

**PLANO DE MARKETING PARA A QUINTA DA
VISCONDESSA**

Maria de Oliveira Serra Galante Fialho Reis

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Marketing

Orientador:
Professor Joaquim Manuel Vicente Rodrigues, Professor Associado
Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral

Novembro 2019

RESUMO

A presente Tese de Mestrado tem como principal objetivo a formulação de um Plano de Marketing para a Quinta da Viscondessa, uma empresa familiar produtora de vinho situada em Torres Vedras, no sentido de dar a conhecer uma marca com enorme potencial aos consumidores, criando notoriedade e aumentando o *brand awareness*.

As principais oportunidades existentes foram identificadas através de uma cuidada análise macro-económica, de uma análise ao setor, à concorrência e ao consumidor e as principais lacunas da empresa foram identificadas através de uma análise interna a todos os processos. Estas análises foram complementadas com a revisão de literatura, que permitiu enquadrar os principais conceitos teóricos como base deste projeto.

Através de um Plano de Marketing estruturado foi possível concluir que existe possibilidade para a criar valor, aumentando a notoriedade da marca, aumentando as vendas através da conquista de novos clientes. As medidas que daí resultaram traduziram-se em ações que permitem melhorar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades e minimizar os impactos dos pontos fracos, criando vantagens competitivas diferenciadoras.

Keywords: Setor Vitivinícola, Marketing, *Brand Awareness*, Comunicação

ABSTRACT

The present Masters' Thesis aims to develop a Marketing Plan for the wine producer Quinta da Viscondessa, established in Torres Vedras, Lisbon, with the main goal of show costumers its huge potential.

The main opportunities were identified through a detailed macroeconomics analysis, as well as an analysis of the sector, competition and consumers. On the other hand, the main gaps were identified through an internal analysis. All work was supported by a systematic literature review, in order to sustain the main theoretical concepts.

Through a structured Marketing Plan, it was possible to conclude that there are opportunities that should be explored in order to add value to the company, raising awareness and increasing sales as well as acquiring new clients. The measures arising from the Marketing Plan resulted in actions that will allow the company to enhance is strengths, taking advantage of the opportunities of the sector, reducing the impact of its weaknesses and creating competitive advantages.

Keywords: Wine Sector, Marketing, Brand Awareness, Communications

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Professor Joaquim Vicente Rodrigues, por toda a disponibilidade e excecional orientação ao longo de todos estes meses.

Aos proprietários da Quinta da Viscondessa, por toda a ajuda na recolha de informação.

Ao meu marido Pedro, a quem agradeço de forma especial, pelo apoio incondicional, por ser o pilar fundamental na nossa Família e sem o qual este projeto não seria possível.

À minha filha Teresa, por toda a companhia e amor, que mesmo sem dar conta, foram fundamentais em todas as alturas.

À minha querida mãe, a principal impulsionadora deste projeto, a pessoa que me ensinou a ser o que sou hoje com a sua exigência e carinho, a ter força e não desistir, a viver a vida com alegria e a superar-me todos os dias. Mesmo tendo partido a meio desta jornada, que do Céu possa celebrar com o orgulho que sei que teria na Terra.

Ao meu pai e ao meu irmão, agradeço-lhes do fundo do coração serem sempre o meu porto seguro.

À minha família e amigos, por toda a preocupação constante, toda a disponibilidade e todo o amor que têm sempre presente.

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTOS	iii
SUMÁRIO EXECUTIVO	1
1. REVISÃO DE LITERATURA	2
1.1. O Consumidor	2
1.2. Marketing 4.0 e New Media	3
1.3. A Marca	5
1.4. Comunicação de Marketing	7
1.5. Distribuição.....	10
2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	11
3. VISÃO E MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO	13
3.1. Visão	13
3.2. Missão	13
3.3. Valores	13
4. CONTEXTO E TENDÊNCIAS A NÍVEL INTERNACIONAL	13
5. ANÁLISE EXTERNA	15
5.1. Meio envolvente.....	15
5.2. Atratividade do Setor de Atividade.....	18
5.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes	19
5.2.2. Ameaça de produtos substitutos.....	19
5.2.3. Rivalidade entre as empresas da Indústria/setor	20
5.2.4. Poder dos fornecedores	21
5.2.5. Poder dos clientes	22
5.5.6. Consolidação da Análise Porter	22
5.3. Mercado	23
5.4. Consumidores / Clientes	26
5.5. Concorrência (empresarial e/ou categoria de produto).....	29
6. SÍNTESE DA ANÁLISE EXTERNA	32

7. ANÁLISE INTERNA	33
7.1. Estrutura funcional e organizacional	33
7.2. Cadeia de valor	34
7.3. Situação económico-financeira	36
8. SÍNTESE DA ANÁLISE INTERNA	38
9. AVALIAÇÃO GLOBAL	39
9.1 Seleção dos fatores externos mais relevantes	39
9.2 Seleção dos fatores internos mais relevantes	40
9.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos.....	41
9.4. Diretrizes Estratégicas	42
10. VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA	42
11. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	44
12. OBJETIVOS DE MARKETING	45
13. ESTRATÉGIAS DE MARKETING	46
13.1. Segmentação e <i>Targeting</i>	46
13.2. Posicionamento	46
13.3. Marketing Mix	47
14. ESTRATÉGIA COMERCIAL	49
15. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	49
15.1. Segmentos de clientes	49
16. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	52
16.1. Ações	52
16.2. Cronograma	59
16.3. Equipa de implementação	59
16.4. Monitorização e controlo	60
17. PLANO DE CONTINGÊNCIA	60
18. ORÇAMENTO	61
19. CONCLUSÃO	62

20. BIBLIOGRAFIA	64
-------------------------	-----------

21. ANEXOS	69
-------------------	-----------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I - Ilustração-resumo da Revisão de Literatura	2
Figura II - Ferramentas e objetivos das redes sociais	9
Figura III - <i>Balança Comercia Portuguesa de Vinho (milhares de euros)</i>	14
Figura IV - Evolução dos proveitos operacionais da Quinta da Viscondessa de 2006 a 2017.....	38
Figura V - <i>Modelo V.R.I.O.</i>	43
Figura VI - Logotipo Quinta da Viscondessa	47
Figura VII - Mapa do Perfil do Cliente (Segmento 1 – Jovens-Adultos)	50
Figura VIII - Mapa do Perfil do Cliente (Segmento 2 – Adultos).....	51
Figura IX - Mapa do Perfil do Cliente (Segmento 3 – Turistas)	51
Figura X - Modelo <i>Canvas</i> Quinta da Viscondessa.....	51
Figura XI - Calendarização ação 1.....	53
Figura XII - Calendarização ação 2	54
Figura XIII - Calendarização ação 3	54
Figura XIV - Calendarização ação 4.....	55
Figura XV - Calendarização ação 5	55
Figura XVI - Calendarização ação 6.....	56
Figura XVII - Calendarização ação 7	57
Figura XVIII – Calendarização ação 8	58
Figura XIX – Calendarização ação 9	59
Figura XX - Cronograma de implementação do Plano de Ações.....	59
Figura XXI - Orçamento previsional a três anos	61

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente projeto tem como principal objetivo a formulação de um plano de marketing para a Quinta da Viscondessa, enquanto empresa produtora de vinho na região de Lisboa, no sentido de aumentar a sua notoriedade, criar *brand awareness* e aumentar as vendas anuais, atraindo e fidelizando novos clientes.

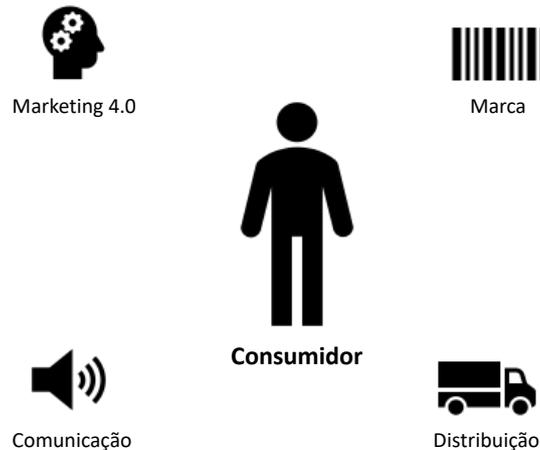
Através do seu passado histórico e da sua experiência enquanto produtor de vinho de qualidade há 4 gerações, a Quinta da Viscondessa possui vantagens competitivas necessárias para se tornar uma das maiores e mais reconhecidas marcas de vinho da região de Lisboa, através da implementação de estratégias que se adequem às necessidades dos consumidores.

A informação recolhida e as conclusões daí retiradas resultam de diversas entrevistas aos atuais proprietários da Quinta da Viscondessa, bem como da análise ao setor e ao meio envolvente, através da consolidação da revisão de literatura, no sentido de delinear diretrizes estratégicas através de um plano de implementação, baseado nas oportunidades e ameaças identificadas no setor a par com os pontos forte e pontos fracos considerados relevantes na estrutura da empresa.

Este plano de marketing visa definir as principais estratégias que a Quinta da Viscondessa deverá adotar, através da produção de vinho de qualidade e uma comunicação consistente e coerente, que se diferencie da sua concorrência para que possa ser reconhecida pelos seus consumidores como uma marca que estes queiram partilhar.

1. REVISÃO DE LITERATURA

Figura I - Ilustração-resumo da Revisão de Literatura



A Revisão de Literatura expõe, através de artigos científicos e documentos de pesquisa, os principais tópicos que se encontram direta ou indiretamente ligados com o projeto de implementação de um plano de marketing. Assim, de acordo com os objetivos estabelecidos para este projeto em concreto, considerámos relevante abordar os seguintes conteúdos: Marketing 4.0, Marca, Comunicação e Distribuição. Estes pontos encontram-se inter-relacionados entre eles e têm como ponto central o consumidor.

1.1. O Consumidor

Segundo Kotler *et al.*, 2017, durante o seu processo de decisão de compra, os consumidores são influenciados por três fatores: comunicações de marketing em *media* (televisão, anúncios, publicidade impressa, relações públicas), opiniões de familiares e amigos e, por fim, conhecimentos e atitudes pessoais baseados em experiências passadas.

Enquanto que no passado os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing e publicidade intensiva, hoje em dia o fator decisivo é influenciado por amigos, familiares e seguidores ou seja, o fator social é predominante e traduz um nível de confiança muito maior que se baseia em sistemas de avaliação públicos, como é o caso de plataformas como o TripAdvisor e o Yelp4. As redes sociais eliminam barreiras geográficas e demográficas, permitindo aos consumidores estarem constantemente ligados. (Kotler *et al.*, 2017).

A reputação das marcas vai, hoje em dia, muito além de uma simples opinião negativa ou positiva, e surge no meio virtual mesmo que a empresa não tenha uma presença assídua no

mesmo. Os consumidores podem de livre vontade formar e partilhar uma reputação da marca nas redes sociais (Torres, 2012).

A conectividade traz proteção e confiança. Cada vez mais os consumidores recorrem a decisões e opiniões sociais no momento da decisão de compra, o que se traduz num processo de compra mais social, como consequência da conectividade (Kotler *et al.*, 2017). Segundo Kotler *et al.*, 2017 o desafio para as marcas passa por prestar atenção aos consumidores, no sentido de serem ouvidas e defendidas por eles. Para a marca ser confiável, é necessário que os consumidores a vejam como uma marca de valor, autêntica e honesta.

1.2. Marketing 4.0 e New Media

Introdução

Segundo Kotler *et al.* (2017), a disciplina do Marketing iniciou-se a partir do marketing centrado no produto (Marketing 1.0), evoluindo depois para o marketing centrado no consumidor (Marketing 2.0), até ao marketing centrado no ser humano (Marketing 3.0). Este último foi estudado no sentido de compreender como o futuro do marketing poderia estar relacionado com a criação de produtos, serviços e culturas que refletem os valores humanos.

No entanto, os avanços tecnológicos desde então foram muitos, o que afetou bastante as práticas de marketing, com a economia da partilha, a integração omnicanal, o marketing de conteúdos e o CRM social (Gestão de Relacionamento com o Cliente), o que irá consequentemente levar à convergência entre o que eram até agora duas esferas do marketing: o Marketing Digital e o Marketing Tradicional. É neste contexto que então surge o Marketing 4.0, adaptado ao novo consumidor digital, que procura produtos personalizados e serviços pessoais.

Sobre esta matéria, refere ainda o mesmo autor que o mercado está a tornar-se cada vez mais inclusivo e as empresas devem trabalhar no sentido de desenvolver um contexto empresarial horizontal, inclusivo e social (Kotler *et al.*, 2017)

Marketing 4.0 e a economia digital

Ainda de acordo com o mesmo autor (Kotler *et al.*, 2017), o Marketing 4.0 traduz-se numa combinação entre a interação online e offline entre empresas e consumidores. As comunidades são os novos segmentos, formadas por consumidores dentro de fronteiras definidas por estes. Estas comunidades estão imunes a spam e propagandas irrelevantes e

rejeitam a tentativa de uma empresa invadir esta rede. Assim, é importante que as empresas se tornem transparentes com os seus consumidores, no sentido de desenvolverem uma segmentação e definirem um mercado-alvo e posicionamento eficientes.

Em primeiro lugar, as empresas devem entender a influência das redes sociais no seu setor de atividade no sentido de definir uma estratégia coerente e um volume de investimento que leve ao marketing digital, uma vez que cada vez mais os consumidores estão a mudar os seus hábitos de consumo e utilizam cada vez mais os meios.

Muitas empresas já se encontram a utilizar estes novos media de maneira a desenvolver campanhas direcionadas a um segmento específico de clientes, por forma a gerar um envolvimento muito maior do que seria esperado numa ótica de media tradicional. Russel, 2009 classifica ainda em dois grupos fundamentais os novos media: interativo e digital.

Neste sentido, o marketing digital e o marketing tradicional devem coexistir. Num estágio inicial de interação entre a empresa e os consumidores, o marketing tradicional deve promover a consciência e o interesse. No entanto à medida que esta interação avança, e os consumidores passam a exigir um relacionamento mais próximo com a empresa, torna-se cada vez mais relevante a atuação do marketing digital, no sentido de promover a ação e a defesa da marca. Assim, reconhece-se a essência do Marketing 4.0 numa era digital, obtendo o envolvimento e a defesa da marca pelos clientes. (Kotler *et al.*, 2017)

Gestão de Relacionamento com os clientes (CRM)

Kotler e Keller (2012), definem a Gestão de Relacionamento com o cliente (CRM) como um processo de gestão cuidada e detalhada acerca de cada cliente, individualmente, juntamente com todos os seus pontos de contacto com a empresa, no sentido de atrair e garantir a sua fidelização.

Segundo Rust e Verhoef (2005), o processo de CRM, envolve um mix de intervenções de marketing (via e-mail, internet, telefone, etc.). Assim, surge o desafio para as empresas elaborarem planos de intervenções de marketing para cada cliente individualmente, através de meios orientados para a relação com o mesmo, por forma a gerar a sua fidelização.

Para Reinartz and Venkatesen (2008), a relação com o cliente assenta em quatro momentos chave: a aquisição do cliente, o crescimento (ou o declínio), a retenção (ou saída) do cliente e por fim, a reconquista do cliente.

O processo de CRM permite às empresas proporcionar aos seus clientes um serviço de excelência em tempo real, ao utilizarem informação personalizada de cada um. Com base no que a empresa conhece acerca dos seus clientes, é possível personalizar ofertas de

serviços, programas, mensagens, etc. Assim, as empresas poderão beneficiar de ganhos que decorrem do valor agregado da sua base de clientes. (Kotler e Keller, 2012)

Um processo de CRM passa por dois estados: em primeiro lugar, a empresa pode diferenciar os seus recursos de marketing com base num histórico pessoal de cada cliente; em segundo lugar, esses recursos de marketing podem ainda ser diferenciados, tendo por base as diferentes respostas de cada cliente. Dependendo de cada tipo de cliente, diferentes abordagens geram diferentes impactos. Assim, o objetivo da estratégia de CRM de uma empresa deverá passar por otimizar a rentabilidade individual de cada cliente ao longo do tempo. (Rust and Verhoef, 2005)

Quando desenvolvido a par com os objetivos estratégicos da empresa, mesmo que pequena, a empresa tem a possibilidade de, não só fazer-se ouvir aos seus consumidores alvo, como também desenvolver o que poderá ser o começo de uma relação duradoura entre as duas partes. (Castronovo, and Huang, 2012)

No entanto, o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) veio introduzir mudanças significativas no meio digital, nomeadamente no que diz respeito aos modelos de negócio tradicionais e os mecanismos utilizados para recolher, processar e usar dados pessoais (Böhmecke-Schwafert *et al.*, 2018). Neste sentido, apesar das vantagens que o CRM tem para as empresas, estas enfrentam limitações cada vez maiores que poderão ser impedimento ao sucesso do processo de CRM.

1.3. A Marca

Segundo Kotler *et al.* (2017), uma marca é caracterizada por um conjunto de imagens (nome, logotipo, slogan) que distingue a oferta de produtos e serviços de uma empresa dos seus concorrentes.

Foi apenas no séc. XX que se começou a dar importância ao que hoje definimos como marca ou associações de marcas. No entanto, hoje em dia, dado o elevado número de marcas já existentes no mercado, aliado ao facto de ser cada vez mais dispendioso publicitar ou distribuir uma marca, as empresas enfrentam maiores dificuldades em construir e estabelecer a sua marca. Já não é suficiente apostar apenas uma boa campanha de marketing para fazer vender uma marca. (Aaker, 2009)

Uma marca pode servir de plataforma para a estratégia de uma empresa, uma vez que a marca se tem tornado cada vez mais a representação da experiência total que uma empresa proporciona aos seus clientes. Para gerar um valor de marca forte é fundamental ter um posicionamento claro e coerente, aliado a um conjunto autêntico de diferenciação que apoio

esse posicionamento. Para que a integridade da marca seja estabelecida e seja possível conquistar a confiança dos consumidores, as empresas têm de cumprir uma promessa atraente, com uma diferenciação sólida e concreta. (Kotler *et al.*, 2017)

A ascensão das redes sociais leva à transparência e vem fazer com que as marcas já não possam fazer falsas promessas, uma vez que é bastante fácil avaliar a promessa de uma marca. Assim, é importante que a personalidade e o código das marcas se mantenha constante de maneira a promover confiança. (Kotler *et al.*, 2017)

Brand Equity

“O produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor: O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem-sucedida é eterna.”

Stephen King
Grupo WPP, Londres

A *Brand Equity* traduz-se num conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, que se somam ou subtraem ao valor proporcionado por um produto ou serviço por uma empresa aos seus consumidores. Os elementos nas quais a *brand equity* se baseia vão ser diferentes em cada contexto, podendo ser agrupados em cinco categorias (Aaker, 1998):

- i. Lealdade à marca;
- ii. Conhecimento do nome;
- iii. Qualidade percebida;
- iv. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida;
- v. Outros ativos da marca (patentes, relações com canais de distribuição, etc).

Segundo Liu *et al.* (2016), a *brand equity* é o indicador chave para a retenção de clientes. E se por um lado, a *brand equity* cria valor para o consumidor, no sentido em que afetam a sua confiança na decisão de compra, por outro também cria valor para a empresa, atraindo novos clientes ou reconquistar antigos. (Aaker, 1998)

A aposta na *brand equity* contribui para o crescimento da preferência da marca, a disponibilidade do consumidor pagar um preço mais elevado para o produto (preço premium) e gera fidelização. (Godey *et al.*, 2016)

Liu *et al.* (2016) defende que a envolvência do consumidor vai influenciar directamente a sua decisão de compra. Quanto maior for este envolvimento, maior será a fidelização do

consumidor à marca e à empresa. Este comportamento é o que vai manter a relação entre a empresa e os consumidores ativa.

O desafio para as empresas passa por manter a notoriedade e o *brand awareness* e aumentar a *brand equity*, no sentido de se posicionarem como *top of mind* dos consumidores. Assim, as marcas devem trabalhar com o objetivo de fidelizar consumidores de maneira a potencializar a sua *brand equity* e diferenciar-se da concorrência na mente do consumidor. (Raposo, 2016)

1.4. Comunicação de Marketing

Introdução

A Comunicação de Marketing promove a comunicação da marca e/ou do produto, através de três estratégias: *push* (direcionada pela empresa, sem que tenha sido solicitada pelo destinatário), *pull* (solicitada por um potencial cliente) e interativa (diálogo entre a empresa e o cliente). A estratégia de comunicação é essencial no sentido em que permite detetar quem é que efetivamente toma as decisões de compra ou consumo de uma determinada marca ou produto (Lendrevie *et al.*, 2010).

A Comunicação de Marketing Integrada (CMI)

O processo de Comunicação de Marketing Integrada (CMI) visa o aproveitamento de sinergias em vários meios de comunicação por forma a construir a *brand equity* de produtos e serviços, no sentido de atingir o público-alvo através de mensagens persuasivas (Pitta, Weisgal and Lynagh, 2006).

Numa visão geral, o objetivo da comunicação passa por criar valor através de informação e entretenimento. O objetivo desta ferramenta passa por construir relações de longo prazo entre o consumidor e a empresa, através do envolvimento individual numa troca de informação personalizada e direcionada. (Blakeman, 2018)

O desafio passa por definir o correto mix de elementos numa situação em particular, através de uma combinação de publicidade, venda pessoal, *word of mouth*, anúncios, ou qualquer outra ferramenta que permita atrair e sensibilizar o público-alvo. (Pitta *et al.*, 2006)

Uma campanha de CMI eficiente combina o lado mais criativo da publicidade com o *core business* da empresa. Para que a campanha seja eficaz, estes dois lados devem trabalhar em conjunto como um só, e não como áreas distintas. Só assim será possível gerar valor através de CMI. (Blakeman, 2018)

As mensagens utilizadas numa campanha de CMI devem ser adequadas a uma audiência em específico, de acordo com as suas necessidades, desejos e estilo de vida. O objetivo é gerar uma mensagem tão eficiente e específica para o consumidor-alvo que irá gerar uma relação de longo prazo com um consumidor fiel, que irá manter a sua relação com a empresa, através da aquisição dos seus produtos ou serviços, sem que seja necessário investir continuamente em esforços publicitários evasivos. (Blakeman, 2018)

A Comunicação de Marketing na Era digital

O mundo digital tem modificado as expectativas que os consumidores têm face à forma como as marcas comunicam. A revolução que se tem observado no campo da comunicação, como resultado da proliferação das redes sociais, tem levado a que os consumidores esperem que as marcas interajam com eles através de meios em que este controla todos os aspetos da conversa: o momento, o canal e o conteúdo (Killian e McManus, 2015).

Durante muitos anos as campanhas de comunicação de marketing eram baseadas em estratégias de marketing tradicional (televisão, impressões, rádio, publicidade endereçada, relações públicas, etc.) no entanto, estas estratégias têm vindo a sofrer grandes alterações desde o aparecimento da Internet. Hoje em dia, os meios digitais equivalentes aos antigos meios tradicionais são conhecidos como canais de media digital, vitais para a maior parte das campanhas de marketing que se realizam nos dias de hoje. (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2019)

Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) definem estes canais de media digital como:

- i. **Display adds:** anúncios gráficos numa página de Internet
- ii. **Pay-per-click (PPC):** quando a empresa paga para que um texto seja visível em motores de busca como links patrocinados
- iii. **Search engine optimisation (SEO):** permite aumentar a posição da empresa ou dos seus produtos nas listas de resultados naturais nos motores de busca
- iv. **Affiliate marketing:** mecanismo à base de comissões em site de referência.
- v. **E-mail marketing:** tipicamente aplicável a comunicações externas com potenciais clientes de maneira a encorajar a compra.

Shankar e Balasubramanian (2009) vão mais longe e definem o conceito de Mobile Marketing como sendo uma forma de comunicação e promoção entre a empresa e os seus clientes através de dispositivos portáteis como smartphones ou outros aparelhos. Numa altura em que os consumidores estão constantemente ligados, torna-se essencial que as

empresas adotem estas ferramentas de maneira a promover as suas relações com os seus clientes.

O Mobile Marketing pode surgir sob diversas formas: troca de mensagens instantâneas, Internet móvel, fluxos de multimédia ou conteúdo descarregável. (Castronovo *et al.*, 2012). Estudos relacionados com o comportamento pós-compra comprovam que os consumidores online são mais fiéis que os consumidores offline, o que leva a concluir que é benéfico para as empresas reunirem esforços para transferir os seus consumidores do offline para o online, no sentido de promover a sua fidelização (Shankar *et al.*, 2009).

As redes sociais tornam-se também uma vantagem competitiva para as empresas que as utilizam, no sentido em que permitem a interação direta com os seus clientes, o que, se utilizado corretamente, pode gerar resultados bastante positivos para as empresas. (Castronovo *et al.*, 2012)

Assim, Castronovo *et al.*, 2012 defende um conjunto de ferramentas essenciais ao sucesso da implementação da estratégia nas redes sociais conforme a seguinte tabela:

Figura II - Ferramentas e objetivos das redes sociais

Ferramenta	Objetivos
Chat rooms	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o serviço ao cliente; • Criar sentido de comunidade; • Reunir <i>feedback</i>.
Blogs	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar recomendações via <i>word of mouth</i>; • Construção de relações duradouras; • Aumento da fidelização.
Youtube	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização do poder do vídeo para criar conteúdo.
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade; • Desenvolvimento do sentido de comunidade; • Atingir uma audiência específica.
LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> • Relação com uma comunidade mais profissional.
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento com clientes; • Propagação de mensagens.
Google Wave	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a colaboração e o envolvimento; • <i>Crowdsourcing</i>.
Four Square	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a conectividade local e móvel; • Reforçar o <i>network engagement</i>.

1.5. Distribuição

Ponto de venda

Segundo a Deloitte (2011), o mundo do Retalho tem sofrido nos últimos anos alterações estruturantes, no sentido de fazer face às alterações económicas no comportamento dos consumidores. Um comprador nos dias de hoje tem expectativas de compra, serviço, valor e ambiente, bastante diferentes do que um comprador há uns anos atrás. Neste sentido, as empresas devem estar preparadas e adaptar os seus locais de contacto com os consumidores de maneira a fazer face a estas novas exigências.

Para Krafft e Mantrala (2006) nos últimos anos tem vindo a desenvolver-se um conceito de multicanal, o qual inclui todas as formas em que o consumidor pode entrar em contacto com o retalhista e vice-versa. O consumidor atual tornou-se num comprador multicanal, dependendo do contexto em que se encontra, mas sempre convicto de que está a tomar uma decisão independente e de livre vontade. São os motivos de cada consumidor que influenciam o seu comportamento, dependendo da situação, intenção ou produto, o que dificulta o processo de alocação de um consumidor a um canal específico.

O ponto de venda é o local onde se dá o contacto entre a empresa e o consumidor e traduz a imagem da mesma, razão pela qual se considera um local tão privilegiado e crítico para o seu sucesso.

Num mercado cada vez mais competitivo, torna-se cada vez mais difícil para os retalhistas diferenciarem-se com base no produto, preço, promoção ou localização, conforme acontecia até há uns anos. No entanto, a loja em si, pode influenciar bastante a decisão dos consumidores através da sua atmosfera e ambiente, uma vez que grande parte dos consumidores tomam as suas decisões no local de compra. (Baker, 1994)

A experiência ao consumidor tem vindo a sofrer grandes alterações, com compradores constantemente conectados à internet, com total controlo da tecnologia existente à sua volta, tomando o controlo da sua própria experiência de compra. Assim, o papel da loja deve evoluir de maneira a tornar-se uma parte essencial na relação entre o retalhista e o consumidor, através de um equilíbrio entre inspiração e envolvimento emocional, ao mesmo tempo que oferece novas experiências que satisfaçam as suas necessidades. Para que este conceito seja bem-sucedido, deverá ser feito de uma forma consistente e relevante para todos os canais. (Deloitte, 2011)

Segundo Baker (1994) o ambiente da loja tem uma grande influência na mente do consumidor no que diz respeito à qualidade do produto, bem como do serviço aí prestado.

Serviço ao cliente

No passado, os consumidores eram vistos como objetivos passivos de técnicas de venda. No entanto, no mundo conectado de hoje em dia, o paradigma de venda tem vindo a alterar-se e, perante uma troca comercial, é essencial que tanto a empresa como o consumidor consigam obter valor com a compra. Os consumidores estão cada vez mais envolvidos e procuram uma comercialização transparentes, que deve ser promovida pelas empresas. (Kotler *et al.*, 2017)

Segundo Parasuraman et al. (1991), perceber as expectativas dos consumidores é o ponto de partida para entregar um serviço de qualidade e que faça diferença, razão pela qual as empresas devem estar atentas aos seus consumidores e à concorrência.

Uma das principais razões pelo interesse em desenvolver um serviço de qualidade resulta da crença que os conceitos de serviço de qualidade, satisfação do cliente e fidelização estão intrinsecamente ligados entre si. (Caruana, 2002)

Na abordagem tradicional do atendimento ao cliente, este é tratado como um alvo, passando a rei quando decide comprar o produto. Ao mudar este paradigma e focar a atenção do cliente, promovendo a sua satisfação, as empresas passam a ver os consumidores como iguais, preocupa-se com ele, ouve as suas necessidades e responde em conformidade. Esta colaboração, que acontece quando as empresas envolvem os seus clientes, nos dias de hoje é fundamental para o sucesso do atendimento ao cliente e consequentemente a fidelização do mesmo à empresa e ao produto. (Kotler *et al.*, 2017)

2. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Quinta da Viscondessa é uma propriedade familiar, localizada na região de Torres Vedras, cuja data de fundação remonta a 1888, tendo completado 130 anos em Novembro de 2018. A escolha desta empresa para o presente projeto prende-se com o potencial que a Quinta da Viscondessa apresenta para expandir o seu negócio numa vertente comercial através da produção de vinho engarrafado, aproveitando a sua importância e/ou relevância histórica, a qual provem de dois fatores: em primeiro lugar, o facto de ter sido a Propriedade seleccionada pelo Estado Português para a instalação da primeira Escola Nacional de Viticultura e por outro lado, o facto de a sua existência estar associada à vida e obra de

Jaime Batalha Reis¹, um intelectual do século XIX com vasta obra nos estudos da Agronomia².

Apesar da forte aposta na área da produção, a Quinta da Viscondessa não dispõe de qualquer plano de negócios e comunicação adequado às necessidades dos dias de hoje. Com efeito, apesar de atingir um volume de produção superior a 1.000.000 de litros por ano, a Quinta da Viscondessa apenas comercializa o vinho que produz a granel, sem qualquer tipo de segmentação. Neste contexto, o objetivo do presente projeto será desenvolver um plano de marketing que permita aumentar a notoriedade da marca, conquistar clientes e aumentar as vendas, através da análise de (i) toda a envolvente macro-económica, (ii) do sector vinícola, (iii) da concorrência e (iv) do consumidor, de maneira a identificar as principais oportunidades e desafios que possam existir. Neste âmbito, será também desenvolvida uma análise interna que permita concluir sobre as principais lacunas existentes na gestão de comunicação da Quinta da Viscondessa e, bem assim, as principais alternativas existentes que permitam contorná-las.

Não obstante o *supra* exposto, é possível afirmar que a Quinta da Viscondessa tem reunido esforços para todos os anos manter uma posição ativa no mercado, procurando sempre melhorar a qualidade do seu produto e os recursos que utiliza, estando continuamente atenta às necessidades e novidades do mercado.

Prova disso é o facto de em 2018 ter complementado a sua atividade comercial com a produção de vinho engarrafado, embora em quantidades muito reduzidas, em especial se tivermos em conta o já referido volume de produção, atingindo uma produção de cerca de 2.000 garrafas, o que corresponde a apenas 1.500 litros, ou seja, 0,15% da produção total. Com este passo, a Quinta da Viscondessa procedeu à criação da sua primeira marca, embora de forma insípida, a qual aplicou na comercialização das referidas 2.000 garrafas. No entanto, a Quinta da Viscondessa não dispõe de um plano de marketing estruturado que vá ao encontro das suas necessidades atuais nomeadamente, desenvolvimento da marca e a notoriedade da mesma, o seu portefólio, processo de engarrafamento e pontos de venda.

¹ Jaime Batalha Reis nasceu em 24 de dezembro de 1847, numa família da burguesa lisboeta, de pai liberal com alguns teres e haveres, proprietário no Turcifal, onde era um conhecido produtor de vinhos. Depois de frequentar, em regime de internato, o colégio alemão Roeder, matriculou-se no Instituto Geral de Agricultura onde, depois de um brilhante percurso escolar, se formou em agronomia.

² Os seus estudos de agronomia, que lhe valeram a nomeação como lente do Instituto Agrícola em 1872, levaram-no a interessar-se pela questão vitivinícola no Douro, nomeadamente a filoxera, o comércio dos vinhos na Grã-Bretanha, a situação da agricultura no distrito de Viseu e as culturas da vinha.

3. VISÃO E MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1. Visão

Produzir vinhos de qualidade para o mercado nacional e internacional, dando a conhecer a tradição da Quinta da Viscondessa e do que de bom existe na Região de Lisboa.

3.2. Missão

A Quinta da Viscondessa quer afirmar-se como marca de referência de vinhos da Região de Lisboa.

3.3. Valores

Enquanto empresa familiar, a Quinta da Viscondessa tem por valores a satisfação do cliente, a inovação, a responsabilidade perante a Comunidade e o respeito pelo Ambiente. Assim, a Quinta da Viscondessa pretende produzir vinho de qualidade que satisfaça as necessidades dos seus consumidores, pautando a sua atuação pela criação de relações de confiança com os seus parceiros. A aposta na ética e responsabilidade social fazem também parte dos valores que a Quinta da Viscondessa se honra de seguir.

4. CONTEXTO E TENDÊNCIAS A NÍVEL INTERNACIONAL

A Globalização tem desempenhado um papel fundamental no desenvolvimento do setor vinícola em Portugal. Apesar das suas pequenas explorações, quando comparadas com o resto do mundo, Portugal é já o 11º produtor mundial e o 8º maior exportador, afirmando-se, cada vez mais, como um produtor de vinhos de grande qualidade.

Segundo um estudo publicado na revista *Portugalglobal*, os dados da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) mostram que o *ranking* de exportadores a nível mundial é liderado por França, a qual detém 1% das exportações mundiais de vinho, com USD 747 milhões faturados a um preço médio por garrafa de USD 3,51.

Dados do INE divulgados pela mesma fonte (revista *Portugalglobal*) revelam que, relativamente a 2017, o mercado nacional supriu necessidades de cerca de 2,48 milhões de hl de consumo, correspondente a cerca de 746 milhões de euros. Em comparação com o ano anterior, 2017 apresentou um crescimento positivo de 3,2% em volume e de 5,2 % em valor.

Figura III - Balança Comercial Portuguesa de Vinho (milhares de euros)

	2013	2014	2015	2016	2017	Var % 17/13	Var % 17/16	2017 janeiro	2018 janeiro	Var % 18/17
Exportações	720.794	726.285	735.534	723.671	778.766	2,0	7,6	48.592	54.444	12,0
Importações	122.399	125.154	116.755	109.964	134.831	3,1	22,6	9.339	8.813	-5,6
Saldo	598.395	601.131	618.779	613.707	643.935	-	-	39.253	45.631	-
Coef. Cob.	588,9	580,3	630,0	658,1	577,6	-	-	520,3	617,8	-

Fonte: INE

A nível mundial, o consumo de vinho em 2017 situou-se nos 243 milhões de hl, com os Estados Unidos a liderar no consumo total de vinho (32,6 milhões de hl), seguidos de França (27 milhões), Itália (22,6 milhões) e Alemanha (20,2 milhões).

As exportações de vinho português, em 2017, atingiram os 778,7 milhões de euros, traduzindo-se num aumento de 7,6%, valor correspondente a cerca de 55 milhões de euros acima dos valores de 2016.

Portugal, apesar das suas explorações de pequena dimensão e da área de vinha pequena por comparação com outros países, é o produtor com maior variedade de castas (250), possuindo 31 Denominações de Origem Protegida (DOP) e 14 de Indicação Geográfica (IG), que representam 89% da produção e que são encaradas como uma potencialidade.

Assim, o futuro dos vinhos portugueses passa pelo aumento do preço de venda e pela exportação para mercados que valorizem os vinhos, tais como os Estados Unidos da América, Canadá, Suíça, China, Japão e África do Sul.

Segundo o site *Concours Mondial de Bruxelles*, a tendência mundial para 2019 foca-se na saúde e bem-estar que irá influenciar o consumidor no momento da escolha do vinho. Cada vez mais os consumidores procuram saber mais sobre a origem e os métodos de produção do vinho, o que muitas vezes se traduz em fatores diferenciadores que definem a qualidade dos vinhos.

Os consumidores atuais conhecem a origem e os métodos de produção do vinho, o que favorece gradualmente os vinhos biológicos, como símbolo de qualidade superior.

Há também um crescente interesse em vinhos de pouco teor alcoólico e bebidas alternativas à base de vinho, de baixo teor alcoólico. A tendência para um consumo mais equilibrado de vinho está a crescer, onde o vinho é visto sobretudo como uma parte integrante da refeição ao invés de apenas uma bebida.

No que diz respeito à intervenção da União Europeia no setor vitivinícola, esta atua na implementação de regras de rotulagem através de legislação específica, nomeadamente o Regulamento Delegado (UE) 2019/33 da Comissão, de 17 de outubro de 2018. São as comissões de viticultura que regulam e fiscalizam os conteúdos dos rótulos, dependendo do tipo de vinho com base na legislação em vigor.

A OCM (Organização Comum do Mercado) Vitivinícola é um instrumento legislativo emanado do Conselho dos Ministros da Agricultura da União Europeia, que estabelece as regras a utilizar no sector vitivinícola, através de um modelo de financiamento que passa pela atribuição de um envelope financeiro a gerir por cada Estado-Membro produtor. Assim, a conceção do Programa Nacional de Apoio foi concertada entre o Instituto da Vinha e do Vinho, Instituto Público (IVV, I.P.) enquanto entidade de gestão, e as organizações representativas dos agentes económicos do setor vitivinícola nacional. A estratégia global refletida no Programa de Apoio, assenta em 4 eixos de atuação: reforço da competitividade; melhoria da qualidade; apoio à sustentabilidade ambiental na produção; apoio à sustentabilidade social na fileira.

5. ANÁLISE EXTERNA

5.1. Meio envolvente

A análise que se segue permite detalhar os dados principais do meio envolvente, no que diz respeito aos ambientes que influenciam o setor vitivinícola: político; económico e demográfico; sociocultural; tecnológico; ambiental e legal.

Ambiente Político

De um modo geral, Portugal caracteriza-se por ser um país pacífico e estável, no que diz respeito ao seu ambiente político, dentro do Eurogrupo.

Os resultados das eleições de outubro de 2019 vieram trazer um clima de prosperidade e esperança, aliado a estabilidade política, juntamente com as promessas de melhoria do atual governo para os vários sectores.

No entanto, é de notar que existe ainda uma descredibilização deste meio aos olhos da população no geral, com o aumento da perceção da corrupção e falta de transparência no meio político.

O aumento da perceção do nível de corrupção e falta de transparência no meio político fazem parte do ambiente político que se vive em Portugal.

Por outro lado, existem cada vez mais medidas de controlo do comércio, através de entidades reguladoras como é o caso da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), através do seu Plano de Inspeção e Fiscalização que resulta de investigações internas efetuadas pela Divisão de Análise e Pesquisa de Informações.

Também se verifica o aumento da concertação social e envolvimento do anterior governo com os sindicatos, bem como a criação e desenvolvimento de políticas de proteção de marcas, patentes e propriedade industrial e políticas de proteção de dados.

Ambiente Económico e Demográfico

O Orçamento de Estado para 2020 vai ser apresentado em dezembro. No entanto, o Projeto de Plano Orçamental para 2020 publicado em outubro mantém a projeção de 1,9% para o crescimento real do Produto Interno Bruto (PIB) em 2019, o que representa uma desaceleração comparativamente com 2018.

A par da inflação registada na Zona Euro, é possível prever uma aceleração gradual dos preços.

Também a saída do Reino Unido da União Europeia corresponde a um desafio geopolítico que poderá condicionar a economia portuguesa.

Segundo o site PORDATA, verifica-se uma tendência ascendente da internacionalização da economia portuguesa, com o aumento do grau de abertura – medido pelo peso das exportações e importações no PIB, em termos nominais – de 72% em 2008 para 79% em 2016 e 91% em 2019.

O poder de compra em Portugal fixou-se em 76,6% da média da União Europeia em 2017, abaixo do ano anterior (77,2%), ocupando o 16.º lugar entre os países da zona euro. (INE, 2018)

O Boletim Económico produzido pelo Banco de Portugal em outubro de 2019 caracteriza o primeiro semestre deste ano com uma ligeira desaceleração, apesar de continuar a crescer a um ritmo superior ao da área do euro.

As previsões para este ano de 2019, segundo o mesmo documento e de forma distinta do Projeto de Plano Orçamental, apontam para um crescimento do PIB de 2%, o que representa um abrandamento da economia face ao crescimento de 2,4% registado em 2018 ou seja, a economia portuguesa continua em expansão mas a um ritmo inferior ao observado nos últimos anos.

Segundo o INE, o défice situou-se em 0,8% do PIB no primeiro semestre de 2019, em contas nacionais, abaixo dos 2,2% registados no período homólogo, mas longe da meta de 0,2% estimada para o conjunto do ano.

No que diz respeito à taxa de desemprego (6,5%), segundo o Banco de Portugal, esta corresponde ao valor mais baixo desde o primeiro semestre de 2004, com o número de desempregados a registar uma queda de 10,5% face ao semestre homólogo.

Ambiente Sociocultural

A nível sociocultural, regista-se um aumento das tendências de consumo sustentável e saudável, bem como uma preocupação e alteração nas atitudes face ao que é português e

produzido em Portugal, através de novos hábitos de consumo, cada vez mais sustentáveis, que decorrem da consciencialização de problemas de saúde relacionados com o estilo de vida. A oferta de produtos e serviços existentes no mercado aumenta e com ela aumenta a preocupação com a qualidade o serviço ao cliente, com clientes cada vez mais exigentes. Segundo um estudo da consultora McKinsey, nota-se uma crescente educação do consumidor, que está cada vez mais informado dos seus direitos e menos disposto a esperar, consequência do aumento da oferta comercial, de acesso fácil e rápido. Assim, aumenta a preocupação com a qualidade o serviço ao cliente, assente na tecnologia.

Segundo o Turismo de Portugal, o setor do turismo foi responsável por 51,5% das exportações de serviços e por 18,6% das exportações totais, em 2018. O reconhecimento internacional e a consequente atribuição de diversos prémios demonstram a capacidade de o turismo gerar mais receita e mais emprego.

Em particular, dada a sua geografia e clima, o Enoturismo é uma atividade em ascensão, sendo a região de Lisboa um dos grandes pólos de atração desta atividade.

Ambiente Tecnológico

Os avanços tecnológicos registados no setor vitivinícola são de notar cada vez mais, como a substituição das cubas de cimento por reservatórios em aço inox, com maior durabilidade, garantindo maior higiene. A indústria vitícola procura constantemente soluções de materiais de fácil limpeza e manutenção, que automatizem os processos de fermentação e armazenamento, implicando menos mão-de-obra. Cada vez mais a produção de vinho resulta de uma combinação tradicional de amadurecimento e envelhecimento em barricas de carvalho francês com novas e inovadoras tecnologias.

Envolvente Ambiental

O aumento das preocupações ambientais tem gerado nos consumidores uma maior procura e atenção a marcas que promovam um consumo sustentável.

No âmbito da presente tese, importa referir que a Agricultura Biológica³ tem adquirido um enorme destaque não só a nível das empresas agrícolas, mas também ao nível dos consumidores, que cada vez mais procuram produtos que sejam manufacturados a partir de métodos sustentáveis e que respeitem o Ambiente.

³ A Agricultura Biológica é um modo de produção que visa produzir alimentos e fibras têxteis de elevada qualidade, saudáveis, ao mesmo tempo que promove práticas sustentáveis e de impacto positivo no ecossistema agrícola. Assim, através do uso adequado de métodos preventivos e culturais, tais como as rotações, os adubos verdes, a compostagem, as consociações e a instalação de sebes vivas, entre outros, fomenta a melhoria da fertilidade do solo e a biodiversidade (Agrobio – Associação Portuguesa de Agricultura Biológica, 2019) <https://agrobio.pt/agricultura-biologica/o-que-e/>

Sendo uma indústria em que o sucesso da sua produção é muito dependente de fatores climáticos, as alterações climáticas e a desregulação das estações do ano têm consequências ao nível da produção e qualidade das uvas.

Ambiente Legal

A nível legal, o setor vitivinícola é caracterizado pelas suas políticas rígidas no que diz respeito aos modos de plantação, quantidades, tipo de vinha, tratamentos e processos produtivos, engarrafamento e armazenamento e distribuição.

Os vinhos da Região de Lisboa são regulados pela Comissão Vitivinícola da Região de Lisboa (CVR Lisboa), uma associação regional interprofissional, à qual compete controlar a origem, garantir a genuinidade e promover os produtos vitivinícolas com direito a Denominação de Origem e a Indicação Geográfica (Vinho Regional Lisboa). Adicionalmente, existem outras entidades reguladoras no setor vitivinícola como é o caso da Comissão Nacional do OIV – representante oficial do “*Office Internationale de la Vigne et du Vin*”, o ICEP (Investimento, Comércio e Turismo de Portugal), o IVV (Instituto da Vinha e do Vinho) e a ViniPortugal, que representa e suporta o setor vitivinícola em Portugal, relativamente ao mercado, licenças e financiamentos.

5.2. Atratividade do Setor de Atividade

A atratividade do setor de atividade (indústria) pode ser medida com a aplicação do modelo das 5 forças de Porter. A estrutura de uma indústria é caracterizada por cinco forças determinantes: a rivalidade entre as empresas existentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes/compradores, a entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. (Porter, 2008)

5.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Economias de escala	Altas	X					Baixas
Diferenciação do produto	Alta			X			Baixa
Desvantagens de custos	Altas	X					Baixas
Necessidades de capital	Altas	X					Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa			X			Alta
Políticas protecionistas	Altas		X				Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa			X			Alta
Facilidade de acesso a matérias primas	Alta				X		Baixa
Efeitos de experiência	Altos	X					Baixos
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas			X			Baixas

A ameaça de novos concorrentes é tanto maior quanto menores forem as barreiras à entrada de novos *players* no mercado. As principais barreiras de entrada no setor vitivinícola são: economias de escala (redução do custo unitário de produção aliado ao aumento do respetivo volume de produção); diferenciação do produto (traduzido no grau de fidelidade do cliente); custos associados a alterações de fornecedores, pessoal, equipamento; facilidade de acesso a canais de distribuição de confiança; patentes e *know-how* elevado; restrições impostas pelas entidades reguladoras do setor vitivinícola, que acabam por regularizar a ameaça de novos concorrentes. Assim, podemos afirmar que esta força é **média-baixa**.

5.2.2. Ameaça de produtos substitutos

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa	X					Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo	X					Alto
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa		X				Alta

No que diz respeito aos produtos substitutos, no caso do setor vitivinícola, estes podem ser outras bebidas alcoólicas e bebidas não alcoólicas, já que um estudo desenvolvido por Smith (1999), comprovou que a cerveja e o vinho são produtos complementares, e não substitutos, uma vez que a elasticidade-preço cruzada é negativa. Isto significa que quando

o vinho aumenta o seu preço, a quantidade procurada de cerveja diminui. Assim, conclui-se que a ameaça de produtos substitutos no setor vitivinícola é **baixa**.

5.2.3. Rivalidade entre as empresas da Indústria/setor

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Número de empresas concorrentes	Baixo					X	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto					X	Baixo
Crescimento do mercado	Alto			X			Baixo
Custos fixos	Baixos					X	Altos
Custos de posse de stock	Baixos				X		Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto			X			Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto		X				Baixo
Barreiras à saída (decomposta em:)							
- Grau de especialização dos ativos	Baixo				X		Alto
- Custo da saída	Baixo					X	Alto
- Barreiras emocionais	Baixas					X	Altas
- Restrições legais e sociais	Baixas		X				Altas

A rivalidade entre as empresas existentes caracteriza-se pelo modo como os vários concorrentes agem sobre os seus clientes e pelo grau de agressividade das estratégias adotadas. Quando uma indústria tem alta concorrência, isso significa que nenhum dos concorrentes possui uma vantagem competitiva significativa e, como tal, têm de desenvolver estratégias mais agressivas de modo a captar mais clientes (Porter, 2008).

No sector vitivinícola, podemos afirmar que a rivalidade entre as empresas existentes é **médio-alta**. Com efeito, o que mais tem potenciado a elevada rivalidade no sector é o excesso de produto e a acumulação de stocks ao longo dos anos, levando à necessidade de redução dos preços para efeitos do escoamento do produto. No contexto nacional, a elevada concorrência deve-se ao grande número de regiões demarcadas, as quais se desmultiplicam em variadíssimas marcas, originando produtos com perfis muito distintos uns dos outros, o que potencia ainda mais a competição entre as empresas. O número de empresas é bastante elevado e não muito diferenciado, não existindo uma liderança destacada, tornando difícil a estipulação de uma política de preços coordenada.

No entanto, a criação de associações interprofissionais, como a ViniPortugal e a marca *Wines of Portugal*, tem contribuído para a promoção dos vinhos portugueses no mercado externo, diminuindo a rivalidade do sector a nível interno.

5.2.4. Poder dos fornecedores

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Nº de fornecedores da indústria	Alto				X		Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo		X				Alto
Importância da indústria como cliente	Alta	X					Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		X				Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo				X		Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa			X			Alta
Peso do custo dos produtos computados pela indústria no custo total	Baixo			X			Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo			X			Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa				X		Alta

O setor vitivinícola tem como principais fornecedores o sector da cortiça, maquinaria de produção, engarrafamento/embalamento, produtos químicos e enológicos que, pela evolução tecnológica, impõem um forte poder negocial sobre o sector. Assim, as empresas produtoras de vinho têm tentado cada vez mais ultrapassar o forte poder negocial dos fornecedores através da implementação de processos próprios no que diz respeito ao engarrafamento e rotulagem. Neste sentido, é possível dizer que o poder negocial dos fornecedores é **médio**.

5.2.5. Poder dos clientes

		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Número de clientes da indústria	Alto		X				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo		X				Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X			Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto					X	Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta				X		Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo				X		Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta	X					Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta	X					Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo			X			Alto

O poder negocial dos clientes traduz a sua capacidade de compra e a sensibilidade ao preço, bem como o volume de vendas, a qual tem sido a mais influente. O setor vitivinícola encontra-se dividido em cinco tipos de clientes: grossistas de vinho a granel, grossistas de vinho engarrafado, retalhistas, empresas engarrafadoras e consumidor final. Se por um lado a importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria e o grau de diferenciação dos produtos fornecidos são fatores que contribuem bastante para o setor, por outro lado, a rentabilidade dos clientes é baixa, assim com o seu custo de mudança de fornecedor. Assim, conclui-se que o poder dos clientes é **médio**.

5.5.6. Consolidação da Análise Porter

Força competitiva	MÉDIA
Ameaça de entrada de novos competidores	2,5
Rivalidade entre as empresas da indústria	4
Ameaça de produtos substitutos	1,3
Poder negocial dos fornecedores	2,9
Poder negocial dos clientes	2,8
Avaliação global	2,7

Com base nas tabelas acima é possível concluir que a média da avaliação global do impacto das forças se traduz num grau de atratividade **médio**.

5.3. Mercado

Em 2017, o mercado português de vinho representou 2,48 milhões de hl de consumo, o que corresponde a cerca de 746 milhões de euros. Estes valores traduzem-se num aumento de 3,2% em volume e de 5,2% em valor, face ao ano anterior.

Neste ano, verificou-se também uma variação positiva em todas as variáveis (volume, peso e valor) nos vinhos *off trade* (compras em lojas), enquanto que nos vinhos *on trade* (restauração) verifica-se um crescimento em volume, mas com uma queda significativa de preços, com um aumento do peso dos vinhos não certificados.

Dados do IVV mostram que a Região do Douro continua a ser a região com maior crescimento face ao ano anterior, com um crescimento anual de 21% entre 2018 e 2019, seguido da Região do Minho, e da Região de Lisboa, o terceiro maior produtor português de vinho, com um crescimento de 19%, ultrapassando a Região do Alentejo pelo segundo ano consecutivo.

O valor das exportações em 2017 registou um aumento de 7,7%, cerca de 779.036 milhares de euros, mais 55 milhões de euros acima dos valores registados em 2016. Este aumento correspondeu a um volume total de 2.993.153 hl, a um preço médio de 2,60€/litro, tendo como principais destinos França, Angola, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos da América.

Segundo o IVV, este crescimento bate um novo recorde, ultrapassando assim os 737 milhões de euros de 2015, recuperando-se assim das dificuldades sentidas em 2015 e 2016 com as crises de Angola e Brasil.

O crescimento global é sustentado principalmente pelo vinho *on trade*, que apresenta uma taxa de crescimento de 13,1%. Dos 54 milhões de euros de acréscimo das exportações totais 50 milhões devem-se aos vinhos ditos de restauração.

Segundo a Revista *Portugalglobal*, a imagem do país e dos vinhos portugueses melhorou, com reflexo nas exportações, mas o principal desafio do vinho português é conseguir uma perceção de valor que permita o aumento do preço médio.

Segundo uma entrevista ao Diário de Notícias, Carlos Andrade, economista, afirma que o setor do vinho "*é um mercado claramente dominado pela distribuição versus restauração*" e, em 2017, "*a distribuição em termos de volume representava perto de 76% do mercado*". Carlos Andrade defende que, contrariamente à média das empresas nacionais, que têm uma baixa autonomia financeira, o mesmo não acontece na indústria do vinho.

Outra tendência que se tem desenvolvido cada vez mais dentro do setor vitivinícola é o enoturismo. Esta atividade, ao ser desenvolvida como atividade secundária através de alojamento, restauração ou outras atividades, apresenta para as empresas que tiram partido dela um volume de negócios bastante mais significativo e um peso muito maior do que aquelas que se dedicam apenas à produção de vinho. Também o enoturismo funciona como alavanca para aproximar os consumidores principalmente os mais jovens e menos experientes.

Tendências do mercado

Mercado online

A tendência das vendas online no mercado vitivinícola tem vindo a ganhar destaque nos últimos anos e conquistado os consumidores deste mercado. Trata-se de um modo de compra cada vez mais apreciado pelas gerações mais novas, principalmente pela sua conveniência. Estas gerações, principalmente os *millenials*, são bastante recetivos a este tipo de comercio online, aliado às recomendações de amigos e familiares. Esta tendência tem resultado no aparecimento de diversas plataformas que comercializam vinho através de sites de compra direta, sites de comparações de preços como é o caso do site *wine-searcher* ou mesmo aplicações de realidade aumentada que permitem ajudar os consumidores a escolherem o melhor vinho para uma ocasião, com base em *feedback* e avaliações de outros consumidores, como é o caso da aplicação Vivino.

Estas plataformas podem também ser usadas pelos produtores como forma de conhecerem os seus consumidores, o que estão a dizer sobre os seus produtos, melhorar a sua presença online e utilizar *big data* disponível para captar informação relativamente a estes. Os produtores devem confirmar como estão apresentados nestas plataformas, uma vez que muitas vezes o conteúdo é partilhado por utilizadores individuais e pode ser necessário corrigir informação acerca da empresa e dos seus produtos.

Novos sabores e estilos

Os momentos de consumo deixam de estar inteiramente associados a momentos ou ocasiões específicas e passam a ser bem-vindos em qualquer altura. Vinhos como *Rosé* ou *Sparkling* ou apostas em castas características como *Syrah* passam a ser cada vez mais escolha dos consumidores.

Packaging

Com as alterações de momentos de consumo, existe a preocupação de novas formas de *packaging* que ofereçam conveniência e portabilidade, como acontece com os formatos *bag in box*, para o qual se prevê um crescimento constante, dado o baixo custo para os produtores, já com a adesão dos produtores de vinhos de gama mais alta, através de formatos de 1,5l e 3l.

No extremo oposto, temos a aposta em embalagens de consumo único. Embalagens mais conveniente e amigas do ambiente, quando comparadas com as embalagens tradicionais são cada vez mais uma aposta para o futuro.

Os rótulos têm cada vez mais importância na escolha de um vinho. “Um rótulo, quando cuidadosamente elaborado, irá influenciar a decisão, ajudando o consumidor a escolher com base no que é transmitido.” As várias características que compõem um vinho tornam a sua escolha difícil para um consumidor menos conhecedor do mercado. Assim, um rótulo apelativo, com a informação certa, pode colmatar esta dificuldade e potenciar a compra de um determinado vinho. Também a aposta no *storytelling*, ao contar a história do produto poderá torná-lo mais apelativo aos olhos dos consumidores.

Experiência do Consumidor

A maior tendência que se regista, encontra-se relacionada com a experiência do consumidor e novamente, dos seus momentos de consumo, surgindo cada vez mais a aposta no vinho a copo, bem como alguns estudos que defendem o crescimento do consumo de vinho em casa ou em ocasiões privadas, por detrimento do consumo em restaurantes. “*O segredo está no saber contar uma boa história*”, uma vez que a geração mais nova dá cada vez mais valor à experiência, segundo Natalia Velikova, professora na TexasTech University e investigadora na área do enoturismo, marketing de vinho e comportamento do consumidor.

Novos Consumidores

Uma grande parte dos consumidores de vinho são agora os denominados *millennials*, jovens nascidos entre 1980 e 1996, sempre conectados, menos consumistas do que os seus pais, que fogem do endividamento e preferem a experiência à posse. Estes novos consumidores têm um perfil bastante distinto dos típicos consumidores de vinho de gerações anteriores, na medida em que têm uma capacidade de fidelização limitada não a

uma categoria (como a região, as castas, etc.) mas sim transversalmente a vários tipos de vinhos, de regiões e características diferentes.

A geração *millennial* procura no vinho características como a elegância e a seriedade, sem gastar tanto dinheiro, sempre em busca de uma boa experiência de consumo. Os *millennials* procuram consumir produtos que digam algo sobre si próprios, através de novas formas de consumo como já acontece em Portugal, como é o caso do Wine to Eat.

5.4. Consumidores / Clientes

O setor vitivinícola é caracterizado pela sua enorme competitividade, com um baixo custo de substituição para outros produtores para o consumidor. Assim, é muito importante que as empresas estejam atentas aos seus consumidores e às suas necessidades e tenham em mente a sua sensibilidade ao preço, através da oferta de propostas valiosas que vão ao encontro do que os consumidores de hoje procuram. Assim, este deve ser o foco principal da Quinta da Viscondessa, no sentido de reter os clientes já existentes e angariar novos clientes com uma experiência de consumo interessante e uma proposta de valor valiosa.

Portugal caracteriza-se pela sua cultura muito ligada ao consumo de vinho. Segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), Portugal destaca-se como o país com maior consumo de vinho *per capita*, em 2017, consumindo em média cerca de 51,4 litros de vinho por pessoa em cada por ano. Dados do IVV relativos a 2017 mostram que os Estados Unidos, França, Itália e a Alemanha são os líderes no que diz respeito ao consumo de vinho do mundo.

O mercado de vinhos em Portugal é considerado muito importante, tanto a nível de produção como de consumo. No entanto, é um mercado caracterizado pela sua enorme complexidade derivada da fragmentação do mesmo e por se tratar de um produto com características bastante heterogéneas. Assim, torna-se essencial a análise do setor vitivinícola em Portugal a par com o comportamento dos consumidores neste mercado.

Comportamento do consumidor e processo de compra

Segundo o estudo realizado pela *AESE Business School* em parceria com a UTAD, que explora os hábitos de consumo de vinho, é possível concluir que o consumidor de vinho português está disposto a pagar 2,5 vezes mais por um vinho para consumo em ambiente social do que para consumo em casa, o que acontece especialmente com as camadas mais jovens.

Segundo Guia (2016), a qualidade percebida pelo consumidor em relação ao vinho é efetuada de diferentes formas, as quais variam com o seu nível de conhecimento e experiência em relação ao mercado.

No que diz respeito ao processo de compra, as mulheres envolvem-se mais do que os homens, já que a decisão de compra é percebida como mais importante, e é, também, considerada mais complexa, podendo levar mais tempo. As mulheres procuram mais informação antes de tomarem uma decisão de compra, do que os homens.

Segundo Guia (2016), o processo de decisão de compra de um bem de experiência, como é o vinho, é composto por cinco fases: *i)* reconhecimento de um problema ou necessidade, que pode ser provocada por estímulos internos ou externos; *ii)* obtenção de informações que permitam resolver o problema/ necessidade através de fontes de informação (pessoais, comerciais, públicas e experimentais); *iii)* análise das alternativas existentes; *iv)* decisão de compra/compra através das preferências entre as marca do conjunto de escolha formando a sua intenção de compra; *v)* avaliação da compra efetuada, através de informações que apoiem a decisão.

Segundo a mesma autora, os principais fatores determinantes no processo de compra de um vinho, para os portugueses, são os seguintes: a região, o preço (relacionado com a ocasião da compra), a marca (principal fonte de informação) e o ano de colheita. Outros fatores que influenciam o processo de compra de um vinho são o tipo de refeição, a ocasião de consumo, os prémios recebidos, o rótulo e a opinião de amigos e familiares.

No que diz respeito a variáveis socioeconómicas, o género e a idade são consideradas as que mais influencia têm no processo de compra do vinho. Enquanto que os homens estão mais focados nos aspetos técnicos do vinho, as mulheres estão mais focadas na parte social que está relacionada com o momento de consumo. Por outro lado, no que diz respeito à idade, quanto mais jovem for o consumidor, menos importância dá à região de origem do vinho.

O preço funciona como um indicador de qualidade e é considerada uma variável fundamental na influência da tomada de decisão no processo de compra, já que é também uma das formas mais básicas que existem para segmentar este mercado. Esta variável é bastante determinante na decisão de compra do consumidor, principalmente quando não existem outros elementos disponíveis.

Foi realizado um estudo por Guia (2016), recorrendo a uma empresa de estudos de mercado nas regiões da Grande Lisboa e do Grande Porto, com o objetivo de analisar as ocasiões de consumo e motivos que condicionam a escolha. Este estudo foi elaborado através de uma

amostra de 600 inquiridos, a qual era composta por 65% de homens e 35% de mulheres, com uma média de idades de 48 anos e um nível de formação maioritariamente superior, com um comportamento de compra regular, é possível concluir que:

- Cada comprador gasta em média 3,64€ na aquisição de uma garrafa de vinho;
- As três regiões nacionais sobre as quais incide a preferência de escolha dos compradores são as regiões do Alentejo, Douro e Minho;
- A ocasião a que se destinava o vinho comprado tem como propósito o seu consumo numa refeição diária, seguido de refeições com amigos/familiares e por fim, refeições especiais que envolvem comemorações e ofertas;
- As razões que influenciam a tomada de decisão de compra enumeradas foram as seguintes: conhecimento das características do vinho, preço, região de origem, marca, informação disponível, hábito de consumo e adequação à refeição;
- Na tomada de decisão a experiência pessoal é considerado o fator mais importante, seguida da informação dada por amigos e por fim a informação recolhida no rótulo.

Dados do setor em Portugal

No que diz respeito ao consumo de vinho em Portugal, dados da Nielsen referentes a 2017 revelam que o mercado apresenta um crescimento de 8% em volume no canal de restauração (*on trade*), totalizando 60 milhões de litros, e 4% nas compras em lojas (canal *off trade*), totalizando 168 milhões de litros, face ao período homólogo anterior, consumindo 42,5% em garrafas e 39,6% em *bag in box*.

A mesma fonte revela que, apesar de todos os tipos de vinho terem registado um crescimento, foram os vinhos de restauração nacional que registaram o maior crescimento, em 7% no total do mercado, sendo a principal razão para o crescimento do consumo de vinho em *bag in box*.

Em suma, num mercado com tanta concorrência, é importante que a Quinta da Viscondessa reúna esforços para se diferenciar dos seus concorrentes, através da definição de estratégias que façam sentido para os consumidores portugueses. É importante também relembrar que todos os consumidores, sem exceção, são importantes, e devem disfrutar ao máximo da sua experiência enquanto consumidores dos produtos da Quinta da Viscondessa. Também as referências de familiares e amigos são cada vez mais um fator importante na decisão de compra dos produtos, razão pela qual é ainda mais importante que cada consumidor tenha uma experiência positiva, para que possa recomendar os produtos. Com uma geração de consumidores que dá cada vez mais importância à experiência, mesmo que sem grandes

conhecimentos técnicos do mercado, é importante trabalhar para atrair novos consumidores com atividades relacionadas com o enoturismo.

5.5. Concorrência (empresarial e/ou categoria de produto)

O mercado de vinhos encontra-se bastante fragmentado, com um enorme número de pequenos e médios produtores, que apresentam propostas de valor semelhantes, o que torna a caracterização da concorrência da Quinta da Viscondessa bastante complexa. Assim, a maneira mais eficiente de caracterizar a concorrência passa por segmentar os produtores regionais pelo seu (i) tamanho e proximidade, (ii) a gama de produtos que apresentam, (iii) os seus preços e (iv) a sua reputação.

Em primeiro lugar, importa referir que atividade principal da Quinta da Viscondessa enquanto produtora de vinho é a produção a granel sendo o vinho engarrafado considerado como uma atividade secundária. Assim sendo, importa analisar os produtores da Região de Lisboa com o mesmo *core business* ou seja, produtores de vinho a granel e com atividade no domínio do vinho engarrafado, em alguns casos.

Após uma análise ao mercado e à região, e apesar das diferenças registadas no que diz respeito à perceção da marca e ao tamanho da empresa, foi possível reunir um conjunto de seis produtores de vinho que fazem parte da Região de Lisboa, que integram a concorrência da Quinta da Viscondessa: Adega Cooperativa de S. Mamede da Ventosa, Adega Mãe, Casa Santos Lima, António Francisco Bonifácio & Filhos, Quinta da Almiara e Bernardinos & Carvalho, SA.

Adega Cooperativa de S. Mamede da Ventosa

As Adegas Cooperativas da Região de Lisboa são consideradas um forte concorrente à Quinta da Viscondessa, enquanto produtor de vinho a granel, pelo poder negocial que têm. Nos últimos tempos as Adegas Cooperativas têm reunido esforços para se tornarem mais eficientes do ponto de vista tecnológico, apostando na qualidade e certificação dos seus vinhos, por forma a tornarem-se mais competitivas. A maior adega do país ao nível de volume de produção e de receção de uvas é a Adega Cooperativa de S. Mamede da Ventosa, e pertence à Região de Lisboa. Possui uma capacidade de instalação de 40 milhões de litros e conta com 534 viticultores associados.

A Adega Cooperativa de S. Mamede da Ventosa dispõe de um portefólio de 8 marcas de vinho, divididas em 15 produtos, entre eles vinho tinto, vinho branco e vinho rosé. Com o

propósito de promover o desenvolvimento local, conjugando a tradição à tecnologia e qualidade para promover a região, a Adega Cooperativa de S. Mamede da Ventosa procura desenvolver vinhos de qualidade e autênticos. Os pontos de venda são: a Loja de Vinhos situada na Adega e plataformas online como o site Uvinu.

Adega Mãe

A Adega Mãe pertence ao Grupo Ribeiralves, e situa-se na Quinta da Archeira, Freguesia da Ventosa. Possui uma área de 30 hectares de vinha e uma capacidade de produção de 1,2 milhões de litros por ano, que dão origem à sua vasta gama de vinhos, composta por 5 marcas (Dory, Pinta Negra, Espumante Bruto, Terroir e os vinhos Monocasta), que variam entre os 3€ e os 39€ e podem ser adquiridos através da loja online, em supermercados ou garrafeiras.

Para além da produção de vinho, a Adega Mãe também foca o seu negócio no enoturismo, através da promoção de visitas guiadas, passeios e outros eventos.

A Adega Mãe destaca-se como um forte corrente da Quinta da Viscondessa pela sua produção a granel e pela sua localização, bastante próxima.

Dos vários prémios atribuídos, destaca-se a medalha de ouro atribuída em 2013 pelo AWC Vienna, no *International Wine Challenge* e o prémio de “Boa compra” atribuído pela Revista de Vinhos em 2016.

Casa Santos Lima

A Casa Santos Lima é considerado o maior produtor de vinho da Região de Lisboa e um dos mais premiados em concursos internacionais. A empresa é também responsável pela produção de cerca de 40% de todo o vinho certificado da Região de Lisboa e é considerado um dos principais exportadores de vinho português.

As mais de 50 marcas de vinho produzidas pela Casa Santos Lima estão disponíveis aos consumidores nas grandes superfícies e garrafeiras.

Para além da produção de vinho, a Casa Santos Lima também desenvolve negócios na área do enoturismo, como provas de vinho, passeios pela Quinta, eventos de *team building* e possui ainda loja própria onde comercializa os seus vinhos.

Bonifácio Wines

Os vinhos Bonifácio iniciaram a sua atividade em 1964, e dedicam a sua produção a vinhos de mesa, vinhos regionais e aguardentes, com distribuição para diversos países da Europa

e de África, China e Estados Unidos. Com uma capacidade de produção de 2 milhões de litros por ano, os vinhos Bonifácio dedicam-se à produção de vinho engarrafado e *Bag-in-Box*, conjugando a produção a granel com o vinho engarrafado, dividido entre vinho de mesa e vinho regional. Na categoria de vinho de mesa, os vinhos Bonifácio oferecem uma gama com cerca de 8 marcas diferentes de vinho branco e tinto e outras 7 marcas de vinho regional e ainda 2 marcas de aguardente e podem ser encontrados em lojas online como o site Uvinu.

Quinta da Almiara

A Quinta da Almiara iniciou a sua produção em 1980 e possui uma área de 160 hectares. Desde 2016 passou de produzir apenas vinho a granel para a comercialização de vinho engarrafado e *Bag-in-Box* através de três marcas próprias de vinho branco e tinto. A Loja de Vinhos da Quinta da Almiara funciona como principal ponto de venda ao público.

A par da produção de vinho, a Quinta da Almiara dedica-se também à organização de eventos e enoturismo com visitas e provas de vinho.

Após uma análise da concorrência, através de contacto efetuados pela navegação das suas plataformas (site e redes sociais), é possível concluir que o comportamento das marcas se distingue conforme a sua notoriedade, destacando dois concorrentes fortes: a Adega Mãe e a Casa Santos Lima. Nestes dois concorrentes, é de notar uma presença mais forte no mercado, um contacto mais direto e fácil com os seus consumidores, através da acessibilidade das suas plataformas digitais e a disponibilidade de aquisição dos seus produtos é muito maior que a dos restantes concorrentes analisados.

É também de notar que os produtores de vinho com maior notoriedade, medida pelo número de gostos/seguidores nas suas páginas de Facebook e Instagram, são os que mais apostam no seu website, numa loja online e página de Facebook, por forma a manterem uma relação mais próxima com os seus consumidores.

Também é de notar que as atividades relacionadas com o enoturismo através de provas de vinho e outros eventos estão relacionadas com a notoriedade das marcas. De facto, não restam dúvidas de que a sua atratividade perante os consumidores e face à restante concorrência é reforçada por estas actividades.

6. SÍNTESE DA ANÁLISE EXTERNA

Oportunidades

- Desenvolvimento e expansão da notoriedade dos vinhos portugueses pelo mundo;
- Novas tecnologias de produção que permitem reduzir custos e aumentar a produtividade;
- Grande adesão às plataformas digitais de compra direta de vinho online, que permitem a comparação de preços e permitem aos consumidores avaliar e dar feedback possibilitam aos produtores o acesso a dados sobre as preferências dos seus consumidores;
- Aumento da importância da venda de vinho online pelas gerações mais novas que estão mais recetivas e interessadas a este tipo de comércio;
- Consumidores dispostos a dar *feedback*;
- Crescimento de atividade relacionadas com o enoturismo, traduzem-se em volumes de negócio mais elevados e permitem um contacto direto com os consumidores;
- Crescimento do turismo em Portugal;
- Importância dos rótulos e *storytelling* como fatores diferenciadores no momento de decisão de compra;
- Novos momentos de consumo (fora das refeições);
- *Millennials* dão cada vez mais valor à experiência e procuram uma boa experiência de consumo, baseada em referências de familiares e amigos;
- Cultura portuguesa ligada à vinha e ao vinho;
- Crescimento do setor nos canais *on trade* (restauração);
- Participação em feiras de vinho permitem aumentar a notoriedade da marca, procurar novas parcerias e canais de distribuição;
- Região de Lisboa em terceiro lugar de produção de vinho português, com um crescimento de 19%, ultrapassando a Região do Alentejo pelo segundo ano consecutivo.

Ameaças

- Setor com enorme competitividade, com uma concorrência forte e cada vez maior;
- Baixo custo de substituição para o consumidor;
- Consumidores sensíveis ao preço;
- Mercado bastante fragmentado e de difícil caracterização;

- Concorrentes com forte presença nas redes sociais;
- Atividade produtiva muito depende das condições climatéricas;
- Forte notoriedade de algumas marcas;
- Fidelização dos consumidores a marcas mais conhecidas.

7. ANÁLISE INTERNA

7.1. Estrutura funcional e organizacional

Tal como a grande maioria das pequenas e médias empresas em Portugal, a Quinta da Viscondessa dispõe de uma estrutura organizacional vertical ou formal.

Com efeito, a estrutura da Empresa caracteriza-se pelo domínio de dois sócios-gerentes, que se encontram no topo da estrutura e tomam parte de todo o processo de decisão, encontrando-se imediatamente abaixo uma equipa de colaboradores constituída por 20 elementos, a qual é liderada por dois responsáveis com a função de “Caseiros”. Esta verticalização é caracterizada por uma relação líderes e liderados bem definida. De facto, é possível observar que as decisões ao nível empresarial são tomadas em níveis hierárquicos distintos, ou seja, os dois sócios-gerentes são responsáveis pelas decisões de gestão e estratégia, enquanto que os dois caseiros são responsáveis pela gestão dos trabalhos do dia-a-dia e supervisão dos restantes trabalhadores. Por ter uma estrutura mais rígida, a comunicação tende a ser mais lenta.

Dispondo de uma área de cerca de 100 hectares, a Quinta da Viscondessa tem cerca de 80 hectares de vinha plantados. A produção atinge anualmente cerca de 1.000.000 de litros por ano.

A Quinta da Viscondessa dispõe de Adega própria há mais de 100 anos, com capacidade de armazenagem de cerca de 1.200.000 litros, numa área que ocupa mais de 2.000 m². Em 2017 foram efetuados investimentos de ampliação e modernização das infra-estruturas, aumentando assim a capacidade de armazenamento de vinhos engarrafados e a granel. Adicionalmente, a Adega possui ainda um espaço para estágio de vinhos de qualidade, os quais passam por barricas de carvalho francês novas e usadas.

Com efeito, de acordo com os seus responsáveis, a fermentação das uvas é realizada em ambientes de temperatura controlada, sendo o processo de seleção das uvas muito criterioso.

Também a utilização de leveduras sintéticas, criadas em laboratório (fungo unicelular utilizado na fabricação de bebidas alcoólicas), ao invés da utilização de leveduras nativas

(e logo com maior probabilidade de ineficiências) indica que a Quinta da Viscondessa está a par dos mais modernos processos de fabrico neste sector.

7.2. Cadeia de valor

Processo de produção

De acordo com os responsáveis da Quinta da Viscondessa, o custo unitário de produção médio, por litro, é de 0,18€. Os terrenos próprios e já totalmente amortizados, bem como a adega que é propriedade da Quinta da Viscondessa há vários anos, tornam-na mais sustentável que outros concorrentes que necessitam de utilizar terrenos alugados ou pagar investimentos recentes com o desenvolvimento das suas adegas.

As despesas de capital, mais conhecidas como *Capex (capital expenditure)*, são fundos utilizados pelas empresas para adquirir, atualizar ou manter ativos fixos (propriedades, edifícios, equipamentos). Uma empresa com uma necessidade de investimentos em capital para continuar a obter lucros irá ter um *Capex* elevado. No caso da Quinta da Viscondessa, uma vez que não existe esta necessidade de investimento forte, o seu *Capex* é baixo o que, face aos seus concorrentes representa uma vantagem competitiva.

De referir ainda que a Quinta da Viscondessa dispõe de uma área de plantação das vinhas que é completamente adjacente, o que facilita o trabalho e o tempo despendido durante as vindimas, enquanto que a maior parte dos seus concorrentes possuem parcelas separadas o que acaba por se traduzir num maior custo de transporte e tempo.

Margens de negócio

Como foi dito anteriormente, o custo unitário de produção da Quinta da Viscondessa ronda os 0,18€.

A definição do preço no mercado do vinho a granel é determinada anualmente, com base na oferta e na procura, oscilando de ano para ano, com uma média de preço de venda de 0,55€. Assim, a margem de lucro do vinho a granel situa-se nos 67%.

No que diz respeito ao custo unitário de produção das 2.000 garrafas de vinho engarrafado produzido pela Quinta da Viscondessa, este situou-se nos 0,95€, valor que incluiu a produção propriamente dita, e os custos com engarrafamento (rótulo, garrafa, rolha, cápsulas). O preço de venda estabelecido para o vinho engarrafado foi de 4,5€ por garrafa, o que se traduz numa margem de lucro de 79%.

Recursos Humanos

Outra vantagem competitiva da Quinta da Viscondessa é a área dos recursos humanos. Com efeito, foi possível concluir que os empregados possuem um alto nível de antiguidade, alguns contando com mais de 30 anos de casa, o que se traduz numa mais-valia na formação de novos empregados, bem como o facto de os mais antigos já estarem muito formatados para desenvolver o seu trabalho, o que lhes dá bastante autonomia. Ainda no que diz respeito aos recursos humanos, os processos de produção automatizados que caracterizam a atividade produtiva da Quinta da Viscondessa permitem fazer muitas coisas com uma só pessoa, poupando na utilização de recursos humanos.

Os empregados da Quinta da Viscondessa possuem fortes conhecimentos técnicos na manutenção das máquinas, o que não acontece com alguns concorrentes, que necessitam de recorrer a serviços externos quando se dá a necessidade de fazer reparações.

Adicionalmente, a Quinta da Viscondessa tem uma relação próxima com a Escola Profissional Agrícola Fernando Barros Leal⁴, onde consegue captar empregados recém-licenciados, com capacidades técnicas adicionais.

Processo de produção/Vindimas

Há mais de 20 anos que a Quinta da Viscondessa tem uma parceria com um operador local especializado para o processo de vindima, através de uma máquina de vindimar. Toda a vinha está preparada para este processo automático. Todo o processo de vindima é feito à máquina, à exceção de 2% (o equivalente a 2 hectares), que pelas suas características de difícil acesso obrigam à apanha da uva manual. O vinho é inteiramente produzido e embalado na Quinta da Viscondessa, através de uma seleção de castas criteriosa, com o acompanhamento de um enólogo.

Vendas e clientes

Como já foi referido anteriormente, a definição do preço no mercado do vinho a granel está dependente da produção do ano e consequentemente na oferta e na procura, o que dificulta quaisquer previsões que sejam necessárias fazer.

⁴ A Escola Profissional Agrícola Fernando Barros Leal iniciou a sua atividade em 1989 e tem como objectivo prioritário contribuir para a valorização dos sectores Agro-Pecuário, Florestal e Turismo da região oeste de Portugal, através da formação e integração profissional de jovens. Sendo uma instituição de ensino profissional, a Escola Profissional Agrícola, mantém uma estreita colaboração com outras escolas congéneres (nacionais e estrangeiras), assim como com empresas e outras entidades públicas ou privadas, de modo a permitir o desenvolvimento efetivo das componentes práticas da formação. Para tal existe um ambicioso plano de visitas de estudo e estágios que se desenvolvem quer em Portugal quer no estrangeiro.

A par desta característica, a Quinta da Viscondessa depende ainda de um reduzido número de clientes que asseguram as vendas anuais de vinho a granel. Segundo informações transmitidas pelas responsáveis pela gestão, 80% das vendas estão concentradas em 10% dos seus clientes, sendo os restantes 20% de vinho vendidos a outros clientes mais pequenos, sobretudo no formato de *bag-in-box* diretamente nas instalações da Quinta da Viscondessa. Ainda assim, a Quinta da Viscondessa não dispõe de uma base de dados organizada dos seus clientes. No que diz respeito às 2.000 garrafas de vinho engarrafado produzido em 2018, não existe um plano de negócios e as mesmas são vendidas esporadicamente a familiares e amigos, sem qualquer plano de distribuição.

Comunicação e publicidade

Com o objetivo de facilitar o acesso de informação aos seus clientes e potenciais clientes, a Quinta da Viscondessa criou recentemente um site onde se encontra uma breve descrição da sua história, atividades praticadas, descrição dos vinhos produzidos e contactos diretos. Também foi criada uma página de Facebook e Instagram mas, no entanto, estas não têm sido devidamente atualizadas nem existe qualquer interação com os clientes.

A Quinta da Viscondessa não possui um plano de comunicação que vá ao encontro das suas necessidades atuais para dar a conhecer os seus produtos, nem aposta em qualquer tipo de campanhas publicitárias. Toda a publicidade é feita por referência e passa-a-palavra. Também a sua presença em feiras de vinho e outros eventos é praticamente inexistente. Em 2018, pela primeira vez, a Quinta da Viscondessa participou no evento “Vinhos no Mercado”, em Torres Vedras, no âmbito da Cidade Europeia do Vinho.

7.3. Situação económico-financeira

A partir da conjugação da informação financeira disponibilizada pelos responsáveis da Quinta da Viscondessa com a informação disponível em bases de dados privadas, tais como a Sabi – de onde se retirou parte da informação – podemos concluir que a Empresa tem registado uma situação económico-financeira estável com tendência de crescimento ao nível dos resultados operacionais, especialmente nos últimos exercícios.

Com efeito, de acordo com a referida informação, no período compreendido entre 2007 e 2017 (data da última informação financeira disponível) verificou-se um crescimento a nível de proveitos operacionais na ordem dos 121%, os quais decorrem exclusivamente da venda de vinho a granel, única atividade desenvolvida actualmente pela Quinta da Viscondessa neste período.

Efetivamente, a 31 de Dezembro de 2017 a Quinta da Viscondessa registava proveitos operacionais que ascendiam a 829.469 Euros.

Relativamente aos custos, observa-se que as principais rúbricas que afetam o Resultado da Empresa são os Custos com as Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) e os Custos com o Pessoal.

A nível da sua evolução, verificamos que os CMVMC registaram, no mesmo período de dez anos (2007-2017), uma diminuição de 32% enquanto que os Custos com o Pessoal registaram um aumento de 88,9%.

Em particular, a 31 de Dezembro de 2017 a Quinta da Viscondessa registava CMVMC que ascendiam a 62.045 Euros e Custos com o Pessoal na ordem dos 190.412 Euros.

No que respeita aos CMVMC, a diminuição verificada decorre da diminuição dos custos de produção decorrentes das economias de escala resultantes da evolução tecnológica registada no setor nos últimos anos, bem como do investimento por parte da Quinta da Viscondessa para acompanhar esta evolução no seu processo de produção.

Já no que se relaciona com os Custos com o Pessoal, esta variação resulta, por um lado, do aumento consecutivo do salário mínimo nacional ao longo desta década e, por outro, da necessidade de contratação de mão-obra cada vez mais especializada para fazer face às já referidas exigências tecnológicas crescentes do sector.

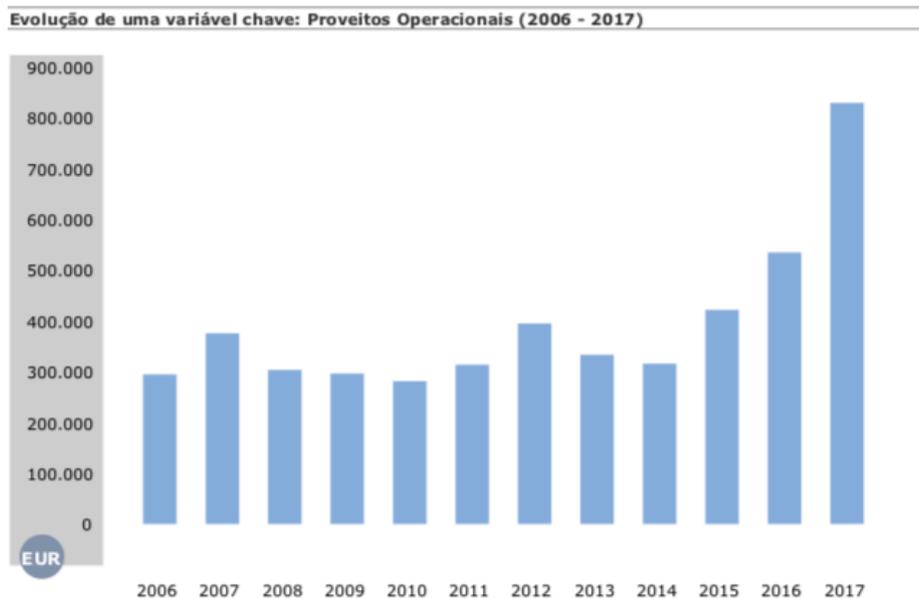
Assim, no que respeita aos resultados operacionais, verificou-se um crescimento no período 2007-2017 de 1046,53%, o qual resulta por um lado do aumento constante dos proveitos operacionais em conjugação com a já referida diminuição de parte dos custos operacionais.

Por referência a 31 de Dezembro de 2017, os resultados operacionais da Quinta da Viscondessa situavam-se nos 380.098 Euros.

Finalmente, no que respeita ao endividamento, observa-se igualmente uma diminuição substancial do mesmo, sendo que em 2007 este indicador correspondia a 88,39% (enquanto que em 2017 o mesmo se localizava nos 59,07%).

Deste modo, é possível concluir que a Empresa tem capacidades reforçadas para enfrentar o futuro, podendo apostar em novas oportunidades de negócio, na medida em que apresenta robustez económica e financeira com potencial de crescimento.

Figura IV - Evolução dos proveitos operacionais da Quinta da Viscondessa de 2006 a 2017



8. SÍNTESE DA ANÁLISE INTERNA

Pontos Fortes

- Grande capacidade de produção e armazenamento, custos de produção baixos, aproveitamento de economias de escala;
- Adega própria e utilização de recursos próprios;
- Processo de vindimas automatizado e menos dispendioso em termos de tempo;
- Margem de lucro superior no vinho engarrafado (por comparação com o vinho a granel);
- Empregados fiéis, leais, autónomos e com experiência;
- Robustez económica e financeira com potencial de crescimento;
- Empresa familiar com interesse histórico.

Pontos fracos

- Falta de conhecimento, relação, contacto e bases de dados organizadas referentes aos clientes mais pequenos e suas preferências;
- Falta de pontos de venda para além das instalações da Quinta da Viscondessa;
- Fraca presença e dinamização das redes sociais e site desatualizado;
- Ausência de atividades relacionadas com o enoturismo;
- Vendas dependentes do preço do vinho a granel consequentemente dependente da oferta e procura e vendas concentradas num reduzido número de clientes;
- Ausência de um plano de negócios e comunicação;

- Ausência de participação em feiras de vinhos e outros eventos;
- Falta de *brand awareness* e reconhecimento por parte dos consumidores;
- Falta de um plano de distribuição.

9. AVALIAÇÃO GLOBAL

9.1 Seleção dos fatores externos mais relevantes

	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Oportunidades						
1. Desenvolvimento e expansão da notoriedade dos vinhos portugueses pelo mundo;		X			X	
2. Novas tecnologias de produção que permitem reduzir custos e aumentar a produtividade;			X			X
3. Grande adesão às plataformas digitais de compra direta de vinho online, que permitem a comparação de preços e permitem aos consumidores avaliar e dar feedback possibilitam aos produtores o acesso a dados sobre as preferências dos seus consumidores;			X			X
4. Aumento da importância da venda de vinho online pelas gerações mais novas que estão mais recetivas e interessadas a este tipo de comércio;		X			X	
5. Consumidores dispostos a dar feedback;						
6. Crescimento de atividade relacionadas com o enoturismo, traduzem-se em volumes de negócio mais elevados e permitem um contacto direto com os consumidores;		X			X	
7. Crescimento do turismo em Portugal;						
8. Importância dos rótulos e storytelling como fatores diferenciadores no momento de decisão de compra;			X		X	
9. Novos momentos de consumo (fora das refeições);			X			X
10. Millennials dão cada vez mais valor à experiência e procuram uma boa experiência de consumo, baseada em referências de familiares e amigos;		X		X		
11. Cultura portuguesa ligada à vinha e ao vinho;			X			X
12. Crescimento do setor nos canais on trade (restauração);		X			X	
13. Participação em feiras de vinho permitem aumentar a notoriedade da marca, procurar novas parcerias e canais de distribuição;		X			X	
14. Região de Lisboa em terceiro lugar de produção de vinho português, com um crescimento de 19%, ultrapassando a			X			X
			X		X	

Região do Alentejo pelo segundo ano consecutivo.						
Ameaças						
1. Setor com enorme competitividade, com uma concorrência forte e cada vez maior;			X			X
2. Baixo custo de substituição para o consumidor;			X			X
3. Consumidores sensíveis ao preço;			X			X
4. Mercado bastante fragmentado e de difícil caracterização;	X				X	
5. Concorrentes com forte presença nas redes sociais;			X			X
6. Atividade produtiva muito depende das condições climáticas;			X			X
7. Forte notoriedade de algumas marcas;						
8. Fidelização dos consumidores a marcas mais conhecidas.	X				X	

9.2 Seleção dos fatores internos mais relevantes

	Impacto no Negócio			Tendência de evolução		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Pontos Fortes						
1. Grande capacidade de produção e armazenamento, custos de produção baixos, aproveitamento de economias de escala;		X			X	
2. Adega própria e utilização de recursos próprios;		X			X	
3. Processo de vindimas automatizado e menos dispendioso em termos de tempo;		X			X	
4. Margem de lucro superior no vinho engarrafado (por comparação com o vinho a granel);			X			X
5. Empregados fiéis, leais, autónomos e com experiência;			X			X
6. Robustez económica e financeira com potencial de crescimento;			X			X
7. Empresa familiar com interesse histórico.			X			X
Pontos Fracos						
1. Falta de conhecimento, relação, contacto e bases de dados organizadas referentes aos clientes mais pequenos e suas preferências;			X			X
2. Falta de pontos de venda para além das instalações da Quinta da Viscondessa;			X			X
3. Fraca presença e dinamização das redes sociais e site desatualizado;			X			X
4. Ausência de atividades relacionadas com o enoturismo;			X			X
5. Vendas dependentes do preço do vinho a granel consequentemente dependente da oferta e procura e			X			X

vendas concentradas num reduzido número de clientes;						
6. Ausência de um plano de negócios e comunicação;			X			X
7. Ausência de participação em feiras de vinhos e outros eventos;			X			X
8. Falta de <i>brand awareness</i> e reconhecimento por parte dos consumidores;			X			X
9. Falta de um plano de distribuição.			X			X

9.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos

Face aos dados apresentados na análise SWOT realizada, vamos apresentar algumas ações que poderão ser desenvolvidas, com vista a potenciar as oportunidades e a minimizar as ameaças do mercado.

	Pontos fortes	Pontos Fracos
	<p>P1 – Grande capacidade de produção e armazenamento, custos de produção baixos, aproveitamento de economias de escala;</p> <p>P2 - Empresa familiar com interesse histórico;</p> <p>P3 - Robustez económica e financeira com potencial de crescimento;</p>	<p>PF1 – Falta de conhecimento, relação, contacto e bases de dados organizadas referentes aos clientes mais pequenos e suas preferências;</p> <p>PF2 - Falta de pontos de venda para além das instalações da Quinta da Viscondessa;</p> <p>PF3 - Fraca presença e dinamização das redes sociais e site desatualizado;</p> <p>PF4 - Ausência de atividades relacionadas com o enoturismo;</p> <p>PF5 - Ausência de um plano de negócios e comunicação;</p> <p>PF6 - Ausência de participação em feiras de vinhos e outros eventos;</p> <p>PF7 - Falta de <i>brand awareness</i> e reconhecimento por parte dos consumidores.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1 - Novas tecnologias de produção que permitem reduzir custos e aumentar a produtividade;</p> <p>O2 - Grande adesão às plataformas digitais de compra direta de vinho online, que permitem a comparação de preços e permitem aos consumidores avaliar e dar feedback possibilitam aos produtores o acesso a dados sobre as preferências dos seus consumidores;</p> <p>O3 - Aumento da importância da venda de vinho online pelas gerações mais novas que estão mais recetivas e interessadas a este tipo de comércio;</p> <p>O4 - Crescimento de atividade relacionadas com o enoturismo, traduzem-se em volumes de negócio mais elevados e permitem um contacto direto com os consumidores;</p> <p>O5 - Importância dos rótulos e <i>storytelling</i> como fatores diferenciadores no momento de decisão de compra;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ação 1 = (P1xO1xO5): Apostar na produção de vinho engarrafado baseado no passado histórico associado à Quinta da Viscondessa; • Ação 2 = (P1xP3xO5): Criação de rótulos apelativos e alusivos ao passado e à história da Quinta da Viscondessa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ação 3 = (PF1xO2): Criação de uma base de dados de clientes; • Ação 4 = (PF2xO3): Criação de uma loja online dentro do site da Quinta da Viscondessa; • Ação 5 = (PF4xO4): Criação de atividades relacionadas com o Enoturismo (provas de vinhos, visitas à Adega); • Ação 6 = (PF6xO6): Participação em Feiras de vinhos e outros eventos gastronómicos;

O6 - Participação em feiras de vinho permitem aumentar a notoriedade da marca, procurar novas parcerias e canais de distribuição.		
<p style="text-align: center;">Ameaças</p> A1 - Setor com enorme competitividade, com uma concorrência forte e cada vez maior; A2 - Concorrentes com forte presença nas redes sociais; A3 - Forte notoriedade de algumas marcas; A4 - Fidelização dos consumidores a marcas mais conhecidas.		<ul style="list-style-type: none"> • Ação 7 = (PF5xA1)(PF7xA3): Criação de um plano de comunicação estruturado que permita dar a conhecer a marca Quinta da Viscondessa; • Ação 8 = (PF3xPF7xA2): Dinamizar as redes sociais e o site como ponto de contacto com os consumidores e dar a conhecer a marca; • Ação 9 = (PF7xA4): Aumentar os pontos de venda e canais de distribuição.

9.4. Diretrizes Estratégicas

Face ao exposto e às ações descritas acima, é possível encontrar uma disponibilidade no mercado para a Quinta da Viscondessa se desenvolver e dar conhecer os seus produtos, a nível nacional e internacional, principalmente no que diz respeito ao vinho engarrafado.

A Quinta da Viscondessa deverá apostar numa estratégia de marketing que se baseie na sua história e tradição associada à produção de vinho, através da participação em feiras de vinho, onde poderá dar a conhecer a sua história e os seus produtos a potenciais consumidores e parceiros, beneficiando do crescimento da notoriedade dos vinhos da Região de Lisboa.

Por outro lado, o desenvolvimento de um plano de negócios estratégico a longo prazo, com a aposta em atividades relacionadas com o enoturismo, irá dar estabilidade e notoriedade à Quinta da Viscondessa, que a longo prazo se irá traduzir em relações de confiança com os seus consumidores e empresas parceiras.

10. VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA

A capacidade estratégica da Quinta da Viscondessa, resultante da combinação dos seus recursos e competências, assenta na aposta em processos de fabrico modernos, através da utilização de leveduras sintéticas e inteiramente produzidos na Quinta da Viscondessa, através de um processo criterioso com o acompanhamento de um enólogo. Os recursos básicos caracterizam-se pela sua adega própria com mais de 100 anos com investimentos recentes de ampliação e modernização e pelas castas de qualidade utilizadas nomeadamente as castas tintas (Alicante Bouschet, Syrah, Caladoc, Merlot, Castelão,

Cabernet Sauvignon, Touriga Nacional e Aragonez) e as castas brancas (Alicante Branco, Seara Nova, Arinto e Malvásia-Rei). O estágio dos vinhos em barricas de carvalho francês, e a produção pequena que denota exclusividade e controlo de qualidade corresponde às competências básicas que a Quinta da Viscondessa possui para ir ao encontro das necessidades básicas dos seus clientes. Através dos seus recursos únicos, como o facto de ser uma empresa família com gestão na mesma família há quatro gerações e um passado histórico de interesse nacional, a Quinta da Viscondessa possui uma vantagem competitiva diferenciadora face à sua concorrência. Adicionalmente, a sua capacidade de produção elevada, os custos de produção baixos, os terrenos próprios totalmente amortizados e a sua situação económico-financeira estável com tendência de crescimento a nível dos resultados operacionais, traduzem-se nas competências únicas que a Quinta da Viscondessa possui. A combinação entre as competências e recursos enumerados acima, e a maximização da sua capacidade estratégica, a Quinta da Viscondessa possui capacidade de se diferenciar da concorrência através das suas vantagens competitivas. Através do Modelo V.R.I.O.⁵ (valor, raridade, imitabilidade, organização) foi possível obter as seguintes conclusões relativamente às vantagens competitivas da Quinta da Viscondessa:

Figura V - Modelo V.R.I.O.

Fatores	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Impacto na competitividade
Processo de fabrico		Sim	Não		<i>Paridade competitiva</i>
Castas utilizadas	Sim	Não			<i>Paridade competitiva</i>
Adega própria e investimentos	Sim	Sim	Sim	Sim	<i>Vantagem Competitiva Sustentável</i>
Estágio em barricas de carvalho francês	Sim	Sim	Não		<i>Vantagem Competitiva Temporária</i>
Empresa familiar e passado histórico	Sim	Sim	Sim	Não	<i>Vantagem Competitiva por Explorar</i>
Empregados	Sim	Sim	Não	Sim	<i>Vantagem Competitiva Temporária</i>
Capacidade de produção, custos de produção, terrenos próprio e situação económico-financeira	Sim	Sim	Sim	Não	<i>Vantagem Competitiva por Explorar</i>

O quadro acima permite concluir que a Quinta da Viscondessa possui uma paridade competitiva no que diz respeito aos processos de fabrico e castas utilizadas ou seja, não são fatores raros e podem facilmente ser imitados pela concorrência. O facto de o estágio dos

⁵ O modelo V.R.I.O. é uma ferramenta que serve para identificar e avaliar cada um dos “recursos” ou “capacidades” em relação ao seu Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização para a empresa (modelo V.R.I.O. de Barney e Hesterly, 2005).

vinhos ser feito em barricas de carvalho francês e de ter empregados fiéis, leais, autónomos e com experiência, não é suficiente para que se diferencie da concorrência, uma vez que estes são facilmente imitáveis. Por outro lado, a adega própria e os investimentos feitos no sentido de a modernizar e ampliar faz com que a Quinta da Viscondessa tenha uma vantagem competitiva sustentável e que já se encontra a ser explorada.

Adicionalmente, o facto de ser uma empresa familiar com passado histórico de interesse nacional, bem como a sua capacidade de produção elevada, os custos de produção baixos, os terrenos próprios totalmente amortizados e a situação económico-financeira estável com tendência de crescimento, traduzem-se em vantagens competitivas por explorar. É aqui que a Quinta da Viscondessa deve apostar no sentido de se diferenciar da sua concorrência perante os consumidores.

11. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso do mercado em que a Quinta da Viscondessa se insere permitem determinar quais os pontos mais relevantes em que esta se deve focar o sentido de atingir os seus objetivos e criar vantagens competitivas diferenciadoras da concorrência. Assim, os fatores chave do mercado vitivinícola essenciais ao sucesso de uma marca de vinhos são:

- Qualidade do vinho;
- Região de produção;
- *Packaging*;
- Recursos humanos;
- Tecnologia;
- Oferta de gama;
- Reconhecimento da marca.

Assim, a Quinta da Viscondessa beneficia do facto de pertencer à Região de Lisboa e de produzir vinho de qualidade, através de lotes pequenos que se traduzem na noção de exclusividade e controlo de qualidade, com base em castas reconhecidas pelos consumidores deste produto. Por outro lado, a comunicação ineficiente e a falta de um plano de marketing estratégico que vá ao encontro das necessidades da empresa no presente e no futuro são entraves ao sucesso e reconhecimento da marca. Se por um lado a Quinta da Viscondessa beneficia da qualidade dos seus recursos humanos, da capacidade financeira e do domínio tecnológico produtivo, por outro o seu sucesso é prejudicado pela

falta de conhecimento do mercado e dos seus clientes e potenciais clientes, pela fraca implementação e oferta comercial, fraca qualidade de imagem e estilos de gestão antiquados.

12. OBJETIVOS DE MARKETING

No que diz respeito às estratégias de marketing existentes para a Quinta da Viscondessa, estas são praticamente inexistentes, o que dificulta bastante a criação de *brand awareness* e o reconhecimento da marca por parte dos consumidores. Assim sendo, os principais objetivos de marketing passam por dinamizar as redes sociais e atualizar o site da Quinta da Viscondessa, criando uma loja online para que seja possível um contacto mais direto com os consumidores e potenciais consumidores.

Assim sendo, os principais objetivos de marketing são:

- Aumentar o número de clientes e o volume de compras do vinho engarrafado em 50% (ou seja, 3000 garrafas em 2020);
- Desenvolver produtos com base em *storytelling* associado ao passado histórico da Quinta da Viscondessa através de da criação de um vinho dedicado a Jaime Batalha Reis;
- Aumentar os canais de distribuição, entrando em contacto com lojas na região de Lisboa;
- Aumentar o *brand awareness*;
- Criação de uma loja online no site da Quinta da Viscondessa, atingindo os 10.000€ em vendas em 2020, exclusivamente através do mesmo;
- Dinamização das redes sociais e atualização do site por forma a melhorar a relação entre a Quinta da Viscondessa e os seus clientes (atingindo os 5.000 *likes* no Facebook, 3.000 seguidores no Instagram e recebendo 100 mensagens através do site, durante o ano de 2020);
- Participação em feiras de vinhos;
- Criação de uma base de dados de clientes com base em processos de CRM;
- Desenvolver atividades de Enoturismo como provas de vinho e visitas à adega (para turistas e eventos corporativos).

13. ESTRATÉGIAS DE MARKETING

13.1. Segmentação e *Targeting*

As variáveis escolhidas para a segmentação de mercado da Quinta da Viscondessa foram as seguintes:

- Variável Geográfica: residentes em Portugal Continental e Ilhas e não residentes, turistas em Portugal;
- Variável Demográfica: sexo masculino e feminino, idade superior a 18 anos, escolaridade acima do Ensino Secundário, empregados por conta própria, empregados por conta de outrem, reformados, com rendimento mensal mínimo;
- Variável Comportamental: clientes que procuram uma boa relação qualidade-preço, procuram uma boa experiência de consumo, informam-se sobre o mercado e preocupam-se com o local de origem do produto, clientes informados que sabem reconhecer a qualidade dos produtos portugueses.

Os consumidores-alvo da Quinta da Viscondessa são clientes de nacionalidade portuguesa, de visita a Portugal, de ambos os sexos, com idade compreendida entre os 25 e os 70 anos, pertencentes às classes sociais média, média-alta e alta, com escolaridade mínima obrigatória e escolaridade superior. Também são consumidores-alvo os turistas que visitam Portugal, do sexo masculino e feminino, com idade superior a 25 anos, que procuram experiências diferenciadoras.

13.2. Posicionamento

A Quinta da Viscondessa tem como objetivo posicionar-se como uma marca que oferece produtos de qualidade e proporciona uma boa experiência aos seus consumidores. Através do triângulo de ouro do posicionamento podemos caracterizar a Quinta da Viscondessa do seguinte modo:

- **Expectativas dos consumidores:** consumidores exigentes, que procuram vinho com uma boa relação qualidade-preço; características como castas, ano de produção e região são fatores de escolha relevantes para estes consumidores;
- **Posicionamento dos produtos concorrentes:** concorrentes diretos bastante conhecidos na região e a nível nacional, com uma vasta gama de produtos e marcas distintas, com sites com informação acessível e presentes em vários pontos de venda, com uma comunicação forte; concorrentes participam em feiras de vinho e apostam em atividades relacionadas com o Enoturismo como provas de vinho;

- **Trunfos potenciais do produto:** qualidade do produto; história da Quinta da Viscondessa; capacidade de produção.

13.3. Marketing Mix

Política de Produto

- **Nome** – Apesar de ser impossível localizar no tempo a data da sua fundação, registos históricos demonstram que a Quinta da Viscondessa, enquanto propriedade, já existia com este nome em meados do século XVIII. Assim, como seria de esperar, e paralelamente ao que se passa em quase todas as quintas produtoras de vinho, a marca dos vinhos produzidos emerge do próprio nome da propriedade, o que visa facilitar a associação do produto com a Quinta da Viscondessa
- **Logotipo** – o logotipo da Quinta da Viscondessa foi reformulado em 2017, durante o processo de produção das 2.000 garrafas de vinho engarrafado. Este rótulo apresenta o desenho da casa principal da Quinta da Viscondessa e o nome da marca.

Figura VI - Logotipo Quinta da Viscondessa



- **Cores** – As cores utilizadas são o cinzento e o azul, que refletem simplicidade e elegância
- **Produtos existentes** – A Quinta da Viscondessa produziu 2.000 garrafas de vinho tinto monocasta Touriga Nacional, em garrafas de 0,75l. (Anexo 1)

Política de Preço

O preço base estabelecido para o vinho tinto Touriga Nacional produzido pela Quinta da Viscondessa em 2018 foi de 4,5€. Este valor foi definido estrategicamente pelos proprietários, com base no valor de mercado de vinhos semelhantes, ou seja, vinhos tintos com estágio de 6 meses em barricas de carvalho francês, da mesma casta (Touriga Nacional) e ainda por forma a gerar retorno, tendo por base os custos de produção.

Política Comercial e de Distribuição

O principal ponto de venda é a Quinta da Viscondessa. No entanto, para o futuro deverá ser feita uma distribuição seletiva em pontos de venda na região de Lisboa, como garrafeiras e lojas *gourmet*, de venda de produtos locais.

Política de Comunicação

Os principais objetivos de comunicação são dar a conhecer a marca Quinta da Viscondessa aos consumidores, bem como a história assente na tradição e na família, criar notoriedade e *brand awareness* e por fim, criar uma fidelização dos consumidores com base em relações de proximidade.

Os alvos de comunicação da Quinta da Viscondessa são os seguintes:

- **Jovens-adultos** – valorizam uma boa experiência de consumo e não se preocupam com a fidelização a uma marca específica; procuram produtos que digam algo sobre si próprios; são influenciados pela opinião de familiares e amigos. A comunicação deverá ser assente em fatores diferenciadores, através das redes sociais, evidenciado as atividades de Enoturismo, a história por detrás da marca Quinta da Viscondessa.
- **Adultos** – conhecedores do mercado; procuram novos produtos com boa relação qualidade-preço. A comunicação deve assentar na qualidade e exclusividade dos produtos produzidos na Quinta da Viscondessa, no seu processo de produção, evidenciando as características do mesmo, que se revelam fator decisivo para estes consumidores. A presença em feiras de vinhos e a presença em artigos de revistas e *blogs* é importante para dar a conhecer a estes consumidores-alvo a marca Quinta da Viscondessa.
- **Turistas** – procuram fugir às tradicionais visitas turísticas e aprofundar o conhecimento de Portugal através de experiências diferenciadoras. A comunicação deve ser apelativa e feita com base nas redes sociais e através do site, em parceria com os postos de Turismo da Câmara de Torres Vedras, evidenciado as atividades de Enoturismo e os processos de produção.

O site da Quinta da Viscondessa e as redes sociais irão funcionar no futuro como principais meios de comunicação digitais. É neles que deverão constar as principais mensagens da marca.

Independentemente da ação de comunicação utilizada, a mensagem partilhada deverá basear-se na qualidade dos produtos produzidos pela Quinta da Viscondessa, através da seleção criteriosa das suas castas, num processo de produção totalmente acompanhado e controlado, dando a conhecer a tradição ligada ao vinho da Quinta da Viscondessa presente há quatro gerações, afirmando-se como uma marca de referência de vinhos da Região de Lisboa.

14. ESTRATÉGIA COMERCIAL

A estrutura comercial da Quinta da Viscondessa irá manter-se conforme detalhado anteriormente, ou seja, a gestão será feita pelos dois sócios, os dois caseiros irão continuar as suas funções de gestão dos trabalhos do dia-a-dia e supervisão e os restantes 18 trabalhadores irão continuar a desempenhar as suas funções necessárias ao funcionamento do processo produtivo da Quinta da Viscondessa. Adicionalmente, deverá ser criada uma equipa de vendas composta por duas pessoas. Uma delas deverá ser responsável pelo atendimento na loja física e também por atualizar as redes sociais e o site com os conteúdos estabelecidos no plano de comunicação, responder aos clientes, agendar as visitas e as atividades de Enoturismo, e outro funcionário responsável pelas vendas nos pontos de venda enumerados acima, bem como procurar potenciais parceiros para a venda dos produtos, lojas ou restaurantes, e também pela participação em feiras de vinhos ou outros eventos.

A estrutura de vendas será assente num modelo de venda relacional, com foco em clientes que procuram construir uma relação duradoura com a marca, através de um produto de qualidade produzido por uma marca de confiança. Assim, a equipa de vendas deverá possuir competências no sentido de ir ao encontro desta relação e criar valor acrescentado para o cliente, além da venda do produto.

15. ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

15.1. Segmentos de clientes

O modelo de negócio a ser implementado pela Quinta da Viscondessa será definido com base em três segmentos de clientes, com comportamentos e necessidades diferentes entre si:

- **Jovens-adultos** – também denominados *millennials*. Procuram a conveniência da compra online, utilizam plataformas de comparação de preços e de avaliação de produtos que ajudam no processo de escolha de um vinho. São recetivos a opiniões de

familiares e amigos e possuem uma capacidade de fidelização limitada a vários tipos de categorias (região, castas, etc.) Dão preferência à experiência em detrimento do produto em si e procuram produtos de qualidade a baixo custo.

- **Adultos** – consumidores sensíveis ao preço e fiéis a uma região e a algumas marcas. O preço tem um papel importante na percepção da qualidade do produto. Consumidores frequentes, em diversas alturas do dia (em refeições e fora de refeições, em casa e em restaurantes). Procuram uma boa relação qualidade-preço. São informados sobre o mercado, participam em feiras de vinho e informam-se junto dos líderes de opinião do setor através de revistas e blogs. Dão importância ao *packaging* e à informação presente no rótulo como fator de escolha, bem como a experiência pessoal passada.
- **Turistas** – procuram novas formas de turismo, fugindo das experiências e roteiros tradicionais. Procuram aprofundar o conhecimento de Portugal.

Após estabelecer os segmentos de clientes da Quinta da Viscondessa, é possível clarificar a percepção de cada segmento através de um Mapa do Perfil do Cliente, o qual divide cada segmento de clientes em objetivos, dores e ganhos.

Figura VII - Mapa do Perfil do Cliente (Segmento 1 – Jovens-Adultos)



Figura VIII - Mapa do Perfil do Cliente (Segmento 2 – Adultos)



Figura IX - Mapa do Perfil do Cliente (Segmento 3 – Turistas)



Através do Modelo *Canvas* é possível visualizar o modelo de negócio a ser implementado pela Quinta da Viscondessa, através dos blocos constitutivos básicos que suportam as principais áreas de um negócio (clientes, oferta e infraestrutura).

Figura X - Modelo Canvas Quinta da Viscondessa

Parcerias Chave Retalhistas; Grossistas; IVV; Câmara Municipal de Torres Vedras; Transportadora.	Atividades Chave Desenvolvimento dos produtos; Produção; Comunicação e redes sociais; Feiras de vinho; Distribuição e pontos de venda.	Proposta de Valor <u>Segmento 1:</u> produto que oferece uma experiência de consumo diferenciadora, baseada em valores de família e tradição <u>Segmento 2:</u> produto com uma boa relação qualidade-preço, produzido por uma marca com uma vasta experiência <u>Segmento 3:</u> experiência de turismo fora do comum e que dá a conhecer um Portugal diferente.	Relações com os Clientes Comunidade nas redes sociais; Avaliação online dos produtos; Equipa de vendas dinâmica; Newsletter.	Segmentos de clientes <u>Segmento 1:</u> Jovens-Adultos (Millennials) <u>Segmento 2:</u> Adultos <u>Segmento 3:</u> Turistas
	Recursos Chave Mão de obra e <i>know-how</i> ; Equipamento e tecnologia; Matéria-prima (uvas); Recursos financeiros.		Canais Lojas de retalhistas e grossistas Feiras de vinho Site (e-commerce) Loja própria	
Estruturas de Custos Salários; Produtos (CMV); Energia; Serviços terceiros; Marketing e Comunicação;		Estruturas de Receitas Preço fixo; Venda de produtos; Visitas enoturísticas; Provas de vinho.		

16. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

16.1. Ações

Com base nas análises efetuadas ao mercado e entrevistas feitas aos proprietários da Quinta da Viscondessa, devidamente descritas anteriormente, foram definidas as estratégias a serem adotadas no ano de 2020, com vista essencialmente a aumentar a notoriedade da marca perante os seus consumidores-alvo. Assim, foram delineadas as seguintes ações que visam atingir os objetivos anteriormente propostos:

Ação 1- Produção de vinho engarrafado baseado no passado histórico da Quinta da Viscondessa

A Quinta da Viscondessa irá alargar a sua gama de produtos através da produção de vinho branco e tinto, em três formatos diferentes: garrafa de vinho de 75 cl (vinho tinto e vinho branco), *bag in box* pequena de 5 litros (vinho tinto e vinho branco) e *bag in box* grande de 10 litros (vinho tinto e branco).

O objetivo será a criação de um vinho de entrada tinto Touriga Nacional, igual ao que já foi produzido, para o ano de 2019 (Anexo 1), aumentar a oferta com um vinho de entrada branco e dois vinhos reserva (tinto e branco) e as respetivas *bag in boxes*. Adicionalmente, serão também criados vinhos de edição limitada como uma edição especial dedicada a Jaime Batalha Reis, uma edição especial de Natal e mais a frente, uma edição comemorativa dos 135 anos da Quinta da Viscondessa.

É importante manter um padrão de preço coerente com a versão anteriormente produzida para os próximos produtos com características semelhantes, nomeadamente os vinhos de entrada branco e tinto de 2019. Adicionalmente, será criado um pack composto por 4 garrafas por 15€. Os vinhos branco e tinto reserva terão o preço de 14€ por garrafa.

No que diz respeito às *bag in box*, o tamanho mais pequeno de 5 litros será 6€ e o tamanho maior de 10 litros, 11€.

Este processo será acompanhado pelo Enólogo, juntamente com os proprietários da Quinta da Viscondessa, e respetivos funcionários.

As dificuldades que poderão decorrer desta ação prendem-se com o facto de estarmos dependentes da qualidade da matéria-prima e de todo o processo de fermentação, bem como qualquer avaria nas máquinas utilizadas durante o processo de engarrafamento, o que se traduz num grau de dificuldade moderado.

Com base nos custos de produção anteriormente detalhados, prevê-se para esta ação um orçamento estimado de 15.000€, para uma média de 10 mil litros produzidos para o ano de 2020.

Figura XI - Calendarização ação 1

Calendarização	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Processo de produção												
Estágio em barricas de carvalho												
Testes de qualidade												
Certificação												
Engarrafamento												
Venda e distribuição												

Ação 2 - Criação de rótulos alusivos ao seu passado e história

Os rótulos serão o primeiro momento de contacto entre o produto e os clientes e por isso são tão importantes. Assim, o *packaging* torna-se essencial, uma vez que tem um efeito prolongado ou seja, tanto nos pontos de venda como até ao local de consumo após a compra. A comunicação das mensagens e imagem dos produtos estará presente tanto no rótulo como no contra-rótulo, nos diferentes formatos do vinho estabelecidos anteriormente.

Para o vinho tinto, deverá ser mantido o rótulo e contra-rótulo anteriormente criado para a edição de 2017 (Anexo 2 e Anexo 3) e para o vinho branco será produzido um rótulo semelhante em cor *bordeaux*.

Posteriormente, deverão ser criados rótulos específicos para cada novo produto, nomeadamente as edições especiais e as *bag in boxes*, através da contratação de um *designer*.

As dificuldades decorrentes desta ação estão ligadas com alguma falha no planeamento e produção que poderão atrasar todo o processo, o que se traduz num grau de dificuldade moderado.

Para esta ação prevê-se um orçamento de 10.000€ para a contratação do *designer* para todo o trabalho necessário, uma vez que os restantes custos com o *packaging* já se encontram a ser considerados nos custos de produção detalhados no ponto anterior.

Figura XII - Calendarização ação 2

Calendarização	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Contratação de <i>designer</i>												
Definição e produção do <i>packaging</i> vinho entrada												
Definição e produção do <i>packaging</i> <i>bag in box</i>												
Definição e produção do <i>packaging</i> ocasiões especiais												

Ação 3 – Criação de uma base de dados de clientes

A base de dados de clientes será muito importante para que a Quinta da Viscondessa conheça os seus clientes e possa adequar a sua oferta às suas necessidades. Assim, esta deverá ser criada através da ferramenta *PHPMYAdmin*, com base nas informações recolhidas no momento da venda dos produtos e através da subscrição de uma *Newsletter* no site, a ser detalhada no ponto mais à frente.

Nesta atividade estarão envolvidos todos os funcionários que interajam diretamente com os clientes nos diversos pontos de venda, os quais deverão recolher o máximo de informação.

Os elementos principais a serem pedidos deverão ser: nome, idade, cidade de residência.

As dificuldades da implementação desta ação prendem-se com o cumprimento da Lei da Proteção de dados, o que se traduz num grau de dificuldade elevado.

Para esta ação prevê-se um orçamento de 1.000€ para gestão dos dados recolhidos.

Figura XIII - Calendarização ação 3

Calendarização	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Criação de opção de subscrição no site												
Recolha de informação												
Análise de informação												

Ação 4 – Criação de loja online

A loja online dentro do site será um importante ponto de contacto com os clientes e uma forma mais eficiente para que estes possam adquirir os produtos. O site será criado pelo designer contratado anteriormente. Dentro da loja online estarão disponíveis para compra os produtos produzidos pela Quinta da Viscondessa. A entrega será feita através de uma transportadora contratada ou dos CTT e será gratuita para compras superiores a 30€.

As dificuldades de implementação desta ação estão relacionadas com eventuais problemas técnicos que possam decorrer durante a criação do site e posteriormente, aquando da sua utilização, bem como eventuais problemas logísticos de transporte. Assim, o grau de dificuldade desta ação é elevado.

Para esta ação prevê-se um orçamento de 5.000€, com base no custo de um plano para a loja online para um ano e custos de transporte.

Figura XIV - Calendarização ação 4

Calendarização	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Desenvolvimento e criação da loja online												
Subscrição de um plano para a loja online												
Contratação de transportadora												
Atualizações à loja online												

Ação 5 – Criação de atividades de enoturismo

As atividades de enoturismo serão importantes para dar a conhecer o outro lado da Quinta da Viscondessa, para além dos produtos, bem como captar a atenção de novos consumidores, principalmente turista. As atividades a desenvolver serão provas de vinho e visitas à Adega, com marcação prévia por telefone ou email e terão um custo de 15€ por pessoa (inclui a prova dos diversos produtos e uma garrafa de vinho tinto) e 5€ por pessoa, respetivamente.

Também a presença no ponto de turismo de Torres Vedras é essencial para dar a conhecer a Quinta da Viscondessa aos turistas. Assim, serão distribuídos *flyers* com algumas informações essenciais sobre a Quinta da Viscondessa nomeadamente, uma pequena introdução sobre a marca, atividades disponíveis e contactos.

Os responsáveis pela implementação desta atividade serão os proprietários da Quinta da Viscondessa, o *designer* para a produção dos *flyers*, o posto de turismo e um funcionário a ser contratado para ser responsável pelas reservas e pelas atividades.

As dificuldades desta ação estão relacionadas com a coordenação necessária entre as reservas e o funcionamento natural dos trabalhos, o que se traduz num grau de dificuldade elevado.

Para esta ação prevê-se um orçamento de 22.000€ para a contratação do funcionário (prevendo um salário bruto anual de 21.000€), impressão de *flyers* e custos de produção inerentes às atividades de enoturismo.

Figura XV - Calendarização ação 5

Calendarização	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Planeamento das atividades												
Desenvolvimento e implementação												
Criação e distribuição de <i>flyers</i>												
Gestão de reservas												

Ação 6 – Criação de um plano de comunicação

A criação de um plano de comunicação irá ser a alavanca principal para dar a conhecer a marca a novos consumidores e criar *brand awareness*.

Para as campanhas de publicidade será contratada uma empresa que será responsável pela criação das campanhas e respetiva implementação, nomeadamente um *outdoor* dentro da propriedade da Quinta da Viscondessa que seja visto na rua, publicidade na rádio local durante (RádiOeste), publicidade no Jornal Badaladas e Destak.

Em termos de parcerias, a Quinta da Viscondessa deverá reforçar a sua presença através de entrevistas e artigos em revistas e *blogs* da área, como:

- Clube Vinhos Portugueses;
- Infovini;
- Copode3;
- Winelicious;
- Grandes Escolhas;
- Revista de Vinhos.

As campanhas de relações públicas e dinamização digital estão relacionadas com a presença em feiras de vinhos e serão desenvolvidas nos pontos seguintes em maior detalhe. As dificuldades desta ação estão relacionadas com a eficiência na elaboração do *briefing* à empresa responsável pela criação do plano de comunicação, bem como do controlo e medição do impacto das diversas campanhas nas vendas, traduzindo-se num grau de dificuldade elevado.

Para a criação do plano de comunicação e da implementação das campanhas de publicidade prevê-se um orçamento de 10.000€, sendo que 5.000€ serão alocados para a empresa de comunicação, 1.600€ para 10 semanas de anúncios no Jornal Destak, 1.200€ para 10 semanas de anúncios no Jornal, 1.000€ para dois meses de anúncios na RádiOeste e por fim, 1.000€ para a colocação de um *outdoor* dentro da propriedade.

Figura XVI - Calendarização ação 6

Calendarização	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Desenvolvimento criativo da campanha		■										
Colocação de outdoor na Quinta da Viscondessa			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidade na RadiOeste									■	■		
Publicidade no Jornal Badaladas						■	■	■	■	■	■	
Publicidade no Jornal Destak						■	■	■	■	■	■	
Entrevistas em revistas						■			■		■	
Artigos em <i>blogs</i>									■			■

Ação 7 – Participação em feiras de vinho

No que diz respeito às relações públicas, a participação em feiras de vinhos e eventos gastronómicos revela-se essencial para dar a conhecer a marca e os seus produtos a potenciais clientes e gerar notoriedade. As principais feiras em que a Quinta da Viscondessa deverá estar presente são: Grandes Escolhas Vinhos e Sabores, Encontro com Vinhos e Sabores, Mercado do Vinho do Campo Pequeno, Vinhos A.Gosto e Vinhos no Mercado. As entidades envolvidas na implementação desta ação serão os proprietários da Quinta da Viscondessa, os funcionários presentes nas feiras e o *designer* para a criação de material necessário. As dificuldades de implementação encontram-se associadas a eventuais gastos de deslocação, aluguer dos espaços e produção e compra de materiais necessários, traduzindo-se num grau de dificuldade médio-alto.

Com um custo médio de 1.200€ para o aluguer de um espaço numa Feira de vinhos, juntamente com outros custos de produção inerentes (*merchandising*, deslocação, etc), prevê-se para esta ação um orçamento de 10.000€.

Figura XVII - Calendarização ação 7

Calendarização	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Participação na Feira Grandes Escolhas Vinhos e Sabores												
Participação na Feira Encontro com Vinhos e Sabores												
Participação no Mercado do Vinho do Campo Pequeno												
Participação na Feira Vinhos A.Gosto												
Participação na Feira Vinhos no Mercado												

Ação 8 – Dinamização das redes sociais e do site

O site é um local onde o consumidor deve ter acesso a informação mais descritiva, podendo através dele conhecer a marca pela primeira vez ou complementar a informação que tinha da mesma após um primeiro contacto com o produto. Desta forma, o site deverá ser suficientemente apelativo e devidamente atualizado para aqueles que se quer que experimentem os produtos e conheçam a marca e, por outro lado, suficientemente informativo para os que pretendem algum dado específico sobre a marca.

Em termos de presença da marca nas redes sociais deverá ser mantida uma linha institucional e sóbria mas com uma aposta na imagem suficientemente apelativa e capaz de cativar os consumidores exigentes que caracterizam estes canais digitais. Assim, surge a importância das fotografias como suporte que concilia uma imagem apelativa com as mensagens que a marca pretende transmitir (com especial destaque para a utilização de imagens da Quinta da Viscondessa). Como suporte destas fotografias será importante a

utilização de frases concisas em tom informativo e generalista que mantenham o carácter sóbrio de toda a comunicação. Adicionalmente, será feita um vídeo promocional de cerca de dois minutos, com o objetivo de dar a conhecer a marca, o conceito, as instalações e a Adega e os produtos existentes, despertando a atenção dos consumidores. Para aumentar a notoriedade e chegar a um maior número de consumidores, serão criados *posts* patrocinados com imagens da Quinta da Viscondessa, dos produtos, da produção (na altura das vindimas) nas páginas de Facebook e Instagram.

No site da Quinta da Viscondessa, será criada uma área onde os utilizadores poderão subscrever uma *Newsletters* periódica através de um formulário de inscrição (nome, e-mail, data de nascimento e cidade de residência). Esta *Newsletter* terá como principal objetivo informar sobre o lançamento de novos produtos, promoções disponíveis, *open days*, etc.

Os responsáveis pela implementação desta atividade serão os proprietários da Quinta da Viscondessa, o *designer* no desenvolvimento do site e um funcionário responsável pela atualização das redes sociais e *Newsletters*.

As dificuldades desta ação estão relacionadas com a coordenação necessária entre as diversas partilhas de informação e o controlo de comentários nas redes sociais, o que se traduz num grau de dificuldade elevado.

Para esta ação prevê-se um orçamento de 2.500€ para os *posts* patrocinados nas redes sociais.

Figura XVIII – Calendarização ação 8

Calendarização	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Atualização do site												
Atualização das redes sociais (Facebook e Instagram)												
Post patrocinados nas redes sociais (Facebook e Instagram)												
Criação e envio de <i>newsletters</i>												
Vídeo promocional												

Ação 9 – Aumentar os pontos de venda e canais de distribuição

O principal ponto de venda continuará a ser a Quinta da Viscondessa. No entanto, deverá ser feita uma distribuição seletiva em pontos de venda na região de Torres Vedras e arredores, como garrafeiras e lojas *gourmet*, de venda de produtos locais.

As lojas escolhidas para a venda dos produtos da Quinta da Viscondessa são as seguintes:

- Vinhos de Lisboa Wines, Mercado da Ribeira, Lisboa;
- Garrafeira S. Pedro, Torres Vedras;
- Loja Torres Vedras.

Para que este plano de distribuição seja implementado de forma eficiente, deverá ser criada uma equipa de vendas composta por um colaborador que, juntamente com os proprietários, fará a ligação entre a Quinta da Viscondessa e os retalhistas e serão responsáveis por procurar novos pontos de venda como novas lojas e restaurantes.

As dificuldades desta ação estão relacionadas com as condições impostas pelos retalhistas e grossistas e a falta de disponibilidade e recetividade dos mesmos aos produtos, o que se traduz num grau de dificuldade elevado.

Para esta ação prevê-se um orçamento de 30.000€, para a contratação do funcionário (prevendo um salário bruto anual de 21.000€) e custos de distribuição.

Figura XIX – Calendarização ação 9

Calendarização	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Criação e implementação de um plano de vendas												
Análise de potenciais retalhistas												
Negociação												
Reajuste de condições												

16.2.Cronograma

De acordo com o plano de ações a implementar estabelecidas no ponto anterior, é possível delinear um cronograma a três anos, por forma a garantir o sucesso das mesmas, conforme se segue:

Figura XX - Cronograma de implementação do Plano de Ações

Ações	Cronograma de implementação do Plano de Ações											
	Ano 1				Ano 2				Ano 3			
	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
Produção												
Rótulos												
Base de dados												
Loja online												
Enoturismo												
Plano de comunicação												
Feiras de vinho												
Redes sociais e site												
Distribuição												

16.3.Equipa de implementação

Conforme foi referido anteriormente, a par dos proprietários da Quinta da Viscondessa que continuarão a ser responsáveis pelas principais decisões estratégicas, serão necessários mais recursos humanos no sentido de concretizar com sucesso o plano definido

anteriormente. Assim sendo, será contratado um *designer* responsável por toda a parte artística (elaboração do *branding*, criação de rótulos, criação de *flyers* e desenvolvimento do site), uma equipa externa responsável pela comunicação e respetivas campanhas, um funcionário responsável pelas vendas na propriedade, gestão de reservas das atividades de enoturismo, atendimento aos clientes e dinamização das redes sociais e por fim, um funcionário (comercial de vendas) responsável pela distribuição e presença em feiras de vinho e todo o trabalho de prospeção de mercado.

16.4. Monitorização e controlo

Para monitorizar e garantir que as ações estão a ser devidamente implementadas, cumprindo com os objetivos estabelecidos, é necessário que haja um controlo rigoroso. Numa fase inicial, é necessário que seja efetuada uma avaliação mensal, no sentido de garantir que todas as ações estão a ser implementadas corretamente e com sucesso. O controlo de *likes* e seguidores das redes sociais vai ser um importante indicador, bem como o número de visualizações do vídeo promocional aquando da sua publicação, eventuais partilhas e o número de mensagens recebidas através do site. O número de subscrições à *Newsletter* será um bom indicador da aderência e do interesse que os consumidores terão e será monitorizado mensalmente. Após qualquer entrevista ou artigo publicado sobre a Quinta da Viscondessa em revistas e *blogs*, as críticas e comentários decorrentes deverão ser devidamente acompanhados durante o mês seguinte. Com a participação em feiras de vinhos ou outros eventos, deverá ser registado o volume de vendas, e nos dias seguintes deverá ser monitorizada a adesão às redes sociais e eventuais tentativas de contactos por parte de novos clientes. Do mesmo modo, o número de *flyers* disponíveis no posto de turismo deverá ser monitorizado, bem como os contactos de clientes de outras nacionalidades. Estas medidas visam garantir que os objetivos traçados estão a ser cumpridos e que a notoriedade da Quinta da Viscondessa, bem como o volume de vendas, está a aumentar.

17. PLANO DE CONTINGÊNCIA

No sentido de evitar ao máximo desvios significativos ao planeamento delineado, será elaborado de seguida um plano de contingência que prevê as ações que deverão ser desencadeadas para minimizar ou maximizar as possíveis consequências das alterações decorrentes de fatores exógenos à empresa.

- Constrangimentos no processo de produção: sendo um produto em que a qualidade e quantidade está muito depende de condições climáticas, é expectável que surjam divergências na quantidade produzida. Assim sendo, é importante que sejam efetuados testes de qualidade recorrentes, no sentido de tentar prever a evolução da quantidade produzida durante todo o processo, sem que a produção estimada seja comprometida, uma vez que isso iria trazer consequências negativas para a imagem da marca.
- Dificuldades na escolha e manutenção de recursos humanos: um acompanhamento e formação adequados serão essenciais no sentido de reter os funcionários, principalmente os que se encontram em contacto direto com os consumidores, uma vez que estes ajudam à estabilidade e sucesso da empresa;
- *Feedback* negativo nas redes sociais: requer um controlo com base diária de quaisquer interações por parte de consumidores nas plataformas digitais, bem como noutras plataformas de avaliação e caso necessário reagir, uma vez que estas situações poderão influenciar potenciais consumidores a não comprar os produtos;
- Raturas de *stock* nos retalhistas: requer um acompanhamento constante e monitorização do *stock* disponível nos retalhistas, caso contrário, potenciais consumidores não terão oportunidade de comprar produtos da Quinta da Viscondessa e poderão facilmente substituir por um produto concorrente, perdendo assim a possibilidade de venda.

18. ORÇAMENTO

Com base nos custos de produção analisados anteriormente, os custos inerentes à implementação das ações estratégicas e as receitas decorrentes da venda de vinho engarrafado e das atividades de enoturismo, foi possível resumir no quadro abaixo o orçamento a três anos para a Quinta da Viscondessa, com uma projeção de crescimento de vendas de 5% no primeiro ano e 10% no segundo ano, considerando 2020 como ano zero.

Figura XXI - Orçamento previsional a três anos

Área	Descrição	2020	2021	2022
Vendas	Receitas vinho	100.000,00 €	105.000,00 €	110.000,00 €
	Receitas enoturismo	6.480,00 €	7.776,00 €	10.886,40 €
Total Receitas		106.480,00 €	112.776,00 €	120.886,40 €
Custo	Produção	20.000,00 €	21.000,00 €	22.000,00 €
	Design	10.000,00 €	- €	- €
	Clientes	1.000,00 €	500,00 €	500,00 €
	Loja online	5.000,00 €	3.000,00 €	2.000,00 €
	Enoturismo	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €
	Comunicação	10.000,00 €	5.000,00 €	2.500,00 €
	Feiras de vinhos	10.000,00 €	7.000,00 €	5.000,00 €
	Redes sociais	2.500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Total Custos		80.500,00 €	59.500,00 €	55.000,00 €
Resultado		25.980,00 €	53.276,00 €	65.886,40 €

19. CONCLUSÃO

Com base nas análises efetuadas, é possível concluir que o consumidor de hoje em dia está cada vez mais informado e são as opiniões de familiares e amigos que têm o maior impacto no momento da tomada de decisão aquando da escolha de um produto. A reputação das marcas encontra-se cada vez mais dependente das avaliações nos meios digitais, onde é possível observar consumidores cada vez mais ligados e conectados, pelo que é predominante que as empresas mantenham uma presença ativa nas redes sociais, por forma a estarem em contacto e criar relações com os seus consumidores.

Os avanços digitais têm afetado as práticas de marketing no sentido em que hoje em dia vemos um consumidor mais digital que procura produtos e serviços personalizados, pelo que as empresas devem estar atentas e ir ao encontro destas necessidades. Exemplo disso são as apostas em CRM, como fator chave para o desenvolvimento de estratégias de marketing orientadas para características específicas de cada consumidor, com o objetivo de gerar fidelização e proporcionar um serviço de excelência.

O presente projeto teve como objetivo analisar o caso concreto da Quinta da Viscondessa, uma empresa familiar, com um forte passado ligado à vinha, à tradição e à família, que procura aumentar a sua notoriedade no mercado, através do alargamento do seu portefólio e de novos serviços, como o enoturismo para assim aumentar o número de clientes e as vendas.

Para isso, é importante ir ao encontro das tendências do setor, como é o caso da emergência das vendas online, principalmente junto das gerações mais novas, a importância dos rótulos e do *packaging* como fator diferenciador no momento de decisão de compra, com aposta em estratégias de *storytelling*, onde predomina a experiência do consumidor.

Num setor com enorme competitividade, como se caracteriza o setor vitivinícola, as empresas devem apostar em oferecer aos seus clientes experiências de consumo diferenciadoras através de uma proposta de valor valiosa.

Com base na análise interna foi possível concluir que a Quinta da Viscondessa dispõe de uma capacidade de produção alta, com custos de produção baixos e de uma estabilidade financeira favorável à aposta em novos produtos. Por outro lado, a falta de conhecimento e de relação com os seus clientes, bem como a ausência de pontos de venda e de um plano de distribuição estruturado e de um plano de negócios e comunicação, fazem com a Quinta da Viscondessa veja as suas possibilidades de crescimento limitadas.

Assim sendo, foram propostas diretrizes estratégicas, que permitem aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças externas bem como contribuir para o aumento dos

pontos fortes e diminuição dos pontos fracos da Quinta da Viscondessa. Estas diretrizes estratégicas traduzem-se em ações que irão permitir à Quinta da Viscondessa atingir os seus objetivos, através da criação de uma base de dados de clientes, a criação de uma loja online, o enoturismo, a presença em feiras de vinhos e a dinamização das redes sociais.

A implementação das ações delineadas tem por base uma estratégia de negócio assente no Modelo *Canvas*, através da segmentação de três tipos de clientes: jovens-adultos *millennials*, que procuram uma boa experiência de consumo, adultos conhecedores do mercado que procuram produtos novos a uma boa relação qualidade-preço e turistas que procuram novas experiências de turismo.

Através da correta implementação das medidas definidas, é possível concluir que a Quinta da Viscondessa dispõe dos mecanismos necessários para atingir os seus objetivos e criar *brand awareness*, tornando-se numa marca reconhecida e valorizada pelos consumidores. Assim, a Quinta da Viscondessa deve manter uma relação próxima com os seus consumidores, mantendo-os atualizados no que diz respeito ao lançamento de novos produtos, promoções e datas comemorativas, no sentido de prolongar o momento de compra e motivar novas compras, de maneira a criar clientes fiéis.

20. BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (1998). *Marcas: Brand Equity: Gerenciando o valor da marca*. Gulf Professional Publishing.

Aaker, D. A. (2009). *Managing Brand Equity*. Simon and Schuster.

Baker, J., Grewal, D., & Parasuraman, A. (1994). The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the academy of marketing science*, 22(4), 328-339.

Blakeman, R. (2018). *Integrated marketing communication: creative strategy from idea to implementation*. Rowman & Littlefield.

Böhmecke-Schwafert, M., & Niebel, C. (2018). *The general data protection's (GDPR) impact on data-driven business models: the case of the right to data portability and facebook*.

Caruana, A. (2002). *Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction*. *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828.

Castronovo, and Huang, 2012 - Castronovo, C. & Huang, L. 2012. Social Media in an Alternative Marketing Communication Model. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 6(1): 117-131.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson UK.

Deloitte (2011) - Deloitte United Kingdom (2011), *The changing face of retail - The store of the future: the new role of the store in a multichannel environment*

Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of business research*, 69(12), 5833-5841.

Guia, A. T. B. (2014). *O comportamento do consumidor de vinho no mercado português*. Doctoral dissertation, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Killian, G., & McManus, K. (2015). *A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration*. *Business Horizons*, 58(5), 539-549.

Kotler and Keller (2012) - Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. *Marketing Management. England: Pearson Education Limited*.

Kotler, D. P. T. A. (2017). *Principles of Marketing Plus Pearson Mylab Marketing with Pearson Etext*, Global Edition. PEARSON EDUCATION Limited.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.

Krafft, M., & Mantrala, M. K. (2006). *Retailing in the 21st Century*. Springer Berlin Heidelberg.

Lendrevie et al., 2010 - Lendrevie, J., Baynast, A., Dionísio, P. & Rodrigues, V. R. 2010. *Publicitor*. Portugal: Publicações D. Quixote.

Liu, F. M., Hu, Y. J., Kao, J. Y., & Ching, S. L. (2016). Examining the indirect effect of customer involvement for the relationship between brand equity and customer loyalty. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(2).

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan management review*, 32(3), 39-48.

Pitta, Weisgal and Lynagh, 2006 - Pitta, D. A., Weisgal, M. & Lynagh, P. 2006. Integrated exhibit marketing into integrated marketing communications. *Journal of Consumer Marketing*. 23(3): 156- 166.

Portugalglobal, 2018 – nº 109

Raposo, M. C. D. A. (2016). *Flagship Store Frutológica Compal*. Doctoral dissertation, ISCTE-IUL.

Reinartz, W. J., & Venkatesan, R. (2008). Decision models for customer relationship management (CRM). *In Handbook of marketing decision models* (pp. 291-326). Springer, Boston, MA.

Revista Mensal Portugal Agrícola, 1888, Volume 1

Russel, S. W. 2009. New Communications Approaches in Marketing: Issues and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*. 23: 108-117.

Rust and Verhoef, 2005 - Customer Relationship Management (CRM) - Rust, R., & Verhoef, P. 2005. *Optimizing the marketing interventions mix in intermediate-term CRM*. *Marketing Science*. 24 (3): 477-489.

Shankar, V., & Balasubramanian, S. (2009). *Mobile marketing: a synthesis and prognosis*. *Journal of interactive marketing*, 23(2), 118-129.

Torres, C. (2012). *Marketing digital: como influenciar o consumidor no meio virtual*. GV- executivo, 11(2), 58-61.

Adega Mãe (2019), <https://adegamae.pt/>

Bonifácio Wines (2019), <https://www.bonifaciowines.com/>

Câmara Municipal de Torres Vedras (2019), <http://www.cm-tvedras.pt/agenda/detalhes/88622/> - consultado a 6/11/2019

Câmara Municipal de Torres Vedras (2019), <http://www.cm-tvedras.pt/agenda/programa/51/> - consultado a 6/11/2019

Câmara Municipal de Torres Vedras (2019),
<http://www.cm-tvedras.pt/municipio/de-porta-aberta/?id=2515>
<https://www.clubevinhosportugueses.pt/>

Câmara Municipal de Torres Vedras (2019),
<http://www.cm-tvedras.pt/agenda/detalhes/90808/>

Câmara Municipal de Torres Vedras (2019),
<http://www.cm-tvedras.pt/agenda/detalhes/88622/>

Câmara Municipal de Torres Vedras (2019),
<http://www.cm-tvedras.pt/turismo/loja-torres-vedras/>

Campo Pequeno (2019),
<http://www.campoqueno.com/espetaquoseeventos/agenda/mercado-de-vinhos-2019>

Casa Santos Lima (2019), <https://www.casasantoslima.com/>

Concours Mondial de Bruxelles (2019), <https://concoursmondial.com/pt/tendencias-da-industria-vinicola-em-2019/> - consultado a 3/4/2019

Cidade Europeia do Vinho (2018),
<https://cidadeuropeiadovinho2018.eu/historias-com-vinho-a-inovacao-tecnologica/>
consultado a 4/11/2019

Cidade Europeia do Vinho (2018),
<https://cidadeuropeiadovinho2018.eu/produtores/adega-cooperativa-de-s-mamede-da-ventosa/>

Diário de Notícias (2019),
<https://www.dn.pt/lusa/interior/portugal-tem-crescido-na-producao-de-vinho-e-no-seu-valor-9880459.html> - consultado a 5/11/2019

Distribuição Hoje (2019)
<https://www.distribuicaohoje.com/insights/atrain-os-millennials-vinho/> - consultado a 5/11/2019

Encontro Vinhos e Sabores (2019), <http://www.encontrovinhosSabores.com/>

Expresso (2019), <https://expresso.pt/iniciativaseprodutos/2019-01-08-Cientes-mais-exigentes-pedem-solucoes-imediatas> - consultado a 4/11/2019

<https://www.facebook.com/quintadaviscondessa/>

Food and Success (2019),
<https://www.foodandsuccess.com/blog/wine-trends-report-2017/> - consultado a 5/11/2019

Garrafeira S. Pedro (2019), <https://www.garrafeiraspedro.pt/>

Grandes Escolhas (2019), <https://grandes escolhas.com/eventos/grandes-escolhas-vinhos-sabores-2019/>

Grandes Escolhas (2019),

<https://grandesescolhas.com/cvr-de-lisboa-abriu-loja-no-mercado-da-ribeira/>

Governo da República Portuguesa (2019),

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/documento?i=projeto-de-plano-orcamental-2020> – consultado a 4/11/2019

Imagens de marca (2019), <https://www.imagensdemarca.pt/artigo/portugueses-cada-vez-mais-preocupados-com-a-sustentabilidade/>- consultado a 4/11/2019

<https://www.instagram.com/quintadaviscondessa/>

Infovini (2019), <http://www.infovini.com/index.php#tab2>

Jornal Económico (2019), <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/gasta-mais-e-bebe-fora-das-refeicoes-como-esta-a-mudar-o-perfil-do-consumidor-de-vinho-em-portugal-376891> - consultado a 14/5/2019

Jornal Oficial da União Europeia (2019),

<http://www.cvrdao.pt/images/documentos/REG%202019-33.pdf> - consultado a 4/11/2019

Nielsen (2019), <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/article/2017/wines-grow-8-percent-in-on-trade-and-4-percent-in-off-trade/> - consultado a 14/5/2019

Quinta da Almiara (2019),

<http://www.quintadaalmiara.com>

Quinta da Viscondessa (2019),

<https://www.quintadaviscondessa.com/>

RadiOeste (2019),

<https://www.radioeste.pt/>

Rita Rivotti (2019),

<https://ritarivotti.pt/blog/marketing-vinho-setor-bebidas/> - consultado a 5/11/2019

Sabi (2019),

<https://sabi.bvdinfo.com/version-2019417/Login.serv?product=sabineo&SetLanguage=pt&UIMode=Advanced> - consultado a 6/11/2019

Turismo de Portugal (2019),

http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx - consultado a 4/11/2019

Turismo de Portugal (2019),

<http://business.turismodeportugal.pt/pt/Paginas/homepage.aspx> - consultado a 4/11/2019

Uvinum (2019), <https://uvinum.pt/>

ViniPortugal (2019), <https://www.viniportugal.pt/>

Vivino (2019), <https://www.vivino.com/> - consultado a 5/11/2019

Winelicious (2019), <https://winelicious.pt/alguns-conselhos-para-comprar-de-maneira-segura-vinhos-pela-internet/> - consultado a 5/11/2019

Wine Searcher (2019), <https://www.wine-searcher.com/> - consultado a 5/11/2019

Wine to Eat (2019), <https://www.winetoeat.com/>

21. ANEXOS

Anexo I – Vinho tinto Quinta da Viscondessa 2017



Anexo II – Rótulo vinho tinto Quinta da Viscondessa 2017



Anexo III – Contra-Rótulo vinho tinto Quinta da Viscondessa 2017

750 ml

QUINTA DA
VISCONDESSA
TOURIGA NACIONAL
2017

alc. 15% vol

Vinho Regional Lisboa

«A cinco kilometros ao sul da villa (...), pela antiga e abandonada estrada militar de Lisboa (...), fica a Quinta da Viscondessa, onde está agora estabelecida a Escola prática de Viticultura» relatava o Volume I da revista mensal Portugal Agrícola, publicada no ano de 1888.

130 anos depois - e nas mãos da mesma família há mais de 4 gerações - a Quinta da Viscondessa mantém a sua forte ligação à Vinha e ao Vinho. Criado a partir da casta que lhe deu o nome, este Touriga Nacional Quinta da Viscondessa apresenta-se com um aroma intenso e floral. A sua estrutura é encorpada e o sabor equilibrado. Estagiou em barricas de carvalho francês novas e usadas durante 6 meses.

Engarrafado na Quinta por
Sociedade Agrícola Quinta da Viscondessa, Lda. 2565-776 Portugal

Vinho Tinto | Red Wine
Contém sulfitos
Contains sulphites
Edição limitada de 1900 garrafas
Garrafa n.º de 1900

Produto de Portugal | Product of Portugal

