

Estratégia de Internacionalização dos Vinhos Portugueses

Jorge Miguel dos Santos Ferreira

Mestrado em Gestão

Orientador:
Mestre Gavin Eccles

Outubro 2012

Agradecimentos:

Um especial obrigado à minha esposa Carla por todo o apoio e incentivo que me deu, para levar esta tarefa até ao fim. Dedico o trabalho não só a ela, como aos meus queridos Tomás e Carolina. Obrigado!

Gostaria de agradecer também, todo o suporte e orientação que recebi do Professor Gavin Eccles, que, com uma enorme disponibilidade, foi uma fonte de saber mas também de profissionalismo e compromisso. Thank you Gavin!

Por fim agradecer a todos os que colaboraram comigo neste Estudo de Caso, com especial agradecimento à Marta Galamba da ViniPortugal. Não quero deixar de mencionar a disponibilidade e abertura dada por todos os entrevistados com quem tive a oportunidade de conversar e aprender: Jaime Quendera, José Neiva, Martta Reis Simões, Rui Falcão, Diogo Melo e Castro, Vasco D’Avillez, Filipe Fernandes, Sérgio Marques, Francisco Mateus e Nuno Vale.

Tabela de Conteúdos

1	Sumário.....	6
2	Sumário Executivo.....	7
3	Enquadramento – Ponto de partida para o estudo do caso	9
3.1	Relatório da Monitor Group (2003) – Cluster do Vinho Português	9
3.2	Ponto de situação 9 anos depois (2012)	11
4	Revisão da Literatura	13
4.1	Globalização	13
4.1.1	<i>Globalização nos nossos dias.....</i>	<i>13</i>
4.1.2	<i>Três Vagas da Globalização</i>	<i>14</i>
4.1.3	<i>Portugal e a Globalização.....</i>	<i>18</i>
4.2	Comportamento do Consumidor - Introdução	22
4.2.1	<i>A cultura do consumidor Global.....</i>	<i>22</i>
4.2.2	<i>Convergência Vs Divergência no comportamento do consumidor</i>	<i>23</i>
4.2.3	<i>Multi - culturas (Culturas e forças sociais) - Hofstede.....</i>	<i>25</i>
4.2.4	<i>Motivações de compra</i>	<i>29</i>
4.3	Estratégias de Internacionalização.....	35
4.3.1	<i>Velho Mundo vs Novo Mundo.....</i>	<i>35</i>
4.3.2	<i>Estandarização vs Adaptação</i>	<i>38</i>
4.3.3	<i>Estratégias de entrada em novos mercados.....</i>	<i>41</i>
4.3.4	<i>Da Fragmentação à Cooperação (o caso “Douro Boys”).....</i>	<i>45</i>
4.3.5	<i>Dois exemplos da estratégia de Internacionalização do “Novo Mundo”.....</i>	<i>48</i>
4.4	O Mercado Internacional de Vinhos	55
4.4.1	<i>Caracterização do mercado internacional de Vinho.....</i>	<i>55</i>
4.4.2	<i>Tendência Consumo Mundial de Vinho (até 2050)</i>	<i>62</i>
4.4.3	<i>Tendências do Consumidor de Vinho</i>	<i>64</i>
4.4.4	<i>Mercados Internacionais Prioritários.....</i>	<i>72</i>
4.4.5	<i>Vinhos Portugueses no contexto Internacional.....</i>	<i>74</i>
4.5	O sector dos Vinhos Portugueses	78
4.5.1	<i>Breve história dos Vinhos Portugueses.....</i>	<i>78</i>
4.5.2	<i>A organização do sector em Portugal e o Papel da ViniPortugal</i>	<i>79</i>
4.5.3	<i>Objectivos da ViniPortugal e a marca Wines of Portugal.....</i>	<i>83</i>
4.5.4	<i>Análise da atratividade da Indústria do Vinho em Portugal.....</i>	<i>84</i>
4.6	Análise Questões que resultam da Revisão da Literatura.....	89
5	Metodologia de abordagem – Estudo de Caso (Case Study)	91
6	Perspectivas sobre a Internacionalização dos Vinhos Portugueses	96
6.1	Análise das entrevistas – Pontos convergentes e principais divergências	96
6.2	Principais conclusões	107
7	Formas de Implementação e Recomendações.....	112
8	Limitações e futuras áreas de estudo	114
9	Bibliografia.....	115
10	Anexos	121

Tabela de Figuras:

Figura 1 - Diamante da Competitividade - Sector dos Vinhos Portugueses 2003	9
Figura 2 - Três Vagas de Globalização	17
Figura 3 - Quotas das exportações de mercadorias de países desenvolvidos	18
Figura 4 - Exportações de Portugal e Zona Euro (% do PIB), 1960-2010	19
Figura 5 - Balança Comercial de Portugal (Milhões de Euros)	20
Figura 6 - Distribuição Geográfica das Exportações / 10 Principais Países nas Exportações Portuguesas	20
Figura 7 - Convergência ou Divergência por ano (%) a um nível Macro, 1970-1998, por 1000 habitantes	24
Figura 8 - Divergência por ano (%) a nível Micro (Europa)	24
Figura 9 - Valores das cinco dimensões culturais - Portugal	27
Figura 10 - Comparação dos Valores das Cinco Dimensões Culturais: Portugal / Espanha / Reino Unido	29
Figura 11 - Pirâmide de Hierarquia das Necessidades de Maslow	32
Figura 12 - Versão Retificada da Hierarquia de Necessidades de Maslow	32
Figura 13 - Matriz Estratégica para Internacionalização de uma Marca	40
Figura 14 - Variações das Relações Inter - Organizacionais	47
Figura 15 - Evolução das Exportações dos Vinhos do Chile	49
Figura 16 - Desenvolvimento da Indústria Chilena de Vinhos	49
Figura 17 - Crescimento das Exportações de Vinho por País, 2002-2008 - Compound annual growth rate	53
Figura 18 - Crescimento de Exportações por segmento de preço, 2002-2008 - Compound annual growth rate	53
Figura 19 - Área Plantada por País (EU) - Milhares de hectares	55
Figura 20 - Área Plantada por País (fora da EU) - Milhares de hectares	55
Figura 21 - Tendência na Produção de Vinho Mundial - Milhões de Hectolitros	56
Figura 22 - Tendência de produção de vinho na EU (Milhares de Hectolitros)	56
Figura 23 - Produção de Vinho (Países fora da EU) - Milhares de Hectolitros	57
Figura 24 - Tendência Mundial de Consumo de Vinho - Milhões de hectolitros	57
Figura 25 - Tendência de Consumo de Vinho (Países EU) - Milhares de hectolitros	58
Figura 26 - Consumo de Vinho (Países fora da EU) - Milhares de hectolitros	58
Figura 27 - Alteração no consumo de vinho por país, 1995-2006 - Milhões de litros	59
Figura 28 - Consumo Mundial de vinho Per Capita (litros), 2010	59
Figura 29 - Consumo de Bebidas Alcoólicas por categoria - Volume total	60
Figura 30 - Tendência do Mercado Mundial de Vinho (soma do total de exportações de todos os países)	60
Figura 31 - Quota de mercado na exportação de vinhos Bulk	61
Figura 32 - Mercado Versus Consumo Mundial de Vinho - Milhões de hectolitros	61
Figura 33 - Evolução dos 5 maiores importadores de Vinho, 2002-2010	62
Figura 34 - Importação de Vinhos por País, 2009 - Milhares de Hectolitros	62
Figura 35 - Projeção do tamanho relativo das economias em 2007 e em 2050 (US=100)	63
Figura 36 - Os 18 Países mais Populosos em 2050	63
Figura 37 - Mercado Mundial de Vinho: On vs Off Trade, 2005-2015	66
Figura 38 - Principais mercados de vendas Off-Trade no formato "Bag-in-a-box", 2010	66
Figura 39 - Principais mercados Off-Trade no formato "Lata", 2010	67
Figura 40 - Tendências no consumo de bebidas não alcoólicas no UK (Off-Trade), 2006	68
Figura 41 - Venda de Vinho em canais Off - Trade, 2005-2010	71
Figura 42 - Principais tendências de Consumo	71
Figura 43 - Modelo sobre o estado de evolução dos mercados	72
Figura 44 - Evolução das Expedições / Exportações de produtos vínicos	74
Figura 45 - Principais Países destino (sem Porto e Madeira)	75
Figura 46 - Vinhos Portugueses premiados em 2011	76
Figura 47 - Os 10 Principais exportadores de vinho (Milhares de hectolitros)	77
Figura 48 - Estrutura da Organização ViniPortugal	82
Figura 49 - Orçamento de Investimentos ViniPortugal 2010 (por mercado)	82
Figura 50 - Orçamento de Investimentos ViniPortugal 2010 (por atividade)	83
Figura 51 - Stakeholders - Cadeia de Valor (entrevistados)	95

Anexos:

Anexo 1 – “Resumo de Competitividade do Cluster e Introdução a campanhas de Acção”
– 29 Maio 2003, Monitor Group

Anexo 2 - Questionário e transcrição completa das entrevistas (*Research Questions*),
feitas a *stakeholders* da cadeia de valor

1 Sumário

Em 2003 a ViniPortugal contrata a *Monitor Group*, para desenhar uma estratégia que ative o *cluster* dos vinhos Portugueses, nomeadamente no que concerne às exportações. São apresentados vários documentos, que traçam um diagnóstico sobre a indústria, apontam metas de médio prazo e definem mercados prioritários. Passados 9 anos, as exportações portuguesas encontram-se num patamar um pouco acima, em termos de valor, ao de 2003. No entanto a performance de outros países, em especial, alguns do denominado “Novo Mundo” é substancialmente diferente. As estratégias são bem diferenciadas, bem como os resultados. A caracterização do sector de produção de Vinhos em Portugal aponta para um grande problema de fragmentação, tanto ao nível da produção, bem como ao nível da promoção. Um sector extremamente pulverizado, com muitas entidades e agentes económicos envolvidos e sob uma apertada legislação, para garantir a origem dos produtos. Existe a sensação em alguns agentes económicos de que houve incapacidade de passar a estratégia desenhada para a prática. Existem simultaneamente ausências de resposta, sobre qual o caminho a percorrer e qual o posicionamento que deve ser desejável para os Vinhos Portugueses. Numa conjuntura atual em que os recursos são escassos e que se espera que as exportações possam contribuir com a dinamização da economia e do emprego em Portugal, estão reunidos mais que argumentos para construir um estudo de caso, que possa apontar uma estratégia de médio-longo prazo para este sector, com tamanho potencial.

Palavras Chave: Estratégias Internacionalização, Vinhos Portugueses, Tendências de consumo, Comportamento do consumidor

In 2003 ViniPortugal hires the Monitor Group, to design a strategy for the Portuguese wine Cluster activation, with special emphasis on exports. According to this request, several documents were presented, with a diagnosis on the industry, forecasting medium-term targets and defining priority markets. After nine years, exports are a little bit higher in terms of value, comparing to 2003. However the performance of other countries, in particular, some of the so called "New World" are substantially different. The strategies are well-differentiated as well are the results. The characterization of the portuguese wine sector indicates a major problem of fragmentation, converging production and promotion. This is a sector highly fragmented, with many authorities and economic agents involved and under a tight legislation to guarantee the origin of products. There is a sense in some economic agents that there was a failure on the implementation of the strategy designed. There is an absence of response, about which way to go and what positioning it should be desirable for Portuguese wines. Nowadays, when the resources are scarce and it is expected that exports would contribute to boosting the economy and employment in Portugal, we have gathered a reasonably amount of arguments to build a case study, which can indicate and contribute with a medium – long term strategy for this sector, with such potential.

Key words: Internationalization Strategies, Portuguese wines, Consumer Trends, Consumer Behavior

2 Sumário Executivo

À praticamente duas décadas que o sector dos vinhos portugueses está identificado como um *cluster* estratégico para a economia portuguesa. Em 2003 surgem documentos com uma estratégia para o sector, da autoria da Monitor Group, consultora contractada pela ViniPortugal. Estes documentos apresentam um diagnóstico exaustivo do sector e apontam metas e mercados prioritários para as exportações. A principal meta estabelecia que em 2010, seria suposto atingir 1 Bilião de euros em exportações. Os mercados identificados como prioritários eram o Reino Unido e os Estados Unidos da América. Seguiram-se outras sugestões de mercados, como é o caso da Alemanha.

O sector em Portugal, é caracterizado por um tecido altamente fragmentado ao nível da produção e em que esta atividade, é muitas vezes exercida como algo paralelo, de cunho pessoal, para consumo próprio e sem consciência da rentabilidade do produto. Poucas são as empresas com capacidade de exportação e o reconhecimento internacional é diminuto. Chegados a 2011, o valor das exportações é de 657 milhões de euros, ainda assim, o reconhecimento internacional melhorou, patente nos prémios atribuídos aos vinhos portugueses.

Vivemos num período de globalização conturbado, em que o horizonte é uma profunda incerteza. A realidade em Portugal é espelho disso mesmo e a economia está débil e o desemprego sobe. As exportações, ainda assim têm demonstrado um desempenho acima do esperado. Mais do que nunca, foi tão importante exportar. Cabe neste cenário, o sector do vinho e a importância que pode ter para a economia.

Mas se o plano estratégico foi desenhado, porquê o não atingir das metas? Porquê, os problemas estruturais, nomeadamente a alta fragmentação do sector se mantêm praticamente inalterada?

Paralelamente, nos últimos 20 anos vimos o surgimento de novos Países produtores de Vinho, em especial do hemisfério sul. Conquistaram quota de mercado, aplicaram uma receita baseada na escolha e desenvolvimento de castas europeias, produzindo vinhos varietais, fáceis de beber e de identificar. Grande concentração de produção, altamente *cost effective* e com margens suficientes para aplicar em campanhas de promoção e marketing, alguns deles fortemente apoiados por incentivos estatais. Uma receita vencedora, que os cinco maiores produtores do Mundo (europeus), incluindo Portugal, viram a sua quota de mercado cair.

Durante este estudo de caso, foi revista uma vasta literatura que incluiu o estudo do fenómeno de Globalização e o papel de Portugal neste contexto. Outras áreas como comportamento do consumidor, estratégias de internacionalização, caracterização do mercado internacional de vinhos e caracterização mais aprofundada do nosso sector, foram também amplamente investigadas.

Após esta revisão da literatura, foi possível identificar quatro perguntas, para as quais não existe resposta documentada e atual sobre o nosso sector de vinhos portugueses. Estas perguntas assentam em quatro pilares fundamentais na perspectiva *supply based* do sector. O primeiro dos quais, está relacionado com a

estratégia de aposta num lote limitado de castas autóctones, para mitigar o problema de fragmentação produtiva e ao mesmo tempo criar diferenciação e identidade dos vinhos portugueses. O segundo pilar tem haver com a cooperação entre agentes económicos e de como podem ser geradas sinergias e economias de escala por forma sermos mais competitivos no contexto internacional. O terceiro pilar, refere-se à abordagem de desenvolvimento de produto que pretendemos, enquanto país produtor de vinhos. Isto é dizer, se devemos manter um tradicionalismo comum aos produtores do chamado Velho Mundo, ou se pelo contrário, pretendemos inovar e acompanhar as principais tendências de mercado e que estão devidamente caracterizadas na revisão da literatura. Por fim, o quarto pilar, que se refere ao tipo de promoção em que devemos apostar e como, nomeadamente se por via dos canais *Off-trade* ou *On-trade*.

Este é um estudo de caso que assenta num modelo de *Theory Building* e tem como objectivo conseguir generalizar conclusões, ou seja produzir uma nova teoria, com base na informação recolhida. Portanto, tem uma perspectiva interpretativa e crítica.

Por forma a recolher a informação qualitativa, rica, para responder às *Research Questions* levantadas, optou-se por recorrer a entrevistas de aprofundamento (*In Depth Interviews*) a indivíduos identificados como pertinentes para construir uma teoria sobre eventual estratégia a seguir para internacionalização dos Vinhos Portugueses. Estes indivíduos, são *stakeholders* importantes na indústria e foram escolhidos por forma a darem uma perspectiva que cobrisse toda a cadeia de valor, numa óptica de *Supply Based*.

Através da interpretação destas entrevistas e da triangulação com os dados obtidos no processo de revisão da literatura, foi possível definir algumas conclusões, nomeadamente e de forma muito resumida:

- É necessário convergir na aposta de produção e promoção de um lote restrito de castas autóctones
- Que no que concerne à cooperação entre agentes económicos, existem barreiras culturais acentuadas, ainda assim, são apontadas várias ideias e soluções para mitigar este problema
- Em relação à adaptação aos mercados, existe convergência de opiniões, ainda que deve ser preservada uma identidade de “Vinhos de Portugal”, que os mercados emergentes são de extrema importância e esta adaptação depende da dimensão do agente económico
- Por último, o *off-trade* parece ser o canal de eleição para promoção dos vinhos, ainda que se divida em estratégias distintas para especialistas e grandes superfícies alimentares.

Este estudo de caso termina com sugestões de implementação e recomendações, que levam em consideração alguns riscos. Por último, este caso apresenta limitações naturais, por estar centrado na perspectiva *supply based* e portanto futuras áreas de estudo devem envolver trabalhos na perspectiva *demand based*, no que diz respeito aos mercados prioritários a trabalhar.

3 Enquadramento – Ponto de partida para o estudo do caso

3.1 Relatório da Monitor Group (2003) – Cluster do Vinho Português

Em 1994, o governo Português da altura, encomenda um estudo ao Professor Doutor *Michael Porter*, sobre a economia Portuguesa, documento do qual resultaram um conjunto de recomendações, entre elas a aposta no desenvolvimento de *Clusters* de sectores económicos estratégicos para o desenvolvimento do país, nomeadamente a aposta em sectores tradicionais. Mais tarde, de acordo com esta recomendação, a ViniPortugal, contracta a *Monitor Group* para realizar um estudo sobre o *Cluster* do Vinho em Portugal, com o objectivo de obter recomendações concretas para dinamização do sector, garantindo a sua prosperidade a longo prazo.

“O Resumo de Competitividade do *Cluster* e Introdução a Campanhas de Ação”, é apresentado em 2003 e encontra-se em documento anexo, ficando aqui os pontos relevantes sobre o mesmo.

O retrato traçado é sobre um sector estagnado ao nível da produção e receitas (€680M em 2000), em oposição a uma forte conquista de quota de mercado dos denominados produtos do “Novo Mundo”. Ainda assim, olhando para a Europa, mesmo aqui ao lado tínhamos uma Espanha a crescer a 5,5% ao ano (à data do estudo), com forte investimento de empresas privadas de capital de risco, que em 2001 é sete vezes superior ao investimento disponível em Portugal.

O mesmo estudo aponta para um crescimento do reconhecimento internacional ainda que de uma forma lenta. Em 2002, no *International Wine Challenge*, foram apresentados 9600 vinhos (prova cega sem indicação de preço). Portugal conquistou 22 medalhas de ouro (vinhos licorosos – Vinho do Porto) + 6 para os restantes tipos de vinho. Ainda assim uma melhoria nos últimos 5 anos, mas muito inferior a outros mercados concorrentes.

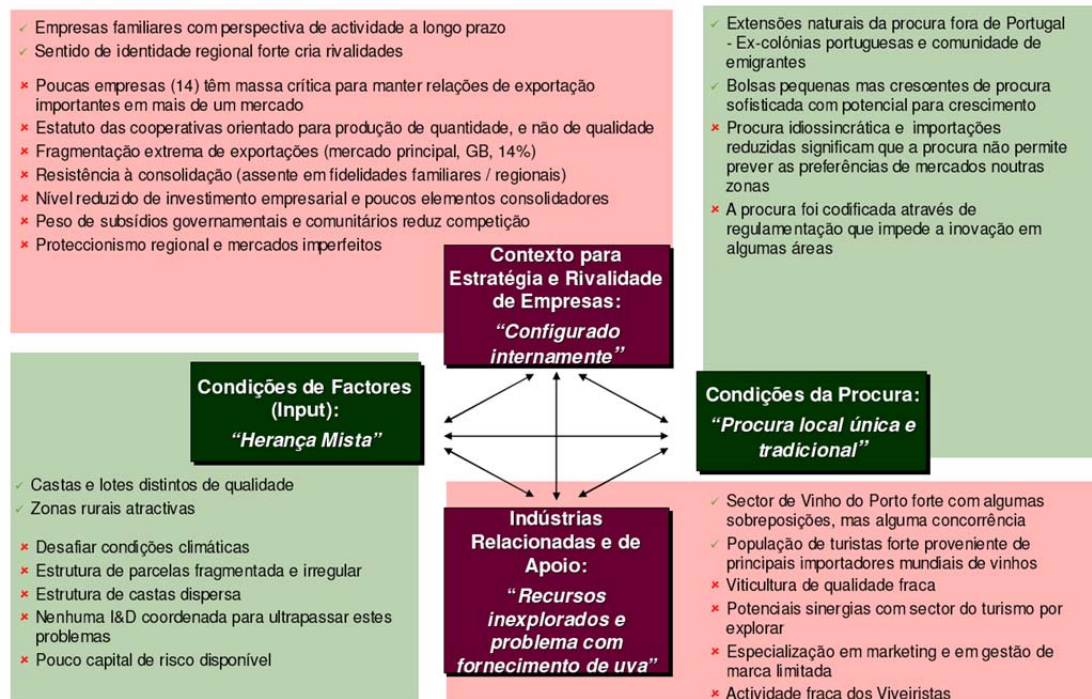
A estrutura do *Cluster* é desequilibrada e sem grande competitividade. A viticultura é uma atividade autónoma e sem grande viabilidade económica, levando em consideração a alta fragmentação das parcelas e com bacelos multi-castas que impedem uma produção em massa de qualidade. Prova desta incapacidade é existência de apenas 14 empresas (11 das quais são cooperativas), com capacidade e dimensão de manter relações de exportação.

Fraca inovação, em que a relação com o mundo académico é reduzida, não resultando assim casos de grande diferenciação, tanto ao nível do desenvolvimento do produto, como da sua promoção e distribuição. Esta caracterização está devidamente resumida na Figura 1.

Figura 1 - Diamante da Competitividade - Sector dos Vinhos Portugueses 2003

Fonte: (Monitor Group, 2003)

Determinantes Cruciais



Não fosse o *Cluster* ter fragilidades suficientes, a falta de coordenação entre as empresas de vinhos e a falta de uma estratégia concertada de exportação, "matam" por assim dizer, qualquer tentativa de conquista de mercado e impedem a criação de uma marca de vinhos de Portugal forte e compreensível para o consumidor menos instruído sobre a indústria e o mercado dos vinhos.

Com este cenário traçado, a *Monitor Group* em conjunto com representantes de todas as diferentes partes do *Cluster*, elaborou um plano de 10 Pontos para melhorar a competitividade do *Cluster* (Monitor Group, 2003, p. 16):

1. Melhorar qualidade da uva através do aumento da dimensão de parcelas / definição de preços com base na qualidade
2. Melhorar dimensão e capitalização das empresas através da consolidação e do investimento
3. Introduzir gestão profissional e certificação ao abrigo das normas ISO em todo o *Cluster*
4. Definir como alvo e manter categoria - país na GB / EUA
5. Analisar preferências de consumidores na GB / EUA - refletir essa informação em produto e embalagem
6. Utilizar estudo de consumidor / viticultura para desenvolver 3-5 tipos principais de vinhos portugueses
7. Desenvolver e expandir a categoria *super-premium* (€7-12)

8. Proteger marcas portuguesas (DOC, castas, etc) através da irradiação de vinhos de qualidade reduzida
9. Criar marca 'Portugal Regional' e um conselho promotor de vinhos de qualidade para facilitar e compensar a inovação
10. Investir na colaboração entre áreas-chave do *cluster*
 - Impulsionar a inovação através de iniciativas conjuntas entre o sector do vinho e a área da investigação / mundo académico

Entre 2003 e 2004, foram apresentados planos complementares a este estudo, com estratégias para ativação do *Cluster* e campanhas de Marketing segmentadas por mercados prioritários.

Por fim e como nota final, a *Monitor Group*, no documento "Activar a Estratégia do Cluster do Vinho", aponta como objectivo em valor de exportações para 2010, a meta de 1 Bilião de Euros (Monitor Group, 2003, p. 8).

3.2 Ponto de situação 9 anos depois (2012)

O mercado de Vinho a nível Internacional, nestes últimos 9 anos, conheceu crescimentos acentuados, tanto no consumo como na produção, mas por via da crise Mundial verificada a partir de 2008, os valores de produção e consumo de hoje, estão muito pouco acima dos valores de 2003. Estas variações estão patentes nas Figura 21 e Figura 24 no capítulo 4.4.1 deste estudo.

Ainda sobre o consumo de vinho, é importante referenciar que o consumo nos países tradicionais produtores europeus demonstra uma estagnação ou mesmo declínio, enquanto ao mesmo tempo, surgem novos mercados com crescimentos acentuados de consumo. A melhor forma de materializar esta "transferência" de consumo, é consciencializarmo-nos de que existe um grupo de países que cresce em população e em riqueza *per capita*, os chamados países emergentes (E7). Segundo a consultora *PricewaterhouseCoopers*, espera-se que em 2050, estas economias sejam 50% superiores ao atual G7 (capítulo 4.4.2).

No que diz respeito ao Comércio Internacional, ou seja exportações, a tendência é fracamente positiva desde 1998, em termos globais. Mas ao ventilarmos os números, a perda de quota de mercado dos países produtores tradicionais Europeus (5 maiores), para os produtores do Novo Mundo (hemisfério sul + EUA), tem sido constante. Ainda assim, desde 2008 a tendência foi corrigida e os 5 maiores produtores europeus (IT/ESP/FR/AL/PORT), contam com uma quota de 65,5% das exportações mundiais de vinho (2011).

No que diz respeito à indústria Portuguesa de vinhos, em termos de exportações, crescemos entre 2003 e 2011, 19% em valor, atingindo um total de exportações de 657 Milhões, ao fecho de 2011. Ainda assim, o reconhecimento internacional tem vindo a aumentar por via dos vinhos portugueses medalhados nas várias provas internacionais (Figura 46).

Estruturalmente, o País apresenta genericamente as mesmas dificuldades identificadas no relatório da Monitor Group de 2003, como são o tema da

fragmentação da produção, promoção e exportações. Adicionalmente houve uma maior profissionalização do sector, ainda que as empresas com verdadeira capacidade de exportação, são reduzidas e com dimensão insuficiente para competir verdadeiramente no palco internacional (salvo raras exceções).

Entretanto, de registar a intensificação da atividade do órgão responsável pela promoção internacional dos vinhos portugueses, a ViniPortugal. Bem como o surgimento da marca “*umbrella*” *wines of Portugal*, que é assim a bandeira desta indústria lá fora.

Ausência de respostas

Se considerarmos a janela temporal entre 2003 e 2012, a indústria de Vinhos Portuguesa, sofreu algumas alterações e melhorias, ainda assim, sem resolver questões estruturais, não conseguindo ter um papel mais relevante no hipercompetitivo mercado internacional de vinho.

Porquê, a indústria não consegue ultrapassar os seus principais problemas (ex: fragmentação) e não consegue capitalizar as suas forças (ex: biodiversidade, castas autóctones) e vingar no panorama internacional?

Enquanto isto, a equação torna-se mais complexa com o acelerado crescimento dos Países Produtores do Novo Mundo, que são uma forte ameaça, enquanto ao mesmo tempo, surgem novos mercados consumidores de vinho, que não deixam de ser uma forte oportunidade.

As respostas não são simples, consensuais e não existem teorias recentes que expliquem com detalhe qual a direção estratégica que deve estar na base de uma concertação nacional, que defina ações de médio-longo prazo, para que os agentes económicos possam seguir e aumentar a competitividade dos nossos produtos vinícolas.

Este estudo de caso, tem como objetivo central tentar contribuir, ainda que de uma forma consciente das suas limitações, com algumas repostas e recomendações para ajudar a indústria de vinhos portugueses, a progredir no mercado internacional.

4 Revisão da Literatura

4.1 Globalização

4.1.1 Globalização nos nossos dias

Esboçar um retrato dos nossos dias, não poderá passar ao lado do contexto macro económico que molda os nossos hábitos de vida e que mais que nunca, torna-os convergentes. Esta é a era em que a avaliação do quadro internacional, inicia-se pela interpretação da crise bancária e financeira, uma maleita que inundou o nosso dia-a-dia nos últimos anos.

Um sistema que foi inflacionado por ativos mobiliários e imobiliários nos Estados Unidos, onde foram atingidos níveis de valorização que não tinham outra perspectiva, que não o colapso e a revelação da sua toxicidade, levando ao total descrédito do sistema financeiro e de alguns bancos de investimento americanos. Como consequência, a desvalorização bolsista e a instabilidade financeira que passou a afectar nações, empresas e cidadãos (Salgueiro, 2012).

Uma crise financeira que racionou o dinheiro, afectou diretamente a atividade económica e que contaminou a Europa e restantes mercados mundiais.

Para contrariar o ciclo e promover a retoma, os Governos fizeram uso de instrumentos que estão à sua disposição, como são as descidas das taxas de juro, aumento da despesa pública, ou concessão de reduções fiscais. Mas o equilíbrio destas medidas não é de todo fácil, em especial, nas nações com dificuldades crónicas de competitividade e crescimento económico anémico. Portugal é um bom exemplo dos efeitos colaterais do aumento da despesa do estado por forma dinamizar a economia. Como resultado, o aumento esperado da sua dívida externa, expôs o País à especulação dos investidores e à avaliação crescente do risco, traduzido em taxas de juro proibitivas sobre a sua dívida soberana. Portugal e outros países com o mesmo perfil, viram-se obrigados a corrigir a rota, através programas de ajustamento económico e financeiro com forte recurso a medidas de austeridade.

Mas seria redutor analisar a globalização e caracterizá-la por apenas um prisma. O fenómeno de Globalização não se remete apenas a uma faceta económica e financeira, podendo ser caracterizado por outras dimensões, não menos importantes.

Para além do horizonte económico, teremos de incluir uma dimensão política - social, que se estrutura através da diplomacia, aquisição ou trocas de conhecimento tecnológico, expansão imperial, ou fenómenos de emigração por consequência de guerras, alterações económicas significativas ou até proliferação de doenças.

Ainda, a dimensão cultural, que se externaliza por via da língua, rituais, crenças e todas interações / adaptações daí resultantes, que poderão fomentar episódios fortes de mudança nas populações e por consequência, encontrar resistência, o

que por vezes, poderá assumir a forma de violência e conflito entre civilizações (Exenberger, 2004).

Repetindo mais uma vez, o fenómeno de globalização não pode ser observado por apenas uma das dimensões. Na verdade, elas são a causa – efeito e caminham juntas, onde alterações políticas, têm consequências, económicas, sociais e até mesmo culturais, sendo que a sequência e o peso das variáveis é específico e conjuntural.

Mas, se para muitos a Globalização é a causa de todos os males, para outros, é apontada como a verdadeira cura para resolver todos os problemas da atualidade (Bordo, 2002).

Na verdade e usando agora uma perspectiva mais positiva do que aquela com que iniciámos este documento, o fenómeno das redes sociais e o seu papel na globalização, são o outro lado de comunidades com uma extensão verdadeiramente global. Não só na dimensão lúdica, mas também no *networking* profissional, onde as barreiras geo-políticas já não existem. O mundo cosmopolita e comercial de hoje, é uma teia de endereços electrónicos e de perfis, onde as conexões são feitas com uma facilidade e velocidade nunca antes possível.

É neste contexto que vivemos hoje de uma forma verdadeiramente global. Os produtos que consumimos, a informação e conteúdos que chegam até nós, os relacionamentos pessoais, profissionais e até mesmo, no simples facto de que a nossa informação e conteúdos pessoais pode estar algures num recôndito lugar do planeta, guardada num qualquer servidor e à qual acedemos remotamente. A comunicação pessoal ou de massas a uma escala verdadeiramente planetária será certamente a paragem mais longínqua que conseguimos até à data, neste processo de globalização que, desde sempre esteve na nossa génese. Aliás, esta é uma ideia defendida por algures autores, numa linha de pensamento em que, a globalização, é uma característica da civilização, a qual esteve sempre presente, desde o início da história (Exenberger, 2004).

4.1.2 Três Vagas da Globalização

Importa no entanto identificar os grandes marcos do processo de Globalização. A grande maioria dos autores defende 3 vagas, apontado como primeira grande etapa o final do século XV, princípios do século XVI, com a era dos descobrimentos portugueses. Um processo de globalização onde fomos importantes protagonistas e marcámos a tendência de uma Europa, que progressivamente, iniciou a sua expansão para o resto do mundo. Portugal, Espanha, mais tarde com Holanda e por fim o Reino Unido nos séculos XVII e XIX. Esta é uma viragem, que transfere o centro de gravidade do comércio e das economias do oriente, para o ocidente, iniciando um espaço temporal que durou até aos nossos dias. Atualmente verificamos o fenómeno inverso, com a transferência do protagonismo no palco das relações comerciais internacionais, para o Oriente, nomeadamente para países como a China, Índia, Coreia, Japão e outros mercados emergentes.

As datas concretas referentes a este “*Big Bang*” da primeira vaga, são as de 1492 (Cristóvão Colombo - avança em direção às Américas na procura de especiarias) e 1948 (Vasco da Gama - contorna a costa Africana e retira o monopólio dos comerciantes de especiarias Árabes e Venezianos) (O'Rourke & Williamson, 2000).

Assim, Portugal desde a sua formação, passando pela sua estratégia além fronteiras a partir Século XV, sempre teve um papel ativo e ensinou no sentido mais literal, a “Globalização” a dar os primeiros passos (Exenberger, 2004, p. 15). É assim atribuído o fenómeno de globalização económica a esta nação, por via da era denominada de “Descobrimientos”, que conduziu a uma liderança progressiva da Europa Ocidental sobre o resto do Mundo (Pereira, 2007).

O processo de globalização feito pelos Portugueses, não se remeteu apenas à dimensão económica, tendo sido mais abrangente, o que hoje está demonstrado pela difusão da língua Portuguesa que é a sexta mais falada em todo o mundo e por mais de 269 milhões de pessoas (Wikipedia, 2009).

A partir daqui, a Europa conheceu assim as Américas, África, Índia, Sião, China e Japão, fazendo do oceano Atlântico e Índico, uma “auto - estrada” para o desenvolvimento económico, financeiro e civilizacional (Brites Pereira, 2007).

Intensificaram-se as trocas de mercadorias, movimentos de capitais e desenvolveram-se inovações tecnológicas, para além da aprendizagem e consolidação de relações diplomáticas e institucionais entres as nações do velho com o novo mundo.

No entanto, esta primeira vaga de 1500 a 1800 para além do grande salto qualitativo, civilizacional e tecnológico, na verdade não representou mais do que 1% de crescimento anual no comércio internacional (Bordo, 2002).

É também relevante esclarecer que foi esta época que lançou as bases e os canais de comunicação das relações económicas internacionais que perdura até aos nossos dias. Progressivamente, a dominância ibérica começa a ser substituída por uma crescente afirmação Britânica, resultado de uma organização económica superior, aposta nos desenvolvimentos científicos e na inovação tecnológica, aliada a um clima de crescimento populacional (Pereira, 2007).

Todas estas causas, são o efeito de uma profunda alteração na sociedade e na organização da sociedade Britânica, começando no reinado de Henrique VIII e culminando no reinado de Isabel I (Elizabeth I).

A reforma Protestante Europeia, teve a sua expressão em Inglaterra, através da Reforma Inglesa ou Reforma Anglicana, período no qual se rompeu com a autoridade do Papa e a Igreja Católica Romana. O Rei tornou-se o topo da hierarquia da Igreja e toda a colecta de impostos de carácter religioso foram retidos no reino, aliviando assim os recursos financeiros do rei (Ates, 2008). É sobre também esta época, que muitos autores defendem a passagem entre a era medieval e a era moderna, através do movimento do Iluminismo (Era da Razão), época na qual, se dá uma alteração nas expectativas humanas, de carácter mais religioso, para ambições de cariz político e económico.

Aproveitando um conjunto de circunstâncias particulares internas e externas, Inglaterra desenvolveu-se em termos económicos, sociais e políticos. Um crescimento, que permitiu a esta nação o aumento da sua frota marítima e vantagens competitivas para que a sua indústria se transformar-se na mais competitiva à sua época. Teremos ainda de acrescentar a esta evolução Britânica, uma política comercial aguerrida, "fortemente orientada para o favorecimento e proteção das indústrias domésticas e que, ... , permitiu o domínio do comércio internacional e das relações económicas a ele associadas" (Pereira, 2007, p. 4).

É esta ascensão Britânica que está na génese da segunda vaga de Globalização. O avanço tecnológico da época que impulsiona a evolução dos transportes terrestres e marítimos, baixando fortemente os custos de transporte (Collier & Dollar, 2002). O peso da economia mundial tende para o Atlântico Norte, onde importantes alterações no relacionamento entre os países do velho mundo, moldam novas formas de expansão económica e financeira. Como exemplo, em 1860 dá-se o Tratado *Cobden - Chevalier* entre Inglaterra e França (que reduzia substancialmente as tarifas) em que a Inglaterra dá luz a uma estratégia por políticas comerciais mais "liberais". O mesmo acontece com outras potências europeias que liberalizam as trocas entre si (Guimarães, 2005).

Como consequência direta desta liberalização e relações económicas menos restritivas, o comércio internacional foi impulsionado fortemente. Paralelamente em 1870, os movimentos internacionais de capitais atingem uma grande amplitude, comparável à situação atual, ainda com características diferentes (Pereira, 2007). É nesta segunda metade do Séc. XIX, que se acentua também o fenómeno de correntes migratórias que cobrem o Globo, desde os Estados Unidos à Austrália. Estamos também perante um fenómeno forte de colonização de países não Europeus, sendo que estes movimentos migratórios (colonização), não estão na base da Globalização, mas são sim, uma consequência desta era de industrialização (Ates, 2008), que marca fortemente a segunda grande vaga de Globalização.

Chegamos por assim dizer a uma fase adulta da Globalização, com características que duram até aos dias de hoje. Um crescimento económico, baseado na expansão do comércio e do investimento internacional, na especialização e constante progresso tecnológico. Esta fase entre 1815 e 1924 pode ser quantificada, por exemplo, por via do comércio de exportações que cresceu positivamente a um ritmo de 3,5% ao ano (Bordo, 2002).

A segunda vaga termina com o período mais turbulento da nossa era, com o eclodir da primeira guerra em 1914 seguida mais tarde da segunda grande guerra. Pelo meio a grande depressão dos anos trinta, que decapitou por completo a economia mundial, já de si débil, revelando-se como o mais longo período de recessão económico do séc. XX. Os estados respondem à depressão com "protecionismo", numa tentativa de aumentar o consumo dos produtos produzidos internamente, tentando salvaguardar empresas e empregos. Os Estados Unidos lideraram a economia mundial para o abismo com a "*Smoot-Hawley Tariff*", uma lei que promove a subida vertiginosa de impostos sobre mais de 20.000 produtos importados, o que provocou a retaliação internacional (Collier & Dollar, 2002).

Estamos de regresso ao “nacionalismo” e aos seus ideias mais extremistas, conjugados com a regressão económica, temos a receita para uma segunda guerra mundial, que é o culminar de um início de século não menos positivo:

“Between 1913 and 1950, the world economy grew much more slowly than in 1870–1913, world trade grew much less than world income, and the degree of inequality between regions increased substantially...” (Maddison, 2001, p. 22).

Após os horrores da guerra, fomentados por ideais nacionalistas, as nações procuram reconstruir-se e libertarem-se rapidamente de uma época tão negra para a Europa e restante mundo. Os princípios que fomentaram o nacionalismo, rapidamente são abandonados e os governos procuram construir rapidamente formas de cooperação, num espírito de aliança e entre - ajuda, por forma a incentivar o crescimento económico e estabilidade global. Esta cooperação começa por seletivamente reduzir barreiras entre países e sobre produtos específicos.

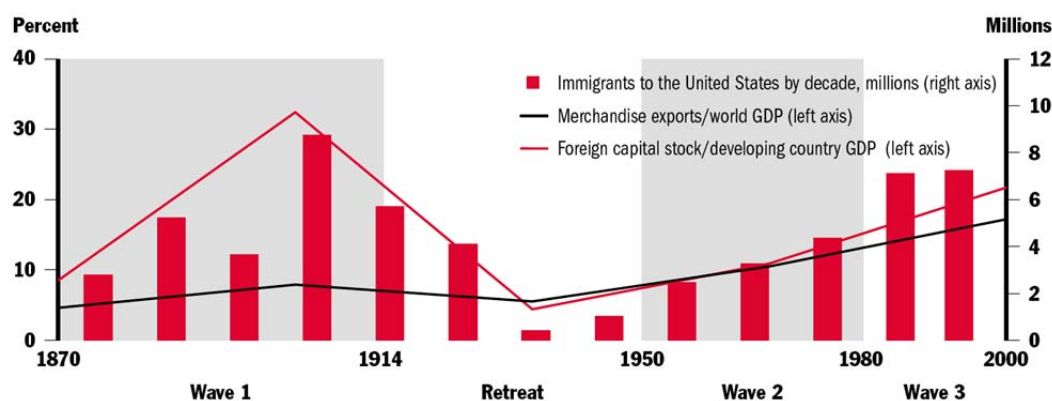
Esta redução de barreiras, acompanha a contínua descida dos custos de transporte, factores que contribuíram para o renascer do comércio internacional (Collier & Dollar, 2002).

Alguns autores como *Collier* e *Dollar*, consideram que a partir de 1945 estamos na segunda vaga de globalização, onde consideram como primeira, o período de 1870 a 1914. Ou seja ignoram de todo qualquer manifestação de Globalização anterior a 1870. Esta nota só é relevante, porque naquilo que a maioria dos autores defende sobre as 3 vagas, estes separam a “convencionada” terceira vaga de 1945 aos dias de hoje em duas vagas (segunda e terceira, segundo eles).

Relevância, porque estes autores consideram que existem dois momentos distintos entre 1945 e os dias de hoje, ou seja, um primeiro momento até 1980 (2ª vaga segundo estes autores) e o de 1980 em diante (3ª vaga).

Figura 2 - Três Vagas de Globalização

Fonte: (Collier & Dollar, 2002)



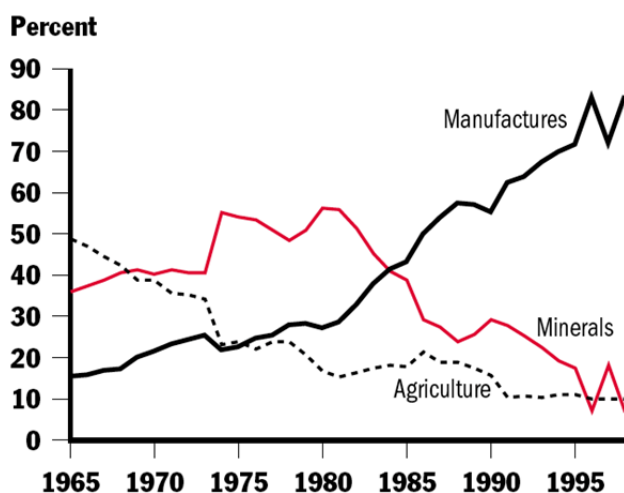
Argumentam que entre 1945 e 1980, foram restauradas as relações de produção e trocas comerciais entre o hemisfério Norte e Sul, mas não os movimentos de capitais e de migração de mão de obra. No entanto, regista-se um fenómeno novo

entre os países desenvolvidos que aponta para a especialização na produção e com o crescimento de *clusters* específicos em diferentes países. Este “*clustering*” para além de desenvolver a especialização, promove a eficiência e conseqüentemente a produtividade. Estamos perante uma forte aceleração sobre a competitividade a nível internacional. Este fenómeno impulsionou a criação de riqueza destes países e o seu distanciamento em relação aos restantes. No entanto, estes 35 anos permitiram apenas chegar aos padrões do período de 1870 a 1914, no que respeita a comércio internacional (Collier & Dollar, 2002) – (ver Figura 2 - Três Vagas de Globalização).

Após 1980, o cenário de globalização evolui rapidamente. A partir de 1980 os novos “colonizadores”, isto é os chamados países desenvolvidos, vêm o peso das suas exportações no comércio internacional, aumentar de 25% para 80% nos dias de hoje (Collier & Dollar, 2002) – (ver Figura 3)

Figura 3 - Quotas das exportações de mercadorias de países desenvolvidos

Fonte: (Collier & Dollar, 2002)



Outra nova característica é o forte crescimento do FDI (*Foreign direct investment*). Esta característica coloca em verdadeira concorrência Países de baixo rendimento com Países de alto GDP. De salientar ainda um episódio político que não pode ser marginalizado e que, em boa medida, contribuiu para uma maior integração dos mercados, terminando a bipolarização existente no planeta entre EUA / URSS. É na segunda metade dos anos 80 que acaba o denominado período da Guerra Fria. Durante estes últimos trinta anos, o comércio Internacional cresceu massivamente e os mercados em termos de comércio estão mais integrados do que nunca, muito por três aspectos que estão fortemente interligados: maior abertura dos mercados; liberalização das trocas comerciais e financeiras, sujeitas a uma menor regulação; e a forte evolução das tecnologias de informação e de comunicação (Pereira, 2007).

4.1.3 Portugal e a Globalização

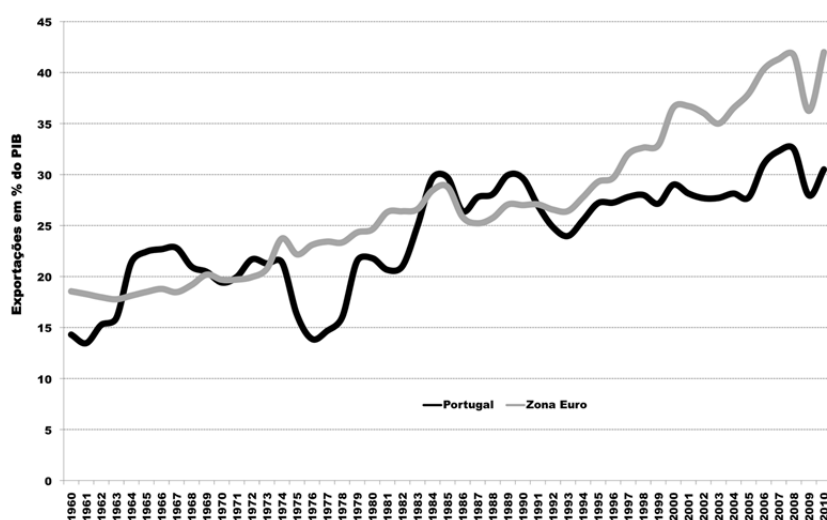
Hoje, mais que nunca, por retração da sua economia interna e com as conseqüências imprevisíveis da sua dívida soberana, Portugal luta por alterar a sua balança comercial. O governo e as empresas portuguesas olham para as

exportações como a tábua de salvação da economia e dos postos de trabalho que teimosamente tendem a desaparecer.

Na verdade o potencial de crescimento é enorme. Em 2008 as exportações correspondiam apenas a 33% do PIB nacional, quando a média Europeia é de 58% do PIB. Se compararmos com países de dimensão idêntica, temos a Hungria com uns impressionantes 82,7% do PIB ou a República Checa com 77,7%. Se analisarmos o peso das exportações no PIB nacional, por comparação com os países da zona Euro, percebemos que a partir dos anos 80 do século passado, iniciámos um processo de divergência para com os outros países da Zona Euro (Santos Pereira, 2011, p. 433) – (ver Figura 4).

Figura 4 - Exportações de Portugal e Zona Euro (% do PIB), 1960-2010

Fonte: (Santos Pereira, 2011, p. 433)



Já em 2012, os dados do primeiro trimestre apontam, para uma continuada retração das importações e um a aceleração das exportações, sendo que o *deficit* reportado em Março de 2012 é de 842 Milhões de euros (Economics, Trading, 2012). Segundo o Boletim de Inverno do Banco de Portugal, prevê-se que o saldo comercial com o exterior evolua de 3,2% em 2010 para um excedente de 0,8% em 2012, (excluindo bens energéticos). Trata-se da primeira vez em 15 anos que a balança comercial se torna positiva. A tendência dos últimos trimestres pode ser observada na Figura 5.

Estes são os resultados que espelham o impulso da mudança de direção e *focus* dos nossos gestores. A busca dos mercados externos, tem como principio geral e uma motivação comum, que será o aumento da rentabilidade, salvaguarda de empresas e postos de trabalho. Esta é uma inevitabilidade, uma luta pela sobrevivência por forma a evitar uma morte lenta, num enquadramento futuro muito pouco positivo e recheado de aguerrida competitividade de outros *players*.

“Como é evidente, exportar mais faz todo o sentido, porque diminuiríamos não só o défice externo, como também o endividamento ao exterior.” (Santos Pereira, 2011, p. 430)

Figura 5 - Balança Comercial de Portugal (Milhões de Euros)

Fonte: (Economics, Trading, 2012)



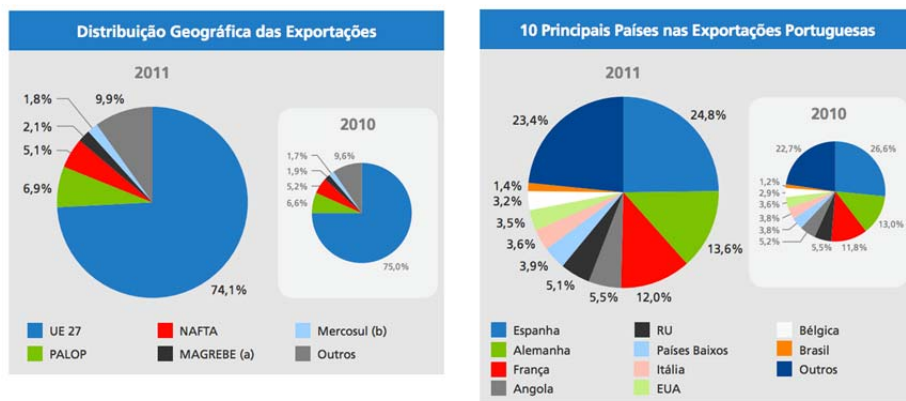
Mas a receita não é tão simples. O nosso sucesso passa seguramente pela nossa competitividade. “Cada País só pode ser competitivo se for diferente” (Braga de Macedo, 2006, p. 3). E neste capítulo, temos uma cultura, uma história, uma Lusofonia que é seguramente terreno mais que fértil para explorar no desenvolvimento dos nossos produtos. Quanto mais fiéis formos às nossas raízes mais fácil será sermos únicos e portanto diferenciados no mercado. Mas, ao mesmo tempo, temos de ser capazes de reter os nossos talentos, para que com a sua criatividade e engenho consigamos criar ativos. Na realidade, precisamos de “homens criativos” para construir fortes ativos.

Portanto, esta diferenciação deverá acrescentar valor para o consumidor e ser adequada aos mercados prioritários onde pretendemos estar em cada indústria.

É importante saber identificar onde queremos estar e qual o potencial das várias opções. As escolhas de mercados devem ser acompanhadas de uma capaz e racional adaptação da unicidade dos nossos produtos, aos hábitos de consumo dos mercados / consumidores. Aqui temos o papel da inovação, onde teremos de ter a capacidade de nos re - inventar num mundo que hoje é diferente e que amanhã o continuará a ser.

Figura 6 - Distribuição Geográfica das Exportações / 10 Principais Países nas Exportações Portuguesas

Fonte: (AICEP, pp. 6 - 7)



A diversificação das exportações em vários mercados, diminui o risco mas no limite pode dispersar também recursos. Este equilíbrio não é simples e na conjuntura atual, implica ainda uma maior reflexão. É o caso do peso de 25% das nossas exportações serem absorvidas pela vizinha Espanha (ver Figura 6), que em 2012 tem uma taxa de desemprego acima dos 20% e que viu a necessidade pedir um “resgate” ao seu sistema financeiro, que será “eventualmente” acompanhada de medidas de austeridade, as quais poderão ser agravadas pelo buraco financeiro das suas regiões autónomas.

Por fim e não menos importante, a sustentabilidade das nossas opções. As estratégias devem procurar os “*quick wins*”, mas mais importante estarem focadas nas métricas de longo prazo, para uma maior rentabilização dos investimentos e terminarmos definitivamente com uma cultura de constante alteração de curso. Resumindo e transcrevendo:

“Por isso é que a atração de ativos e criativos se chama sempre exportação. Por isso que, na economia global, exporto, logo existo. E não exporta quem quer, exporta quem souber” (Braga de Macedo, 2006, p. 4)

4.2 Comportamento do Consumidor - Introdução

Para saber exportar, muitas variáveis terão que ser levadas em consideração, mas certamente existe uma que é o centro da temática: conhecer o cliente ou se preferirmos em casos que se aplique, o consumidor.

É sobre o consumidor, em especial sobre as tendências Globais, que abordaremos de seguida, literatura que nos permita fazer um enquadramento das principais características do consumidor moderno, que está em constante mutação e, perceber a dicotomia entre convergência e divergência dos seus comportamentos. Apesar de existir uma cultura global fomentada por marcas e valores que são partilhados em quase todo o planeta, também existe no entanto, uma riqueza multi - cultural enraizada nas regiões, países, continentes e que tende a ser defendida e até capitalizada como forma de diferenciação e afirmação no mundo.

4.2.1 A cultura do consumidor Global

Um dado inegável, é de que a maioria da população do Planeta habita em grandes centros urbanos. É projetado que as “mega - cidades”, ou seja, as cidades com mais de 10 milhões de habitantes, serão cerca de 26, em 2015 (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2010, p. 14).

Isto significa que estes consumidores urbanos, possuem padrões de vida e uma riqueza que tende a ser mais homogênea e onde as grandes marcas, centram os seus recursos de marketing por forma a maximizar as suas vendas. São consumidores que acabam por estar expostos a estímulos e padrões *lifestyle* muito semelhantes, ainda que com raízes sócio - culturais diferentes.

Mas não são só os aglomerados populacionais. Na verdade, o planeta é uma “aldeia global”, muito graças ao generalizado acesso à internet e a todo o tipo de conteúdos. O fenómeno das redes sociais e o comércio electrónico são dois vetores que influenciam uma tendência de consumidor global. Poucas são as barreiras para adquirir uma qualquer marca ou produto de grande consumo, por via do comércio electrónico, independentemente das barreiras físicas. Adicionalmente, as redes sociais, são hoje uma ferramenta importante para as marcas, por forma a segmentarem e relacionarem-se com os seus fãs, ou se preferirem, com os seus consumidores.

Existe hoje um poder das massas, que desenvolve tendências à boleia das alterações tecnológicas, económicas e sociais. As marcas, muitas das vezes procuraram serem elas a influenciar estas tendências, mas muitas vezes são elas que têm de conseguir descodificar as tendências e, em tempo *record*, responder ao mercado com produtos que satisfaçam as necessidades destas massas de consumidores.

Somos, nesta linha de raciocínio, inclinados a conceber um mundo cada vez mais homogêneo e estandardizado. Mas essa não pode ser uma visão simplista, sobre as tendências, sobre o consumidor e os seus comportamentos de compra.

4.2.2 Convergência Vs Divergência no comportamento do consumidor

Um dos aspectos da Globalização que vivemos, é a convergência de alguns hábitos de consumo, marcas que compramos, os conteúdos *mídia* que acedemos e o uso do mesmo nível de tecnologia. Muitos autores, no final do passado século (anos 80 e 90), defendiam que a convergência conduziria a uma homogeneização das necessidades, gostos e estilos de vida dos consumidores.

Tudo parecia apontar nesse sentido, com uma internacionalização do modo de vida ocidental, assente em padrões de um “razoável poder de compra”, com uma classe média crescente nos países desenvolvidos da Europa e do continente Norte Americano. Em resumo, um hemisfério Norte em pleno crescimento e com partilha das mesmas tendências.

A difusão deste padrão era fácil: O crescimento das viagens internacionais, as comunicações globais, a internet, os canais de televisão com conteúdos universais (como por exemplo a MTV), reforçam esta noção de que algumas classes etárias, em principal os jovens, possuem valores comuns independentemente do seu país de origem. O que até certa medida seria verdade.

Na base deste pensamento, sobre uma tendência de homogeneização, existe uma teoria de que a tecnologia (Levitt, 1983), levaria a uma homogeneização das expectativas e necessidades dos consumidores, pois seria de esperar que a estandardização de produtos, traria grande qualidade a baixo preço. Este argumento baseava-se na convicção de que o comportamento do consumidor seria puramente racional. Aqui fica um excerto deste pensamento (Levitt, 1983):

“Two vectors shape the world—technology and globalization. The first helps determine human preferences; the second, economic realities. Regardless of how much preferences evolve and diverge, they also gradually converge and form markets where economies of scale lead to reduction of costs and prices.

The modern global corporation contrasts powerfully with the aging multinational corporation. Instead of adapting to superficial and even entrenched differences within and between nations, it will seek sensibly to force suitably standardized products and practices on the entire globe. They are exactly what the world will take, if they come also with low prices, high quality, and blessed reliability.”

Nesta linha de raciocínio, a teoria de convergência e estandardização, faria prever que com a moeda única Europeia, ajudaria a uma convergência nos hábitos de consumo dos habitantes europeus (integrantes da UE), em termos de, por exemplo: comida, bebida, roupa ou entretenimento.

A realidade revela-se bem diferente. Existem na verdade diferenças díspares no que diz respeito ao sistema de valores entre países, que é uma consequência da história e experiências sociais, culturais e económicas ao longo do tempo em cada nação ou região. Este sistema de valores está fortemente enraizado nas diferentes sociedades e mostra-se resistente à mudança (Mooij, 2003).

Em resumo e levando em consideração o exemplo da Europa, as últimas décadas têm demonstrado uma convergência dos sistemas económicos e demográficos, mas não existe evidência da convergência dos sistemas de valores.

Existe sim, evidência sobre a divergência ou convergência económica, como é possível de observar na Figura 7, que apresenta as médias de convergência ou divergência por ano, a um nível “macro” para cinco categorias de produtos e para o período de 1970 e 1998. Nesta tabela temos 3 grupos de países: *Worldwide* (44), *Developed* (26) e *Europe* (15).

Figura 7 - Convergência ou Divergência por ano (%) a um nível Macro, 1970-1998, por 1000 habitantes

Fonte: (Mooij, 2003, p. 189)

	Worldwide 44	Developed 26	Europe 15
Telephone main lines	1.42	2.16	2.40
Passenger cars	0.89	1.53	1.74
Television sets	1.50	1.61	2.26
Radios	1.18	1.48	0.31
Newspapers	0.00	0.15	0.37

A longo prazo e a um nível macro, os produtos relacionados com desenvolvimento económico dos países, convergiram mais rapidamente numa Europa mais homogénea, enquanto os produtos mais antigos e baratos como “rádios” e “circulação de imprensa”, divergiram (Mooij, 2003). Ou seja, a um nível mais macro, vemos que, mesmo com uma homogeneização da Europa em termos económicos, existe convergência em alguns produtos e divergência em outros.

Focando na Europa (apesar de não existirem muitos dados disponíveis), é possível provar, a um nível mais micro, que também aqui existem fortes divergências apesar de uma homogeneização económica destes países.

De acordo com a Figura 8, podemos ver que a “leitura de jornais do dia de ontem”, tem uma grande divergência, assim como o número de “carros por família”.

Figura 8 - Divergência por ano (%) a nível Micro (Europa)

Fonte: (Mooij, 2003, p. 189)

	Mean divergence per year (%)
Cars:	
one car in family 1995–1999	2.00
two cars in family 1995–1999	0.00
three cars in family 1995–1999	1.74
TV: daily viewing minutes 1991–1999	0.69
Newspaper readership: ‘read yesterday’ 1991–1996	3.03
Books: heavy book readership 1970–1991	1.12

Em 1997 o coeficiente de variação do GNP (*Gross National Product*) nos 15 Países europeus em análise era de apenas 0,33. Já no período de 1960 – 1997, a média de convergência do GNP / *per capita* era de 0,53% por ano (Mooij, 2003).

A análise destas duas figuras, demonstra que as diferenças na riqueza entre países pode explicar até certo ponto os comportamentos do consumidor (Figura 7). No momento em que existe convergência na riqueza produzida entre países, esta deixa de ser uma variável explicativa para a variância dos comportamentos de consumo (Figura 8). Quando esse ponto é atingido, o sistema cultural transforma-se na única variável explicativa útil.

Até muito recentemente, o impacto da cultura local, não era de todo bem percebido e de que forma seria uma variável que afetava diretamente o comportamento do consumidor. Ao ignorar esta variável, muitas grandes empresas internacionais, falharam os seus objectivos, centralizando o controlo e poder de decisão. Conscientes do desajustamento dos seus produtos e quebras de vendas, resultantes da insensibilidade às necessidades locais, alteraram a sua estratégia Global para uma estratégia ajustada aos hábitos de consumo locais.

Mesmo ao nível de um País, existem diferenças culturais, suficientes para que os mesmo produtos sejam consumidos de forma diferente, ou até substituídos por outros.

No ponto seguinte iremos explorar o modelo desenvolvido por *Hofstede* e que nos ajudará a compreender um pouco melhor as variações de comportamento do consumidor de país para país.

4.2.3 Multi - culturas (Culturas e forças sociais) - *Hofstede*

Como vimos no ponto anterior, a divergência nos padrões de consumo existe e está relacionado com a estrutura cultural das sociedades. O fenómeno designado como “Globalização da Fragmentação” ou “Pluralização do consumo”, evidenciou a importância de considerar a contribuição da cultura, para assim, melhor entendermos o comportamento do consumidor (Soares, 2004).

Nos últimos anos o interesse sobre a influência da cultura no comportamento do consumidor tem aumentado, bem como a pesquisa feita neste campo. Muita desta pesquisa tem se baseado no trabalho de *Geert Hofstede*, nomeadamente o seu trabalho sobre as dimensões culturais de várias nações (Mooij & Hofstede, 2011).

Hofstede desenvolveu originalmente este estudo entre 1967 e 1973, em que foram recolhidos e analisados dados de mais de 70 países. A análise estatística foi feita às respostas colocadas aos colaboradores da organização IBM, espalhados pelas várias subsidiárias no mundo. As perguntas tinham como foco os valores dos empregados, que revelaram problemas comuns, mas com soluções que variavam de país para país, em especial nas seguintes áreas:

- Desigualdade social, incluindo a relação com a hierarquia;
- Relações entre o indivíduo e o grupo;

- Conceitos de Masculino e Feminino: as implicações sociais de pertencer a um ou a outro sexo;
- Formas de lidar com a incerteza, relacionadas com o controlo da agressão e expressão de emoções

Os resultados empíricos confirmaram as dimensões identificadas 20 anos antes por *Inkeles e Levinson* (Hofstede, 2003). O autor *Geert Hofstede*, escolheu designá-las da seguinte forma:

- A distância Hierárquica
- O grau de individualismo (ou de coletivismo)
- O grau de masculinidade (ou de feminilidade)
- O controlo da incerteza

Mais recentemente (1991), foi identificada uma quinta dimensão cultural, que assenta na dicotomia de orientação da sociedade de curto *versus* longo prazo e em 2010 uma sexta dimensão, denominada de indulgência *versus* repressão.

As 6 dimensões culturais

A partir do sítio da internet de *Geert Hofstede* (geert-hofstede.com) podemos obter resumidamente uma descrição atualizada de cada uma destas dimensões (Hofstede, Dimensões), que traduzo nos pontos seguintes:

- **A distância hierárquica:** esta dimensão expressa como os indivíduos de menor poder numa sociedade, aceitam que esse mesmo poder seja distribuído de forma desigual. Aqui o ponto-chave, é de como a sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas. Se nesta dimensão o indicador de distância ao poder for grande, significa que existe uma ordem hierárquica e cada um tem o seu lugar específico sem que para isso tenha que existir uma necessidade de justificação. No lado oposto, sociedades com menos distância hierárquica, as pessoas lutam pela igualdade de poder e exigem justificações pelas desigualdades.
- **O Grau de Individualismo:** O indicador mais alto, chamado de individualismo, significa uma preferência para uma rede social menos forte, em que se espera que os indivíduos sejam capazes de tomar conta de si próprios e dos seus parentes mais próximos. O oposto (coletivismo), representa uma preferência para uma rede entre os indivíduos mais forte e apertada, sendo que neste tipo de sociedade, os indivíduos esperam que os seus parentes e grupos de amigos próximos tomem conta de si em troca da sua inquestionável lealdade. Em resumo, o tipo de sociedade, divide-se na percepção que os indivíduos têm em termos de: “eu” ou “nós”.
- **O Grau de Masculinidade:** O lado masculino desta dimensão representa uma sociedade que privilegia o heroísmo, o atingir de objetivos, assertividade e premiação material pelo sucesso. A sociedade no seu todo torna-se muito mais competitiva. No oposto, lado feminino, temos uma

sociedade que se baseia em valores de cooperação, modéstia, atenção pelos mais fracos e qualidade de vida. Esta é um tipo de sociedade mais orientada para o consenso.

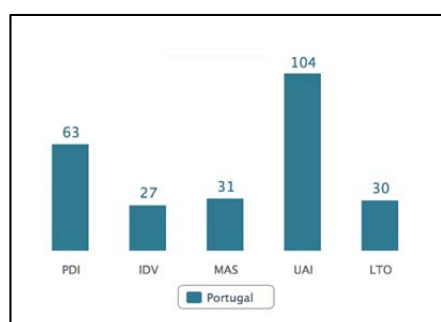
- **O controlo da incerteza:** Esta dimensão tenta expressar o nível em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis em relação à incerteza e à ambiguidade. O ponto aqui é de como a sociedade lida com o futuro que é incerto: tenta o controlar ou simplesmente deixa-o acontecer? Países com um indicador alto no controlo de incerteza, mantém códigos rígidos de crenças e comportamentos e mais intolerantes a comportamentos fora do comum e de novas ideias. No oposto, sociedades com este indicador mais baixo, têm uma postura mais descontraída onde prevalece a prática em vez dos princípios.
- **Orientação de Longo Vs Curto prazo:** Tipicamente as sociedades com orientação a Longo Prazo, tem uma busca sobre a virtude. Já no oposto, as de Curto Prazo, geralmente tem uma preocupação em estabelecer uma única verdade absoluta. São normativos na sua forma de pensar, exibindo grande respeito pelas tradições, pouca propensão de poupar para o futuro e focados nos resultados imediatos. Nas sociedades de Longo Prazo, os indivíduos acreditam que a verdade depende de variáveis, como o tempo, contexto e situação conjuntural. Mostram uma capacidade de adaptar as tradições às alterações de condições, uma grande propensão para a poupança, investimento e perseverança no alcance dos objetivos.
- **Indulgência vs Repressão:** Uma sociedade tipicamente Indulgente, é permitida uma gratificação livre aos indivíduos, no que respeita ao “gozo” da vida e viver feliz. No oposto, está uma sociedade que suprime a gratificação de bens e regula através de estritas normas sociais.

O exemplo da sociedade Portuguesa

No mesmo sítio na internet, de *Geert Hofstede* (Hofstede, Countries), podemos observar os valores atribuídos a cada uma das dimensões anteriormente referidas, para mais de 90 países. A título de exemplo e como será do interesse deste estudo, podemos observar os valores atribuídos à sociedade Portuguesa e fazer a sua caracterização (Figura 9).

Figura 9 - Valores das cinco dimensões culturais - Portugal

Fonte: (Hofstede, Countries)



Legenda

PDI (Power Distance) - Distância Hierárquica
IDV (Individualism) - Grau de Individualismo
MAS (Masculinity) - Grau de Masculinidade
UAI (Uncertainty Avoidance) - Controlo de Incerteza
LTO (Long Term Orientation) - Orientação de Longo Vs Curto Prazo

De forma resumida e ainda a partir das informações constantes no sítio da internet (Hofstede, Countries), podemos aqui fazer um resumo sobre a leitura desta figura:

- **Distância Hierárquica:** O indicador neste dimensão (63) reflete que a distância hierárquica em Portugal é aceite e é admitido que aqueles que tem posições de poder, têm direito a privilégios pela sua posição.
- **Grau de Individualismo:** Portugal em comparação com outros países da Europa (excepto Espanha), é uma sociedade colectivista (27). Isto é manifestado através do compromisso que o indivíduo desenvolve com o grupo familiar, de amigos, ou trabalho que estabelece. Mesmo as relações laborais são vistas numa perspectiva moral (como são as familiares). Lealdade é percebido como algo supremo, que se sobrepõe a outras regras sociais e regulamentações.
- **Grau de Masculinidade:** Pelo indicador desta dimensão (31), estamos perante uma sociedade em que a palavra chave é consenso. Portanto a polarização não é bem considerada, nem a excessiva competitividade é tolerada. A atenção neste tipo de países é “trabalhar para viver”, onde incentivos ao tempo livre e flexibilidade são favorecidos.
- **Controlo da Incerteza:** Com este indicador (104) não existe dúvida em relação a esta sociedade que quer evitar a incerteza. Aqui prevalecem os códigos rígidos de crenças e comportamentos e existe intolerância às novas ideias e alterações. Nestas sociedades existe uma necessidade emocional pelas regras (mesmo que elas nunca funcionem), tempo é dinheiro e as pessoas tem uma necessidade de estarem ocupadas e trabalhar arduamente. Precisão e pontualidade é uma norma, mas já a inovação poderá ter resistência. A segurança do próprio indivíduo é crítica, como elemento individual de motivação.
- **Orientação de Longo Vs Curto Prazo:** com este indicador (30), faz da sociedade Portuguesa, uma sociedade de orientação de curto prazo, que tipicamente exhibe enorme respeito pelas tradições e relativa pequena propensão para poupar, existindo uma forte pressão social para seguir “o que o vizinho tem”. Impaciência no atingir de resultados rápidos e uma forte necessidade de estabelecer uma verdade.

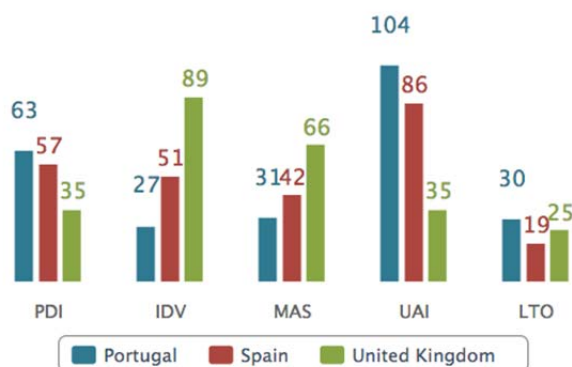
Esta breve caracterização da sociedade Portuguesa torna-se relevante para entender eventualmente algumas das nossas virtudes, mas também os principais problemas que estão na base da nossa organização e competitividade, em especial na indústria de vinhos, que é o objeto deste estudo.

Mas se compararmos os resultados, com o de outros países (ex: Espanha, Reino Unido), vemos que existem diferenças acentuadas em algumas das dimensões, o que naturalmente tem implicação na forma como o comportamento da sociedade e claro está, do consumidor, nestes três países, terá que forçosamente ser diferenciado. A Figura 10, demonstra a comparação destes três países.

As comparações com outros países são intermináveis. O que é importante reter, é que num processo de internacionalização, a quando da seleção de um mercado, deveremos levar em consideração as características dessa sociedade e de como os indivíduos se comportam. São pistas úteis que abrem caminho a um melhor entendimento dos seus valores, expectativas, necessidades e desejos.

Figura 10 - Comparação dos Valores das Cinco Dimensões Culturais: Portugal / Espanha / Reino Unido

Fonte: (Hofstede, Countries)



legenda
PDI (Power Distance) - Distância Hierárquica
IDV (Individualism) - Grau de Individualismo
MAS (Masculinity) - Grau de Masculinidade
UAI (Uncertainty Avoidance) - Controlo de Incerteza
LTO (Long Term Orientation) - Orientação de Longo Vs Curto Prazo

4.2.4 Motivações de compra

Numa perspectiva menos atual, o comportamento do consumidor era referido como comportamento do comprador (*buyer behaviour*), a qual refletia apenas uma visão focada no momento da transação entre produtor e consumidor (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2010, p. 7). Atualmente, é reconhecido que este, não se trata de um único momento, mas sim de um processo. Um processo que se inicia antes da compra, que é caracterizado por atividades de pesquisa e de comparação de produtos, marcas e soluções, por forma a construir um entendimento sobre qual destes, irá ao encontro das expectativas do consumidor ou cliente. Um processo que não termina na compra, porque aqui, existe uma confrontação com a experimentação, da qual resulta uma experiência positiva ou negativa. Um processo que adicionalmente se prolonga para além da compra, na forma em que o produto ou serviço continua a satisfazer as necessidades, expectativas e qual o impacto que a sua compra e uso provoca no cliente ou consumidor.

Neste processo de consumo existem muitos factores e variáveis que o influenciam. Por exemplo, o comprador final, poderá não ser o utilizador final. Também é verdade que o comprador pode ser influenciado por outro elemento

que teve uma experiência, positiva ou negativa, com a marca, produto ou serviço. Aqui, o círculo de amigos e família é de enorme importância no processo de influência. Por último o comprador pode ser uma organização que representa o interesse de muitos utilizadores que nela trabalham.

Na perspectiva de quem vende ou disponibiliza o produto ou serviço, o trabalho é feito para estar presente o mais possível em todo este processo (pré, durante e pós-venda). É necessário ter a capacidade de construir e desenvolver uma comunidade de *advocates* por forma a melhorar os indicadores de recomendação e consideração dos seus produtos, marcas ou serviços. Só assim é possível criar sustentabilidade, no tempo, para o negócio e outros objectivos organizacionais.

Nas linhas seguintes iremos aprofundar um pouco mais este processo que se inicia nas necessidades e que culmina num desejo efetivo de compra de um bem ou serviço.

Os elementos que influenciam uma compra

No momento em que estamos prestes a efetuar uma compra, existem algumas variáveis que interferem no processo. Essas variáveis são de origem interna ou externa e a sua influência torna-se tanto ou mais relevante conforme a complexidade da decisão da compra.

Variáveis Internas	Variáveis Externas
Carência, necessidade, motivação, desejos, percepção, atitude, aprendizagem, personalidade	Economia, demografia, cultura, classes sociais, grupos sociais, grupos de referência (família, líderes de opinião,...)

Alguns destes termos (ex: necessidade, desejo, carência,...), poderão parecer sinónimos, mas na realidade, são diferentes parte de um processo interno, que influenciam uma tomada de decisão para uma qualquer satisfação do indivíduo.

Existe um consenso entre os investigadores, que existe um estado de equilíbrio no ser humano (tal como noutros seres vivos), que denominam de homeostático. Um estado em que o indivíduo não orienta nenhum dos comportamentos, por que se encontra em equilíbrio interno. Mas este equilíbrio pode ser alterado por um estímulo, mais uma vez de origem interna ou externa. O resultado são comportamentos que podem ser diferentes de indivíduo para indivíduo, face ao mesmo estímulo.

As Necessidades

Precede o estado de necessidade, um estado mais básico, que é o estado de carência. A carência está ligada ao nosso estado mais irracional, animal e manifesta-se em vários tipos: Movimento, Alimentos, Líquidos, Ar puro e Descanso. É importante que se perceba, que aqui estão os três grandes pilares da saúde do indivíduo: Alimentação, Exercício e Descanso.

Quando estas carências atingem um determinado nível de insuficiência transformam-se em necessidade, mas este nível, se o quisermos apelidar de

“*tipping point*”, diverge em cada indivíduo e depende da sua resistência e experiência em lidar com as suas carências.

As necessidades, por assim dizer, podem ser de raiz biológica, mas não só, pois podem ser condicionadas pelo meio envolvente. Vários investigadores trabalharam sobre as necessidades humanas. *Sigmund Freud* foi um dos primeiros e desde logo focou a importância da irracionalidade dos indivíduos e da inconsciência das motivações que não são visíveis, mas que moldam os comportamentos e atitudes.

Outro investigador, o psicólogo *Henry Murray* nos anos 30, identificou uma lista de 20 necessidades (ex. de necessidades: adquirir, realização, exibição, afiliação, ordem,...), mas nem todos temos as mesmas. Isto é, mesmo no decorrer da vida do indivíduo existe a possibilidade de experienciar parte delas e outras não. Dividiu ainda estas necessidades em quatro grandes grupos (Schultz & Schultz, 2005, p. 189):

- necessidades primárias: de sobrevivência e relacionados com fatores internos do nosso funcionamento biológico.
- necessidades secundárias: emocionais e de cariz psicológico, como são as de afiliação e realização
- Necessidades reativas: as quais envolvem uma resposta a um objectivo específico
- necessidades pro ativas: que surgem espontaneamente

A maior contribuição deste investigador, deve-se à sua investigação sobre a personalidade e no uso do seu conceito de necessidades para explicar a motivação e direção dos comportamentos humanos (Schultz & Schultz, 2005).

Ainda sobre este tema, outro investigador de grande relevância foi *Abraham Maslow*, que estabeleceu uma hierarquia de necessidades. (1943 – 1954) Segundo ele, estas, surgem de forma sucessiva, começando pelas mais elementares, inferiores e de cariz fisiológico. Na sua opinião, conforme o indivíduo vai satisfazendo um nível de necessidades, vai evoluindo para o nível seguinte, estando no topo desta pirâmide, as necessidades de auto - realização, conforme Figura 11.

A teoria apresenta um conceito baseado em 3 hipóteses :

- O Indivíduo ao longo da sua vida tem inúmeras necessidades. Estas têm uma importância diferente e podem ser hierarquizadas
- O indivíduo procura satisfazer as necessidades que lhe parecem mais prementes
- Ao deixar de existir uma necessidade (ainda que de forma temporária), o indivíduo procura a satisfação da necessidade seguinte.

Figura 11 - Pirâmide de Hierarquia das Necessidades de Maslow



No entanto, o modelo teve os seus seguidores, mas também contestado por outros autores, nomeadamente no que diz respeito à ordem de sucessão das necessidades. Porque, o indivíduo, pode em muitos casos preferir sacrificar a satisfação de necessidades básicas por outras de ordem superior.

No entanto, segundo *Koltko-Rivera*, o trabalho de *Maslow* não se esgotou neste modelo. Na verdade o mesmo foi revisto antes da sua morte e foi inserida uma sexta dimensão, que contempla a “transcendência pessoal”, que pretende dar resposta a necessidades dos indivíduos que buscam “o significado da vida”, altruísmo, progresso social, sabedoria, entre outras. A retificação do modelo encontra-se conforme Figura 12.

Figura 12 - Versão Retificada da Hierarquia de Necessidades de Maslow

Fonte: (Koltko-Rivera, 2006, p. 303)

Motivational level	Description of person at this level
Self-transcendence	Seeks to further a cause beyond the self ^a and to experience a communion beyond the boundaries of the self through peak experience. ^b
Self-actualization	Seeks fulfillment of personal potential.
Esteem needs	Seeks esteem through recognition or achievement.
Belongingness and love needs	Seeks affiliation with a group.
Safety needs	Seeks security through order and law.
Physiological (survival) needs	Seeks to obtain the basic necessities of life.

Note. The earliest and most widespread version of Maslow’s hierarchy (based on Maslow, 1943, 1954) includes only the bottom five motivational levels (thus excluding self-transcendence). A more accurate version of the hierarchy, taking into account Maslow’s later work (especially Maslow, 1969a) and his private journal entries (Maslow, 1979, 1982), includes all six motivational levels.

^a This may involve service to others, devotion to an ideal (e.g., truth, art) or a cause (e.g., social justice, environmentalism, the pursuit of science, a religious faith), and/or a desire to be united with what is perceived as transcendent or divine.

^b This may involve mystical experiences and certain experiences with nature, aesthetic experiences, sexual experiences, and/or other transpersonal experiences, in which the person experiences a sense of identity that transcends or extends beyond the personal self.

Motivações e Desejos

Os comportamentos dos consumidores são moldados pelas suas motivações. Um consumidor estar “motivado para uma determinada ação”, em termos psicológicos, deve-se ao facto de ter-lhe sido despertado estímulo a partir de uma necessidade. Os estímulos podem ser intrínsecos ou extrínsecos e de características fisiológicas ou psicológicas (como já vimos).

Pode definir-se motivação como a busca por satisfazer uma necessidade. No momento em que a necessidade se manifesta, surge um estado de tensão, que influencia o indivíduo a satisfazer a necessidade ou tentar reduzir ou mesmo eliminar essa mesma necessidade (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2010, p. 177). A amplitude desta tensão varia consoante a urgência que o consumidor sente em satisfazer a sua necessidade.

A satisfação da necessidade pode ser atingida de diversas formas. Cabe ao consumidor escolher a direção, com base nas suas experiências passadas e valores culturais, religiosos, éticos que o envolvem e que são comuns na sua sociedade. Por exemplo, perante uma necessidade fisiológica como a de se alimentar, o indivíduo, pode escolher fazê-lo através de uma refeição em casa ou em alternativa num restaurante de luxo.

Aqui a questão que nos é pertinente levantar é: o que realmente pode motivar a ação (motivação) de um consumidor para efetuar a compra de um determinado produto?

O Marketing, com todas as suas ferramentas, pode não criar necessidades, mas certamente pode detectar motivações e com base nelas orientar e facilitar o processo de escolha dos consumidores.

Tal como as necessidades na pirâmide de *Maslow*, também dispomos dos mesmos níveis para caracterizar as motivações (fisiológicas, segurança, pertença, estima e auto realização). Mas as dicotomias para caracterizar as motivações são mais vastas. Temos motivações de carácter primário em contraste com motivações seletivas, as conscientes *versus* as inconscientes, as fisiológicas *versus* psicológicas e as racionais *versus* as emocionais. Destacaria por fim, as positivas *versus* as negativas, explicando que a motivação positiva pretende alcançar determinado objectivo, enquanto uma motivação negativa, poderá ser para evitar efeitos negativos indesejados pela não compra (ex: aquisição de seguros).

Para encerrar este pequeno capítulo falta esclarecer a diferença entre motivação e desejo. Aqui, a diferença é simples de explicar. O desejo é uma motivação com um nome próprio. Ele pode assumir uma categoria genérica de necessidade (ex: beber vinho), ou pode ser específico em relação ao tipo de produto (ex: vinho branco fresco com casta arinto) ou em relação a uma marca específica (ex: Scala Coeli Branco – Cartuxa).

Assim as necessidades existem nos indivíduos, mas cabe aos responsáveis de Marketing, através das suas ferramentas, criar desejos nos consumidores, através de produtos e serviços atraentes, experiências inovadoras em ambientes de retalho, ou desenvolver estratégias de relação no tempo que impacte

positivamente os indivíduos e promova uma frequência de consumo de produtos e / ou serviços (*Life Time Value*).

4.3 Estratégias de Internacionalização

Nos pontos anteriores, foram contextualizados os processos de globalização e o papel importante que Portugal teve, tem e terá no futuro, bem como as características dos comportamentos de consumidor, que são também de enorme importância na preparação de uma estratégia de internacionalização.

Pretende-se agora analisar, alguma literatura que nos ajude a enquadrar a internacionalização da indústria portuguesa de Vinhos, por forma a identificar as principais barreiras e as oportunidades para o sucesso que todos, interessados nesta indústria, desejamos.

4.3.1 Velho Mundo vs Novo Mundo

No que respeita ao mercado Internacional de Vinho, a distinção entre Velho e Novo Mundo, baseia-se num “Velho Mundo” que representa os países Europeus produtores tradicionais de Vinho e, o “Novo Mundo”, que representa os produtores que hoje competem com o modelo tradicional dos países europeus. São os exemplos do Chile, Argentina, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia, Estados Unidos da América, entre outros.

No capítulo 4.4.1, iremos analisar em maior detalhe qual a capacidade produtora e exportadora destes “dois mundos”, mas por agora, apenas importa demarcar a diferenciabilidade e contextualizar melhor esta separação, assumida, que existe em relação à produção, exportação e também ao consumo de vinho.

Voltando um pouco atrás no tempo, referir, que durante centenas de anos, a produção e distribuição de vinho foi liderada pelos Países do velho continente e só recentemente e de forma mais acentuada, a partir da década de 90, os países do “Novo Mundo” começaram a ter um Papel mais relevante, conquistando progressivamente quota de mercado.

Alguns factores que foram absolutamente críticos nesta conquista de mercado (Morosi, 2008):

1. Sabor do Vinho: O “velho Mundo” apresenta vinhos mais sofisticados e que necessitam que a prova seja mais apurada (mais ácidos, secos e ásperos) e sofrem de uma mais forte regulação e com menor espaço de manobra para a sua manipulação. Pelo contrário os Vinhos do “Novo Mundo”, são mais fáceis de beber (menos ácidos, mais doces e frutados), o que os torna mais apetecíveis a um maior número de consumidores.
2. Rotulagem: Do lado do “Velho Mundo” a comunicação na embalagem centra-se no local de proveniência, muitas das vezes na linguagem de origem, seguindo o conceito de *terroir* (explicado um pouco mais à frente), com características sobre o meio envolvente. No outro extremo temos as embalagens do “Novo Mundo”, com apelo à variedade das castas utilizadas e com informação adicional sobre que tipo de refeição deverá acompanhar. Tipicamente com rótulos mais atraentes o “Novo Mundo” é muito mais acessível e fácil de entender. No entanto, também é verdade que esta receita começa já a ser adoptada pelos produtores do “Velho Mundo”.

3. Marca e imagem: o “Velho Mundo” beneficia de um posicionamento mais forte no segmento *Premium* e necessita de desenvolver competências nesta dimensão (Marca e imagem), para competir de forma mais eficaz nos restantes segmentos, onde o “Novo Mundo” já demonstrou ser mais apelativo e competente.
4. Qualidade do Vinho: Aqui o “Velho Mundo” é traído por alguma inconsistência e por vezes alguma falha na confiabilidade, que no caso do “Novo Mundo”, a regularidade pode ser considerada um denominador comum, associada a um excelente compromisso preço / qualidade.
5. Alta fragmentação: A forma arcaica e fragmentada da estrutura produtiva que ainda subsiste no “Velho Mundo”, sendo uma boa parte da produção feita em Portugal um bom exemplo, caracterizada por pequenas vinhas de exploração familiar ou por grandes cooperativas suportadas por apoios estatais (tradicionalmente mais preocupadas no baixo preço e volume do que aumentar a qualidade). Nos dois casos, trata-se de uma cultura longe de estar orientada para as necessidades do mercado moderno de vinho, ou seja, o consumidor. Já o “Novo Mundo” é sinónimo de algumas grandes empresas, com forte capital de investimento e forte orientação de Marketing.
6. Custo de Produção: A alta fragmentação, resulta claramente em fracas economias de escala, tornando a tarefa de atingir rentabilidade, muito mais difícil aos produtores do “Velho Mundo”. Tipicamente os custos de exploração absorvem toda a margem, deixando pouco espaço para o investimento em *Research & Innovation*, Marketing e promoções. Com estas dificuldades, têm de competir com um “Novo Mundo”, que trabalha em grande escala, muito *cost effective* e portanto, com margens para trabalhar o *Marketing Mix* dos produtos.

No entanto o cenário não é todo ele contra o “Velho Mundo” e a favor do “Novo Mundo”. O reverso da medalha é a falta de identidade e diferenciabilidade que os vinhos do “Novo Mundo” tem mais dificuldade de atingir (falta de *heritage*). Para além disso, tratando-se de vinhos mais simples, fáceis de beber e digamos, indiferenciados por serem menos complexos, a saturação do consumidor é certamente mais rápida e o seu consumo torna-se mais efémero. Por outras palavras, a fidelização a marcas específicas pode ser mais difícil no caso dos vinhos do “Novo Mundo”.

Assim o “Velho Mundo”, tem a seu favor a regionalidade. Esta é sinónimo de um típico específico de vinho quem tem na sua base, castas específicas e claramente associadas a essa regionalidade. Mais uma vez estamos a falar de diferenciabilidade.

Mas é preciso esclarecer que regionalidade não é o mesmo que *terroir*. Este segundo termo, engloba o potencial particular de determinada área em termos de solo, clima, altitude, viticultura e vinificação na produção de vinhos que são únicos naquela área. Regionalidade, por outro lado, representa a reputação de uma área, conquistada para si e para os seus produtos, por via de vários factores. Na verdade é uma consequência da acumulação de vinhos de qualidade

produzidos em volume considerável e presentes durante um período de tempo suficiente no mercado, para construir uma reputação positiva na memória colectiva (Easingwood, 2007). A Europa está repleta destes exemplos.

No caso do Novo Mundo, generalizando, cada região cultiva uma grande variedade de castas e uma grande variedade de vinhos. A Região de Mendoza na Argentina, para além da bem conhecida casta *Malbec*, também cultiva volumes consideráveis de *Bonarda*, *Tempranillo*, *Cabernet Sauvignon*, *Sangiovese*, *Merlot*, *Syrah*, *Barbera* e claro *Torrontés* (Easingwood, 2007, p. 2). O mesmo se passa no Chile em *Maipo Valley*, onde se cultiva *Carmènère*, uma casta que é agora exclusiva deste país, mas onde também se produz uma grande variedade de outras uvas.

A pergunta que se coloca, é se *Mendoza* deve ser reconhecida pela sua casta *Malbec* ou pelos seus vinhos Tintos? Da mesma forma, *Maipo*, deve ser reconhecida pela sua casta *Carmènère* ou pelos seus vinhos tintos? Ou no caso da Austrália, em relação ao *Yarra Valley* (Victoria, Austrália), a mesma deve ser reconhecida pelo seu *Pinot noir* ou pelos seus vinhos tintos?

Na verdade esta interrogação resume de uma forma “generalista” o posicionamento dos Vinhos do “Velho Mundo”, que assenta em castas únicas (autóctones) ou num conjunto específico das mesmas, fortemente associadas às suas regiões de proveniência na Velha Europa, versus um posicionamento do “Novo Mundo” caracterizado por vinhos Brancos e Tintos de qualidade, mas sem diferenciabilidade no que se refere às castas e regiões (exceção para alguns exemplos, como falaremos a seguir no caso da Argentina e da sua casta *Malbec*), porque todas elas provêm da Europa.

Em forma de conclusão, os produtores do “Novo Mundo” já se aperceberam que terão de apostar na diferenciação, especialmente se pretenderem uma fatia de valor no segmento mais *premium* (alguns dos quais já conseguiram, ver exemplos do Chile e Argentina, mais à frente). No oposto, o “Velho Mundo” sabe que tem a receita da diferenciação (por via das suas castas de origem e regiões), mas precisa ganhar criatividade e escala para competir com a ameaça do “Novo Mundo”.

O conceituado “*Wine Guru*” Robert M. Parker, Jr., resume num artigo publicado na Revista *Food & Wine*, 12 tendências sobre o mercado de vinho, artigo qual gostaria de destacar o 5º e 6º ponto que corroboram as conclusões deste capítulo (Robert M. Parker, 2004). Precisamente, no 5º ponto, refere que Espanha (um representante do Velho Mundo), será a estrela do mercado Mundial, pelo facto de conseguir conjugar as características tradicionais dos seus vinhos com a moderna e mais progressiva filosofia de fazer vinho. Os produtores espanhóis e restantes agentes, reconheceram que teriam de desafiar o *status quo* (que tanto tem inibido e frustrado outros países produtores de vinho) e re - inventar o seu modelo assente na qualidade, mas também na criatividade. No ponto 6º, o mesmo autor, defende que em 2015 a Argentina (que representa aqui o Novo Mundo), vingará no contexto internacional, muito devido à aposta na diferenciação, conseguida através da casta *Malbec*. Uma variedade de uva que não vingou na sua terra de origem (*Bordeaux*), mas que chegou a altos níveis de

qualidade na produção feita em terrenos argentinos e que assegurou já a este país, forte destaque no mercado internacional de vinhos.

4.3.2 Estandarização vs Adaptação

Feito o enquadramento entre os “Dois Mundos”, em termos produção de vinho e considerando que existem heranças e abordagens ao mercado internacional diferenciadas, é por demais evidente que este processo oferece grandes oportunidades a todos os agentes económicos na cadeia de valor. No entanto a internacionalização, nesta, ou noutra Indústria, coloca as mais diversas questões, sejam elas de carácter estratégico ou operacional.

A principal questão, remete para uma estratégia em que a Marca opta pela adaptação dos seus produtos aos mercados ou se, opta pela estandarização aos mesmos mercados. Esta última, é por vezes a mais seguida tendo em conta a possibilidade superior de gerar economias de escala. Desta forma, a redução de custos pode tornar-se numa forte vantagem competitiva e muitos são os exemplos de empresas multinacionais que se estruturam ou que se adaptaram a esta lógica de expansão além fronteiras (Ghantous, 2008).

Um segundo argumento para a estratégia de estandarização, é o benefício de “*speed to market*” (Lambin & Schuiling, 2006). A Globalização das empresas e a centralização dos seus recursos, permite-lhes planejar e organizar a estratégia de lançamento de um produto em menos de um ano, de forma coerente e uniforme, impactando de forma relativamente equivalente o consumidor final independentemente do país de implementação. No entanto, esta é uma generalização, não aplicável a determinadas indústrias onde a regulação e legislação local ou regional, obriga a consequentes adaptações. Ainda assim, a centralização do processo de *Research & Development* não deixa de ser uma economia de recursos, bem como a centralização de *Shared Services* que cobrem as variantes da área financeira e *reporting*.

O terceiro grande benefício, é certamente, a vantagem da criação de uma marca única e uma identidade verdadeiramente global. Mais uma vez, temos aqui fortes economias ao nível da área de comunicação, trabalhando segmentos de consumidores que podem ser comuns a vários países / regiões dentro do mesmo produto / Marca. Estamos neste momento a abordar o tema da convergência dos consumidores a padrões de estilos de vida, que falámos no ponto 4.2.2.

Por outro lado é também uma oportunidade quando se tem uma estratégia de *endorsement* da marca, concentrando o investimento numa figura ou figuras globais.

Fica claro que os benefícios de estandarização são muito mais *supply-driven* e não tanto *market-driven* (Lambin & Schuiling, 2006). Portanto, existem também, desvantagens em relação a esta abordagem.

Em primeiro lugar, se a centralização poderá acelerar o lançamento de produtos, poderá também ser, certamente, uma barreira aos tempos de resposta em relação a outras decisões de Marketing. As consequências são óbvias, quando

estas decisões implicam uma rápida resposta local, à concorrência ou às necessidades do consumidor.

A segunda desvantagem, é a insensibilidade dos decisores em relação às necessidades locais, com desconhecimento da especificidade do mercado e constrangimentos locais. Poderão não interpretar corretamente *insights* sobre o consumidor e por consequência a estratégia e alocação de recursos poderá ser desajustada.

A terceira desvantagem, é o desenvolvimento de produtos ou serviços que não fazem o *match* com as necessidades e expectativas do consumidor local e diferenças culturais (Ghantous, 2008). Quando os produtos são desenvolvidos num óptica de total standardização, é considerado a variável ou o denominador comum mais abrangente. O risco será a eventual insatisfação / não aceitação de parte dos consumidores em determinados mercados.

Muitos autores caracterizam de forma rígida esta dicotomia de standardização *versus* adaptação. O processo de Globalização atual, é um fenómeno complexo (conforme referido no ponto 4.1.1), que aparentemente apresenta duas tendências opostas. Isto é, de um lado a partilha de símbolos e estilos de vida, difundidos por um conjunto de produtos, marcas e programas que são o espelho de uma tendência cultural global e do outro lado o mediatismo e apelo às culturas locais, costumes, tradições e riqueza local, um movimento, que tem demonstrado uma forte vitalidade e interesse nestes últimos anos.

Em resumo, uma tendência de homogeneização cultural e outra tendência, no oposto, que privilegia a heterogeneização, sendo que ambas coexistem em simultâneo nos dias de hoje e influenciam os consumidores em todo o Mundo (Ghantous, 2008).

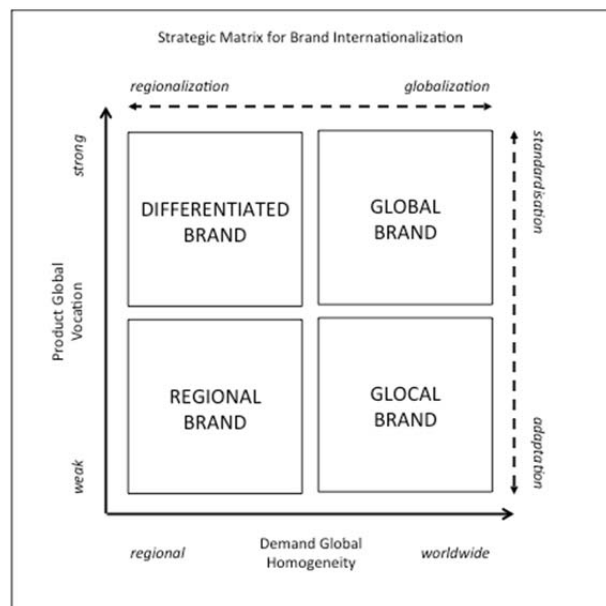
Este é claramente um desafio para a Indústria de Vinhos, que passa pela capacidade de responder a estas duas tendências, através de uma estratégia de "*Glocalization*". Isto é, soluções intermédias que combinem ambas as opções no desenvolvimento da estratégia do *Mix* de Marketing. Mas coloca-se rapidamente uma questão: que elementos da estratégia de marketing podem ou devem ser standardizados ou adaptados e até que nível?

Já existe uma vasta literatura sobre este tema, mas grande parte dos autores defende que a escolha pela standardização ou adaptação, tem uma dupla sequência, que começa com uma primeira reflexão sobre a essência *Core* da Marca, e depois, seguida de uma reflexão sobre a sua execução operacional. Em paralelo, alguns autores defendem que os decisores de Marketing, deverão explorar a via da standardização sempre que possível e caso existam adaptações a fazer, elas devem ser ao nível da execução e não ao nível da essência. O principal argumento está relacionado com o facto de no Mundo de hoje, os consumidores viajam frequentemente e são expostos a conjunto de media internacional e por conseguinte, terão certamente maior tolerância em relação execuções diferentes, no entanto tenderão a procurar a mesma essência da marca (promessas, valores, missão,...).

No entanto, todas estas possibilidades estão em cima da mesa e são possíveis, desde que respeitado a necessidade ou não de adaptar essência da Marca ou as suas execuções. O autor *Ghantous*, propõe uma matriz para internacionalização de marcas, que está representada na Figura 13:

Figura 13 - Matriz Estratégica para Internacionalização de uma Marca

Fonte: (Ghantous, 2008, p. 9)



- *Global Brand Strategy*: Categoria de produtos de grande potencial Global, que abrange um público homogêneo a nível mundial. A Estratégia da Marca é altamente estandardizada na sua essência, como na sua execução (ex: Indústria de computadores ou de telemóveis);
- *Glocal Brand Strategy*: Produtos com inferior vocação Global, mas que abrangem um mesmo público homogêneo a nível mundial. Neste caso a Marca deverá estandardizar a sua essência, no entanto fazer uma correta adaptação das suas execuções a nível regional ou mesmo local.
- *Regional Brand Strategy*: Produtos com fraca vocação Global e a procura é regional, como é o caso da comida. Uma linha diferente da Marca deve ser criada para cada região;
- *Differentiated Brand Strategy*: O produto tem Vocação Global, mas a procura tem características regionais, como é o caso dos Vinhos. A Marca deverá estandardizar as suas execuções, especialmente no que concerne aos processos, procurando economias de escala e por outro lado procurar diferenciar a sua essência (pelo meio da comunicação e personalidade da marca), para atingir a expectativas regionais.

Em conclusão, o desafio é grande em especial para os Países produtores do “Velho Mundo”, como é o caso de Portugal. Tipicamente, estes produtores têm uma orientação mais tradicional e conservadora ao mercado. Não conseguem os

níveis de eficiência e de escala dos produtores do “Novo Mundo”. Sofrem de uma grande fragmentação de recursos o que lhes retira níveis mais altos de rentabilidade. Os seu processos e desenvolvimento de produto é numa óptica *supply-driven*, que se encontra pouco focado no cliente /consumidor. Coloca-se então a questão, de que forma será possível dar um salto qualitativo e alterar o paradigma, tornando os produtores e restantes agentes económicos, mais *customer-driven*, com uma cadeia de valor alinhada em criar produtos de grande qualidade, mas focados com as exigências de diferentes mercados?

4.3.3 Estratégias de entrada em novos mercados

O nível de globalização que vivemos hoje, bem como o nível de competição internacional, inclusive na indústria dos vinhos, torna a tarefa dos decisores (que representam os agentes económicos), cada vez mais complexa. A seleção de uma estratégia de entrada acertada, torna-se um dos factores críticos de sucesso, podendo impactar definitivamente o retorno de investimento a fazer além fronteiras.

É importante de referir, antes demais, que estamos apenas a contemplar os modelos de entrada por via da Exportação (direta ou indireta). Os modelos de Produção (direta ou indireta), não se aplicam ao interesse deste estudo sobre internacionalização dos vinhos portugueses.

Sendo o tecido produtivo Português, constituído na sua maioria por pequenas e médias empresas (PMEs), interessa referir que em 1975, dois investigadores Suecos (*Johansen e Paul*), fundarão precisamente uma “*Evolutionary Theory on Internationalization of SME*”. Este estudo foi realizado com base no processo de internacionalização de 4 empresas Suecas, o que lhes permitiu identificar uma escala de estágios no processo de evolução da sua expansão internacional (Moreira, 2009) (Xuemin & Xiaoyin, 2010), a saber:

- *Domestic Marketing Stage*: Estágio em que as PMEs estão ocupadas com a produção e vendas locais e não tem disponibilidade nem interesse de desenvolver comércio internacional;
- *Pre – export Stage*: A principal característica deste estágio é o início da procura de informação e de oportunidades, fazendo os primeiros relatórios de viabilidade, o que não implica que existam exportações esporádicas;
- *Involved Experimentally Stage*: As PMEs iniciam a sua atividade internacional, em pequena escala, tipicamente através de exportações indiretas para 1 ou 2 mercados.
- *Input Actively Stage*: Neste quinto estágio, existe uma premeditada e sistemática análise do desenvolvimento do negocio a nível Internacional e a empresa promove as suas vendas através de força de vendas e de marketing, através de subsidiárias locais;
- *International Strategic Stage*: Até aqui as PMEs foram progressivamente aprofundando o seu processo de Internacionalização, sendo que os

mercados internacionais não são algo para além do mercado doméstico, passando a existir uma estratégia planeada e executada de forma global e abrangente a todos os mercados.

Nas circunstâncias atuais, as variáveis para a internacionalização das PME's são em muito idênticas às das grandes multinacionais, apenas depende do seu ciclo evolutivo, das suas ambições e capacidade de investimento. O grande desafio está em iniciar o processo e começar a acumular conhecimentos e experiências que promovam a sua evolução no comércio internacional.

Os mesmo autores (*Johanson e Paul*), afirmam ainda que estas empresas, aproveitam por explorar em primeiro lugar, mercados cuja a barreira de distância física não seja tão acentuada. É um processo progressivo de aprendizagem e de alocação ou não de recursos, com um crescente controlo direto da operação.

Mas este processo não é necessariamente linear e algumas das empresas anulam alguns dos estágios, promovendo atalhos, através de, por exemplo, aquisições de agentes locais. Outra forma de encurtar o caminho, pode dever-se ao facto de, no caso dos mercados a abordar, estarem num nível de maturidade idêntico ao mercado local e, toda a *expertise* adquirida, pode ser em grande parte aproveitada e aplicada.

Na realidade este modelo, que se apresenta muito linear, já foi criticado por muitos autores, tendo em conta a grande mudança de paradigma que vivemos nos nossos dias em termos de Globalização (Moreira, 2009). Aliás no início da Revisão da Literatura deste estudo, é reforçado a forte mutação dos dias de hoje e como as barreiras físicas já não são o obstáculo que eram no século passado, sendo o advento da internet e a evolução tecnológica um exemplo de variáveis novas que funcionam como catalisadores das relações e comércio internacional.

Chegamos aqui a um ponto que mais tarde é referido por um dos mesmos autores (Johanson & Mattsson, 1987), como sendo de enorme importância no sucesso do processo de internacionalização, um denominador identificado como: *Networking*. A evolução desta tese de *Uppsala*, reforça que, a capacidade de uma entidade que quer exportar, deverá para tal desenvolver uma rede de contactos e definir qual o seu papel nessa rede, numa perspectiva que enquadra também o factor tempo. Quer isto dizer, as relações entre parceiros de negócio, clientes e fornecedores, levam tempo a estabelecer e construir, por forma a evoluir para um nível de participação e de maior integração no planeamento das atividades a desenvolver no mercado.

Ao contrário, por exemplo, o conhecido modelo das cinco forças de *Porter* (1980), prevalece um sentido de forte de competitividade entre Fornecedores, Clientes, Entrantes Potenciais e Substitutos e desta forma ditam a rivalidade da Indústria e onde é assumido que existem poderes negociais opostos e com carácter conflitual implícito. Mas também este modelo foi adoptado e promovida a sua evolução, seguindo o principio de *Networking* em cima referido, através do modelo *Value Net* de *Brandenburger & Nalebuff* (1997) que vem introduzir uma nova dimensão na chamada arena competitiva: a colaboração. (Carvalho & Filipe, 2008).

Basicamente, as relações entre a empresa, os seus fornecedores e clientes podem potenciar o valor da mesma, no caso dos fornecedores e clientes se tornarem como parceiros de negócio fundamentais, uns do lado do abastecimento e outros do lado da procura. Nesta estratégia, está implícita a lógica de *Supply Chain* ou ainda de *Network* (Carvalho & Filipe, 2008, p. 100).

Movimentos estratégicos

Fundamentado o ponto crítico de criar laços de colaboração (ou se preferimos cooperação) e *Networking* no processo de internacionalização, em especial no caso das PMEs, faz sentido enumerar alguns movimentos estratégicos de entrada em novos mercados:

1. ***Gaining a Market Beachhead***: O termo *Beachhead* está associado a uma tática militar de conquista e defesa de um pequeno espaço, por forma a criar condições à chegada de reforços e com as condições reunidas, desferir um ataque mais forte às tropas inimigas. Este conceito aplicado à Gestão, significa, que um novo *player* no mercado não terá certamente os recursos dos concorrentes dominantes. Para tal deverá atacar uma área onde o concorrente principal esteja vulnerável, um segmento de clientes ao qual não dê importância, mas será um ponto de partida para futuras incursões em outros segmentos de maior valor (Harvard Business Press, 2005, p. 48). Este é um movimento também designado por “*under the radar*”, onde a sobrevivência é o princípio base, evitando confronto direto com os restantes concorrentes, sendo uma ação “*small to win big*” (Eccles, 2010). Outros autores, nomeadamente *David B Yoffie* e *Mary Kwak*, baseados na estratégia da arte marcial Judo, chamam a esta técnica de “*puppy dog ploy*”, em que o grande objectivo em qualquer competição, é manter-nos em jogo. O conselho é manter “*low profile*”, num mercado sobrelotado e conquistar um segmento de mercado sem que com isso, se desperte a atenção dos gigantes (Yoffie & Kwak, 2002).
2. ***Market Entry Through Process Innovation or Product Differentiation***: Se a opção for competir diretamente com os concorrentes, em especial o líder, é importante que seja possível trazer inovação para o mercado, por forma a que as forças dos rivais sejam transformadas em fraquezas (Harvard Business Press, 2005, pp. 50, 54). Na realidade, esta estratégia poderá tirar forte partido da “complacência” do líder – porque ser o maior, não significa ser o melhor (Eccles, 2010). *Michael Porter* fala em “Uma Vantagem Competitiva sustentável” (Porter, 1989, p. 474), em que o desafiante deve contar com uma vantagem competitiva nítida e sustentável em relação ao líder, no vetor Custo ou no vetor Diferenciação. Se a vantagem for de baixo custo, a empresa poderá ganhar posição ao líder através de uma oferta comercial mais vantajosa para o cliente, ou obter margens mais significativas, importantes para o desenvolvimento da operação e R&D de futuros produtos. Se a vantagem for diferenciação, de preferência sustentável e que acrescente valor ao cliente na forma de processo, serviço, experiência ou nova tecnologia, irá permitir ao desafiador do mercado um período suficientemente longo para conquista de mercado sem que seja ameaçado por outros concorrentes.

3. **Best of Both Worlds:** A teoria de *Michael Porter* referenciada no ponto anterior assenta numa dicotomia Baixo Custo ou Diferenciação. Nas palavras deste autor, se a empresa não conseguir um destes vetores ficará “*stuck-in-the-middle and die*”. Ainda assim, esta ideia foi fortemente contestada *W. Chan Kim* e *Renée Mauborgne* no seu livro *Blue Ocean* editado em 2005. Estes autores defendem que a pedra angular da sua tese é a “Value innovation” e a procura (*demand*) é criada de raiz. Não se trata de inovação tecnológica, porque ela por vezes já existe, apenas não está otimizada para criar valor para o cliente (Kim & Mauborgne, 2004). As indústrias “*Blue Ocean*” não surgem a partir de comparação com as competências competitivas existentes no mercado. Nas Indústrias “*Blue Ocean*” a concorrência torna-se irrelevante porque as regras estão por ser estabelecidas e o mercado por ser formulado, desafiando o paradigma de mercados já maduros, que com o tempo, os produtos se tornam “*commoditized*”, aumentando a concorrência e diminuindo a atratividade, tornando as indústrias em “*Red Ocean*”. Como já referido, a palavra chave é a inovação, re-inventar o negócio, indo ao encontro de novas necessidades dos clientes.

Ainda assim, mesmo não conseguindo desbravar um “*Blue Ocean*” é possível no entanto conseguir o melhor de dois mundos. Aqui a Visão da empresa pode querer ser, acessível a todos, atuando tanto em mercados *premium* de nicho, como em produtos mais abrangentes ao mercado. Assim, as propostas de valor estão em espectros opostos e substancialmente diferentes, utilizando eventualmente marcas distintas, por forma a não confundir clientes ou provocar canibalização no portfólio (Eccles, 2010). Por outras palavras, é possível desenvolver um gama de produtos que buscam boas margens nos produtos *premium* e bons volumes, mas com lucros inferiores, em produtos *low end*.

4. **Working with Others:** “Se não os consegues vencer, junta-te a eles”. Esta estratégia está na óptica da co-operação ou colaboração e vem na linha do modelo *Value Net* de *Brandenburger & Nalebuff* (1997). Esta estratégia pode ser materializada através de parcerias, alianças, joint-ventures. Aqui o desafio é ter uma cultura em que o sucesso não é um fim, mas sim criar uma base para o crescimento dos nossos parceiros de negócio – um intermediário que pensa primeiro nos outros (Eccles, 2010). No entanto, a aproximação pode ser bem distinta. Caso existam recursos, especialmente financeiros, o movimento poderá ser “*Buying your way in*”, através da aquisição ou fusão com outros *players*, tratando-se do modelo mais rápido de entrada num mercado e ao mesmo tempo, desenvolvendo uma aprendizagem sobre o mercado de forma mais direta e rápida a partir da experiência dos parceiros (Harvard Business Press, 2005, p. 57).

Em resumo e no que respeita a este capítulo, o perfil da Indústria Portuguesa de Produção de Vinhos é maioritariamente composta por PME e altamente fragmentado, sendo um espelho de um mal comum aos países produtores do “Velho Mundo”. Mais uma vez, os recursos são escassos, fragmentados e a situação da conjuntura atual, só acrescenta ainda mais dificuldades. É, portanto, importante ser criterioso na seleção dos mercados onde pretendemos estar, mas

não menos importante a forma como pretendemos entrar, solidificar a nossa posição e conquistar quota de mercado.

4.3.4 Da Fragmentação à Cooperação (o caso “Douro Boys”)

No seguimento dos pontos anteriores, para além da discussão sobre de que forma se irá materializar a internacionalização de uma marca ou de um produto (standardização vs adaptação) e de que forma a entrada em mercados prioritários deverá ser assegurada, interessa agora perceber, que modelo se mostrará mais adequado ao perfil de PME, num tecido altamente fragmentado de que é composto maioritariamente a indústria Portuguesa de Vinhos e de como será possível inovar neste campo, numa óptica de cooperação em vez de competição e fragmentação.

A inovação poderá derivar de quatro dimensões possíveis: inovação de produto, inovação de processos, inovação em Marketing e / ou inovação organizacional.

Esta última, é a que pretendemos aprofundar, sendo que a revisão de literatura sugere que há muito ainda por descobrir sobre inovação na organização nas PME, mais ainda se considerarmos o caso particular das que operam no sector do vinho, em especial em países tradicionais produtores, como é o caso de Portugal (Rebelo & Muhr, 2011)

Uma das opções (já referenciada no ponto anterior), é, ao nível da organização, estabelecer alianças estratégicas (cooperação) que podem ser verticais através de contratos com clientes ou, horizontais, como são as cooperativas. Alianças estratégicas que poderão providenciar às PME condições de internacionalização, que, de outra forma, teriam grande dificuldade de materializar, através de uma redução e partilha dos riscos associados. Porque é este o grande problema das PME, caracterizado pela falta de recursos, nomeadamente (Dentoni & Gow, 2008, pp. 13, 14):

- Falta de experiência internacional e conhecimento para desenvolver negócio lucrativo com agentes e compradores internacionais experientes
- Insuficiência de volume de produto, qualidade, ou certificação e controlo que vão ao encontro da legislação dos mercados a conquistar
- Os recursos de capital para financiar a expansão ou desenvolver a operação produtiva para satisfazer as exigências dos mercados.

Competir no palco internacional, inovar, implica que as empresas desenvolvam vantagens competitivas, capazes de ultrapassarem estes obstáculos. Grande parte das vezes, no caso das PME, já existe inovação ao nível de produto, marketing e processos, mas ainda assim o problema da alta fragmentação do sector de produção, resulta numa incapacidade de responder à altura de um processo de internacionalização, que só está ao alcance por via da cooperação entre empresas. Desta forma, é necessário desenvolver redes de negócio, tanto com compradores como com fornecedores e até mesmo concorrentes e, assim, criar economias de escala, partilhando custos e proveitos, satisfazendo as necessidades em geografias distantes do mercado doméstico.

Na base deste conceito de colaboração está o modelo de CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*), o qual prevê que todos os parceiros da cadeia de valor se envolvam no processo, com o objectivo de torná-lo mais eficiente, diminuindo as diferenças e expectativas entre abastecimento e procura. Este conceito de ambiente colaborativo, está relacionado com uma consciência moderna de *extended enterprise* (Ladeira, 2005, p. 79). As empresas não se esgotam na sua estrutura interna, pelo contrário, expandem as suas fronteiras e englobam vários *stakeholders*, interessados no mesmo objectivo comum.

Em resumo, a cooperação entre empresas, fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, visa identificar os pontos críticos e significativos ao longo da cadeia de valor, por forma a que custos sejam transformados em benefícios para o cliente final (Ladeira, 2005).

Todeva e Knone (2005), sumarizam um conjunto de motivos para entrar ou desenvolver uma aliança ou colaboração estratégica (Todeva & Knoke, 2005, p. 6):

- *Market seeking*
- *Acquiring means of distribution*
- *Gaining access to new technology, and converging technology*
- *Learning & internalization of tacit, collective and embedded skills*
- *Obtaining economies of scale*
- *Achieving vertical integration, recreating and extending supply links in order to adjust to environmental changes*
- *Diversifying into new businesses*
- *Restructuring, improving performance*
- *Cost sharing, pooling of resources*
- *Developing products, technologies, resources*
- *Risk reduction & risk diversification*
- *Developing technical standards*
- *Achieving competitive advantage*
- *Cooperation of potential rivals, or pre-empting competitors*
- *Complementarity of goods and services to markets*
- *Co-specialization*
- *Overcoming legal / regulatory barriers*
- *Legitimation, bandwagon effect, following industry trends*

No entanto existem factores que são determinantes no sucesso destas alianças estratégicas, nomeadamente, a seleção e a confiança entre parceiros, a

transferência de conhecimento e sinergia de recursos. Porque é certo que “não confiar”, gera custos em processos repetitivos, *stocks* adicionais, cargas de emergência, baixa produtividade e stress em toda a cadeia de abastecimento. Confiar, significa eliminar atividades que não acrescentam valor, honrar compromissos e facilitar processos (Ladeira, 2005, p. 80).

Segundo os autores *Todeva e Knone* (2005), é possível classificar os tipos de alianças em treze formas básicas, que caracterizam as relações entre empresas (Figura 14), que numa leitura de baixo para cima, a integração e formalização entre empresas vai aumentando, bem como o modelo de *governance* nas suas relações inter – organizacionais.

Figura 14 - Variações das Relações Inter – Organizacionais

Fonte: (Todeva & Knoke, 2005, p. 3)

HIERARCHICAL RELATIONS	Through acquisition or merger, one firm takes full control of another's assets and coordinates actions by the ownership rights mechanism
JOINT VENTURES	Two or more firms create a jointly owned legal organization that serves a limited purpose for its parents, such as R&D or marketing
EQUITY INVESTMENTS	A majority or minority equity holding by one firm through a direct stock purchase of shares in another firm
COOPERATIVES	A coalition of small enterprises that combine, coordinate, and manage their collective resources
R&D CONSORTIA	Inter-firm agreements for research and development collaboration, typically formed in fast-changing technological fields
STRATEGIC COOPERATIVE AGREEMENTS	Contractual business networks based on joint multi-party strategic control, with the partners collaborating over key strategic decisions and sharing responsibilities for performance outcomes
CARTELS	Large corporations collude to constrain competition by cooperatively controlling production and/or prices within a specific industry
FRANCHISING	A franchiser grants a franchisee the use of a brand-name identity within a geographic area, but retains control over pricing, marketing, and standardized service norms
LICENSING	One company grants another the right to use patented technologies or production processes in return for royalties and fees
SUBCONTRACTOR NETWORKS	Inter-linked firms where a subcontractor negotiates its suppliers' long-term prices, production runs, and delivery schedules
INDUSTRY STANDARDS GROUPS	Committees that seek the member organizations' agreements on the adoption of technical standards for manufacturing and trade
ACTION SETS	Short-lived organizational coalitions whose members coordinate their lobbying efforts to influence public policy making
MARKET RELATIONS	Arm's-length transactions between organizations coordinated only through the price mechanism

É com base numa destas variações de parceria, que Portugal dispõe de um caso de sucesso neste domínio da inovação ao nível da organização e cooperação entre empresas, nomeadamente concorrentes: *The Douro Boys*.

Em 2003, cinco dos melhores produtores de Vinho da Região do Douro (Quinta do Valado, Niepoort, Quinta do Castro, Quinta Vale D. Maria e Quinta do Vale Meão), discutiram de que forma poderiam juntar esforços e ganhar peso e importância no mercado Internacional de Vinho. Cinco produtores concorrentes, que optaram por juntar esforços numa óptica de cooperação para conquistar mercado além fronteiras. A decisão tomada foi de concentrar esforços nas ações de Relações Públicas: eventos, *press releases* e comunicação para peritos em vinho (Rebello & Muhr, 2011). Este modelo encaixa-se no “*Action Sets*” da tabela

atrás referida. O Grupo decidiu adicionalmente, não estabelecer uma organização formal, sendo apenas uma *network* informal que por vezes promove conjuntamente os seus vinhos e noutras ocasiões compete entre si. Esta prática informal foi um factor diferenciador e importante no posicionamento nos mercados internacionais.

Em 2010 “*The Douro Boys*” cresceram de 240 para 526 ha de vinha e de 460.000 para 2.300.000 garrafas de vinho. Em termos de mercados, em 2002 estavam presentes essencialmente na Europa (UK, Alemanha, Suíça e Holanda) e Estados Unidos. Em 2010, já tinham expandido para novos mercados como o Brasil e a China.

4.3.5 Dois exemplos da estratégia de Internacionalização do “Novo Mundo”

Para além do exemplo de cooperação na Indústria Portuguesa de Vinhos, que acabei de referenciar sobre “*The Douro Boys*”, também é relevante para o contexto deste estudo, enumerar outros exemplos de sucesso.

A opção foi identificar um exemplo de cooperação, aprendizagem e desenvolvimento (Vinhos Chile) e um exemplo, onde o elemento de cooperação também é uma variável importante, mas acima de tudo a opção pelo desenvolvimento de uma casta, como forma diferenciação e de entrada em novos mercados (Vinhos Argentina).

Ambos os exemplos são de Países produtores do “Novo Mundo”, que têm conquistado boas quotas no mercado internacional, em pouco mais de duas décadas. Estou em crer que os produtores do Velho Mundo, em especial Portugal, pode retirar alguns ensinamentos das estratégias destes Países Sul Americanos.

4.3.5.1 Exemplo: Vinhos do Chile

A indústria de Vinhos do Chile sofreu profundas alterações nos últimos 30 anos, com impacto na qualidade dos seus produtos. Uma revolução tecnológica nos anos 80 que culmina num *Boom* nas exportações a partir dos anos 90. Esta transformação permitiu o surgimento de uma nova geração de talentosos produtores e enólogos que capitalizaram o potencial deste paraíso da viticultura (Wines Of Chile, 2010).

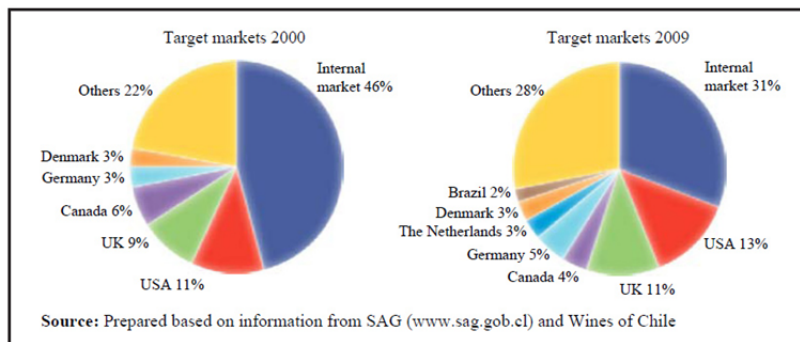
O Chile é o oitavo maior produtor de vinho, e o quinto maior exportador, tendo uma quota 8% (em volume) no mercado internacional de vinhos ao fecho de 2010. A evolução da conquista de mercado é patente no 1% de quota que os vinhos do Chile tinham em 1990 e os 5% que conquistaram em 2001 (Felzenztein, 2003). Isto é, em apenas 20 anos, o Chile conquista sete pontos percentuais de quota de mercado, numa indústria de forte concorrência internacional.

O Chile exporta 70% da sua produção, para 150 países destino, sendo o vinho o maior embaixador do País na mente dos consumidores estrangeiros, assim reflectido nos estudos conduzidos pela *Fundación Imagen de Chile* (Felzensztein, 2011).

Na Figura 15, podemos observar a evolução do *mix* de exportações da Indústria de Vinhos Chilena.

Figura 15 - Evolução das Exportações dos Vinhos do Chile

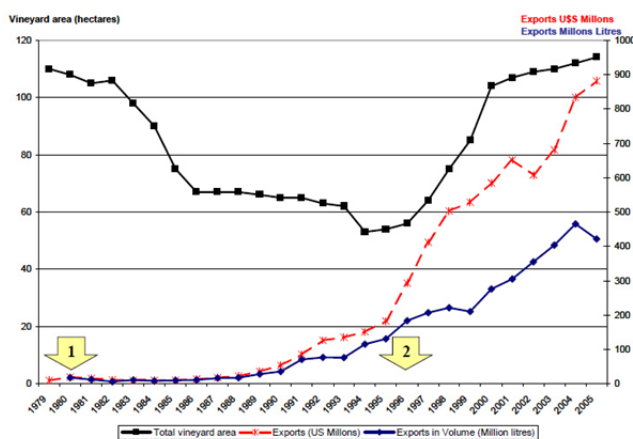
Fonte: (Felzensztein, 2011, p. 4)



Esta evolução tão positiva, tem como base inicial, a relação qualidade-preço dos vinhos, as condições agro – climáticas que existem na zona central do Chile, bem como a longa tradição e experiência na produção de vinha. Adicionalmente, é necessário reconhecer os baixos custos de produção, o forte investimento estrangeiro nesta indústria (FDI) e a presença de *Joint Ventures*, principalmente vindas dos Estados Unidos da América, Espanha, Austrália e França (Felzensztein, 2003).

Figura 16 - Desenvolvimento da Indústria Chilena de Vinhos

Fonte: (Kunc & Bas, 2009, p. 12)



São precisamente estes factores que estão na base de 2 períodos cruciais na evolução da produção e exportação dos vinhos chilenos, os quais irei detalhar de seguida e que, estão reflectidos na Figura 16.

1º Período: Que se encontra representado pela seta 1, é caracterizado por investimento estrangeiro e pela chegada de enólogos e produtores, que ajudaram a introduzir novas tecnologias, que substituíram os métodos artesanais. Este movimento provocou um efeito nas empresas locais, o que as motivou a adoptarem as mesmas técnicas e processos. A quando

da liberalização do mercado, o processo de modernização estava assim generalizado.

2º Período: Iniciou-se em meados dos anos 90 (seta 2), após a queda do regime, com a entrada de novos produtores estrangeiros (que se associaram a empresas locais), com experiência e ambição de desenvolver e vender vinhos *Premium* e *Ultra Premium* em mercados mais sofisticados. Produtores Mundiais como *Baron Philippe de Rothschild* (França) e *Robert Mondavi* (USA), instalaram-se no Chile através de *Joint-Ventures* com produtores locais. Estas parcerias tiveram grande impacto nas exportações, as quais foram responsáveis pela abertura a novos mercados. Para além do volume, estas parcerias tiveram impacto na valorização dos vinhos, sendo que em média uma garrafa proveniente destes produtores tinha um preço de US\$ 4.9, que compara com a média US\$ 1.6 dos restantes vinhos Chilenos (entre o período de 1998 – 2004). Por último, estas empresas estrangeiras que decidiram investir fortemente no Chile, abriram conseqüentemente as portas a canais de distribuição em grandes mercados, aumentando e melhorando a imagem dos Vinhos do Chile.

Mas existem mais exemplos de cooperação, em especial entre os pequenos e médios produtores e os distribuidores e importadores estrangeiros. Estas PMEs, com menores recursos, utilizaram os conhecimentos de mercado e atividades de marketing dos seus distribuidores e importadores, lições essas, que ajudaram a desenvolver ainda mais a qualidade e adequação do seus vinhos aos mercados destino.

Por outro lado e olhando já numa perspectiva de futuro, o investimento em inovação é um dos pilares estratégicos para esta indústria. A *Vinnova* e *Tecnovid* são consórcios tecnológicos, cujo objectivo é desenvolver projetos de *R&D* que vão ao encontro das necessidades dos produtores. Estas duas entidades trabalham em conjunto com as cinco Universidades especializadas existentes no país, que contam com mais de 70 investigadores, um orçamento de US\$10 Milhões distribuídos por 5 anos e 24 projetos que cobrem todas as áreas, desde a viticultura ao Marketing (Wines Of Chile, 2010).

Em resumo, um *terroir* de eleição, com condições naturais únicas no Mundo, onde Santiago do Chile é o centro estratégico desta indústria, sendo que a produção está espalhada por treze *Clusters* regionais. No entanto, é de registar alguma concentração, sendo que em 2005, os quatro maiores exportadores representavam 42% das exportações em valor: Concha Y Toro (22%), San Pedro (7%), Santa Rita (6,8%) e Cono Sur (6%) (Kunc & Bas, 2009).

O investimento estrangeiro e interesse de grandes produtores Mundiais, ajudaram a renovar uma indústria adormecida e sem grande competitividade. Mérito para os empreendedores locais que souberam adquirir conhecimento e fomentar o crescimento das suas empresas, recorrendo ao conhecimento de importadores e distribuidores Mundiais. O papel de cooperação entre empresas locais e estrangeiras, nos mais diversos formatos, teve um papel preponderante na ascensão dos vinhos chilenos, complementado com o desenvolvimento local de conhecimento através de Universidades especializadas nesta indústria,

criação de institutos de *Research & Development* e agências públicas para o desenvolvimento.

Os “Wines of Chile”, no seu plano estratégico para 2020, tem como visão (Wines Of Chile, 2010, p. 45):

“To become the number one producer of sustainable and diverse premium wines from the New World by 2020, reaching exports of bottled wines of US\$3 billion.”

4.3.5.2 Exemplo: Vinhos da Argentina

Tal como o Chile, seu país vizinho, a Argentina, dispõe de um *Terroir* único, numa combinação de solo, clima, altitude e topografia, que estimulam condições excelentes agro-ecológicas para produção de várias castas e vinhos.

Estas condições proporcionam a produção dos mais variados vinhos Tintos, Brancos e Rosés, baseados nas castas *Bonarda, Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot Tempranillo, Torrontés, Chardonay, Pinot Noir, Petit Verdot, Syrah* e *Taminer* (ProsperAr, 2009).

Para além das condições do *Terroir*, é importante realçar que estamos perante uma indústria onde os custos de produção são francamente baixos quando comparados com outros países do Novo e do Velho Mundo. Por exemplo os custos dos terrenos na Argentina, são entre 5% a 20% dos custos dos terrenos em *Napa Valley* (Califórnia) ou *Bordeaux* (França) (ProsperAr, 2009). Uma vantagem competitiva que atrai investimento estrangeiro para esta indústria, nomeadamente vindo do seu vizinho Chile, mas também da França, Itália, Holanda, Espanha e Estados Unidos.

Mas na verdade, a produção de vinho na Argentina era essencialmente virada para o mercado interno. Durante a década de 1970, atingiu-se o auge do consumo interno, que a partir daqui viu um forte decréscimo. A forte recessão económica no final dos anos 70 (que diminui o poder de compra) e o surgimento de produtos substitutos, como por exemplo a cerveja, estiveram na base da crise do sector.

Com um forte desequilíbrio entre a oferta e procura, um pequeno número de empreendedores compreendeu que a viabilidade da indústria estava em causa e por conseguinte, teriam de olhar para novos mercados para além do doméstico. Liderados por *Nicolas Catena Zapata*, um dos poucos produtores sobreviventes, iniciaram no final dos anos 90 do passado século, um processo a que denominaram de “*reconversión*” da indústria argentina de vinho. Apontaram como principais pontos estratégicos (Stein, 2008, pp. 7, 8):

- a procura de mercados internacionais
- a concentração da produção de vinhos que tivessem qualidade suficiente para competir internacionalmente
- Fazer upgrades nas tecnologias e processos no que respeita à vinha e à adega, centrados sempre no aumento de qualidade

- reconduzir todo o processo, tendo como base de mudança, passar a existir uma filosofia *consumer-centered* em vez de *producer-centered*

Em poucos anos, os resultados tornaram-se visíveis. Em 1989, quando começam a ser dados os primeiros passos em termos de exportação, os vinhos mais sofisticados e de “reserva” eram responsáveis por 19% das exportações. Em apenas 15 anos (2006), estes vinhos representavam já 77% da totalidade dos vinhos comercializados para mercados externos (Stein, 2008).

Com 18 regiões vinhateiras, distribuídas essencialmente na zona interior e central do País, destaca-se as regiões da província de *Mendoza*, que são responsáveis por 80% da produção de vinho feito no País e responsáveis por 87% das exportações em 2008.

No entanto, ao contrário do Chile, a indústria de exportação de vinho neste país, está menos concentrada. Existiam 400 adegas / produtores de vinho que exportavam mais de 2000 rótulos em 2008. Destes produtores, 40 são responsáveis por 82% do vinho engarrafado exportado, não existindo nenhum deles com mais de 11%. Este parece ser um indicador, de que existe um padrão relativamente automatizado e difundido (ProsperAr, 2009). Uma receita / um modelo que é repetido e que se baseia na aposta clara numa casta, que não é autóctone, mas que foi trabalhada e tornou-se numa caso único de sucesso no Mundo.

No ponto anterior sobre “Estratégias de Internacionalização”, nomeadamente sobre “Velho Mundo vs Novo Mundo”, é referido um artigo publicado na Revista *Food & Wine*, da autoria Robert Parker (Robert M. Parker, 2004), no qual o autor menciona o sucesso dos vinhos Argentinos no contexto Internacional, muito devido à aposta na diferenciação, conseguida através da sua aposta na casta *Malbec*. O mesmo autor explica que esta casta é considerada “difícil” e por vezes desapontante no seu país de origem (França) em termos de resultados, enquanto que em território argentino, produz vinhos prodigiosos, de grande aroma, qualidade e longevidade.

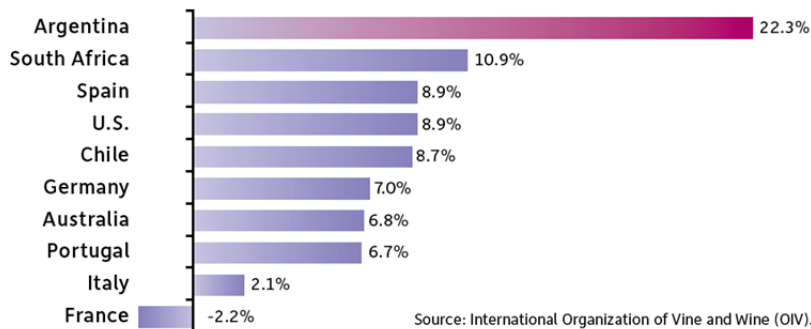
A aposta nesta casta emblemática, ajudou a construir em velocidade de cruzeiro, uma forte reputação dos vinhos Argentinos no Mundo. Esta casta é responsável em 2008 por 38,3% das exportações em valor, seguida de longe pela variedade *Cabernet Sauvignon* (13%), que representa praticamente apenas um terço da casta *Malbec*. (ProsperAr, 2009).

Ao contrário do que seria mais comum pensar-se, a Argentina não adoptou a bem sucedida estratégia de exportação dos vizinhos chilenos, que iniciaram o seu processo uns anos antes. Na verdade os produtores Argentinos apontam para a Austrália, como modelo a seguir. A atratividade deste modelo australiano não surpreende, pois da mesma forma que os produtores argentinos focaram-se na *Malbec*, os australianos definiram a *Shiraz* como casta de eleição, a qual tem também determinado o forte sucesso deste produtores no lado mais oriental do hemisfério sul (Stein, 2008). Na realidade, os produtores Chilenos tentaram esta mesma receita com a casta *Carmènère*, da mesma forma que os produtores Sul Africanos tentaram com a *Pinotage*, mas nenhuma delas com o sucesso do modelo criado e desenvolvido pelos produtores de Vinho da Argentina.

O sucesso dos Vinhos da Argentina a nível Mundial, pode ser medido através de rácio de crescimento anual de 22,3% entre 2002 e 2008 (em volume), colocando a Argentina como o País produtor de Vinho com o crescimento mais acelerado em termos de exportações, de acordo com a Figura 17.

Figura 17 - Crescimento das Exportações de Vinho por País, 2002-2008 - *Compound annual growth rate*

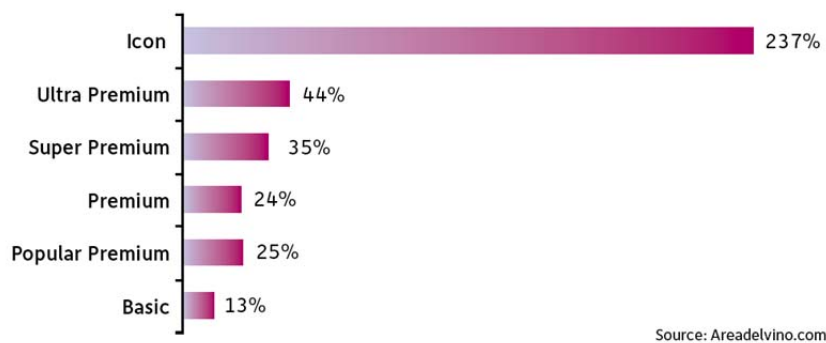
Fonte: (ProsperAr, 2009, p. 8)



Mas o crescimento em valor é ainda superior, atingindo um crescimento 30.1% durante o mesmo período, o qual é influenciado pela espetacular performance nos vinhos de *Super Premium*, *Ultra Premium* e *Icon*, conforme demonstrado na Figura 18.

Figura 18 - Crescimento de Exportações por segmento de preço, 2002-2008 - *Compound annual growth rate*

Fonte: (ProsperAr, 2009, p. 8)



Em 2008, os vinhos da Argentina eram exportados para 120 países, sendo os Estados Unidos, Canadá, Brasil e Holanda os principais mercados que receberam 63% destas exportações (ProsperAr, 2009).

A Casta Malbec, continuará a ser certamente o eixo de crescimento dos vinhos argentinos, sendo que nos últimos anos, tem sido feito trabalho por forma a incorporar variações desta casta em todos os segmentos de preço.

O *sommelier Richard DiGiamcomo* sumariza as virtudes desta casta (Stein, 2008, pp. 39, 40):

“Malbec will get bigger and will achieve more icon status. It is the equivalent of California Cab which hasn’t gone out of style. That’s 40

the model for Malbec. It’s not from anywhere else. It’s easy to pronounce. It’s full-bodied, great aromas, lots of berries like Cab, but more fruit-forward. It’s a safe wine. It’s easy to drink. People drink it and like it.”

Por fim, da mesma forma que foi desenvolvido no Chile, a COVIAR (*Argentine Viticulture Corporation* - uma organização público – privada), é responsável por coordenar e implementar o plano estratégico (*Strategic Plan: Viticulture Argentine 2020*) para a Indústria, tendo como Visão (ProsperAr, 2009, p. 19):

“To achieve by 2020, the sustainable positioning of the Argentine wine industry among the best of the world, consumer recognition and total sales of US\$2 billion with a 10% share of worldwide exports.”

4.4 O Mercado Internacional de Vinhos

No seguimento dos exemplos apontados do Chile e da Argentina, vamos observar de seguida o contexto do comércio internacional de vinhos, começando por analisar a área plantada, a capacidade de produção, exportação e importação dos principais *players* mundiais.

4.4.1 Caracterização do mercado internacional de Vinho

Área Plantada

É interessante registar, antes de mais, a evolução da área plantada e a sua tendência. Em termos globais a tendência é negativa, sendo que a mesma é acentuada pelos países da União Europeia, em especial no caso da Espanha que contribui para uma redução de 50 mil hectares entre 2010 e 2011.

Toda a Europa perde 260 mil hectares entre o período de 2008 – 2011, como é verificável na Figura 19.

Figura 19 - Área Plantada por País (EU) - Milhares de hectares

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 11)

	2008	2009	Prov. 2010	Forecast 2011
Austria	48	45	46	46
Germany	102	102	102	102
Bulgaria	86	81	79	72
Spain	1165	1113	1082	1032
France	858	837	819	807
Greece	115	113	113	111
Hungary	72	70	68	65
Italy	825	812	798	786
Portugal	246	244	243	240
Romania	207	206	204	204
Other EU wine-producing	66	66	64	63
Total	3792	3691	3620	3530

*Wine and table vines, or raisin vines, in production or not yet in production
Source: OIV, Experts OIV, trade press

No que diz respeito aos restantes países produtores, existe uma estagnação de área plantada, como se pode verificar na Figura 20.

Figura 20 - Área Plantada por País (fora da EU) - Milhares de hectares

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 12)

	2008	2009	Prov. 2010	Forecast 2011
Argentina	226	228	228	218
Australia	173	176	170	174
Brazil	92	91	92	92
Chile	198	199	200	202
China	480	485	490	495
New Zealand	35	37	37	37
Russia	64	67	67	67
South Africa	132	132	132	131
Switzerland	15	15	15	15
Turkey	518	505	503	500
United States	402	403	404	405
Other African countries	250	246	247	247
Other American countries	81	83	86	84
Other European countries	664	659	659	660
Other Asian countries	615	640	639	638
Total	3945	3966	3969	3965

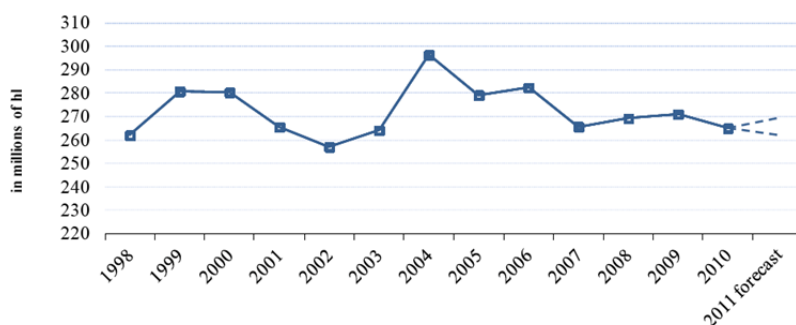
*Wine and table vines, or raisin vines, in production or not yet in production
Source: OIV, Experts OIV, trade press

Produção de Vinho

Seguindo a mesma tendência e no que diz respeito à produção, podemos observar a série de dados de 1998 a 2011 (*forecast*), e constatamos facilmente que os valores de 2011 estão muito próximos de às 13 anos atrás, conforme Figura 21.

Figura 21 - Tendência na Produção de Vinho Mundial - Milhões de Hectolitros

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 5)



No entanto existe algum detalhe que merece ser aprofundado. Nomeadamente a tendência dos últimos 2 anos, onde se regista uma forte quebra de produção de um dos maiores produtores de Vinho, a Itália e não menos importante para este estudo, a queda de produção de Portugal, conforme ilustrado na Figura 22. Ainda assim a totalidade dos países que representam o Velho Continente, crescem impulsionados por maior produção em França e Alemanha.

Figura 22 - Tendência de produção de vinho na EU (Milhares de Hectolitros)

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 13)

	Prov. 2010	Forecast 2011	2011/2010 change
Germany	6906	9611	2705
Austria	1737	2814	1077
Bulgaria	1187	1268	81
Spain	35235	34300	-935
France	45704	49633	3929
Greece	2950	2597	-353
Hungary	1966	2447	481
Italy	48525	41580	-6945
Portugal	7133	5925	-1208
Romania	3287	4708	1421
Other EU wine-producing countries	1746	2001	255
Total	156376	156884	508

* including production of Baltic states
 Source: OIV / CCE DGVI E2 / experts / press and Internet

Já nos restantes países (Figura 23), verifica-se uma tendência um pouco inversa. Nestes últimos dois anos, com especial destaque para o decréscimo de produção em países como os Estados Unidos, Argentina e Austrália. Ainda que com uma base pequena é de registar o crescimento da produção no Brasil.

Figura 23 - Produção de Vinho (Países fora da EU) - Milhares de Hectolitros

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 14)

	Prov. 2010	Forecast 2011	2011 change
Argentina	16250	15473	-777
Australia	11240	11010	-230
Brazil	2455	3450	995
Chile	9869	10570	701
New Zealand	1900	2350	450
South Africa	9336	9665	329
Switzerland	1030	1121	91
United States	20887	18740	-2147
Total	72967	72379	-588

Source: OIV experts, trade press and Internet

Consumo de Vinho

O consumo de vinho a nível mundial nos últimos 12 anos, não foi de todo constante. Atualmente o consumo Mundial de Vinho ronda os 236 Milhões de hectolitros por ano. A tendência tornou-se positiva a partir de 2001, culminando no valor mais elevado em 2007, registando a partir daí um decréscimo até 2009. Esta quebra de consumo está relacionada com crise económica Mundial (Felzensztein, 2011). Desde então existe uma estagnação, que se prevê sem grandes alterações em (Figura 24).

Atualmente estamos a falar de consumo mundial que ronda os 236 Milhões de hectolitros por ano.

Figura 24 - Tendência Mundial de Consumo de Vinho - Milhões de hectolitros

(OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 5)



Q.conj.OIV March 2012

Observando as variações mais recentes, desta feita ventilando os dados por Países, podemos prever que em 2011, os tradicionais Países produtores e consumidores Europeus, deverão registar um ligeiro decréscimo no seu total. De salientar a descida significativa de Itália e o crescimento de França, conforme Figura 25.

Figura 25 - Tendência de Consumo de Vinho (Países EU) - Milhares de hectolitros

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 15)

	Prov. 2010	Forecast 2011	2011/2010 change
Germany	19 700	19 700	0
Austria	2 400	2 600	200
Belg.+Lux.	2 878	3 144	266
Czech Republic	2 034	2 000	-34
Denmark	1 930	1 970	40
Finland	606	593	-13
France	28 917	29 936	1 019
Greece	2 955	2 800	-155
Hungary	2016	2400	384
Ireland	710	790	80
Italy	24 624	23 052	-1 572
Netherlands	3 470	3 500	30
Portugal	4 690	4 550	-140
Spain	10 359	10 150	-209
Sweden	2 010	2 000	-10
UK	13 200	12 800	-400
Total*	122 499	121 985	-514

(NB: cyclical tracking of new EU member states does not enable us to reconstruct a forecast for the EU 27 here)

Sources: OIV experts, evaluation of consumption per calendar year based on data gathered up to 2009 and/or information available from the EU per campaign + panels & national offices of statistics

No restantes países do Globo, a tendência é diferente, totalizando um crescimento no consumo de vinho, destacando a influência da China e dos Estados Unidos da América, sobre o qual se prevê que venha a ser o maior consumidor mundial de Vinho, conforme Figura 26.

Figura 26 - Consumo de Vinho (Países fora da EU) - Milhares de hectolitros

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 16)

	Prov. 2010	Forecast 2011	2011/2010 change
South Africa	3 463	3 530	67
Argentina	9 753	9 725	-28
Australia	5 317	5 265	-52
Brazil	3 519	3 700	181
Chile	3 237	3 237	0
China	15 846	17 000	1 154
USA.	27 600	28 500	900
New Zealand	921	937	16
Switzerland	2 940	2 900	-40
Total	72 596	74 794	2 198

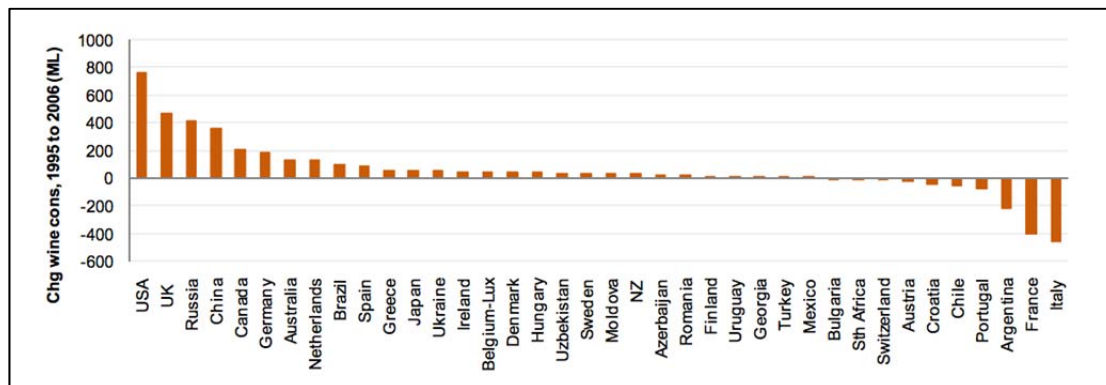
Source: OIV, Experts OIV, trade press

A corroborar estes números da OIV, a Figura 27 evidencia as alterações de consumo por País entre 1995 e 2006. No topo temos os Estados Unidos da América em que o consumo de vinho cresceu 3,2% por ano durante este período, seguido por um mercado como a Inglaterra que cresceu 4,8% por ano e que é o 2º maior importador de vinho do Mundo. Segundo este documento que suporta a Figura 27 (CommonwealthBank, 2011, p. 3), o maior crescimento vem da China com 8,5% ao ano. No outro extremo, temos países do “Velho Mundo”, como é caso da França onde o consumo caiu 9 Litros por pessoa em apenas 11 anos de análise. Este facto representa um total de menos 400 milhões de litros. Itália

atinge valores um pouco acima, com uma queda de 461 Milhões de litros no mesmo período.

Figura 27 - Alteração no consumo de vinho por país, 1995-2006 - Milhões de litros

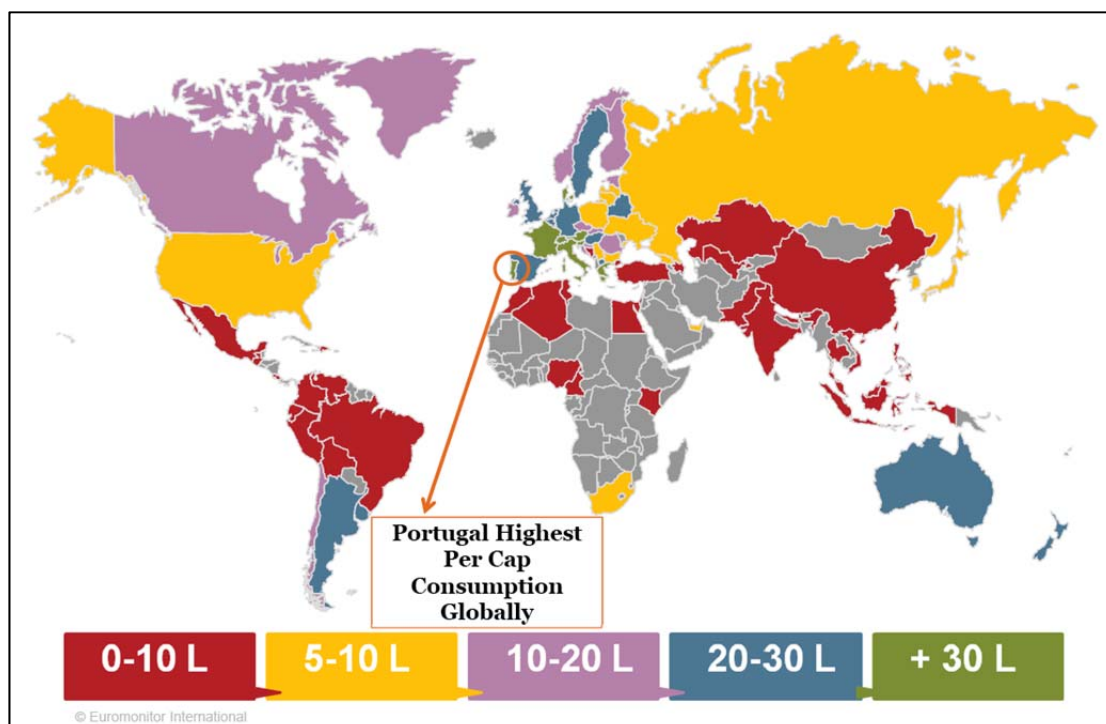
Fonte: (CommonwealthBank, 2011, p. 3)



Para termos um fácil retrato do consumo de vinho *per capita*, temos a Figura 28 que ilustra a distribuição mundial do consumo de vinho.

Figura 28 - Consumo Mundial de vinho Per Capita (litros), 2010

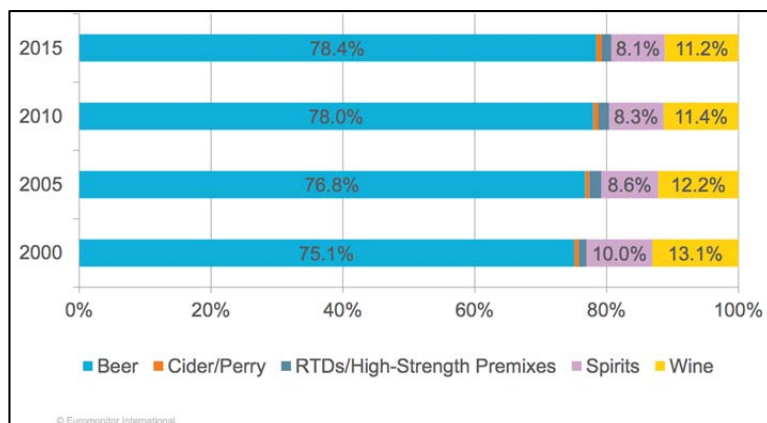
Fonte: (Euromonitor International, 2011, p. 10)



Por último e no que respeita ao consumo, é interessante analisar a tendência de consumo daqueles que são os “substitutos” do consumo de vinho. A Figura 29 dá uma perspectiva muito positiva para o consumo de cerveja, com uma tendência crescente até 2015, ainda com uma projeção de estagnação entre 2010 e 2015. Inversamente, temos um declínio do consumo de vinho com uma estagnação prevista entre 2010 e 2015, conforme já fora referido em acordo com a Figura 24.

Figura 29 - Consumo de Bebidas Alcoólicas por categoria - Volume total

Fonte: (Euromonitor International, 2011, p. 12)

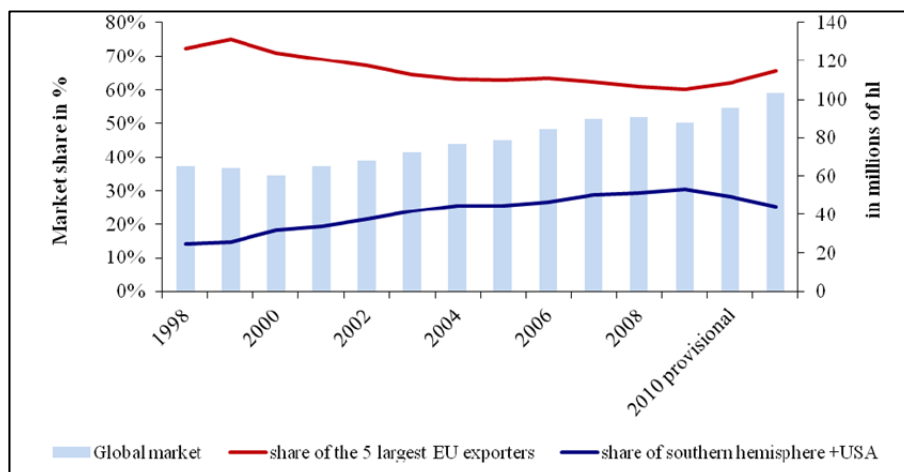


Comércio Internacional de Vinhos

O mercado internacional de Vinho tem tido um tendência positiva desde 2000, só interrompida com a crise Mundial de 2008, mas rapidamente voltou a retomar o seu dinamismo. No entanto, este momento, marcou também uma inflexão da evolução da quota de mercado dos países produtores da Europa (os 5 maiores) *versus* os Países do Novo Mundo, como se pode verificar na Figura 30. Nesta tendência positiva, teremos de destacar Itália (+11% em 2010), continuando a ser o maior exportador mundial e a Espanha que cresce 26%. Portugal também cresce acima do mercado, com uns bons 16% em 2010. Do lado inferior do hemisfério, registamos uma queda do Chile e da Austrália (menos 10% cada em 2010). No geral e pelo segundo ano consecutivo vemos uma tendência de aumento de quota de mercado dos 5 maiores exportadores da EU (IT/ESP/FR/AL/PORT), que se prevê de 65,5% em 2011, contra os 62% de 2010. Muito à custa das descida os países do hemisfério do Sul e Estados Unidos que se ficam pelos 25,2% comparando com 28,2% em 2010) (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012).

Figura 30 - Tendência do Mercado Mundial de Vinho (soma do total de exportações de todos os países)

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 9)



Mas a análise desta tendência de crescimento desde de 2009, terá de levar em consideração que o mesmo poderá não se passar ao nível de crescimento do mercado em Valor. Conforme Figura 31, podemos verificar que existe uma previsão de aumento do peso dos vinhos em “Bulk” o que necessariamente irá provocar deflação do valor por litro, o que no geral resultará na queda do mercado em termos de Valor. Naturalmente, aqui a crise Económico - Financeira que se regista a nível Mundial será eventualmente a variável explicativa para esta tendência.

Figura 31 - Quota de mercado na exportação de vinhos Bulk

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 10)

	Share of exported bulk		
	2010	Forecast 2011	change (index 100 in 2010)
Argentina	19%	33%	178
Australia	44%	48%	107
Chile	40%	32%	79
France	19%	19%	99
Italy	34%	33%	96
Spain	52%	57%	110
USA	51%	47%	92

Various sources: GTA/experts/OIV

Como nota final, o comércio internacional de vinhos continua a crescer a uma taxa significativa e acentuadamente mais rápida que o consumo global. Em medida e segundo a OIV, em cada 10 litros de vinho, 4 foram importados (Figura 32).

Figura 32 - Mercado Versus Consumo Mundial de Vinho - Milhões de hectolitros

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin, 2012, p. 18)

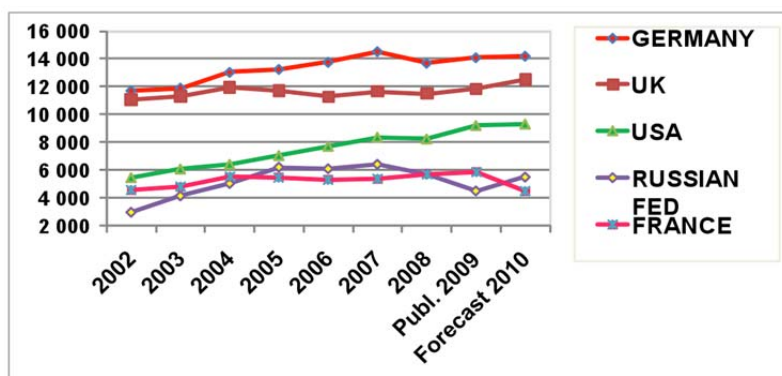
	2006	2007	2008	2009	Prov. 2010	Prév. 2011	2011 en milieu de fourchette	11/10 en%
I: Consommation mondiale de vins	244,0	251,1	248,2	240,1	240,2	237,4 à 246,4	241,9	0,7%
II: Marché mondial (cf Tab.nº9)	84,5	89,8	90,7	87,5	95,9	103,5 à 103,5	103,5	7,9%
II / I en %	34,6%	35,7%	36,5%	36,4%	39,9%	42,0% à 43,6%	42,8%	7,2%

Importação de Vinhos

No que importa à importação de vinhos, temos no topo do Ranking a Alemanha, logo seguida por Inglaterra. Ambos sempre numa tendência crescente de importação desde 2002, mas na qual os Estados Unidos da América registam uma tendência ainda mais acentuada, de acordo com a Figura 33.

Figura 33 - Evolução dos 5 maiores importadores de Vinho, 2002-2010

Fonte: (OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vigne, 2011, p. 28)



Olhando em detalhe aos valores de 2009 na Figura 34, 73,2% das importações em 2009 eram feitas pelos Países Europeus, seguidos pelas “Américas” com 16,5%, Ásia com 3% e Oceânia com 1,4%.

Figura 34 - Importação de Vinhos por País, 2009 - Milhares de Hectolitros

Fonte: (Wines Of Chile, 2010, p. 14)

COUNTRY	THOUSANDS OF HL
Germany	13.7
United Kingdom	11.9
United States	8.3
Russia	5.8
France	5.8
Netherlands	3.6
Canada	3.2
Belgium	3.1
Switzerland	1.8
Denmark	1.8
Italy	1.8
Sweden	1.8
Japan	1.8
China	1.6
Czech Republic	1.5
Others	13.7
TOTAL	81.4

4.4.2 Tendência Consumo Mundial de Vinho (até 2050)

Consumo

No seguimento da análise feita no ponto 4.4.1, nomeadamente no que diz respeito ao consumo de vinho, a tendência é positiva, ainda que exista um fenómeno conjuntural nos últimos anos (crise mundial), que abrandou este percurso. Esta tendência advém de um maior consumo em novos mercados como é caso da China, Estados Unidos, Rússia, Reino Unido, enquanto os países tradicionais produtores do continente Europeu registam ligeiros decréscimos de consumo.

É de prever que esta tendência se mantenha de forma sustentada, se entretanto a imagem “saudável” do vinho não seja afectada pelos trabalhos científicos em

curso baseados em 3 eixos: álcool, pesticidas e metais pesados (Comité National des conseillers du commerce extérieur de la France, 2009). Assumindo que o consumo de vinho irá acompanhar a expansão económica que existe em alguns países do Globo, bem como a adopção dos padrões de consumo ocidentais de comida, o epicentro da procura mundial deverá deslocar-se para 3 grandes áreas de consumo. Esta projeção é bem patente na Figura 35, retirada do documento “*The world in 2050*” elaborado pela *PricewaterhouseCoopers*, em que o E7 (economias emergentes: China, Índia, Brasil, Rússia, México, Indonésia e Turquia) serão em 2050, 50% superiores ao atual G7 (US, Japão, Alemanha, UK, França, Itália e Canadá) e em que a Índia ficará muito próxima da riqueza gerada nos Estados Unidos.

Figura 35 - Projeção do tamanho relativo das economias em 2007 e em 2050 (US=100)

Fonte: (Hawksorth & Cookson, 2008, p. 11)

Country (indices with US = 100)	GDP at market exchange rates in US \$ terms		GDP in PPP terms	
	2007	2050	2007	2050
US	100	100	100	100
Japan	32	19	28	19
China	23	129	51	129
Germany	22	14	20	14
UK	18	14	15	14
France	17	14	15	14
Italy	14	10	13	10
Canada	10	9	10	9
Spain	9	9	10	9
Brazil	8	26	15	26
Russia	8	17	17	17
India	7	88	22	88
Korea	7	8	9	8
Mexico	7	17	10	17
Australia	6	6	5	6
Turkey	3	10	5	10
Indonesia	3	17	7	17

Source: PricewaterhouseCoopers estimates (using UN population projections)

De acordo com este estudo, os níveis de vida da Europa Ocidental irão manter-se estáveis, enquanto os países emergentes terão um forte “boom”. Sendo assim, as perspectivas daquele que será o mercado de Vinho Mundial, começam a tomar forma.

Figura 36 - Os 18 Países mais Populosos em 2050

Fonte: (Comité National des conseillers du commerce extérieur de la France, 2009, p. 9)

Rang	Pays	Population en 2050	Population en 2000
1	India	1531,44	1016,94
2	Chine	1395,18	1275,21
3	Etats-Unis	408,69	285
4	Pakistan	348,7	142,75
5	Indonésie	293,8	211,56
6	Nigéria	258,47	114,74
7	Bangladesh	254,6	137,95
8	Brésil	233,14	171,79
9	Ethiopie	170,98	65,6
10	Rép. Dém. du Congo	151,64	48,57
11	Mexique	140,23	98,93
12	Egypte	127,4	67,78
13	Philippines	126,96	75,71
14	Vietnam	117,69	78,14
15	Japon	109,72	127,03
16	Iran	105,48	66,44
17	Ouganda	103,25	23,49
18	Russie	101,46	145,61

* In millions of inhabitants. Source: United Nations Fund for Population Activities (UNFPA), 2004

De acordo com o relatório (Comité National des conseillers du commerce extérieur de la France, 2009), que cita um estudo do Instituto de Vinho Brasileiro, o consumo anual *per capita* neste país, é atualmente de 2 Lt e espera-se que atinja os 9 Lt em 2030, o que coloca este país entre os cinco maiores países consumidores, levando também em consideração o crescimento da sua população que deverá atingir 233 Milhões de habitantes em 2050 (Comité National des conseillers du commerce extérieur de la France, 2009, pp. 9, 11).

Em resumo, conforme nos aproximamos de 2050, poderemos assumir facilmente que as principais áreas de consumo de vinho serão (Comité National des conseillers du commerce extérieur de la France, 2009, pp. 11, 12):

- China e Índia, que influenciaram outros países do Sudoeste Asiático
- Os Estados Unidos em conjunto com o Canadá
- Brasil em conjunto com a Argentina e o México
- Europa, em especial na Alemanha, Reino Unido e Norte da Europa
- Rússia

4.4.3 Tendências do Consumidor de Vinho

Um novo consumidor

Conforme referido no ponto anterior, a expansão do mercado de consumo de vinho, revela o surgimento de um “novo consumidor”. No entanto este novo consumidor não se restringe aos novos hábitos de consumo de países emergentes, mas também a um consumidor moderno que é de todo diferente do tradicional consumidor, por exemplo, dos denominados mercados latinos na Europa que prevaleceu durante séculos.

Isto será o mesmo que dizer que um novo tipo de consumidor, ainda que por razões distintas está a surgir, mesmo para mercados que já abriram as suas portas à algumas décadas ao consumo de vinho (como são os caso dos Estados Unidos, Reino Unido e Norte da Europa), ou nos casos dos mercados que se estão a iniciar no consumo desta bebida (como por exemplo a China) e noutros que estão a re - descobrir o consumo (Rússia) (Comité National des conseillers du commerce extérieur de la France, 2009, pp. 12, 13).

Portanto é necessário sublinhar que o facto de que:

- Um novo consumidor, tem como princípio, de que o seu consumo é ocasional e sem lealdade
- O novo consumidor é global e não se encontra apenas nos mercados tradicionais Europeus com longa tradição de consumo
- Este novo consumidor não obedece a um único perfil ou modelo e por conseguinte não tem as mesmas expectativas ou hábitos de consumo.

Será errado assumir que um consumidor chinês tenha as mesmas preferências que um consumidor germânico ou mesmo brasileiro. Da mesma forma que, por exemplo, os consumidores Espanhóis entre si, tem preferências de consumo que variam com a localização ou ocasião de consumo. Estamos, portanto, longe do conceito “*one size fits all*”, onde neste enquadramento, cada indivíduo tem preferências e expectativas únicas.

- Para estes novos consumidores, o vinho não é agora um produto de necessidade alimentar, como outrora (que a título de exemplo), fora proferido pelo Estado Novo Português: “beber Vinho é dar de comer a um milhão de portugueses”. Este novo consumidor ao ser atraído, deverá ser estudado e segmentado, por forma oferecer-lhe um produto adequado às suas expectativas e as do mercado onde se insere.

Neste cenário, a complexidade e exigência de conhecimento sobre os consumidores e sobre os mercados é cada vez maior, não restando alternativa ao investimento de recursos (tempo, humanos, financeiros,...), para uma escolha acertada sobre os mercados onde se deve querer estar e de qual a forma mais eficiente de o fazer e explorar.

Tendências relevantes para a indústria

1 - *Cocooning*:

Um comportamento social que foi definido pela *Faith Popcorn* nos anos 90, que caracteriza a tendência de uma menor socialização dos indivíduos e um recolhimento dos mesmos, no seu espaço de habitação. O advento das novas tecnologias, em especial a internet e a proliferação de acesso a conteúdos a partir de casa, associados a um maior conforto e isolamento em relação ao exterior, fizeram surgir este novo comportamento social e de consumo. Não esquecer o “*boom*” das redes sociais, que tornou possível, a partir de casa, “conviver online” não só com conhecidos bem como com desconhecidos, ampliando a sua rede de contactos. As barreiras tempo e distância, caíram, tornando-nos assim mais perto de tudo e todos, sem sair do nosso conforto.

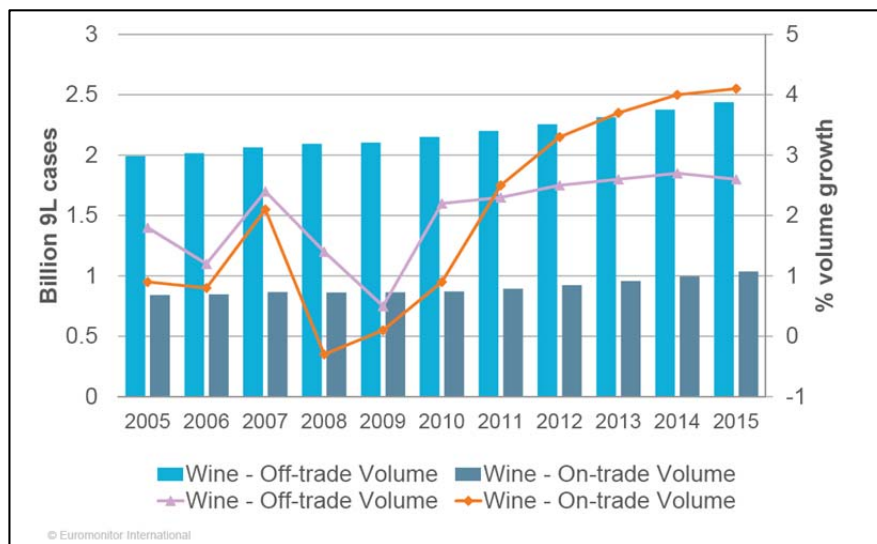
Desde de 2008, a “crise” que atingiu em especial os continentes Norte Americano e Europeu, acentuou a escolha da habitação para os momentos de convívio e entretenimento, reduzindo o orçamento que os indivíduos ou famílias habitualmente dispensavam nas suas atividades fora de casa.

Os fabricantes, operadores, retalhistas nas várias indústrias seguiram esta tendência e adequaram a sua oferta por forma a facilitarem o “*Here and Now*”. Bons exemplos são o “*vídeo on demand*” e as entregas de comida em casa, não esquecendo o *shopping online* com as facilidades de entregas ao domicílio. Ou seja, para além do desenvolvimento de produto, o serviço é parte integrante e imprescindível na adequação ao fenómeno *Cocooning*.

Também na indústria do Vinho, podemos verificar este fenómeno, de acordo com a Figura 37, onde se verifica um crescimento dos volumes de transação de vinhos *off trade* versus *on trade*.

Figura 37 - Mercado Mundial de Vinho: On vs Off Trade, 2005-2015

Fonte: (Euromonitor International, 2011, p. 21)

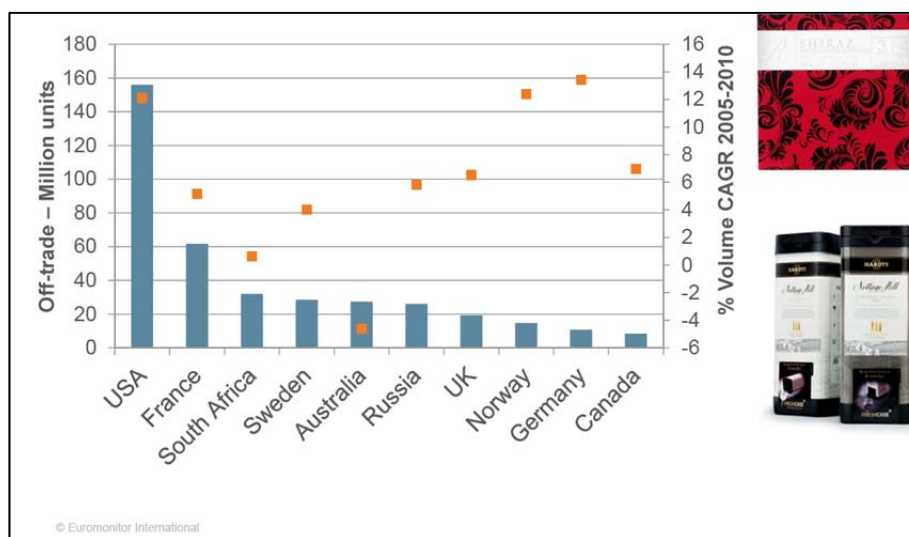


A corroborar estes dados, temos a Figura 38 extraída do mesmo relatório que nos permite ver o crescimento (*CAGR – Compound Annual Growth Rate*) do formato “*Bag in a Box*”, nos principais mercados *Off Trade*.

De entre eles, destacar o mercado Francês, que sendo um tradicional produtor de vinho com inegável associação ao formato de garrafa tradicional de vidro, apresenta já uma volume de Vinho comercializado neste formato e com forte crescimento entre 2005 e 2010.

Figura 38 - Principais mercados de vendas *Off-Trade* no formato “*Bag-in-a-box*”, 2010

Fonte: (Euromonitor International, 2011, p. 22)



2 – Conveniência:

Está de alguma forma associado ao comportamento *Cocconing*, mas não só. Com um novo consumidor e novos hábitos de consumo, existe uma proliferação de novos formatos para melhor “servir” o consumidor. Desde o vinho a copo, passando por pequenas garrafas descartáveis, aos “*packs* de conveniência” que permitem ao consumidor provar vários tipos de vinho de uma mesma marca. As necessidades têm de ser satisfeitas e vai-se desmistificando a pouco e pouco o formato tradicional de vinho (numa garrafa de vidro).

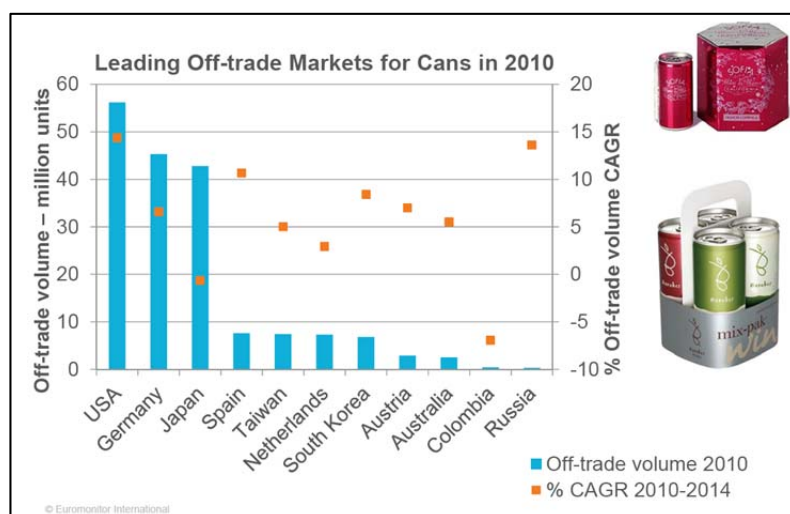
Por outro lado, o crescimento dos lares com apenas um indivíduo, é um outro fenómeno que cria um enorme potencial de formatos para o uso de uma única pessoa / refeição. Nos Estados Unidos da América, as garrafas de 187 ml tiveram um crescimento de dois dígitos (ainda que se trate de uma base pequena), nos últimos 3 anos (Australian Wine and Brandy Corporation, 2007, p. 4). Estes formatos “*single serve*”, colocam a descoberto uma outra oportunidade, que é a possibilidade de permitirem, o mais fácil acesso à experimentação de novos produtos / aromas. Oportunidade especialmente importante nos mercados que estão agora descobrir ou re - descobrir o vinho.

Como exemplo, um caso que começa a ter algum sucesso um pouco por tudo o mundo: o Vinho em Lata. O *The New York Times* publicou um artigo em Dezembro de 2011, onde precisamente relata esta nova tendência, dando conta dos pioneiros Australianos “*Barokes Wines*”, que iniciaram este novo formato em 2003 e patentearam o processo “*Vinsafe*” (Tsui, 2011). Este é um formato que já chegou a vários mercados (Figura 39) e que serve claramente um hábito consumo totalmente distinto do *Cocconing*. Como refere o artigo do *The New York Times*,:

“Being in a state that’s very outdoorsy, it made a lot of sense to find a container that would enable people to put it in their pocket and go for a hike or a picnic or to a concert,” said Ben Parsons, who owns the winery.

Figura 39 - Principais mercados *Off-Trade* no formato “Lata”, 2010

Fonte: (Euromonitor International, 2011, p. 27)



Interessante é também perceber que este é já um formato, com relevância em mercados tão importantes na importação de vinho, como são o Norte Americano e o Alemão. Interessante também, a vizinha Espanha aparecer no top 5 deste formato.

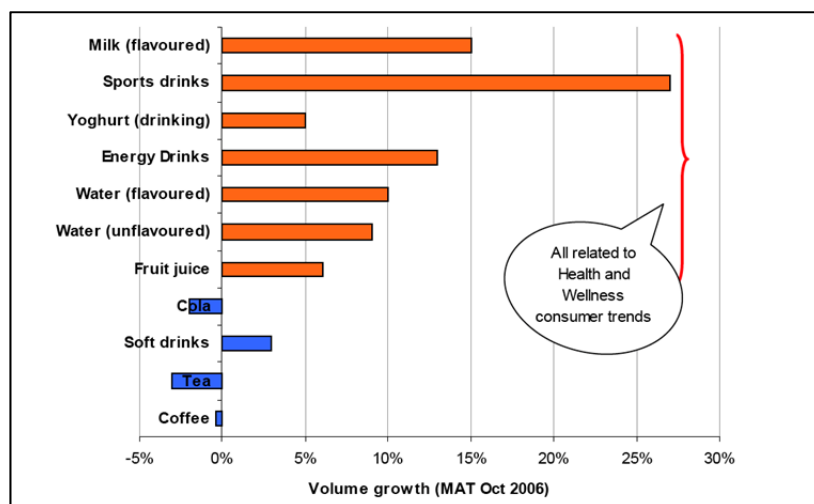
3 - Health (saúde):

Com o crescimento da obesidade em especial no Mundo Ocidental, em especial em camadas mais jovens, a dieta alimentar e nutrição está como nunca debaixo dos holofotes das entidades de saúde, onde se promove com regularidade campanhas de sensibilização para ingestão de uma dieta equilibrada e prática de exercício físico.

Este trabalho teve já impacto em mudanças nas escolhas do consumidor, onde se observa o crescimento da venda de suplementos alimentares, *yoghurts* e chamadas *sport drinks*. De acordo com a Figura 40, podemos ver um gráfico que sobre consumo de bebidas não alcoólicas no Reino Unido em 2006, nos canais *Off-Trade* e o crescimento notório da escolha por bebidas mais saudáveis (Australian Wine and Brandy Corporation, 2007).

Figura 40 - Tendências no consumo de bebidas não alcoólicas no UK (Off-Trade), 2006

Fonte: (Australian Wine and Brandy Corporation, 2007, p. 9)



Em termos de implicações para a indústria dos vinhos, teremos de levar em consideração:

- Em alguns mercados tradicionais, com por exemplo o Italiano, Espanhol e até mesmo Português (ver capítulo 4.4.1), a tendência de decréscimo de consumo pode estar bem associada ao afastamento do consumidor às bebidas alcoólicas, sendo que em alguns casos se deve a uma maior taxa de imposto destas mesmas bebidas e devido a algumas restrições legislativas.
- No entanto, o vinho é a mais bem colocada bebida alcoólica, que associada ao consumo moderado em especial dos vinhos tintos, está identificada como benéfica na redução de acidentes cardio - vasculares. Este tem sido um argumento amplamente comunicado e bem sucedido.

- É importante que todos os agentes económicos envolvidas na indústria do vinho, se esforcem para fortalecer a promoção da “componente saudável” do vinho, associado a uma ingestão moderada.
- No entanto esta tendência de procura pelo “mais saudável”, deve ser encarada tanto como uma ameaça, como uma eventual oportunidade. Com isto, dizer, que vinhos com “mais grau”, ou seja mais açúcar, tenderão a ter uma menor procura. Uma oportunidade clara para vinhos mais leves, com baixo teor calórico e de açúcar.

4 – Going Green (Credenciais Ecológicas):

Cada vez mais e um pouco por tudo o Mundo, desenvolve-se um segmento de consumidores sensíveis a produtos que são amigos do ambiente e que foram produzidos como tal. Nos Estados Unidos da América, foi conduzido um estudo em 2007, em que, 8 em cada 10 consumidores, afirmaram que seria importante comprar “marcas e produtos verdes” e para tal estariam na disposição de pagar mais por isso (Solomon, Bamossy, Askegaard, & Hogg, 2010, p. 208). São consumidores cada vez mais preocupados com a sua saúde e bem estar, estendendo esta preocupação ao equilíbrio do Globo e a sua sustentabilidade.

Parte destes consumidores, que praticam LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*), representam um mercado crescente de produtos como são os alimentos “orgânicos”, electrodomésticos eficientes, automóveis Híbridos,... Este segmento de consumidores corresponde a sensivelmente 16% dos Adultos dos Estados Unidos (35 Milhões de pessoas). Um mercado que assim pode ser avaliado em algo como 200 Biliões de dólares.

Encaixa aqui, o conceito de sustentabilidade de uma cadeia de valor, que vai desde a produção à distribuição. Existe naturalmente um segmento de clientes em crescimento, que se preocupa não só com a sustentabilidade da produção, a não adição de fertilizantes e tratamentos químicos, optando por métodos mais amigos do ambiente e respeitando o ciclo natural da cultura vitivinícola. A produção de vinho é hoje (generalizando) uma produção industrial, onde existe uma apetência para otimizar a produção através de aditivos e fertilizantes, que podem esgotar rapidamente os recursos do solo. Preocupados também com os materiais utilizados no *packaging*, com preferência para os que permitem reciclagem. Neste campo, o vidro continua a ter fortes argumentos, o mesmo se passa com a cortiça utilizada no fabrico das rolhas. Importante fazer aqui um pequeno parênteses, sobre a escolha da cortiça. Este material tem sido defendido com o argumento de preservar melhor o vinho. O que é verdade é que este argumento não colhe consenso em todos os agentes e a realidade é que em mercado, como por exemplo o britânico, é imprescindível o uso de tampas “srew-cap”. O argumento da reciclagem, ou seja, de que a cortiça é um material 100% reciclável, colheria certamente mais consenso e reforçava a sua adopção.

Por último e não menos importante, o consumo energético para a produção de cada litro de vinho e mais significativo, a energia despendida para transportar este produto de uma ponta do globo para outra. As garrafas de vidro têm aqui uma ameaça, fruto do seu peso. Estamos no domínio das emissões de carbono geradas pelo fabrico e transporte deste produto. Para termos uma ideia concreta

de valores, extraiu-se um excerto de um artigo publicado no sítio *the ecologist* (theecologist.org, 2011) que nos dá uma medida do que pequenas alterações, poderão influenciar o impacto ecológico:

“In the UK, we buy in around 1.2 billion bottles a year, generating huge CO2 emissions during transportation and contributing more than 630, 000 tonnes of glass to the UK waste stream, around 40 per cent of which is disposed of as household waste according to The Waste and Resources Action Programme (WRAP). WRAP’s GlassRite Wine project has encouraged ‘lightweighting’ of wine bottles, and the promotion of green rather than clear glass as it cuts packaging related CO2 emissions by 20 per cent. Bulk importing of wine - transporting wine in vats for bottling in the UK - is also encouraged for larger suppliers of wine as it results in a dramatic reduction in emissions and transport costs. Sainsbury’s has undertaken lightweighting on over 250 individual products lines saving 490 tonnes of glass annually – the equivalent of a CO2 emission reduction of 382 tonnes. As a result of the GlassRite Wine project, 199 million 75cl glass bottles of bulk imported wine are sold each year in the UK and the use of recycled glass has increased by nearly 24,000 tonnes per year, saving more than 20,000 tonnes of CO2 – equivalent to taking over 6,000 cars off the road.”

5 – Value for the money:

Conforme já demonstrado no capítulo 4.4.1, estamos perante uma indústria altamente dinâmica, com grande fragmentação de *players*. Países exportadores dividem-se em estratégias de diferenciação ou baixo custo, dependendo da sua própria *“heritage”* e do mercado que pretendem desenvolver. Estamos de volta à dicotomia *Old vs New World*. Adicionalmente, existe uma forte pressão de produtos substitutos, que acentuam ainda mais a procura de valor para oferecer ao consumidor, por parte dos produtores e restantes agentes desta indústria. Já na óptica do consumidor, a pressão não é menor.

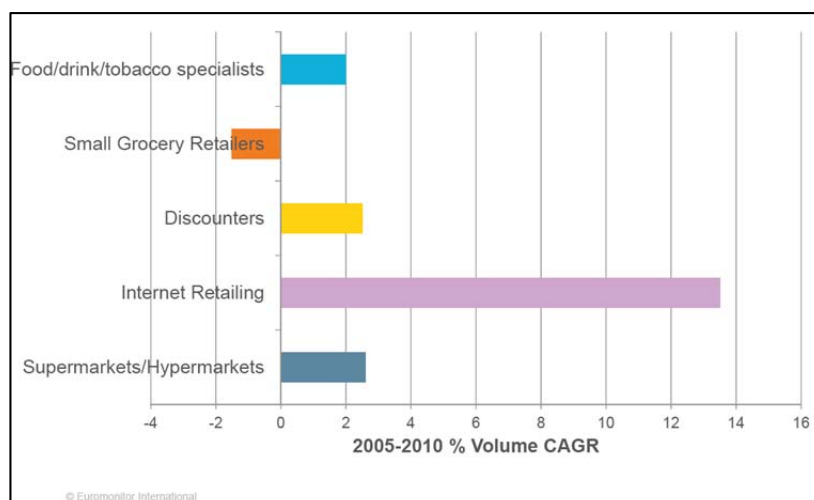
Hoje em dia e apesar de estarmos perante uma vaga de novos consumidores com um menor conhecimento detalhado sobre “vinhos”, o que também é verdade, é que o acesso à informação, é cada vez mais facilitado. A comparação de características, preços e o fácil acesso aquilo que são as proveniências do produto, jogam a favor de um consumidor com mais poder de decisão. Um consumidor mais racional, até por uma conjuntura que o obriga a repensar onde investir o seu dinheiro.

Estamos perante uma tendência cada vez mais presente na mente dos consumidores o *“value for the money”*. Os consumidores, estão cada vez mais conscientes do seu poder e esperam ser servidos na medida exata das suas expectativas. *“O valor é criado quando uma empresa cria uma vantagem competitiva para o seu comprador – reduz o custo para do seu comprador ou eleva-lhe o desempenho”* (Porter, 1989, p. 48).

A demonstração desta capacidade de escolha é visível pela escolha dos canais de acesso ao produto, por parte do consumidor. Na Figura 41, podemos ver a performance de crescimento dos canais, destacando-se claramente o *“Internet Retailing”* e por contraste o declínio dos *“Small Grocery Retailers”*, com maior dificuldade de oferecer “valor” ao cliente.

Figura 41 - Venda de Vinho em canais Off - Trade, 2005-2010

Fonte: (Euromonitor International, 2011, p. 23)



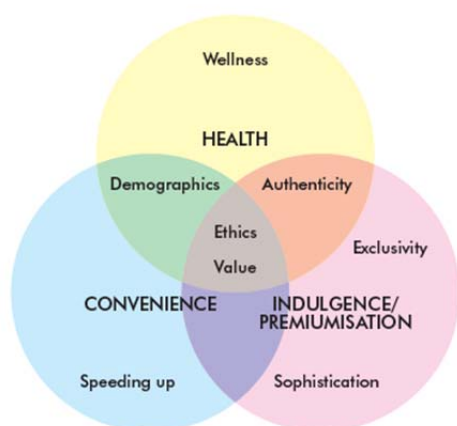
Por último, esta tendência “*value for the money*”, está também demonstrada na Figura 38, com o crescimento do formato *Bag-in-a-box*, onde está implícito um maior volume por um custo inferior por litro de vinho.

6 - Indulgência / Premiumisation:

Esta é também uma nova tendência de consumo e é expectável que cresça substancialmente a médio prazo. Os padrões de vida ocidentais, em especial nas grandes metrópoles, com uma exigência profissional e de forte dinamismo associados a um maior poder de compra, criam no indivíduo uma necessidade de recompensa. De uma pequena extravagância que compense todo o esforço e que seja o tónico ideal para um momento de lazer a sós ou em socialização com os seus pares, parentes ou amigos. Esta tendência tem especial interesse para o segmento de vinhos *Premium* e conforme a Figura 42, esta tendência está claramente associada com outras sub - tendências, como são a Sofisticação, Autenticidade e Exclusividade.

Figura 42 - Principais tendências de Consumo

Fonte: (Australian Wine and Brandy Corporation, 2007, p. 3)



Mais uma vez, o Vinho está numa excelente posição para liderar tendência, ainda assim, não podemos esquecer casos como os do café, em que através de fortes agentes económicos (ex. Starbucks), transformaram esta bebida num produto *gourmet*, que se encaixa num *lifestyle* moderno e jovem.

Alguns Vinhos de mesa, espirituosos e outros, são considerados pertencer a esta categoria, ainda que sejam apenas por um posicionamento de preço *premium*. No entanto casos como o *Champagne*, lideram já esta tendência (Australian Wine and Brandy Corporation, 2007).

4.4.4 Mercados Internacionais Prioritários

Aqui a questão coloca-se no balanço sobre alocação de investimento. Nem todos os mercados são prioritários e alguns representam maior valor, enquanto outros, representam um maior potencial de crescimento em volume. Na realidade, a pergunta é: quais são os mercados que oferecem as melhores oportunidades de crescimento e de rentabilidade sustentável, de acordo com a oferta e competências de cada marca, região ou País?

Apesar de que não existem dois mercados iguais (como é observável pelo conteúdo deste capítulo), é no entanto, possível agrupar os mesmos segundo um modelo de “*stage – of – evolution market model*” (Halstead, Howard, & Rastegar, 2011).

Figura 43 - Modelo sobre o estado de evolução dos mercados

Fonte: (Halstead, Howard, & Rastegar, 2011, p. 2)

Traditional Established	Mature Established	High Growth Established	Emerging	New Emerging
Wine producing countries with high residual per capita consumption, but stable or declining	Markets with strong historical growth which is tailing off	Markets where wine is becoming a mainstream product and is experiencing above-trend growth	Markets where wine is experiencing rapid growth from a relatively low base	Markets where wine is still a relatively new unknown beverage
Argentina Croatia France Georgia Germany Italy Portugal Spain	Denmark Belgium Ireland Japan Netherlands Switzerland UK	Australia Canada Finland New Zealand Norway Sweden USA	Angola China Brazil Hong Kong Mexico Poland Russia Singapore South Africa South Korea	India Malaysia Nigeria Taiwan Thailand UAE

Este modelo agrupa variáveis e temas que são comuns a mais de 40 mercados internacionais de vinho, que tem como resultado 5 segmentos diferentes de evolução de mercados de vinho, conforme é possível ver em detalhe na figura Figura 43.

O mesmo estudo, define ainda algumas estratégias relevantes para cada um destes grupos que vale a pena registar, ainda que em forma de resumo (Halstead, Howard, & Rastegar, 2011, pp. 6, 7):

- *Traditional Established*: Apesar de representarem um decréscimo no consumo *per capita*, não podem ser ignorados pelo seu volume e pela forte penetração do vinho na população. Ainda assim, existe uma forte evolução no consumo, em que o mesmo é cada vez mais ocasional e menos frequente. O desafio está em atrair os jovens consumidores e posicionar o vinho ao nível de outras bebidas, naquilo que são as suas experiências sociais, recuperando assim, o estatuto de uma bebida social, facto que acontecera com a geração dos seus pais.
- *Mature Established*: São mercados que registaram forte crescimento no consumo durante os últimos 15 a 20 anos e que começam a dar sinais de estagnação. Tipicamente são países não produtores de vinho. Mais uma vez, terá de existir uma re – activação desta bebida nos hábitos de consumo, através de ligações mais emocionais e que proporcionem novas experiências. De salientar que alguns destes mercados sofreram alguma retração económica o que teve como consequência um menor poder de compra por parte dos consumidores (ex: Irlanda, Japão, UK). Adicionalmente existe uma barreira em alguns destes mercados, que é alicerçada no controlo do mercado retalhista por alguns poderosos agentes grossistas que usam da sua força de negociação para extrair o maior valor possível deste produto, o que poderá por em causa a entrada de novos produtos nestes mercados, por não se mostrarem suficientemente rentáveis.
- *High Growth Established*: São um conjunto de mercados que engloba países produtores e não produtores e em que o vinho se transformou numa bebida *mainstream*. Em alguns mercados como o Americano e Australiano, o consumidor está a mudar o seu consumo de bebidas, alterando da cerveja e dos espirituosos, para o vinho. Os mercados produtores de vinho, são todos eles da categoria “*New World*”. Os não produtores, são países nórdicos, onde o comércio de vinho é controlado pelo estado. Nestes casos, os vinhos são associados uma bebida “amiga da sociedade”, quando comparada coma cerveja ou os espirituosos. Pelo se tratar de um monopólio estatal, existe uma prevenção em relação aos descontos e promoções nesta bebida, o que torna estes mercados apetecíveis em termos de margem. Também nestes mercados, estamos perante economias estáveis.
- *Emerging Markets*: São a oportunidade única neste século para a indústria dos vinhos, com fortes crescimentos em volume e consumo *per capita*. Estes mercados são caracterizados por consumidores que são expostos pela primeira vez a esta bebida, sendo grande parte jovens adultos. O Vinho

posiciona-se como uma bebida aspiracional e está criado o terreno para influenciar esta nova geração a adoptar esta bebida no seu dia-a-dia e promover a sua frequência de consumo.

- *New emerging Markets*: Estes mercados ainda se encontram menos explorados e existe um potencial consumidor que ainda não foi exposto a esta bebida. No entanto, existem já indicadores de volume e consumo *per capita* que apontam para um forte potencial destes mercados.

Em conclusão, este estudo sugere ainda, que os vários agentes desta indústria de vinho, devem tentar encontrar um portfólio diversificado, combinando investimentos bem definidos por segmento, fazendo uma monitorização a curto e médio prazo dos resultados e da evolução do modelo acima representado.

4.4.5 Vinhos Portugueses no contexto Internacional

4.4.5.1 Comportamento das exportações dos Vinhos Portugueses desde 2000

Primeira década do séc. XXI

Muitos progressos tem sido conseguidos na última década, desde que foram apresentados pela *Monitor Group*, os planos para o aumento da competitividade do *Cluster* dos vinhos portugueses e das respectivas exportações. Ainda assim, longe do objetivo de alcançar em 2010, 1 Bilião de euros nas exportações de vinhos portugueses.

Figura 44 - Evolução das Expedições / Exportações de produtos vínicos

Fonte: Instituto do Vinho e da Vinha

Em volume (HL)

Produto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vinho e Vinho com IGP	826 050	572 294	1 078 516	2 033 283	2 090 989	1 472 723	1 826 677	2 242 174	1 769 102	1 224 514
Vinho com DOP	246 555	232 070	222 391	216 203	232 035	234 629	261 140	319 877	310 454	327 950
Vinhos Licorosos com DOP	996 965	1 007 681	954 228	848 344	841 243	849 744	832 570	866 862	819 838	774 737
<i>Vinho Licoroso com DOP Porto</i>	826 418	820 211	797 374	806 602	798 397	807 729	785 278	814 041	767 133	725 973
<i>Vinho Licoroso com DOP Madeira</i>	33 851	40 712	22 314	27 100	29 870	27 759	27 319	31 832	28 366	27 914
<i>Outros Vinhos Licorosos com DOP</i>	136 696	146 758	134 540	14 642	12 977	14 256	19 973	20 989	24 339	20 850
V. Espumantes e Espumosos	3 659	3 665	3 464	4 341	5 008	5 592	7 915	8 221	8 913	12 727
Outros Vinhos	216	410	24	78	8 626	1 481	1 455	2 528	2 452	1 360
Mosto	256	0	15 694	68 113	59 733	63 352	235	2 189	169	215
Mosto Concentrado				250		363		20	188	2 319
Outros produtos vínicos	12 027	14 450	19 055	50 545	32 098	30 042	28 615	30 994	20 939	54 664
Total Geral	2 085 729	1 830 571	2 293 371	3 221 157	3 269 731	2 657 925	2 958 607	3 472 865	2 932 056	2 398 485

Fonte: INE, IVDP, IP e IVBAM,IP | Análise: IVV, IP

Em Valor (1000 €)

Mercado / Produto	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vinho e Vinho com IGP	94 880	86 981	97 451	127 224	139 566	128 457	143 874	161 863	162 230	143 911
Vinho com DOP	60 214	58 003	57 327	52 234	56 537	57 447	67 196	82 316	86 147	88 017
Vinhos Licorosos com DOP	403 581	404 571	410 635	362 774	352 752	357 075	348 754	363 762	336 308	320 720
<i>Vinho Licoroso com DOP Porto</i>	350 026	343 814	357 689	348 085	337 548	341 930	331 685	342 550	316 205	301 686
<i>Vinho Licoroso com DOP Madeira</i>	10 662	12 209	8 628	10 123	11 032	10 793	11 107	12 795	11 495	11 356
<i>Outros Vinhos Licorosos com DOP</i>	42 893	48 548	44 318	4 566	4 172	4 352	5 962	8 417	8 609	7 678
V. Espumantes e Espumosos	1 965	1 480	1 435	1 532	1 934	2 251	2 642	3 550	4 858	6 939
Outros Vinhos	78	161	6	15	288	328	295	712	559	377
Mosto	51	0	327	1 414	1 698	1 460	6	38	49	36
Mosto Concentrado				29		43		3	29	268
Outros produtos vínicos	4 898	4 658	4 313	8 222	5 464	5 199	5 496	5 985	7 230	8 871
Total Geral	565 667	555 854	571 494	553 444	558 239	552 259	568 264	618 227	597 411	569 140

Fonte: INE, IVDP, IP e IVBAM,IP | Análise: IVV, IP

A evolução da primeira década do século XXI encontra-se na Figura 44, onde podemos verificar que o pico de exportações em valor foi em 2007, com um preço médio de €1,78/l e o pico das exportações em volume foi em 2004, com um preço médio de €1,70/l.

Uma segunda leitura que podemos fazer da figura, é que entre o período de 2000 e 2009, os Vinhos DOP têm vindo a aumentar em volume e em valor ainda que com algumas oscilações menos positivas. O mesmo se passa na forma inversa em relação aos vinhos licorosos DOP.

Exportações em 2010 e 2011

Ao fecho das exportações do ano de 2011, o IVV revela que os vinhos portugueses totalizaram 657 Milhões de euros, o que representa 1,6% das exportações nacionais e 66% dos produtos “bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres” (IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, 2012, p. 1).

Figura 45 - Principais Países destino (sem Porto e Madeira)

Fonte: (IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, 2012, p. 2)

País de Destino	2010			2011			Δ 2011 / 2010		
	HL	1.000 €	€/l	HL	1.000 €	€/l	HL	1.000 €	€/l
1 ANGOLA	490.694	55.076	1,12	627.474	71.916	1,15	27,9%	30,6%	2,1%
2 REINO UNIDO	126.570	37.446	2,96	132.516	36.479	2,75	4,7%	-2,6%	-7,0%
3 FRANCA	245.350	27.747	1,13	324.404	29.632	0,91	32,2%	6,8%	-19,2%
4 BRASIL	74.044	19.948	2,69	84.450	23.676	2,80	14,1%	18,7%	4,1%
5 ALEMANHA	136.744	21.691	1,59	159.139	22.874	1,44	16,4%	5,5%	-9,4%
6 E.U.AMERICA	92.811	22.469	2,42	94.723	21.541	2,27	2,1%	-4,1%	-6,1%
7 CANADA	56.653	17.745	3,13	62.092	19.403	3,12	9,6%	9,3%	-0,2%
8 SUICA	62.757	14.707	2,34	66.500	15.924	2,39	6,0%	8,3%	2,2%
9 BELGICA	39.176	11.494	2,93	44.245	12.385	2,80	12,9%	7,8%	-4,6%
10 SUECIA	40.869	10.854	2,66	48.223	11.148	2,31	18,0%	2,7%	-13,0%
11 PAISES BAIXOS	37.296	12.335	3,31	39.307	8.562	2,18	5,4%	-30,6%	-34,1%
12 ESPANHA	29.870	7.271	2,43	60.489	8.534	1,41	102,5%	17,4%	-42,0%
13 CHINA	27.401	4.293	1,57	61.104	8.229	1,35	123,0%	91,7%	-14,0%
14 POLONIA	20.127	4.824	2,40	36.361	7.491	2,06	80,7%	55,3%	-14,1%
15 LUXEMBURGO	26.158	6.526	2,50	25.114	6.586	2,62	-4,0%	0,9%	5,1%
16 MACAU	17.173	4.361	2,54	19.244	5.543	2,88	12,1%	27,1%	13,4%
17 DINAMARCA	20.502	7.094	3,46	19.145	5.134	2,68	-6,6%	-27,6%	-22,5%
18 MOCAMBIQUE	66.289	3.758	0,57	70.687	4.878	0,69	6,6%	29,8%	21,7%
19 NORUEGA	25.389	4.940	1,95	23.820	4.629	1,94	-6,2%	-6,3%	-0,1%
20 GUINE BISSAU	44.321	2.279	0,51	61.909	3.834	0,62	39,7%	68,2%	20,4%
21 ITALIA	15.228	3.985	2,62	14.360	3.626	2,53	-5,7%	-9,0%	-3,5%
22 CABO VERDE	40.983	3.696	0,90	39.864	3.317	0,83	-2,7%	-10,2%	-7,7%
23 S.TOME PRINCIPE	37.744	2.724	0,72	39.885	3.046	0,76	5,7%	11,8%	5,8%
24 JAPAO	6.782	1.566	2,31	8.037	1.873	2,33	18,5%	19,7%	1,0%
25 FINLANDIA	6.405	1.922	3,00	4.775	1.771	3,71	-25,5%	-7,9%	23,6%
RESTANTES DESTINOS	50.386	13.251	2,63	58.995	15.896	2,69	17,1%	20,0%	2,5%
TOTAL	1.837.722	324.002	1,76	2.226.860	357.926	1,61	21,2%	10,5%	-8,8%

Ordenado por ordem de grandeza do valor em 2011

O mesmo relatório, refere ainda:

- Vinhos tranquilos crescem (+10% em valor + 22% em volume), enquanto os vinhos licorosos sofrem uma quebra (-3,3% em valor e -3,4% em volume);

- Valor das exportações dos vinhos tranquilos representou 51% do total das exportações o que se revela um marco histórico, sendo a primeira vez que ultrapassam o valor dos vinhos licorosos;
- De acordo com a Figura 45, os principais mercados a crescer em volume são: China (123%) França (32,2%), Angola (27,9%), Alemanha (16,4%), Brasil (14,1%), UK (4,7%) e EUA (2,1%)
- Os maiores em termos de crescimento em valor são: China (91,7%), Angola (30,6%), Brasil (18,7%), França (6,8%), Alemanha (5,5%)
- Numa tendência inversa, o decréscimo em valor verifica-se nos seguintes países: USA (4,1%), UK (2,6%).
- Destaque ainda para o Canadá que é o 9º em volume e 7º em valor, revelando o 2ª melhor preço médio por litro (€3,12), atrás da Finlândia (€3,71) que acaba por ter pouca expressão em termos de volume e valor absoluto.

Reconhecimento Internacional dos Vinhos Portugueses

Se as exportações entre 2003 e 2011 tiveram um crescimento de 19% em valor, estando ainda muito aquém do 1 Bilião de euros definido como meta para o sector (Monitor Group, 2003), na verdade torna-se redutor fazer uma análise sobre a qualidade dos vinhos por este prisma.

Se em 2002 no *International Wine Challenge*, Portugal arrecadou 22 medalhas de ouro (vinhos licorosos – Vinho do Porto) + 6 para os restantes tipos de vinho (Monitor Group, 2003), em 2011, foram registados os seguintes prémios (Figura 46) para os Vinhos Portugueses.

Figura 46 - Vinhos Portugueses premiados em 2011

Fonte: (Wines of Portugal, 2012) (IVV - Instituto do Vinho e da Vinha, 2012)



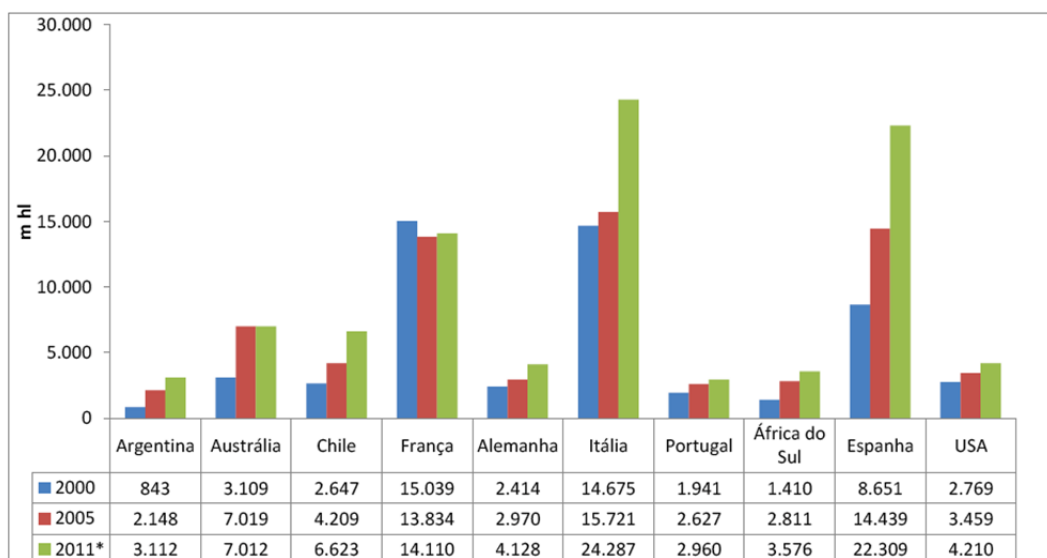
Com quem competimos?

Os vinhos Portugueses enquadram-se no Top 10 dos exportadores mundiais de vinho. O nosso ténue crescimento contrasta com alguns verdadeiros casos de sucesso. Na Figura 47, podemos verificar que em 2000, existam dois países (África do Sul e Argentina) que se encontravam com volumes de exportação mais baixos que os nossos. Em 2011, já fomos ultrapassados pelos mesmos países e ocupamos atualmente o número 10 do *ranking*.

Excelente performance de Espanha que quase triplica o seu volume e forte crescimento nos últimos 6 anos por parte da Itália, a darem uma forte resposta enquanto produtos do “Velho Mundo”, aos concorrentes emergentes do “Novo Mundo”.

Figura 47 - Os 10 Principais exportadores de vinho (Milhares de hectolitros)

Fonte: (IVV - Instituto do Vinho e da Vinha, 2012, p. 12)



4.5 O sector dos Vinhos Portugueses

4.5.1 Breve história dos Vinhos Portugueses

A origem dos vinhos em Portugal remonta a cerca de 2000 a.C. altura em que os mesmos eram utilizados como moeda de troca. Com a romanização da Península a produção do vinho em Portugal foi consolidada, assim como em outros países da Europa para satisfazer o consumo exigido pelo Império de Roma. A expansão do cristianismo nos séculos VI e VII contribui também para alargar os horizontes do vinho. Com a chegada dos povos bárbaros, o vinho foi adoptado como uma bebida “civilizada” e portanto o seu valor na sociedade foi preservado.

Com chegada dos árabes nos séculos VIII e XII, em que a sua cultura proibia terminantemente o consumo de bebidas fermentadas, a cultura da vinha e a produção de vinho manteve-se, graças ao espírito benevolente e protetor com que os árabes encaram os agricultores.

Portugal é fundado em 1143 e a conquista da totalidade do território português aos mouros, em 1249, o que permitiu o ressurgimento do cristianismo e o vinho vê de novo o seu papel reforçado através da cerimónias religiosas e vai começando a fazer parte da dieta do homem medieval.

Na época dos descobrimentos, já referenciado no início deste documento, em que Portugal se torna o berço da Globalização, marcam um momento de evolução decisiva na história do vinho (Wines of Portugal):

“Transportado nas caravelas essencialmente como lastro, os vinhos licorosos vão envelhecendo dentro das barricas espalhadas pelos porões das galés, onde o tempo, o calor e o balanço do mar fazem um pequeno milagre, oferecendo no regresso, um vinho de qualidade ímpar, considerado precioso e vendido a peso de ouro. Chamavam-lhe vinho de “Roda” ou “Torna Viagem” e é com ele que os portugueses começam a conhecer e trabalhar o envelhecimento do vinho. Em meados do século XVI, Lisboa era o maior centro de consumo e distribuição de vinho do império, e o vinho português chegava aos quatro cantos do mundo. No século XVII um conjunto de obras de cariz geográfico e relatos de viagem permite-nos entender o percurso histórico das zonas vitivinícolas portuguesas, o prestígio dos seus vinhos e a importância do consumo e do volume de exportações”

Já no séc. XVII, em 1754, é criada a Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro (Wines Of Portugal, 2011, p. 4), que tem como objectivo, disciplinar a produção e o comércio dos vinhos da região e estabelecer a demarcação da região, o que vem de facto a acontecer.

No início do século XX inicia-se o processo de ordenamento e regulamentação das denominações de origem portuguesa. Madeira, Moscatel de Setúbal, Carcavelos, Dão, Colares e Vinho Verde vão assim juntar-se ao Vinho do Porto e aos vinhos de mesa do Douro (Wines Of Portugal, 2011, p. 5).

Durante o Estado Novo (1926-1974), é criada a Federação dos Vinicultores do Centro e Sul de Portugal (1933). Em 1937 surge a Junta Nacional do Vinho,

organismo com competências mais alargadas e com uma forte componente cooperativista.

Em 1986 a Junta Nacional dos Vinhos é substituída pelo atual Instituto da Vinha e do Vinho, organismo adaptado às estruturas impostas pela nova política de mercado decorrente da adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia. A “Denominação de Origem” é então adaptada à legislação comunitária, e é regulamentado o “Vinho Regional”, isto é, os vinhos de mesa com indicação geográfica, reforçando-se a política de qualidade dos vinhos portugueses (Wines Of Portugal, 2011, p. 6).

Atualmente o país está dividido em 14 regiões de Vinho e 20 denominações de origem controlada (DOC) (Wines Of Portugal, 2011, pp. 8, 9). Os apoios vindos da nossa integração na Europa, representaram uma variável positiva no desenvolvimento do sector e o surgimento de inúmeras vinhas e adegas modernas que impulsionaram a atividade vitivinícola. O mundo académico acompanhou de alguma forma esta evolução, preparando uma nova geração de produtores e enólogos, permitindo-lhes a aquisição de outras experiências no mundo vitivinícola. Portugal possui ainda diversas cooperativas, algumas das quais, excelentes e com capacidade exportadora. Surgiram ainda empresas de sucesso viradas para o Mercado interno e externo e nas últimas décadas assistiu-se ao crescimento de um grande número de pequenos produtores independentes.

No passado, grande parte destes produtores entregavam as suas uvas nas cooperativas. Atualmente uma parte desenvolveu os seus equipamentos e tecnologias para produzir seus próprios vinhos. Algumas vinhas são novas e modernas, com castas selecionadas em função dos atuais mercados; outras são vinhas com décadas ou centenárias, com diversas castas antigas, de baixa produtividade mas de alta concentração aromática. Empreendedores e entusiastas estão a apostar em novos e promissores locais para vinhas e a reclamar antigas propriedades. É uma revolução contínua. Hoje, Portugal possui uma seleção de bons vinhos para oferecer ao mundo como nunca antes teve.

Outro ponto forte e que sustenta a forte diferenciação que os vinhos Portugueses podem fazer no contexto Internacional, é a quantidade de castas autóctones, sendo Portugal um dos maiores possuidores de castas autóctones do Mundo.

4.5.2 A organização do sector em Portugal e o Papel da ViniPortugal

Para definirmos o espectro do sector vitivinícola português, deveremos inserir aqui todos os operadores que se dedicam à produção de uva para vinho e de vinho em Portugal. Vinho, entende-se como um produto obtido exclusivamente por fermentação alcoólica a partir de uvas frescas esmagadas ou não, ou de mostos de uvas (Ladeira, 2005).

Atualmente e no enquadramento da União Europeia (UE), existem duas principais categorias: Os vinhos de qualidade produzidos em determinadas regiões (VQPRD) e os vinhos de mesa. Conforme referido no ponto anterior, em 1986 com a nossa adesão a Comunidade Económica Europeia, os vinhos que então estavam enquadrados numa denominação de origem ficaram

automaticamente inseridos na classificação VQPRD. Os vinhos inseridos no termo “vinhos de mesa”, diz respeito aos restantes produtos industriais. Estes vinhos não podem indicar nenhuma proveniência geográfica, sendo enquadrados numa “terceira” classificação, com uma regulação menos exigente (intermédia e que aponta para regiões de Portugal).

Assim sendo, atualmente, dentro das denominações de origem, temos (infovini, 2012):

- VQPRD - significa Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada;
- VLQPRD – significa Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada;
- VEQPRD – significa Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada;
- VFQPRD – significa Vinho Frisante de Qualidade Produzido em Região Determinada.

A designação VQPRD abrange os vinhos classificados como DOC e IPR:

- DOC (Denominação de Origem Controlada): Vinhos provenientes das regiões produtoras mais antigas e, por isso, sujeitos a legislação própria (características dos solos, castas, vinificação, engarrafamento);
- IPR (Indicação de Proveniência Regulamentada): Vinhos de regiões que, dentro de um prazo mínimo de 5 anos, têm de cumprir as regras de produção dos vinhos de qualidade, para serem classificadas como DOC.

Em relação aos Vinhos regionais, os quais correspondem a vinhos de mesa com Indicação Geográfica, são vinhos que são produzidos numa região específica, cujo é adoptado o nome da região, desde que no mínimo 85% das uvas sejam provenientes da produção da região e de castas recomendadas e autorizadas e sujeitos a um sistema de certificação. Em Portugal temos os vinhos regionais: “Minho”, “Trás-os-Montes”, “Beiras”, “Ribatejo”, “Estremadura”, “Alentejo”, “Terras do Sado”, “Algarve”, “Açores” e “Madeira”.

O sector vitivinícola caracteriza-se ainda por 18 Comissões Vitivinícolas Regionais e Entidades certificadoras, responsáveis pelo controlo, gestão e acompanhamento dos vários agentes económicos na produção de vinhos certificados (Wines Of Portugal, 2011, p. 8).

Por fim, temos ainda o Instituto do Vinho e da Vinha (IVV), um órgão público que se encontra à data (2012), inserido no Ministério da Agricultura, Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, sendo a instância de contacto com a União Europeia, desenvolvendo as políticas vitivinícolas, gestão e valorização do património, fazendo a articulação com as organizações interprofissionais para aplicação dos sistemas de controlo e certificação. Adicionalmente, existem mais dois órgãos complementares o IVDP e IVM, responsáveis pela estratégia e orientação das produções feitas nas regiões, respetivamente, do Douro e da Madeira.

No que diz respeito, à promoção dos Vinhos Portugueses além fronteiras, foi criado em 1997 uma associação interprofissional, a qual tem como principal objetivo a promoção dos Vinhos, espirituosos e vinagres, tanto no mercado interno, como na sua internacionalização. A ViniPortugal é uma organização que integra associações profissionais e outros associados ao comércio de vinhos (ACIBEV e ANCEVE), produção (FENAVI e FEVIPO), cooperativas (FENADEGAS), destiladores (AND), agricultores (CAP), regiões delimitadas (ANDOCIA) e governo (IVV) (ViniPortugal, 2010).

Os membros que constituem a ViniPortugal são:

- ANCEVE: Associação Nacional de Comerciantes e Exportadores de Vinhos e Bebidas Espirituosas
- CAP: Confederação dos Agricultores de Portugal
- ACIBEV: Associação dos Comerciantes e Industriais de Bebidas Espirituosas e Vinhos
- FENADEGAS: Federação Nacional de Adegas Cooperativas
- AND: Associação Nacional de Destiladores
- ANDOVI: Associação Nacional das Denominações de Origens Vitivinícolas
- FENAVI: Federação Nacional de Viticultores Independentes
- FEVIPOR: Federação de Viticultores de Portugal

Em termos de organização e conforme Figura 48, a organização da ViniPortugal está segmentada de acordo com as regiões e mercados de promoção dos Vinhos a nível interno e Internacional.

Para além dos recursos humanos também os recursos financeiros não são ilimitados, pelo contrário. No que diz respeito a estes, os mesmos provêm de 3 áreas distintas (ViniPortugal, 2010):

- *Fees* – Uma parte da receita que o IVV cobra aos produtores pela certificação dos seus vinhos
- QREN – Receitas provenientes do Quadro de Referência Estratégico Nacional
- OCM – Através de receitas incluídas no Programa para Suporte e Promoção de Vinhos em Países Terceiros.

Em baixo, as Figuras 49 e 50 demonstram o orçamento disponível em 2010, sendo a primeira na perspectiva de alocação de verbas por mercado e a segunda, numa perspectiva atividades desenvolvidas.

Figura 48 - Estrutura da Organização ViniPortugal

Fonte: ViniPortugal

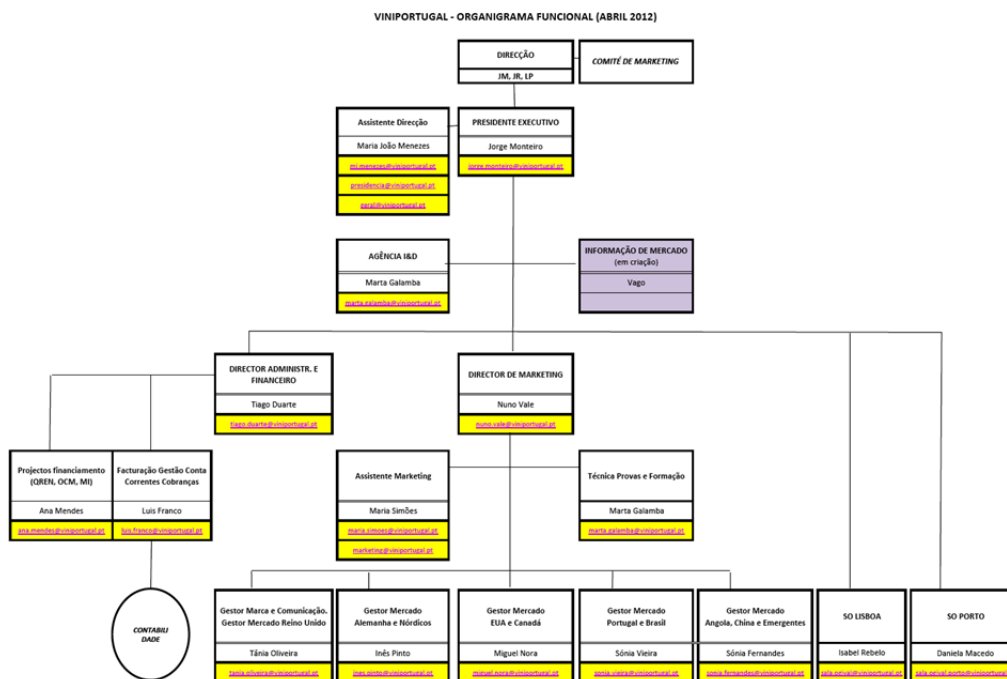


Figura 49 - Orçamento de Investimentos ViniPortugal 2010 (por mercado)

Fonte: (ViniPortugal, 2010, p. 17)

CUSTOS	QREN 2010	O.C.M 1	O.C.M 2	O.C.M 3	SIAC	TAXAS IVV	Protocolo	TOTAL
UNITED KINGDOM	360.850	-	-	-	-	556.000	-	916.850
USA	132.850	395.500	255.000	-	-	-	397.200	1.180.550
GERMANY	463.850	-	-	-	116.000	200.000	-	779.850
NORDIC COUNTRIES	178.500	-	-	-	117.900	140.000	-	436.400
BRAZIL	-	530.350	-	130.830	93.100	-	-	754.280
CANADA	60.000	259.828	-	-	-	-	-	319.828
ASIA	113.800	205.350	-	111.380	-	-	-	430.530
ANGOLA	-	143.000	-	-	7.000	-	-	150.000
OTHER MARKETS	-	-	-	65.800	-	-	-	65.800
CROSS-CUTTING ACTIVITIES	250.808	107.382	17.850	21.561	-	712.000	-	1.109.601
PORTUGAL	-	-	-	-	625.000	239.380	-	864.380
GENERAL EXPENDITURE & HUMAN RESOURCES	-	-	-	-	-	1.039.895	-	1.039.895
Comparticipação das taxas no SIAC	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CUSTOS	1.560.658	1.641.410	272.850	329.571	959.000	2.887.275	397.200	8.047.964

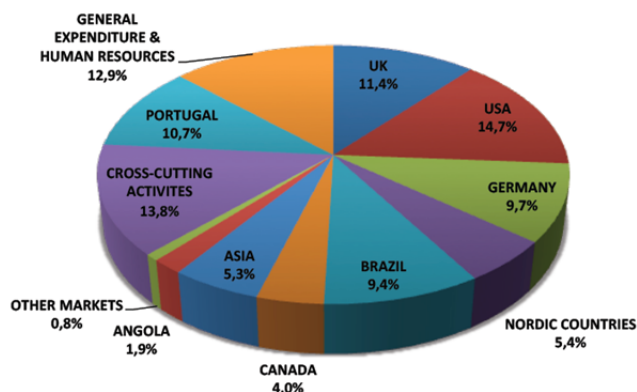
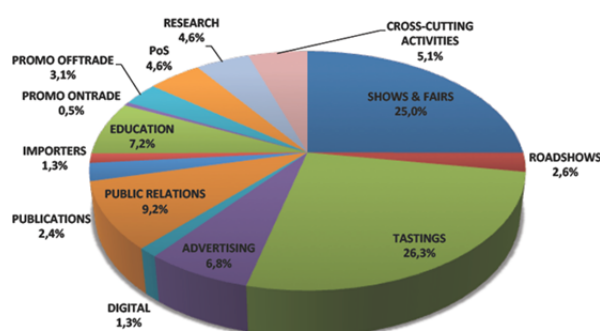


Figura 50 - Orçamento de Investimentos ViniPortugal 2010 (por atividade)

Fonte: (ViniPortugal, 2010, pp. 18, 19)

CUSTOS	QREN 2010	O.C.M 1	O.C.M 2	O.C.M 3	SIAC	TAXAS IVV	Protocolo	TOTAL
SHOWS & FAIRS	939.050	300.500	-	111.380	44.100	143.000	-	1.538.030
ROADSHOWS	-	-	-	112.340	-	44.850	-	157.190
TASTINGS & EVENTOS EMBLEMÁTICOS	251.850	1.218.528	-	49.650	-	95.150	-	1.615.178
ADVERTISING	-	-	-	-	77.000	133.000	210.000	420.000
DIGITAL	-	-	-	-	57.900	20.000	-	77.900
PUBLIC RELATIONS	19.950	-	-	-	-	442.000	102.500	564.450
PUBLICATIONS	-	-	-	-	148.000	-	-	148.000
IMPORTERS	15.000	15.000	-	18.490	-	30.000	-	78.490
EDUCATION	84.000	-	255.000	16.150	-	87.000	-	442.150
PROMOTIONS- ONTRADE	-	-	-	-	7.000	23.000	-	30.000
PROMOTIONS- OFFTRADE	-	-	-	-	-	190.000	-	190.000
PoS	-	-	-	-	-	200.000	84.700	284.700
RESEARCH	85.000	-	-	-	-	200.000	-	285.000
CROSS-CUTTING ACTIVITIES	165.808	107.382	17.850	21.561	-	-	-	312.601
PORTUGAL	-	-	-	-	625.000	239.380	-	864.380
GENERAL EXPENDITURE & HUMAN RESOURCES	-	-	-	-	-	1.039.895	-	1.039.895
Comparticipação das taxas no SIAC	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CUSTOS	1.560.658	1.641.410	272.850	329.571	959.000	2.887.275	397.200	8.047.964



4.5.3 Objectivos da ViniPortugal e a marca *Wines of Portugal*

É assumido pela ViniPortugal que o sector do vinho em Portugal tem sérias lacunas de coordenação e alinhamento com um quadro estratégico e com ações específicas de dinamização (ViniPortugal, 2010, p. 11).

As principais consequências para esta falha de coordenação entre entidades e institutos, são a essência para o não atingir das metas traçadas para o sector que revela um crescimento pouco sustentado, com estagnação e até mesmo retração em mercados considerados prioritários, o que contribui negativamente para a imagem do País e dos seus vinhos.

Para além disso, a ViniPortugal não disponha de um plano estratégico de Marketing, que desse continuidade e implementasse as atividades e orientações que foram sugeridas pelo relatório da *Monitor Group* de 2003.

O mesmo documento (ViniPortugal, 2010, p. 16), assume ainda que as ações implementadas nos últimos anos, não estão em sintonia com a realidade dos mercados. Os estudos e trabalhos são desenvolvidos de forma tradicional e conservadora, que na maioria dos casos ignora o mais importante: o consumidor.

Objectivos Operacionais para 2010 – 2012

Com a recente criação da Marca *Wines of Portugal*, foi desenhada uma estratégia para o triénio 2010-2012, que tem como principais objectivos (ViniPortugal, 2010, p. 20):

- *“To convey an image of wines with a unique personality and different positioning*
- *Position them in the mental listing of alternatives for consumers, through greater brand recognition*
- *Create emotional, symbolic relationships with the consumer, based on benefits and values”*

Foi definido adicionalmente um posicionamento de *“a world of difference”*, bem como 3 valores *core* para a Marca: *Adventure, Pionnering and Authenticity*.

A marca *Wines Of Portugal*, pretende ser o elemento aglutinador de todos os vinhos de qualidade produzidos em Portugal, por forma a facilitar a sua identificação e associação com um País com largas tradições na produção de vinho.

Por fim, foram identificados como mercados prioritários para a internacionalização dos Vinhos Portugueses: 1º Brasil; 2º Estados Unidos da América; 3º Reino Unido e 4º Portugal.

4.5.4 Análise da atratividade da Indústria do Vinho em Portugal

Utilizando o modelo das cinco forças de *Michael Porter* (1980), já aqui mencionado anteriormente, poderemos fazer uma análise da indústria de vinhos que são produzidos em Portugal, determinando a rentabilidade ou atratividade desta indústria através da: intensidade da rivalidade entre os concorrentes atuais; ameaça de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos; o poder negocial dos clientes e dos fornecedores.

Potenciais Novos Entrantes

A indústria em Portugal de Vinhos, poderá à partida considerar-se que terá barreiras baixas à entrada de novos agentes económicos. A grande fragmentação, demonstra que as economias de escala não são o principal atrativo. Como já referido no início deste estudo e de acordo com o Relatório da *Monitor Group* de 2003 (*Cluster do Vinho Português*), a viticultura é uma atividade autónoma e sem grande viabilidade económica, levando em consideração a alta fragmentação das parcelas e bachelos multi-castas que impedem uma produção em massa.

Paralelamente, o tecido ao ser tão fragmentado, reduz também a necessidade de dispor de relevantes recursos financeiros para iniciar uma exploração. Isto tem implicações diretas na criação de vinhos com recurso a envelhecimento, que requerem naturalmente uma encaixe financeiro superior.

Adicionalmente, existe a possibilidade de viticultores com alguma dimensão poderem construir parcerias ou fusões e dar lugar a novos concorrentes, com mais potencial de desenvolvimento. Da mesma forma que estas alianças poderão também ser na forma de criação de sociedades com o objectivo central de se especializarem nas vertentes de promoção e comercialização, não só em Portugal como noutros mercados.

Mas na verdade as barreiras em relação ao acesso aos canais de distribuição, já são francamente superiores, especialmente se a intenção for chegar a mercados internacionais. Estes canais, não são de todo acessíveis a um qualquer agente económico, por eventual falta de capacidade de produção (volume e qualidade) ou massa crítica sobre promoção e comercialização.

No que se refere à generalidade dos mercados e quando estamos a falar de distribuição *off-trade*, as superfícies comerciais são na maioria de origem alimentar e o espaço é limitado. O investimento para criar visibilidade e espaço em “prateleira” não é acessível a todos, apenas quem dispõe de produtos diferenciadores e com maior poder de investimento para fazer no canal, no desenvolvimento e promoção do produto, é que poderá competir seriamente e de forma sustentada. Ainda assim, as grandes superfícies comerciais tiveram uma forte expansão nos últimos anos em Portugal, estando agora numa fase de estagnação, mas em crescimento noutros mercados em especial nos emergentes. Isto significa que as barreiras de acesso à distribuição em Portugal estão mais limitadas, mas no exterior, poderão existir mais oportunidades. No que diz respeito aos canais *on-trade*, tem existido um forte renovação e expansão de espaços, em especial aos relacionados com a indústria hoteleira em Portugal, mas também é verdade que na conjuntura atual e com a subida de impostos na área da restauração (ex: IVA), muitos agentes estão a fechar portas por retração do consumo interno. **Ameaça Média - Alta de Novos Entrantes.**

Rivalidade entre empresas existentes

Como já referi, o sector vitivinícola é constituído por um grande número de empresas, ou seja fragmentação. Este é o contexto ideal para uma enorme rivalidade, ou seja concorrência, que se pode refletir naturalmente nos preços ao consumidor. Adicionalmente, não existe claramente um agente económico dominador do mercado que estabeleça as regras e condicione os restantes agentes. Neste pressuposto, a competitividade pode a qualquer momento ser aumentada, bastando para tal que um ou vários agentes precipitem uma guerra de preço no mercado.

Por outro lado, na sua maioria, os agentes têm composições e estruturas semelhantes, que mais ou menos obedecem a um padrão de processos, objectivos, atuação estratégica e operacional. Ainda que existam alguns extremos, a verdade é que existe uma homogeneização dos agentes, o que dita uma fraca diversidade de atuação, com implicações para um menor grau de rivalidade competitiva.

Se pensarmos num contexto internacional, na verdade “ainda” são poucas as empresas Portuguesas com uma verdadeira capacidade de exportação e que de uma forma contínua prospetam novos mercados e clientes. A competição destas empresas, em outros mercados, poderá acontecer entre si e com empresas de outros países que procuram os mesmos clientes e mercados.

Neste palco, a rivalidade entre as nossas empresas e as de outros mercados é muito alta, porque os modelos de agentes económicos são bastante diferentes (ex: produtores do “Novo Mundo”) e os recursos no desenvolvimento e promoção dos seus produtos é em muitos casos absolutamente díspar da nossa realidade. Para além disso, existe aqui um segundo nível de competição que tem haver com a percepção do consumidor em relação aos Países de origem dos vinhos, onde Países com maior reputação em determinados mercados, ditará o sucesso de uns e fracasso de outros, nesses mesmos mercados.

Ainda assim, uma maior heterogeneidade dos produtos é uma variável que condiciona a competitividade. Quando os produtos são muito similares, o consumidor sentirá uma maior confiança na experimentação e troca de marca. Neste cenário, os produtores terão a necessidade de utilizar a ferramenta preço, para defender a sua posição e quota de mercado.

Na indústria do vinho, tecnicamente, a diferenciação dos vinhos é bastante alta, tendo em conta, as castas, paladar, aroma, cor, *terroir*, *packaging*, etc., e esta diferenciação ainda é mais acentuada quando se compete em mercados internacionais. Neste caso os consumidores não estão dispostos a alterar hábitos por uma diferença mínima do preço, o que resulta numa menor rivalidade competitiva. **Rivalidade média – alta entre empresas.**

Ameaça dos produtos substitutos

Nesta dimensão de análise, a categoria de Vinhos produzidos em Portugal, lida com 4 tipos de substitutos: os vinhos produzidos em Portugal e como podem comportar-se como substitutos uns dos outros; os vinhos produzidos noutros mercados; outras bebidas alcoólicas; e outras bebidas não alcoólicas.

Assim dentro do nosso mercado, temos os Vinhos de Denominação de Origem Controlada (DOC) em que as várias regiões competem entre si (ex: Dão, Bairrada, Alentejo, etc,..). No total são 31 regiões, o que é um retrato de uma enorme fragmentação, mas também de uma grande diversidade, o que abre o espectro de substituição no momento da escolha do consumidor.

Adicionalmente, como vimos no ponto sobre “Tendências do Consumidor de Vinho”, em alguns países, nomeadamente em Portugal existe um decréscimo do consumo e até mesmo um afastamento de um público mais jovem que procura outro tipo de bebidas, por razões de saúde (menos calóricas) ou por hábitos sociais de consumo diferentes daqueles que existiram nas últimas décadas. Isto significa, que para além dos naturais substitutos “entre vinhos portugueses”, temos ainda que considerar, como referi antes, outro tipo de bebidas como substitutos (ex: *soft drinks*, *sport drinks*,...).

Vimos também no ponto sobre “Caracterização do mercado Internacional de Vinho”, que a tendência que se perspectiva até 2015 é perca de quota de mercado dos vinhos, para o seu grande rival: a cerveja. Neste contexto a ameaça de produtos substitutos é grande. No entanto, também é verdade, que o consumo a nível Mundial tem diminuído, mas perspectiva-se uma inflexão por via do crescimento de consumo em mercados emergentes e altamente populosos (ex: Brasil, EUA, China,...).

Isto quer dizer, que dentro do nosso mercado, os produtores terão que considerar outros vinhos provenientes de outras regiões, bem como outras bebidas alcoólicas e não alcoólicas. O que aumenta a competitividade, mas por se tratarem de produtos diferenciados, a rivalidade competitiva é ainda assim relativa.

Quando consideramos os nossos vinhos no mercado internacional e olhamos para outros mercados como substitutos, a perspectiva de crescimento por via de mercados emergentes, poderá atenuar a rivalidade, considerando adicionalmente que estamos perante vinhos muito diferenciados. Ainda assim, em alguns dos mercados, a competitividade em relação a produtos substitutos é maior, porque poderemos estar a competir com produtos locais, aos quais existe já uma fidelidade por parte dos habitantes destes países. **Ameaça média - alta de produtos substitutos.**

Poder de negociação de fornecedores e clientes

Nesta dimensão o sector vitivinícola dispõe de uma ampla variedade de fornecedores, desde os fornecedores de uva (viticultores), até aos fornecedores de equipamentos e maquinarias, passando pelas matérias complementares, como garrafas, rótulos, rolhas, produtos químicos, enológicos, etc, fornecedores de recursos financeiros e de pessoal (Ladeira, 2005, p. 115).

No que diz respeito aos fornecedores de uvas, os mesmo podem estar afetados por um regime de associação (ex: cooperativas). Neste caso os fornecedores de uvas são também sócios das cooperativas, o que na verdade os fazem ser obrigados a entregar as suas uvas. As adegas cooperativas não podem comprar uvas a outros que não os seus associados. Por fim temos as empresas não associadas que podem comprar uvas aos viticultores que as vendam.

Neste modelo de não associação, existe uma maior poder de negociação por parte das empresas que compram as uvas, muito devido ao grande número existente de viticultores.

Existe assim aqui uma separação entre os que se dedicam a viticultura e os que exploram o modelo de vitivinicultura. Mas, tendencialmente, as empresas com um mínimo de dimensão tendem a incorporar verticalmente estes dois níveis, dispondo dos seus próprios terrenos (ou alugando), para produzirem uvas e depois as transformarem e se necessário adquirirem quantidades suplementares de uvas a outros pequenos viticultores, que optam por vender parte ou a totalidade da sua produção.

Atualmente boa parte destas empresas e adegas cooperativas, incorporam verticalmente os processos de armazenamento e engarrafamento, transformando-se fornecedores das empresas de distribuição, seus clientes, para o mercado nacional bem como para eventuais mercados internacionais. Aqui existe um maior poder de negociação por parte da distribuição (*off-trade*), como já foi referido, pela lotação de espaço e visibilidade em prateleira, bem como poder de negociação por parte de grossistas que alimentam tipicamente o canal *on-trade*.

Falando num contexto de internacionalização, o poder negocial dos distribuidores é mais forte, por deterem o know-how para o escoamento dos produtos.

No final da cadeia, temos o consumidor, que aqui, pela forte oferta disponível e por emagrecimento do poder de compra (em Portugal), exerce um forte poder que condiciona toda a cadeia a montante. O mesmo se verifica em outros mercados, pela grande variedade de oferta e pela comparação com marcas locais. Apenas este poder é menos influenciador em mercados emergentes, onde o poder de compra dos consumidores encontra-se em rota de crescimento positivo. **Poder negocial médio-alto dos clientes.**

4.6 Análise Questões que resultam da Revisão da Literatura

No seguimento da revisão da literatura onde se fez um enquadramento do fenómeno da Globalização (e o papel de Portugal neste mesmo processo), do mercado internacional de Vinhos, da dicotomia “Velho Mundo” *versus* “Novo Mundo”, das principais tendências do consumidor e dos mercados, bem como a análise da nossa indústria de vinhos, surgem agora 4 questões que serão certamente determinantes na definição de uma estratégia concertada para a internacionalização dos vinhos Portugueses.

1ª Questão:

Enquadramento: Portugal dispõe de uma das maiores variedades de castas autóctones quando comparado com qualquer outro país produtor de vinho. Com tal património, tem uma vantagem competitiva face a outros países produtores, em criar uma diferenciação sustentável. Um excelente exemplo, tal como é referido pelo “*Wine Guru*” Robert M. Parker, Jr., no seu artigo publicado na *Food & Wine* (Robert M. Parker, 2004), defende que em 2015 a Argentina, vingará no contexto internacional, muito devido à aposta na diferenciação, conseguida através da sua exclusiva casta *Malbec*. Uma variedade de uva que não vingou na sua terra de origem (*Bordeaux*), mas que chegou a altos níveis de qualidade na produção feita em terrenos argentinos e que assegurou já a este país forte destaque no mercado internacional de vinhos.

Questão: Deverá o sector de vinhos Portugueses, concentrar os seus esforços no desenvolvimento e aposta em algumas das suas castas autóctones, para criar diferenciação no mercado internacional?

2ª Questão:

Enquadramento: Uma das características mais fáceis de identificar no sector dos Vinhos Portugueses, é a alta fragmentação produtiva, tal como é referido no relatório da Monitor Group (2003). Aliás esta é uma característica comum a países produtores do “Velho Mundo”. Uma característica que limita a competitividade dos nossos produtos, quando competem, por exemplo, com os desenvolvidos no “Novo Mundo”. O Chile é um exemplo da exploração dos modelos de cooperação entre agentes económicos (em especial através de *Joint Ventures*) e que ditaram o desenvolvimento da sua indústria de vinhos e sucesso internacional (Kunc & Bas, 2009). Mas mesmo em Portugal, o caso “*The Douro Boys*”, que através de uma cooperação informal, centrada na promoção comum dos seus vinhos, revelou resultados encorajadores para este tipo de alianças. No entanto existem factores que são determinantes no sucesso destas alianças estratégicas, nomeadamente, a seleção e a confiança entre parceiros, a transferência de conhecimento e sinergia de recursos. Porque é certo que “não confiar”, gera custos em processos repetitivos, *stocks* adicionais, cargas de emergência, baixa produtividade e stress em toda a cadeia de abastecimento. Confiar, significa eliminar atividades que não acrescentam valor, honrar compromissos e facilitar processos (Ladeira, 2005, p. 80).

Questão: Poderá o sector de vinhos Portugueses beneficiar de modelos de cooperação entre os vários agentes económicos, por forma a ser mais competitivo internacionalmente?

3ª Questão:

Enquadramento: Os padrões de consumo de vinho estão a alterar-se por razões sociais e económicas, um pouco por todo o Globo. Paralelamente, com o surgimento de novos mercados emergentes de consumo, em que surge um novo consumidor que nunca esteve exposto à experiência de consumo de vinho, encara este consumo com outras necessidades e expectativas das tradicionais (Comité National des conseillers du commerce extérieur de la France, 2009). As tendências de *Cocooning*, conveniência, ser saudável, *Going Green*, *Value for the Money*, Indulgência, *Premiumisation*... entre outras, dão pistas de como a indústria se deverá adaptar. Uma adaptação que passa pelas características do próprio vinho (sabor, aroma, teor alcoólico, cor,...), bem como formatos de comercialização (*packaging*: tamanhos e formatos) e conteúdos de comunicação (mensagens).

Questão: Beneficiará o sector de vinhos Portugueses, em acompanhar as tendências de consumo de vinho Internacional, inovando e reduzindo a sua dependência de uma imagem tradicional e conservadora que tem caracterizado os produtores do “Velho Mundo”?

4ª Questão:

Enquadramento: Acelerado por algumas tendências de consumo, umas mais intrínsecas e outras mais conjunturais (crise económica e financeira), os canais de *Off - Trade* são cada vez mais a preferência dos consumidores para adquirir vinhos. De um lado a diminuição dos canais *On - trade*, no outro extremo, o forte crescimento de compra por via das tradicionais grandes superfícies alimentares, para não mencionar o *boom* nas vendas online (Euromonitor International, 2011).

Questão: Deverá o sector de vinhos Portugueses, nomeadamente nos mercados internacionais prioritários, apostar e investir mais recursos em atividades de promoção nos canais *Off-trade*, focando-se em criar uma categoria “Portugal”, visível e acessível facilmente aos consumidores finais?

5 Metodologia de abordagem – Estudo de Caso (Case Study)

Introdução

O “Estudo de Caso” e a pesquisa que lhe está associada, pretende criar um entendimento sobre determinado problema / situação. Tipicamente, através desta metodologia, existe o objectivo de detalhar determinado contexto, condições em que ocorre e proceder à sua análise e estabelecer relações entre factos ou evidências. Alguns autores, nomeadamente *Robert Yin*, referem como sendo um método de triangulação, devido ao uso de múltiplas fontes de dados, permitindo ao pesquisador, cobrir um grande número de perspectivas e identificar linhas de convergência ou de divergência (Brown, 2008, p. 4).

Os pesquisadores têm utilizado este método de forma generalizada em várias disciplinas. Por exemplo, na área das ciências sociais, onde tem sido feita muita pesquisa baseada em métodos qualitativos, por forma a examinar, constatar situações da “vida-real”, que criam a base para aplicação de ideias e extensão destes métodos.

O autor Robert K. Yin define o Estudo de Caso (Case Study), como um método de pesquisa de inquirição empírica, que investiga fenómenos contemporâneos dentro de contexto da vida real; quando as fronteiras entre fenómeno e contexto, não tem evidência clara; e quando existe o uso de fontes múltiplas de evidência.

Os principais críticos desta metodologia, afirmam que o estudo de caso, oferece pouca robustez e confiabilidade para uma generalização dos resultados. Outros, afirmam que expor um caso a um intenso uso de estudos com esta metodologia, pode enviesar as conclusões sobre o mesmo. Alguns, acreditam que esta metodologia é apenas uma ferramenta com fins exploratórios.

Mas na verdade, os investigadores continuam a usar este método, com sucesso, em pesquisas que são devidamente estruturadas e construídas, baseadas em situações da vida real, acontecimentos específicos ou problemas. De facto, muitos relatórios têm sido produzidos com esta metodologia e são fonte, muito rica, de conhecimento e avanço na pesquisa das mais variadas matérias.

De acordo com Yin, um bom desenho de “Caso de Estudo” envolve, pelo menos: definir corretamente o caso, justificar a escolha de “um caso de estudo” ou “múltiplos casos de estudo” e deliberadamente, adoptar ou minimizar perspectivas teóricas (Yin, 2004, p. 6).

Os estudos de caso podem ser divididos, de acordo com a lógica de análise dos dados, isto é, estudos de *Theory Testing* (dedutiva) e *Theory Building* (indutiva). O estudo de caso dedutivo, inevitavelmente segue um paradigma positivista, que é o mesmo que dizer, que os “positivistas”, acreditam à *priori* de uma existência de relações fixas, que, podem ser identificadas e testadas, usando uma lógica dedutiva e hipotética de análise, ou seja, teorias que podem ser validadas ou não.

Por outro lado, o estudo de caso indutivo, pretende generalizar conclusões a partir de situações particulares. Estes estudos de caso que seguem a lógica indutiva, também podem ser considerados como exploratórios. Este tipo de estudo de caso, não segue somente o mesmo formato do positivismo, como

adicionalmente tem perspectivas interpretativas e críticas. Os proponentes dos estudos de caso indutivos positivistas, recorrem em geral a *Research Questions* (Alaranta, 2006, pp. 2, 3).

Um pesquisador, que conduza um estudo de caso interpretativo, poderá escolher as mais variadas e tradicionais metodologias, em especial aquelas que habitualmente se usam na abordagem de estudo de caso e as típicas de estudos qualitativos como é a teoria fundamentada (*grounded theory*) (Alaranta, 2006, p. 3), da qual falaremos mais à frente.

Estudos de caso indutivos (*Theory-Building - Inductive*)

A primeira assumpção que se poderá fazer em relação a esta tipologia de estudo de caso, é de que poderá ser menos precisa, objetiva e rigorosa quando comparada com um teste de hipótese de grande escala.

No entanto, *Theory-Building*, é um processo que acontece por via da angariação de dados relacionados com o caso, teorias emergentes e extensa literatura sobre os tópicos relacionados com o tema. Apesar de ser visto muitas vezes como um modelo “subjetivo”, na verdade, quando bem construído, pode ser surpreendentemente “objetivo”, porque a relação próxima com os dados mantêm a “honestidade” dos pesquisadores e dos resultados.

A principal razão para a popularidade e relevância deste modelo (*Theory-Building*), para estudos de caso, é porque é um dos melhores, senão o melhor, na forma como pode construir ponte entre uma evidência qualitativa rica e a pesquisa dedutiva de grande escala. De facto, a lógica indutiva e dedutiva são espelhos uma da outra, em que a pesquisa indutiva produz novas teorias a partir de dados e a teoria dedutiva, é complementar, na forma como usa os dados para comprovar a teoria. (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 25).

No entanto é importante, convencer os leitores de que este modelo é na realidade válido e relevante. Um dos principais argumentos, é de que é um modelo, que faz recurso de “*Research Questions*”. As quais, são essenciais para responder a questões para as quais a pesquisa mais atual não dispõe de informação pertinente, ou é incompleta ou simplesmente tenderá a ser falsa (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 26).

Na verdade, as *Research Questions*, são um desafio, na medida em que a sua natureza também tem impacto na pertinência do uso da *Theory-Building*. Tipicamente as *Research Questions*, de natureza “*Theory-Driven*” devem ser fortemente delimitadas pelo contexto de uma teoria existente e o seu uso permitirá obter conhecimento mais profundo sobre processos sociais complexos, ou outros, que os dados quantitativos não conseguem facilmente revelar. Pelo contrário se a natureza das *Research Questions* fôr de “*Phenomenon-driven*”, então aqui, as mesmas, devem ser mais abrangentes, para darem mais flexibilidade ao investigador. A justificação está na importância do fenómeno e na falta de teoria viável e evidência empírica (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 26).

Teoria fundamentada (*Grounded theory*)

Esta é uma teoria que foi proposta em 1967 por *Glaser* e *Strauss*, na obra “*The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*”. Segundo os mesmos autores, a grande ambição desta teoria é: “*to generate or discover theory*”. A mesma pode ser definida como: “*the discovery of theory data systematically obtained from social research*”.

A *Grounded Theory*, enquanto metodologia qualitativa, assemelha-se a muitas outras, no entanto com algumas diferenças, nomeadamente, esta centra-se na construção (*Theory-Building*) e não na verificação da teoria (Fernandes, 2001, p. 54).

Esta é uma teoria que assenta em vários métodos de angariação de dados. Entre eles estão as entrevistas de profundidade (*In Depth Interviews*), muito frequentemente usadas com perguntas abertas. Entre outros tipos de dados, também se inclui os métodos de observação e os chamados *Focus Groups*.

Também é importante referir que neste método e, por forma a conduzir as referidas entrevistas de profundidade, é necessário que os investigadores desenvolvam uma sensibilidade teórica, através da imersão em dados, por forma a compreenderem de forma pertinente as respostas dos entrevistados e perceberem do seu contexto.

Nesse sentido, a recolha de dados e a revisão de literatura, proveniente de várias fontes e se possível com contra - posição de teorias e teses, são cruciais para tornar o investigador mais sensível e entendido no tema em investigação. (Calman, 2011).

Estudos Qualitativos - (*In depth interviews*)

As entrevistas, nomeadamente as de aprofundamento (*In depth*), são uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve a condução de entrevistas individuais a um pequeno número de indivíduos, por forma explorar as suas perspectivas sobre determinado tema, programa, fenómeno ou situação.

Estas entrevistas são especialmente apropriadas para angariação de dados detalhados sobre pensamentos e comportamentos de determinados indivíduos. Tipicamente estas entrevistas pretendem dar contexto a determinado conjunto de dados, por forma oferecer uma visão mais transparente sobre o tema que está ser estudado. (Boyce & Neale, 2006, p. 3).

Estas entrevistas, que são conduzidas presencialmente, devem visar *stakeholders* importantes para o tema e com os quais, estão diretamente relacionados. Desta forma é possível recolher depoimentos que evidenciam perspectivas diferenciadas que em algumas das questões poderão demonstrar parcial ou total concordância ou pelo contrário, absoluta divergência.

Estas entrevistas são especialmente assertivas, quando os factos e temas a que se referem, são recentes. Os casos de estudo sob o conceito de *Theory Building*, dependem intensivamente dos dados qualitativos, em especial deste tipo de entrevistas de profundidade (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 28).

Conclusão

Conforme fundamentado nos pontos anteriores, este projeto insere-se numa tipologia de Estudo de Caso Indutivo (*Theory-Building – Inductive*). Foi feita uma extensa recolha de dados, factos atuais e feita uma revisão de literatura sobre as teorias mais recentes sobre Globalização, Estratégias de Internacionalização, Comportamento do consumidor, Caracterização do Mercado Internacional de Vinhos, Tendências, entre outros. Esta angariação de informação permitiu identificar algumas questões (*Research Questions*), para as quais, as teorias atuais não respondem sobre qual a melhor estratégia a adoptar para a internacionalização dos vinhos portugueses. Este é um estudo que pretende generalizar conclusões, ou seja produzir uma nova teoria, com base na informação recolhida. Portanto tem uma perspectiva interpretativa e crítica.

Por forma a recolher a informação qualitativa, rica, para responder às *Research Questions* levantadas, optou-se por recorrer a entrevistas de aprofundamento (*In Depth Interviews*) a indivíduos identificados como pertinentes para construir uma teoria sobre eventual estratégia a seguir para a internacionalização dos Vinhos Portugueses.

Estes indivíduos, são *stakeholders* importantes na indústria e foram escolhidos por forma a darem uma perspectiva que cobrisse toda a cadeia de valor (Figura 51), numa óptica de *Supply Based*.

Foram realizadas 10 entrevistas, sendo 8 delas presenciais. Duas delas, foram feitas via correspondência de email, devido a fatores de distância e disponibilidade de agenda.

Todas as entrevistas presenciais, foram alvo de anotações da parte do investigador com base nas palavras dos entrevistados. Os textos foram redigidos posteriormente seguindo a interpretação do investigador e validadas pelos entrevistados, via email. Apenas uma entrevista não foi validada por falta de agenda do entrevistado (CMO – ViniPortugal).

Cada uma destas entrevistas, teve uma duração média de 1 hora. Todas as entrevistas encontra-se integralmente reproduzidas na secção de anexos deste estudo de caso.

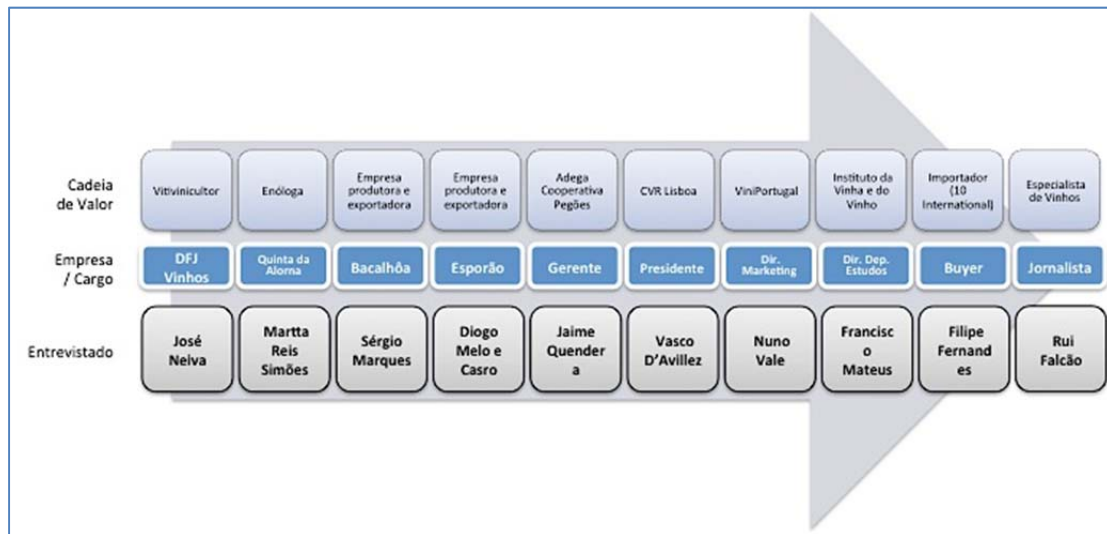
Não acabe aqui, fazer um descritivo sobre a experiência e realizações destes entrevistados, sendo que, por se tratarem de elementos ativos na Indústria, é de fácil acesso a publicações e artigos que detalham o seu percurso e importância na Indústria, no que concerne em especial ao tema de exportação.

Por último, a análise que foi feita às respostas das *“Research Questions”*, teve um desafio ao nível dos conteúdos recolhidos. Deparou-se “em geral” com duas secções diferenciadas em cada resposta dos entrevistados. Basicamente, os entrevistados, em geral, responderam com uma caracterização do *status quo* e, de seguida, com sugestão de ideias para melhoramento e evolução do mesmo.

Estas respostas, por fim, permitiram fazer o cruzamento com os dados recolhidos durante a revisão da literatura e, idealmente, fundamentar algumas

conclusões, fruto da interpretação do investigador e à triangulação de toda a informação quantitativa e qualitativa recolhida.

Figura 51 - Stakeholders - Cadeia de Valor (entrevistados)



6 Perspectivas sobre a Internacionalização dos Vinhos Portugueses

6.1 Análise das entrevistas – Pontos convergentes e principais divergências

Research Question 1: Deverá o sector de vinhos Portugueses, concentrar os seus esforços no desenvolvimento e aposta em algumas das suas castas autóctones, para criar diferenciação no mercado internacional?

Na grande maioria dos entrevistados, é demonstrada uma convergência em relação à necessidade de existir uma concentração em volta de um lote restrito de castas autóctones. Por exemplo Martta Simões refere “... *que se não conseguirmos este consenso na promoção de uma determinada casta ou castas, algum dia, poderemos assistir a países como a Argentina ou Austrália, onde já existem vinhas de Touriga, inclusive vinhos Monocasta, começar a trabalhar a sua promoção como fez há décadas com castas francesas. Também temos o caso do Uruguai, já com alguns exemplares de Alvarinho.*”

A opinião de Jaime Quendera, não é muito distinta e reforça: “*A aposta numa “casta bandeira”, como a Touriga Nacional, é também uma forma de ser listado nos menus de vinhos de restaurantes. As listas são normalmente organizadas por país e depois por região ou casta. Será mais fácil criar uma casta forte do que uma região.*”

O consenso em torno da concentração de um lote de castas, existe ao nível da associação responsável pela promoção dos vinhos Portugueses (ViniPortugal), que nas palavras de Nuno Vale refere: “... *a ViniPortugal identificou 4 castas brancas e quatro castas tintas, para as quais deverão ser enfocados os recursos de promoção.*”

No entanto, Filipe Fernandes, apesar de concordar, inclusive com o exemplo que é dado da Argentina, alerta para o consenso que será necessário entre os produtores: “*The biggest difficulty with this would be arriving at an agreement among a sufficient number of large producers so that the varieties can achieve a large enough presence to make an impact with the consumer. The producers would no doubt have concerns arising from the practical implications of planting the same variety across varying regions of the country. Of course producers also have preferences for different varieties that have been traditionally planted in their region.*”

O mesmo alerta é corroborado por Sérgio Marques, que afirma: “*Com esta grande dispersão de castas e de produção, criar um consenso a nível nacional obrigaria a uma revolução ao nível da Viticultura.*”

Para além disso reforça com outras dificuldades: “*Portugal tem catalogado sensivelmente 250 castas autóctones. Infelizmente, estas castas não estão suficientemente estudadas em terroirs específicos. Quer isto dizer, que ao contrário de uma Malbec que está fortemente estudada e desenvolvida pelos Argentinos em regiões do seu país (ex: Mendonza), nós não temos este trabalho desenvolvido.*” *E acrescenta: “Panorama Vitícola é de grande fragmentação, em que a dimensão média de propriedade é inferior a 1 hectare.*”

No entanto, José Neiva, refere que apesar desta ser uma estratégia importante, teme pelo seu desajustamento: *“No meu entender, já o deveríamos ter feito. Agora, temo que não seja oportuno... O surgimento da estratégia de vinhos varietais dos produtores do Novo Mundo, foi uma tendência, bastante impulsionada pelos líderes de opinião... Entretanto, penso estarmos num ponto de viragem.... No meu entender, o Velho Mundo com seus vinhos Blended (incluindo o caso de Portugal), voltarão novamente a estar na moda... Em resumo, não me oponho de todo a que se aposte numa variedade restrita de castas portuguesas, mas o fenómeno mono-casta irá cair em desuso, pela própria saturação do paladar. Penso que estamos perante uma oportunidade única que não podemos desperdiçar!”*

Opinião bem mais divergente, em relação ao consenso em torno de escolha de um lote de castas autóctones, tem Rui Falcão, ao afirmar que: *“As uvas são todas de proveniência europeia e onde, à mais de 2000 anos, se faz o seu cultivo e desenvolvimento. A Europa dispôs de tempo para fazer a melhor adequação das uvas aos vários tipos de regiões e climas. Foi um processo evolutivo que deu lugar ao surgimento do conceito de regiões (ex: Bordeaux, Douro, Toscana,...). Com tamanha variedade de castas, seria redutor centrar o esforço em apenas uma ou, algumas delas. Estaríamos a diminuir a nossa riqueza e a perder o centro daquilo que levou centenas de anos a construir: as regiões”.*

Mas Francisco Mateus contrapõe com o seguinte argumento: *“Mas gostaria de referir que na minha opinião, a imagem do País é a variável mais importante. As castas em si, significa irmos a um segundo nível. Poderemos ainda ter um terceiro nível que é a região, também importante, mas mais difícil de compreender pelo consumidor e distribuidores, pois existem muitas regiões espalhadas pela Europa e Novo Mundo e é impossível terem a percepção de todas e o que as distingue umas das outras.”*

O Jornalista e especialista de vinhos, Rui Falcão, reforça ainda o seu ponto de vista: *“Aplicar uma estratégia idêntica em Países do Velho Mundo, nomeadamente Portugal, seria altamente perigoso. Pois o exemplo da Malbec, é bom para entender o risco que envolve a aposta numa casta. Se a curto-médio prazo trouxe bons resultados, o que é verdade é que as castas têm momentos em que estão na moda, mas depois são abandonadas por saturação dos consumidores. Isto está já a acontecer com a Malbec. E o que será dos vinhos argentinos, quando a Malbec deixar de estar na moda? O que é conhecido, é a Malbec argentina e não os restantes vinhos argentinos.”*

Existe também consenso que a nossa herança são os vinhos *Blended* e que continuam a ter a sua importância, tal como Jaime Quendera refere: *“No entanto não podemos ser fundamentalistas. teremos de continuar a ter os vinhos Blended, porque eles são importantes em mercados mais maduros, onde o consumidor é mais conhecedor e mais apreciador da complexidade destes vinhos.”.* Sérgio Marques, dá a sugestão: *“Portanto a forma mais direta e exequível é continuar os vinhos Blend, com castas Internacionalmente reconhecidas (ex: Chardonnay), misturadas com as nossas castas, aproveitando assim, para as promover junto dos consumidores.”*

Sugestão também colhida pela Martta Simões: *“Nos estados Unidos da América, uma lista de vinhos está organizada por castas. Estão lá as mais importantes. Nós*

não temos nenhuma casta de registo. Portanto o consumidor não as conhece. Provavelmente, se o consumidor algum dia a vir isoladamente, irá rejeitá-la, provavelmente por falta de confiança na qualidade. Por isso é que é importante, que se desenvolvam vinhos com castas reconhecidas (Chardonnay, Cabernet,...) e que se vá misturando com castas portuguesas como a touriga. É uma forma de os vinhos Portugueses irem surgindo nas listas de vinhos e, ao mesmo tempo, tentar familiarizar os consumidores com castas portuguesas que eles desconhecem. Felizmente a “moda” dos vinhos mono-casta está em declínio e os mercados voltam a estar atentos aos vinhos Blended, onde precisamente podemos fazer estas misturas de castas. É uma oportunidade para darmos a conhecer as nossas castas.”

Diogo Castro, resume este posicionamento numa última frase: *“Portugal tem que se apresentar como o “master blender” do Mundo. Será este o factor diferenciador dos nossos produtos no hipercompetitivo mercado mundial de vinhos.”*

Research Question 2: Poderá o sector de vinhos Portugueses beneficiar de modelos de cooperação entre os vários agentes económicos, por forma a ser mais competitivo internacionalmente?

Em resposta esta pergunta, os entrevistados mostraram unanimidade em considerar a cooperação um factor crítico de sucesso. Mas também todos apontaram grandes dificuldades no atingir deste objetivo. Nas palavras de Rui Falcão, a ênfase da sua resposta vai para: *“Sim, mas na prática é utópico. Temos uma estrutura de produção muito pulverizada (5 maiores produtores representam sensivelmente 10% do vinho produzido em Portugal) e o nosso modelo cultural é pouco associativo. A realidade portuguesa de produção de vinhos, é a de pequenos produtores, de estrutura familiar, muitas das vezes sendo uma atividade paralela. As taxas de rentabilidade são diminutas e os produtores exercem a sua atividade por paixão ou até mesmo por realização pessoal. A atividade não é encarada numa perspectiva racional. Por vezes, está envolvido um sentimento de satisfação do ego, de afirmação pessoal, de status social. Muitas vezes, estes produtores não têm uma noção clara dos custos ao longo da cadeia de valor e qual é a margem libertada por unidade vendida.”*

Francisco Mateus complementa esta caracterização: *“Desde logo em termos de produção de vinho, temos uma enorme pulverização de produtores de vinho (+ de 27.000), em que sensivelmente 16.000 dos quais produzem menos de 1.000 litros por ano, ou seja, uma produção que é tipicamente para consumo próprio. Em resumo, mais de metade dos produtores, pesa apenas 4% na produção Nacional.”*

Já Vasco D’Avillez, aponta para 3 causas que não favorecem o processo de cooperação:

- 1- *“Ainda hoje em 2012 e no decorrer da nossa história, mantemos uma cultura pouco associativista. De desconfiança e centrados no nosso sucesso e com dificuldade de o dividir com os outros.*
- 2- *Temos uma tradição do gosto à Terra, de ter propriedade nossa. Aliás, a construção deste país foi feito a partir da entrega de terras para cultivo, em troca da luta pela conquista do território. Até aos anos 50 o*

emparcelamento, a leira de terra era a forma de subsistência da grande maioria da população portuguesa. Está de tal forma enraizado no nosso ADN que todos nós conhecemos relatos de dificuldades nas sucessões de heranças e partilhas nas famílias. É a nossa cultura. E esta é a razão da alta fragmentação.

- 3- *Depois, as políticas do Ministério da Agricultura desde os anos 80 (em especial com a entrada na CEE), incentivaram a que todos os produtores construíssem a sua própria adega. Muitos Vitivinicultores têm uma linha de engarrafamento, que em muitos dos casos é utilizada uma vez por ano. Entre 1995 e 2005, foi subsidiada a construção de mais de 300 adegas, em todo o país. Hoje temos uma forte mecanização, mas sem qualquer tipo de economias de escala. Assim, estes agentes económicos, ao concentrarem o seu investimento na mecanização, perderam a margem necessária para as atividades de marketing e promoção.”*

Diogo Castro reforça este diagnóstico: *“O espírito independente e pouco organizado do Português leva a que seja praticamente inviável qualquer forma de associativismo corporativo. Assim, assistimos a projetos que, desde a raiz, contemplam construção de adegas, etc. os investimentos direcionados para estes aparelhos poderiam ser, em grande parte, alocados na construção de network comercial e promoção e publicidade”.*

Na mesma óptica, José Neiva corrobora esta visão pouco positiva em relação à capacidade dos agentes portugueses se unirem na cooperação ao invés da competição: *“No meu entender temos aqui uma barreira cultural de raiz. Existe uma clara aversão ao sucesso alheio e ao protagonismo. Existe ciúme em relação ao sucesso dos outros. Há um clima de confronto entre protagonistas que aponta para uma ideia de individualismo, de não partilha do sucesso.”*

Já Sérgio Marques, reforça com os seguintes argumentos: *“O sector é muito fragmentado, mesmo ao nível das associações que o representam. Por outro lado temos uma grande falta de capacidade associativa e a partilha de informação é vista como uma fraqueza.”*

No entanto reconhece que ao nível da promoção o paradigma evoluiu, ... mas não o suficiente: *“Podemos afirmar, que desde a criação da ViniPortugal, a promoção internacional teve melhorias consideráveis. No entanto, por via do empreendedorismo e iniciativa própria de vários agentes económicos, inclusive CVRs, continuamos a dispersar muito a nossa presença internacional. Não faz sentido termos hoje uma exposição organizada pela ViniPortugal em determinado mercado e pouco tempo depois, ser feita uma nova mostra, de iniciativa de uma CVR, ou de um grupo de produtores.”*

Na mesma linha de raciocínio, Francisco Mateus, afirma: *“Depois temos o tema da promoção no exterior, onde também a fragmentação é latente. Desde os organismos centrais, CVRs, associação de produtores,... também aqui, existe falta de escala e de sinergias. Do lado dos organismos centrais e regionais tenta-se dar lugar a todos os produtores e com isto é claro que se distribui recursos e perde-se eficiência. Existem agentes económicos que sabem o que fazer e têm dimensão para atuar no mercado externo. Mas a grande maioria, não tem esse know-how e experiência, ainda assim querem ver suportada as suas tentativas de exportação.*

Estes agentes económicos, inclusivamente tem dificuldade em manter uma relação duradoura com distribuidores e estar à altura de cumprir as suas expectativas.”

Diogo Castro resume da seguinte forma: *“... da promoção dos vinhos de Portugal nos mercados externos, à semelhança do que tem sido feito pelos “douro boys” (o orçamento de promoção e publicidade das maiores companhias portuguesas é absolutamente inexpressivo quando comparado com o de grandes players mundiais. A concertação de esforços de promoção e publicidade em mercados estratégicos só poderia vir a melhorar a comunicação com os grupos alvo, quer sejam consumidores, opinion makers ou traders).”*

Sérgio Marques, partilha em grande parte com esta posição *“No meu entender, fará muito mais sentido existir uma concertação, resultando numa única “Prova de Portugal” e não meia dúzia, conduzidas por diferentes agentes económicos, no mesmo mercado. Nesta empresa (Bacalhôa – Vinhos de Portugal), optamos por respeitar o cronograma de provas dinamizadas pela ViniPortugal. Para além destas, estamos presentes naquelas para às quais somos convidados por via dos nosso agentes em mercados externos. Adicionalmente, temos muitas solicitações de várias CVRs para participarmos em outras mostras de vinhos, as quais declinamos. Única exceção é feita, para a nossa presença com a CVR do Alentejo no mercado de Angola.”*

As restantes opiniões convergem em muito com a exposição destes entrevistados. No entanto, são apontados, algumas linhas de orientação e exemplos, que poderiam mitigar esta de falta de cooperação, que é assumida por todos. Martta Simões dá o seguinte exemplo: *“Aqui na região do Tejo, temos à algum tempo a esta parte, uma prática informal de reunirmos todos os meses, os enólogos de seis produtores (Companhia das Lezírias, a Quinta do Casal Branco, a Falua, o Casal da Coelheira, a Quinta da Lagualva e a Quinta da Alorna). Nestas reuniões fazemos provas cegas de vinhos, dos nossos produtos, vinhos de outras regiões ou de outros países. Partilhamos assim a avaliação que fazemos e identificamos melhorias possíveis ou registamos boas práticas que conduziram a um bom resultado. Tudo isto beneficia o conhecimento e ajuda-nos a desenvolver de forma progressiva e consistente os vinhos desta região.”* Reforça ainda com o tema da liderança, em especial das cooperativas que tem um papel tão importante no associativismo: *“Na CVR do Tejo, foi recentemente alterada a Direção, o que se demonstrou crucial para a dinamização desta indústria, nesta região. Prova disso, é a atribuição do prémio de “Organização Vitivinícola do ano de 2011”, pela “Revista de Vinhos”. A justificar este prémio está o crescimento de 28% das vendas Globais desta região e o crescimento de 74% dos “Vinhos do Tejo”. Existe assim, claramente um tema de liderança que é uma variável muito importante para a dinamização e cooperação entre os agentes económicos.”*

Nesta linha de raciocínio, Vasco D’Avillez, reforça: *“..., temos ainda o tema da liderança. O caso que refere dos Douro Boys, é um excelente exemplo de cooperação, pois existem laços familiares entre 4 dos elementos, mas a liderança de Dirk Niepoort é certamente um fator decisivo neste sucesso. Posso-lhe dar outro exemplo que se passou com o G7 ... Foi um caso de sucesso, sob a liderança de Paulo Amorim. Com a sua saída, ditou-se o encerramento desta aliança entre os 7 maiores produtores de vinho”*

Adicionalmente a este tema de qualidade da liderança, que acaba por ser transversal a “alguns” agentes económicos, Martta Simões não deixa de enaltecer o papel importante que as CVRs também podem ter enquanto protagonistas na optimização dos recursos da cadeia de valor: *“Adicionalmente está em marcha um programa de central de compras nesta referida CVR (Tejo) que poderá beneficiar e muito, os pequenos produtores, no que diz respeito à aquisição dos chamados materiais cecos (garrafas, rótulos, rolhas,...). Um exemplo que a compra em conjunto pode trazer economias de escala para pequenos agentes económicos, tornando-os mais competitivos no mercado”*

Diogo Castro reforça esta ideia: *“Falamos essencialmente ao nível da possibilidade de fundar centrais de compras de materiais secos (caixas exteriores, garrafas, rolhas, etc)... Por outro lado, a concentração a montante, isto é, ao nível da produção levaria a uma melhoria da eficiência, à semelhança do que já é feito em países como a Austrália: uma grande central de vinificação, armazenamento, engarrafamento e logística.”*

Já Jaime Quendera, contribui com 3 modelos de cooperação, com especial interesse para a 3ª ideia que se transcreve com algum detalhe : *“O primeiro modelo é o que represento, ou seja as adegas cooperativas. O segundo modelo é o da cooperação na promoção, como é caso dos Douro Boys e como foram também os exemplos do G7 (composto por sete grandes produtores de vinho,...). Ainda neste modelo, também um grupo de cooperativas fundou a A9 ..., uma joint venture que em 2008 representava 27 empresas e 15% da produção portuguesa, num total de 15.200 viticultores. Por fim, o terceiro modelo que começa agora a ser desenvolvido e no qual atribuo grande potencial, que é a associação de produtores (um pouco como aconteceu na produção de leite em que os Produtores se associaram por forma a defender a entrada de concorrência externa). Aqui, os produtores associam-se na criação de uma empresa com uma estrutura técnica e com uma única unidade industrial de engarrafamento e distribuição. Ou seja, em vez de dez produtores com dez linhas de engarrafamento e rotulagem, temos apenas uma unidade industrial. Ou sejam partilham os custos e sai mais barato a todos. Esta empresa desenvolve assim, as suas marcas de vinho, com base na compra de vinho aos seus associados, que foram desenvolvidos sob supervisão de um enólogo comum. A distribuição e comercialização, claro está, também é comum, o que no final do dia, representa uma produção em maior escala, com custos mais reduzidos e portanto mais competitivos no mercado. No final as receitas são também elas partilhadas.”*

Por fim, Nuno Vale refere que: *“Não acredito que modelos de cooperação sejam incentivados de cima para baixo, ou seja, não são os organismos e institutos centrais que irão determinar esta cooperação entre agentes. Este terá que ser um movimento contrário, num processo que comece a reunir “Quórum” pelas bases. Seria necessário surgir mais casos de sucesso e, a pouco e pouco criar-se,... diria,... uma nova forma de se estar e trabalhar no sector.”*

Research Question 3: Beneficiará o sector de vinhos Portugueses, em acompanhar as tendências de consumo de vinho Internacional, inovando e

reduzindo a sua dependência de uma imagem tradicional e conservadora que tem caracterizado os produtores do “Velho Mundo”?

Também nesta pergunta o consenso é generalizado. Transcrevendo as palavras da Martta Simões: *“Temos que nos adoptar aquilo que os mercados pedem. Não tenho quaisquer dúvidas. Não podemos tratar os mercados nórdicos como devem ser tratados por exemplo os asiáticos, nomeadamente os chineses. As expectativas e necessidades são muitíssimo diferentes. O trabalho tem de ser feito mercado a mercado e adequar o mais possível.”*

Nesta linha de pensamento, Jaime Quendera, reforça: *“Mas cada mercado tem a sua especificidade. No caso dos mercados emergentes, com um consumidor pouco conhecedor, sentir-se-á muito mais atraído pelo modelo do Novo Mundo (mono casta, doce, leve, macio,...). Este consumo também é diferente do tradicional porque é mais social e esporádico. Em mercados mais maduros, onde existe uma maior tradição de consumo de vinho e com maior frequência, o consumo é mais virado para vinhos mais complexos, taninosos, rijos e com mais estrutura, ideais para o acompanhamento de uma refeição.”*

Mas, os vinhos Portugueses têm uma herança, como refere Sérgio Marques: *“Os nossos vinhos têm uma herança de relação com a gastronomia, ou seja, sempre foram desenvolvidos numa óptica de acompanhamento de uma refeição. Só nos últimos 10-15 anos é que temos verificado uma transformação desta tradição, na tentativa de acompanhar as novas tendências.”*

Filipe Fernandes, inclusivamente refere que devemos ser fiéis a esta herança: *“I believe that Portugal can benefit from adapting to some of these trends but not at the expense of its wine heritage.*

Some trends such as screwcap closures, fair trade and organic production are not in opposition to Portugal's wine heritage and should be adopted without reservation.”

E decerta forma, Portugal tem sido fiel a si mesmo. Diogo Castro, refere que : *“O sector do vinho em Portugal tem-se revelado essencialmente conservador, adoptando uma postura desconfiada aos formatos inovadores e tentativas de criar novas ocasiões de consumo. Não queremos com isto deixar de enunciar que, no que diz respeito a inovação na cadeia de produção, Portugal está na linha da frente.”*

Mas não só na produção, a inovação tem surgido. Existem bons casos de inovação, conforme é o exemplo relatado por Vasco D’Avillez: *“E existem muitas formas de inovação! Recordo-me de um exemplo, passado a alguns anos, quando foi abordado sobre a dificuldade de aprovação de um rótulo de um vinho. Indo ao ponto essencial, o vinho chamava-se “Camaleão” e tinha este referido animal desenhado no rótulo. O que torna esta peça de inovação interessante, era o facto de a cor do Camaleão existente no rótulo, mudar de cor, quando tinha sido atingida a temperatura (fria), ideal para o seu consumo. Uma forma fácil de comunicar com o consumidor (independentemente da sua língua) e de o impactar positivamente com um momento “wow”, que tem apenas como segredo, uma tinta especial aplicada no rótulo.”*

E já muitos são os exemplos de grande inovação no mercado internacional no que se refere ao *packaging* e comunicação de produto, como os exemplos de Sérgio Marques: *“... depois, temos o packaging e as mensagens, onde a inovação e atratividade são extremamente importantes. Por exemplo: existe um vinho californiano de enorme sucesso no Canadá e Estados Unidos chamado “Menage à trois”. Neste mesmo mercado o vinho aromatizado mais vendido chama-se “Skinny Girl”... exemplos que estão muito longe da abordagem tradicional feita pelos produtores do Velho Mundo.”*

Mas para um País produtor, com tão fraca expressão em muitos dos mercados, Diogo Castro faz o alerta: *A fileira do vinho, em Portugal, deverá continuar a ser conservadora no que diz respeito ao packaging e focar as suas energias na construção de uma imagem de Marca dos “Wines of Portugal”, como uma origem séria e relevante, com atributos únicos, tais como a sua diversidade de castas e origens. Não desfrutando de notoriedade nos principais mercados mundiais, Portugal jamais poderá correr o risco de se posicionar como uma origem “brincalhona” mas sim como um País onde se produz vinho há mais de 2000 anos e que se apresenta como uma séria alternativa a (1) origens mais clássicas, como França, Espanha ou Itália, ou (2) vinhos “refrigerante”, como os do novo mundo.”*

Rui Falcão parece seguir estas palavras, quando afirma: *“No entanto, não é só a questão da apresentação do Produto. A imagem geral da Marca de Portugal, na verdade é inexistente ou muitas vezes é péssima. Só em Países como Angola e Brasil é que existe uma imagem positiva sobre a Marca Portugal e um bom reconhecimento sobre os Vinhos Portugueses.”*

Reforça ainda que ainda assim a adaptação aos mercados deve ser diferenciada: *“O tema aqui é a dimensão do produtor. Se vender, por exemplo, mais de 1 de milhão de garrafas por ano, então terá de se adaptar o mais possível aos mercados e às suas necessidades. De outra forma corre o risco de não escoar os seus stocks. Se for um produtor pequeno, o seu trabalho é para nichos e não tem recursos para inovar e tentar acompanhar tendências. Produzirá sempre vinhos a que os agentes da indústria denominam carinhosamente, como vinhos com alma.”*

Esta é uma opinião reiterada inclusivamente por José Neiva: *No meu entender só existem duas vias para melhor acompanhar as tendências do consumidor:*

1ª Via: Investindo em Marketing (com desenvolvimento de produto) e comunicação, mas só possível a grandes empresas com essa capacidade de investimento (ex: Sogrape); 2ª Via: Atacando nichos de mercado, tentando ir ao encontro de gostos particulares de certas tipologias de consumidores. Neste caso particular, tenho apostado (no que denomino), em vinhos de “conceito”. São vinhos que são desenvolvidos exclusivamente para dar resposta a hábitos específicos de consumo. Aqui fica um bom exemplo: 50% dos restaurantes no Reino Unido são Indianos. Desenvolvemos aqui na DFJ Vinhos, o Pink Elephant, um vinho rosé, ideal para acompanhar esta dieta mais picante, tipicamente indiana. Um verdadeiro caso de sucesso de vinho de “conceito” com excelentes resultados no mercado britânico. Outro exemplo, poderá ser o conceito de “slow Wine “ para acompanhar as refeições “slow food”.”

Mas nas palavras de alguns entrevistados, existe um novo consumidor proveniente dos mercados emergentes que não pode ser “menos prezado”. Nuno Vale afirma: “Por outro lado, nos novos mercados emergentes de consumo (ex: Angola, China, Brasil,...), existe um consumo de Premiumisation, um consumo muito relacionado com a afirmação de estatuto social. A sofisticação e inovação são variáveis importantes e nós temos todas as capacidades para competir neste tipo de mercados e consumidores. Não é através da standardização que se chega lá.”

Jaime Quendera, partilha da mesma opinião quando refere: “Mas, se o crescimento está nos mercados emergentes, então teremos de nos adaptar, não só no vinho, mas também na forma como embalamos este produto. O consumidor dita as regras e hábitos de consumo. Nós temos de nos preparar e deixar cair dogmas. Por exemplo, se todas as bebidas podem ser servidas em lata, porque não também o vinho? Se queremos exportar para países nórdicos onde é exigido uma especificação diferente de vidro (mais “green”), então temos de nos ajustar e corresponder da melhor forma.”

Vasco D’Avillez, fecha a sua resposta da seguinte forma: “Em resumo, devemos preservar uma identidade, mas fazemos todos os esforços para conhecer as necessidades e expectativas dos consumidores dos mercados que queremos abordar e adequar a nossa oferta, que felizmente é tão variada.”

Research Question 4: Deverá o sector de vinhos Portugueses, nomeadamente nos mercados internacionais prioritários, apostar e investir mais recursos em atividades de promoção nos canais *Off-trade*, focando-se em criar uma categoria “Portugal”, visível e acessível facilmente aos consumidores finais?

Nesta questão o consenso não está presente e são variadas as posições. Por exemplo José Neiva aponta um caminho: “Sim os vinhos vendem-se claramente nas grandes superfícies. A aposta deve estar claramente no off-trade. O que fazer?: Negociar com as grandes cadeias de supermercados nos mercados onde acharmos ser prioritário. Tão simples, como investir (pagar) para termos a nossa prateleira ou topo de “Vinhos Portugueses”. Isto deve ser da competência da entidade que é responsável pela promoção dos vinhos Portugueses nos mercados Internacionais, ou seja a ViniPortugal. Depois de investido o dinheiro no espaço, os retalhistas (cadeias no mercados internacionais) negociam diretamente com os distribuidores ou diretamente com os produtores portugueses, para fazer a seleção e preenchimento desse espaço. O argumento de falta de poder de investimento, não concordo de todo. Existem verbas, mas também muita sobreposição de organismos e entidades, que no final tem como consequência a fragmentação das verbas disponíveis.”

Jaime Quendera alinha por um discurso similar: “Já há muitos anos que sou da opinião que o investimento deve ser fortemente canalizado para o Off – Trade. De que serve criar o impulso no consumidor através de artigos publicados por especialistas da área, que dizem que os nos nossos vinhos são fantásticos e depois, o consumidor não os encontra na prateleira de supermercado? Reforça com

exemplo: “... tal como a Austrália fez a alguns anos atrás, que comprou topos de gôndola em supermercados Ingleses (ex: Tesco), nós deveríamos fazer o mesmo nos mercados prioritários. De outra forma, não há como o cliente provar o produto “

Já Rui Falcão, defende que a variável explicativa, não é *push* que se possa fazer no mercado, mas sim a procura do consumidor: “*Sim, claramente deve existir uma concentração no canal off – trade. Mas não depende dos agentes económicos portugueses, mas sim da procura da parte dos consumidores. Não é uma questão de pressão, até porque não existem recursos para investimentos, muito menos no contexto actual, para comprar espaço em prateleira.*”

Opinião partilhada com Sérgio Marques: “*Mas a chave do sucesso está no consumidor e não no comprador. Porque se o consumidor não comprar os nossos vinhos, não teremos espaço no mercado ou na prateleira. Temos de conseguir impactar o consumidor e levá-lo à experimentação.*”

Francisco Mateus, aponta para as dificuldades do investimento e da grande fragmentação: “*O Off-Trade permite um acesso mais fácil ao consumidor. É verdade. A dificuldade é precisamente conseguirmos ter esse peso, essa visibilidade. Como já vimos esta é uma fragilidade, fruto da nossa alta fragmentação. Temos sensivelmente 20 empresas com maior capacidade de exportar, inclusive algumas cooperativas. Mas a generalidade das empresas não têm essa dimensão e capacidade de investimento.*” Adicionalmente levanta o tema de distribuição de recursos para a promoção: “*No entanto, a questão é que os operadores, por mais pequenos que sejam, privilegiam principalmente a atuação em benefício próprio, nem sempre ponderando de que forma podem contribuir para o desenvolvimento global da indústria. Isto também pode levar à maior pulverização dos recursos, nomeadamente os financeiros ... Seria importante diferenciar o apoio e os recursos que são alocados aos agentes económicos em função da sua maturidade e experiência. Uma coisa é apoiar um produtor que tem um registo de crescimento em determinado mercado e outra coisa, é ter um plano para ajudar pequenos agentes que querem entrar num novo mercado. As estratégias, apoios e recursos têm de ser diferenciados.*”

Da mesma forma, Sérgio Marques, afirma a necessidade de estratégias diferenciadas : “*Nós somos normalmente conhecidos pelo País 1%. É a nossa quota típica em muitos mercados. E este é o nosso maior problema: a inexistência da imagem “Portugal” mas as dificuldades são diferenciadas, de acordo com a dimensão do agente económico: se tratar-se de pequeno produtor, o seu objectivo são nichos de mercado, que podem ser trabalhados no canal especialista, tentando conquistar um consumidor que lhe seja fiel; se no caso de ser um produtor com alguma dimensão, como é o nosso caso, então teremos de considerar fortemente o Off – Trade.*”

Uma Visão diferente é apontada por Diogo Castro em termos de diferenciação. Desta feita, uma diferenciação centrada na tipologia de mercados: “*Em alguns mercados, como o hipercompetitivo mercado Norte Americano, a construção de uma categoria de vinhos de Portugal, nos supermercados, poderá ser a via para colocar o País no mapa dos consumidores locais. A dificuldade de listar uma Marca portuguesa num restaurante de Top americano é hercúlea, pelo que o simples facto de os vinhos de Portugal estarem acessíveis e visíveis a um grande numero de*

consumidores levará estes a pressionarem a Restauração a listar os nossos vinhos. Outros mercados, como o igualmente hipercompetitivo mercado alemão, onde a esmagadora maioria do seu Off Trade é hard discount, a abordagem para uma construção de Marca “Wines of Portugal” não poderá passar por esse canal. Aqui, trata-se essencialmente de “B.O.B.’s – buyers own brands” e a criação de valor para os nossos vinhos é nula, além de que as exigências de rendibilidade apresentadas pelas cadeias de supermercados é incomportável para a maioria dos produtores nacionais” No entanto este entrevistado, defende ainda que: *“Assim, a via para criação de imagem de marca para Portugal passará por investir em listagens no On Trade e, posteriormente, criar ações promocionais que motivem aumento de visibilidade e rotação.”*

Já Vasco D’Avillez, propõe uma abordagem diferenciada: *“Sim, deveremos investir no off-trade, mas idealmente nos especialistas. Esta é uma estratégia já adoptada no passado pela ViniPortugal, por exemplo, no Reino Unido. A ideia é suportar conjuntamente atividades de promoção com lojas especialistas, que por sua vez, chamam aos seus eventos a restauração e restantes agentes relevantes do canal horeca. Porque acredito que as marcas se fazem claramente no On Trade, pois é daqui que se faz o o “boca-a-boca” sobre determinado produto. Depois para que o percurso fique completo, o produto terá de estar nas superfícies comerciais alimentares para ser adquirido. Não acredito que existam recursos, nomeadamente financeiros para comprar espaço nestas referidas superfícies, mas eventos de degustação poderão ser uma forma de tentar chegar ao consumidor final e fazê-lo experimentar os nossos produtos.”*

Esta opinião é partilhada por Nuno Vale: *“Acredito que o ciclo começa, portanto, nas lojas especialistas e que a partir deles chega ao On-Trade e canal Horeca.”*

Da mesma forma Martta Simões, afirma: *“...resta-nos o trabalho junto das lojas especializadas. Para isso também é importante ter um bom importador que nos promova e faça o trabalho de sensibilização junto destes especialistas. Estes especialistas irão certamente “evangelizar” a área de on-trade (restauração e hotelaria).”*

Para Sérgio Marques, a relação com o importador, é também uma variável importante: *“Para conquistarmos mercado, o trabalho tem de ser persistente e continuado ao longo do tempo. Aqui, a escolha e relação com os Buyers, é de enorme importância.”*

Nuno vale adiciona um canal que hoje se torna crucial para a dinamização da promoção e venda: *“Também acredito que o papel da promoção e comunicação no “online” é crucial, porque realmente esta é uma tendência, quanto mais não seja, pela importância que tem no processo de pesquisa do consumidor. Aí deveremos garantir a nossa visibilidade. Dou o exemplo de sites especialistas da indústria nos vários mercados, mas também nas secções Gourmet dos sites da grande distribuição.”*

Por fim Rui Falcão, aponta 3 variáveis fundamentais para construir a categoria Portugal: *“Bem, leva tempo e tem de existir uma estratégia a longo prazo, no mínimo de dez anos. Um bom exemplo é a região de Rioja que instalou um gabinete em Inglaterra à 30 anos. Só assim, conseguiu criar uma identidade de uma região,*

reconhecida pelo consumidor. Como conquistar uma prateleira? Posso apontar 3 variáveis:

- Através do trabalho junto dos líderes de opinião (media). A Áustria tem demonstrado ao longo dos últimos anos, um excelente trabalho neste campo.

- Produzir vinhos de qualidade, de forma constante e coerente para mercados estratégicos. Não podemos mudar constantemente o rumo, pois a reputação leva muitos anos a ser conseguida.

- Comprar espaço, ou seja investir, como por exemplo Austrália o fez em Inglaterra, mas como já referido, os recursos atualmente não existem, deixando de ser uma hipótese válida.”

6.2 Principais conclusões

As entrevistas, em que excertos relevantes acabam aqui de ser relatados, permitem nesta fase produzir algumas conclusões, por via de uma interpretação que está também relacionada com todos os dados que foram angariados durante a revisão da literatura.

No que diz respeito à primeira questão, nomeadamente, se a indústria de vinhos portuguesa e os seus agentes económicos deverá apostar num lote restrito de castas autóctones, por forma a criar diferenciação no mercado internacional, podemos concluir que é evidente a necessidade de se convergir para uma aposta num lote de castas autóctones, as quais devem ser trabalhadas, não numa óptica varietal (tipo Novo Mundo), mas sim em vinhos *Blended*, em conjunto com castas reconhecidas internacionalmente. Desta forma, será possível que, as castas mais relevantes portuguesas, comecem a constar das listas de vinhos e ganhem como consequência, notoriedade, familiaridade e eventual preferência dos consumidores internacionais. Ou seja as nossas castas de eleição poderão seguir a reboque, daquelas que são mais reconhecidas internacionalmente.

Mas para tal, existe um enorme trabalho a ser desenvolvido por forma a identificar quais as castas nacionais, que oferecem as melhores garantias de rentabilidade aos produtores, melhor adequação a diferentes *terroirs* e que, ao mesmo tempo, sejam as indicadas para o tipo de procura que exista nos vários mercados internacionais.

Conforme referido no ponto 4.3.1 (Velho Mundo vs Novo Mundo), o Velho Mundo sabe que tem a receita da diferenciação (por via das suas castas de origem e regiões), mas precisa ganhar criatividade e escala para competir com a ameaça do “Novo Mundo”. Isto é absolutamente verdade para o caso Português. Aliás, parece ter sido este o caminho seguido pela vizinha Espanha, conforme referenciado por (Robert M. Parker, 2004): “Espanha (um representante do Velho Mundo), será a estrela do mercado Mundial, pelo facto de conseguir conjugar as características tradicionais dos seus vinhos com a moderna e mais progressiva filosofia de fazer vinho. Os produtores espanhóis e restantes agentes, reconheceram que teriam de desafiar o *status quo* (que tanto tem

inibido e frustrado outros países produtores de vinho) e re - inventar o seu modelo assente na qualidade, mas também na criatividade.

Torna-se evidente que para ganhar volume e re-inventar o modelo, deve-se iniciar o processo pela base, ou seja, em que este tipo de castas queremos apostar e desenvolver.

Também é de todo evidente, que este trabalho é mais que necessário para prevenir a apropriação de Países do “Novo Mundo” sobre estas castas, tal como fizeram no passado com as castas francesas.

Joga a nosso favor a biodiversidade e experiência de 2000 anos a fazer vinhos *Blended*, mas é preciso simplificar o produto aos olhos do consumidor, daí a aposta num lote restrito que fará o grosso da produção portuguesa e que facilitará a cooperação entre os agentes económicos.

Ou seja esta aposta num grupo restrito de castas, devidamente fundamentado, é o primeiro passo para mitigar o forte problema de alta fragmentação da área produtiva.

Tal como é referido no ponto 4.3.2, o vinho é um produto que tem “Vocação Global”, mas a procura tem características “Regionais”. Deve-se por isso procurar a standardização, no que concerne aos processos na produção, ou seja a tudo o que está a montante da transformação do vinho, procurando economias de escala e só depois, por outro lado, procurar diferenciar a sua essência (pelo meio da comunicação e personalidade das marcas), para atingir as expectativas regionais.

Por último, este “desígnio nacional” em volta de um lote restrito de castas, não impede de todo a estratégia de produzir *Blends* e de nos assumirmos como diferenciadores, pelas castas escolhidas e pela mestria de as conjugar com outras de renome internacional. Existe muito espaço para a inovação e o mundo académico pode certamente dar uma forte base de conhecimento para atingir este objectivo.

Em relação à segunda questão, é interessante, que os entrevistados sejam unânimes a identificar um problema cultural de individualismo e de dificuldade no associativismo. Podemos interpretar estes comportamentos como o receio pela incerteza de partilha de informação e de inovação de processos. Ou seja a cooperação e partilha de saber é visto como uma fraqueza.

Não está demonstrado aos agentes económicos que a cooperação poderá trazer mais benefícios do que a competição em si. Esta incerteza provoca receio e portanto, um não avanço para novos modelos. “*Working with others*”, é um dos movimentos estratégicos identificado no ponto 4.3.3, o qual fundamenta que, o desafio é ter uma cultura, em que o sucesso não é um fim, mas sim criar uma base para o crescimento em conjunto com parceiros de negócio.

Ainda em relação à cultura pouco associativista, por receio dos resultados na partilha de recursos e conhecimentos, gostaria de nesta interpretação que faço, construir uma ponte com as dimensões culturais de *Geert Hofstede*, nomeadamente a que se refere ao controlo da incerteza, onde o *score* de Portugal

é de 104 (Figura 9), o que nos coloca no extremo de uma sociedade que evita a tudo o custo os cenários de incerteza. Da mesma forma, revelamos também no indicador “Orientação de Longo vs Curto Prazo” um *score* de 30, o que faz da sociedade portuguesa uma sociedade com orientação de curto prazo, que tipicamente tem um enorme respeito pelas tradições, existindo uma forte “pressão social” para seguir o que o vizinho tem e impaciência no atingir de resultados rápidos.

Mas a falta de cooperação, tem diferentes dimensões e os entrevistados apontam para fragilidades ao nível da produção da uva, na sua transformação em vinho e nos processos de promoção e distribuição.

Podemos concluir ainda que, o problema de cooperação não está só na fragmentação dos pequenos produtores, mas é extensível, inclusivamente às entidades que têm responsabilidade sobre sector, em que a coordenação nacional e regional não funciona em especial no que toca à dimensão da promoção no exterior. Este ponto está bem patente no ponto 4.5.3: “É assumido pela ViniPortugal que o sector do vinho em Portugal tem sérias lacunas de coordenação e alinhamento com um quadro estratégico e com ações específicas de dinamização (ViniPortugal, 2010, p. 11). As principais consequências para esta falha de coordenação entre entidades e institutos, são a essência para o não atingir das metas traçadas para o sector que revela um crescimento pouco sustentado, com estagnação e até mesmo retração em mercados considerados prioritários, o que contribui negativamente para a imagem do País e dos seus vinhos.”

Por último, os entrevistados apontam algumas soluções, sendo que algumas delas encontram-se no próximo capítulo.

Em relação à terceira questão, os entrevistados são unânimes na necessidade, em que os produtores têm de se adaptar o mais possível aos mercados, ou melhor, ao consumidor. Cada mercado é um mercado, único por natureza, com uma cultura e hábitos de consumo diferenciados, que tem de ser estudados, para que seja possível adequar o produto às expectativas do consumidor.

No entanto, é importante manter uma identidade dos Vinhos de Portugal, baseada na forte herança de mais de 2000 anos de experiência na produção de vinhos e numa diferenciação que deverá passar pela escolha de uma lote de castas autóctones, conforme já foi inúmeras vezes referido. Este é um posicionamento que deve ser claro e que não pode ser confundido com o classicismo de outros países produtores (ex: França, Itália) e com os “Vinhos Refrigerantes” dos Países do Novo Mundo.

Mas, apesar da versatilidade de adaptação, nem todos os mercados serão ideais. Conforme vimos no ponto 4.4.4 (Mercados Internacionais Prioritários), existem mercados que se mostram mais apetecíveis, pela margem que geram e outros pelo volume. Temos também o caso particular dos mercados emergentes. Não nos podemos esquecer das projeções que são feitas em relação a estes países, onde se prevê que a riqueza dos E7 em 2050 será 50% superior ao dos atuais G7 (Figura 35 - Projeção do tamanho relativo das economias em 2007 e em 2050 (US=100)).

Em especial, nos emergentes deveremos tirar partido de um posicionamento mais condizente com as nossas aspirações e corresponder com as tendências de *premiumisation*, indulgência e sofisticação (ponto 4.4.3 – Tendências do Consumidor de Vinho). Estes são segmentos de mercado mais ao alcance dos produtores do Velho Mundo e para os quais, o Novo Mundo, tem dificuldade de se posicionar.

Também é importante referir, que o processo de internacionalização é diferenciado nas várias tipologias de agente económico. Com isto dizer que, se o agente for de pequena dimensão terá que forçosamente dedicar-se a nichos de mercado (com movimentos estratégicos tipo “*Gaining a Market Beachhead*” – ver ponto 4.3.3), ou se tratar-se de um grande agente económico, poderá então desafiar de forma mais frontal os concorrentes no mercado, mas idealmente com uma vantagem competitiva sustentável, assente na diferenciação ou no baixo preço.

Por fim em relação à quarta questão, as respostas não foram de absoluta consensualidade, com uma natural divisão entre uma opinião comum a alguns entrevistados que privilegia o investimento no canal *off-trade* via grandes superfícies alimentares e uma opinião mais voltada para o investimento no *off-trade*, desta feita, via o canal especialista.

Comum aos que defendem o investimento no *off-trade*, via grandes superfícies alimentares, existe a ideia que o investimento necessário a criar visibilidade à categoria deve partir do orçamento das entidades nacionais e regionais responsáveis pela promoção do setor no exterior. Leia-se ViniPortugal e CVRs. O argumento baseia-se, de que existe a verba, mas que existe também uma alta fragmentação dos recursos.

As entidades nacionais e regionais, vêem esta solução numa perspetiva diferente, nomeadamente, que todos os agentes económicos, por mais pequenos que sejam, querem ter o mesmo nível de oportunidades que os restantes agentes. Falta a iniciativa de ter investimentos (e planos) diferenciados, disponíveis para grandes agentes e pequenos agentes. Isto significa que, para os que já tem quota de mercado e registo de vendas em determinados mercados necessitam de um apoio diferente de um pequeno agente, que está a dar os primeiros passos na sua internacionalização.

Fora desta hipótese de investimento centralizado, com racionalização de recursos, resta a muito poucos agentes a possibilidade de competir neste tipo de superfícies com investimento próprio. Entre eles, estão apenas os grandes agentes com encaixe financeiro, suficiente, para arriscarem um investimento em campanhas *Bellow The Line* (trade), complementadas com campanhas de comunicação *Above The Line*. Ainda assim, são ações isoladas, com dificuldade de serem continuadas no tempo, uma das muitas razões para continuarmos a ser considerados o País “1%”.

No entanto, alguns dos entrevistados defendem que a promoção deverá ser canalizada para as lojas especializadas do canal *off-trade*. Esta estratégia, tem como convicção, de que um trabalho bem conseguido neste canal será replicado no *on-trade*, por via da ligação estreita entre o *on-trade* e os especialistas do *off-*

trade. Defendem ainda, que no caso dos produtos serem bem aceites, esta relação criará pressão nas grandes superfícies, por via da procura do consumidor.

Adicionalmente, a corroborar esta teoria, existe a opinião que a marca e imagem do País se cria no canal *on-trade*, e os especialistas do canal *off-trade* são indispensáveis para “formar” o clientes e consumidores sobre a qualidade dos nossos produtos.

Independentemente da estratégia utilizada, é enaltecida a importância da relação com importadores e *buyers*, para que qualquer uma destas vias tenha sucesso. Tal como mencionado no ponto 4.3.4: “Em resumo, a cooperação entre empresas, fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, visa identificar os pontos críticos e significativos ao longo da cadeia de valor, por forma a que custos sejam transformados em benefícios para o cliente final” (Ladeira, 2005, p. 80).

Destacar ainda, a importância do trabalho de promoção a fazer via o canal *online*, nesta fase não tanto pelo volume das vendas, mas sim como facilitador no processo de pesquisa do consumidor final.

Por fim, uma nota, de que nada disto terá qualquer significado ou sucesso, se não for garantida a qualidade, de uma forma constante dos nossos produtos, pois a reputação é algo que leva muito tempo a construir, a qual também depende muito de uma estratégia de médio-longo prazo, coerente e sem mudanças constantes de rumo.

7 Formas de Implementação e Recomendações

Um dos pontos chave para resolver o grande problema da fragmentação do sector, começa precisamente na base da indústria: a produção da uva. A riqueza das autóctones portuguesas não pode nem deve ser desperdiçada, mas tem de existir concentração em algumas delas, por forma a proporcionarem escala e volume. Só desta forma, o sector poderá ser mais eficiente e lucrativo.

Esta concentração em algumas castas, facilitará de seguida a cooperação entre agentes, no que respeita à sua transformação em vinho. Facilitará também aos agentes, a respetiva promoção, dando com o tempo, uma identidade inequívoca aos “Vinhos de Portugal”.

Mas existem riscos, que podem e devem ser mitigados, nomeadamente:

- A escolha das castas deverá dar garantias de um bom cultivo na generalidade do território português.
- A escolha das mesmas deve ter sempre uma orientação muito focada naquelas que são as principais tendências do consumidor, nos mercados identificados como prioritários.
- Deverão ser castas que ofereçam boa rentabilidade por hectare plantado e idealmente, deve ser considerada a sua robustez a doenças e outras variáveis que possam prejudicar o seu crescimento.
- O consenso em relação à escolha das castas deve ser alargado, o que significa que os vários agentes económicos devem ser envolvidos na sua escolha, num processo de decisão coletivo.
- Terá de existir espaço para testar e fundamentar as opções, havendo certamente profissionais no país, mais que habilitados, para conduzirem o processo.
- Este envolvimento dos agentes económicos tem necessariamente uma componente forte de sensibilização para um bem comum do sector, que dinamizará fortemente as exportações e conseqüentemente a procura de produção.
- Idealmente, também deverão ser criados incentivos para a sua produção e dadas garantias, de que se trata de uma estratégia de longo prazo, tanto na produção como na promoção.

No entanto, a resolução do problema da fragmentação prolonga-se na cadeia de valor. Para tal, é necessário desenvolver sinergias e cooperação entre os vários agentes económicos, no processo que se segue, que é a produção de vinho, engarrafamento, rotulagem, armazenagem, distribuição e promoção. Algumas ideias e recomendações vêm diretamente das palavras dos entrevistados:

- Criar centrais de compras de produtos secos, idealmente a partir das CVRs;
- Promover a associação de produtores, que partilham uma mesma unidade industrial (engarrafamento, rotulagem, armazenamento e distribuição). Para tal seria necessário ações de sensibilização, com partilha de saber e apoio jurídico para suportar de forma mais estruturada os agentes económicos com menor experiência;

- Cooperativas orientadas para critérios de qualidade e não de quantidade, num constante trabalho junto dos pequenos produtores;
- CVRs como agentes na dinamização do sector e como ponte de ligação com pequenos produtores, num alinhamento com a estratégia nacional de vinho, de médio-longo prazo;
- E porque não, uma grande central de Vinificação, armazenamento, engarrafamento e logística, ao dispor de agentes de pequena e média dimensão.
- Ao nível da promoção, uma maior concertação entre ViniPortugal e CVRs, para eliminação de uma promoção descoordenada e por vezes simultânea, que absorve recursos, que hoje e no futuro serão escassos. Idealmente construir um calendário único que leve em consideração os vários mercados, apontados como prioritários.
- Ainda ao nível da promoção, difundir o bom exemplo do “Douro Boys”, “G7” e outros, que foram casos de sucesso e que devem dar lugar a muitos outros, onde a cooperação trará mais benefícios do que a competição entre agentes do mesmo país, que só destrói valor.

No toca aos mercados e tendências de consumo, a riqueza mundial está ser deslocada no Mundo, a qual se concentrará nos países emergentes e novos emergentes até 2050, com o declínio natural de algumas das potências económicas atuais. Estes dados que estão referidos no ponto 4.4.2 deste estudo de caso, devem abrir os horizontes sobre que mercados devem ser verdadeiramente prioritários. Especialmente, porque são mercados onde as tendências de indulgência e *premiumisation* irão certamente vingar e onde a fatia de lucro será francamente superior a outros mercados conforme argumentado no ponto 4.4.4.

Por fim e no que se refere ao tipo de promoção que pretendemos fazer dos nossos vinhos nos mercados externos, ficam em aberto vários cenários de abordagem aos mercados, mas que passam seguramente pelo *off-trade*. Depende do agente económico e da sua dimensão, se opta por apostar no canal especialista ou se tem hipótese de competir no *mass market*. Ainda assim, existem certamente recursos nas entidades nacionais e regionais que, com a otimização e coordenação das atividades de promoção, pode existir mais investimento disponível para apoiar agentes que oferecem melhores garantias de sucesso em determinados mercados e assim desbravar terreno para outros agentes, criando uma categoria Portugal, que hoje, genericamente, é inexistente no exterior.

8 Limitações e futuras áreas de estudo

Este sendo um trabalho que se insere numa tipologia de Estudo de Caso Indutivo, pretende generalizar conclusões, tentando assim generalizar uma teoria, tendo uma perspectiva crítica e interpretativa.

De facto, o passo seguinte seria recorrer a um tipologia de Estudo de Caso dedutiva, que possa comprovar através de dados, a teoria que acaba de ser formulada neste trabalho.

Outra limitação deste estudo, é o facto de ele se concentrar na cadeia de valor a montante do consumidor, ou seja, é um estudo numa perspectiva “*supply based*”. Sendo um estudo que visa a internacionalização, outros estudos se deverão seguir, quantitativos e qualitativos, no que diz respeito aos mercados e consumidores que sejam determinados como prioritários para a internacionalização dos vinhos Portugueses.

Por fim, o estudo sugere no capítulo anterior (recomendações), que seja definido um lote de castas autóctones, nas quais a indústria de vinhos se deve concentrar em termos de produção e promoção. Esta escolha deve ser feita com base num estudo alargado, também ele com componentes quantitativas e qualitativas, recorrendo aos principais *stakeholders* (agentes económicos e consumidores).

9 Bibliografia

- AICEP. (n.d.). *Portugal - Ficha do País (Março 2012)*. Lisboa: AICEP.
- Alaranta, M. (2006). *Combining Theory-Testing and Theory Building Analyses of Case Study Data*. Turku: Turku School Of Economics and Business Administration.
- Ates, D. (2008 5-janeiro). Industrial Revolution: Impetus behind yhe Globalization process. *Industrial Revolution: Impetus behind yhe Globalization process*. Ankara, Ankara, Turquia: Celal Bayar Üniversitesi.
- Australian Wine and Brandy Corporation. (2007). *Wine Australia: Directions to 2025*. Adelaide: Australian Government- Australian Wine and Brandy Corporation.
- Bordo, M. D. (2002 January). Globalization in Historical Perspective. *Business Economics*, 20-29.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting In-Depth Interviews*. Watertown: Pathfinder International.
- Braga de Macedo, J. (2006 2-Novembro). Competitividade Portuguesa na Economia Global. *Competitividade Portuguesa na Economia Global*. Lisboa, Lisboa, Portugal: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.
- Brown, P. A. (2008). *A Review of the Literature on Case Study Research*. Calgary: Canadian Journal fo New Scholars in Education.
- Calman, L. (2011). *What is Grounded Theory?* Manchester: The University of Manchester.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Collier, P., & Dollar, D. (2002). *Globalization, growth, and poverty: building an inclusive world economy*. Washington, US: World Bank & Oxford University Press.
- Comité National des conseillers du commerce extérieur de la France. (2009). *Wine in the world as we approach 2050*. Paris: CCEF Foresight.
- CommonwealthBank. (2011). *International Wine Industry Review (Commodities: Agri updates)*. CommonwealthBank. Australia: CommonwealthBank.
- Dentoni, D., & Gow, H. (2008). *The Role of Umbrella Brands for SMEs International Market Entry: The Case of "Cellars of Canterbury"*. Michigan: Department of Agricultural, Food and Resource Economics, Michigan State University, East Lansing.

- Easingwood, C. (2007). *Positioning of wine regions: Old or New World Branding Models?* Manchester: Manchester Business School.
- Eccles, G. (2010). *Internacionalização de Marcas - A Collection of Working Papers*. Lisboa: ISCTE Business School.
- Economics, Trading. (2012 2-April). *Portugal Balance Of Trade*. Retrieved 2012 13-Junho from Trading Economics: <http://www.tradingeconomics.com/portugal/balance-of-trade>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 25-32.
- Elo, S., & Kyngas, H. (2007). *The qualitative content analysis process*. Oulu: Jan Research Methodology.
- Euromonitor International. (2011). *Trends and opportunities shaping the Global Wine Industry*. St Helena: Euromonitor International.
- Exenberger, A. (2004 2-Novembro). The Cradle Of Globalization. *Venice's and Portugal's Contribution to a World Becoming Global*. Innsbruck, Innsbruck, Austria: Institute of Economic Theory, Economic Policy and Economic History.
- Felzensztein, C. (2011). *The Chilean Wine Industry: New international strategies for 2020*. Chile: Conicyt Research Council.
- Felzenztein, C. (2003). *Chilean Wines: Rethinking Successful Strategies for the UK Market*. Glasgow: University of Strathclyde.
- Fernandes, Â. E. (2001). *Grounded Theory*. Minho: Universidade do Minho - Centro de Estudos em Educação e Psicologia.
- Ghantous, N. (2008). *Brand Internationalization Strategy beyond the Standardization/ Adaptation dichotomy*. Aix-Marseille: GREFI - Université Paul Cézanne.
- Guimarães, M. H. (2005). *Economia Política de Comércio Internacional*. Cascais, Portugal: Principia.
- Halstead, L., Howard, B., & Rastegar, N. (2011). *Introducing the Global Wine Market Evaluation Model*. London: Wine Intelligence.
- Harvard Business Press. (2005). *Strategy - Create and Implement the Best Strategy For your Business*. Boston: Harvard Business Press.
- Hawksorth, J., & Cookson, G. (2008). *The World in 2050*. PricewaterhouseCoopers. London: PricewaterhouseCoopers.
- hofstede, G. (2003). *Cultura e Organizações - Compreender a nossa programação mental (1ª Edição - 2ª Re-impressão ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (s.d.). *Countries*. Obtido em 9 de 10 de 2012, de [geert-hofstede.com](http://geert-hofstede.com/countries.html): <http://geert-hofstede.com/countries.html>

- Hofstede, G. (s.d.). *Dimensões*. Obtido em 6 de Outubro de 2012, de geert-hofstede.com: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>
- infovini. (2012). *Designações Oficiais*. Obtido em 2 de 9 de 2012, de Infovini: <http://www.infovini.com/classic/pagina.php?codPagina=2&flash=1>
- IVV - Instituto da Vinha e do Vinho. (2012). *Exportações / Expedições - Dezembro 2011*. Lisboa: Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território.
- IVV - Instituto do Vinho e da Vinha. (2012). *Fatos e Números - Situação Mundial da Vitivinicultura Nº6 - Julho 2012*. Lisboa: inistério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território.
- IVV Intituto da Vinha e do Vinho. (2012). *Exportações / Expedições - Dezembro 2011*. Lisboa: Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). *Organizational Relations in Industrial Systems - A network Approach Compared with the Trasanction Cost Approach*. Uppsala: International Journal of Management an Organization.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School.
- Koltko-Rivera, M. E. (2006). *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification*. Nova Iorque: American Psychological Association.
- Kunc, M., & Bas, T. G. (2009). *Innovation in the Chilean Wine Industry: The impact of Foreign Direct Investments and Entrepreneurship on Competitiveness*. American Association of Wine Economists.
- Ladeira, J. d. (2005). *Estratégias de Inovação no Sector Vitivinícola Português - estudo do caso Sogrape Vinhos, SA*. Aveiro: Universidade de Aveiro - Departamento de Ambiente e Ordenamento.
- Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2006). *How to compete in the New Global Environment*. Louvain: UCL - Université Catholique de Louvain.
- Levitt, T. (1 de Março de 1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*.
- Maddison, A. (2001). *The World Economy: A Millennial Perspective*. Paris, France: The Development Centre of the Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Moiij, M., & Hofstede, G. (2011). Cross Cultural Consumer Behaviour: a review of research findings. *Journal of International Consumer Marketing*, 181-192.
- Monitor Group. (2003). *Campanha 1 - Activar a Estratégia do Cluster do Vinho*. Lisboa: ViniPortugal.

- Monitor Group. (2003). *Resumo de Competitividade do Cluster e Introdução a Campanhas de Acção*. Lisboa: ViniPortugal.
- Mooij, M. D. (2003). *Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for global advertising*. Oxfordshire: International Journal of Advertising.
- Moreira, A. C. (2009). *The Evolution Of Internationalization Towards a New Theory?* Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Morosi, F. (30 de Maio de 2008). *Competing in the global wine market*. Obtido em 30 de Julho de 2012, de Helium - Where Knowledge Rules: <http://www.helium.com/items/1060840-competing-in-the-global-wine-market>
- OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vigne. (2011). *OIV report on the state of the vitiviniculture world market*. Porto: OIV.
- OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin. (2012). *Global Economic Survey - March 2012*. Paris: OIV.
- O'Rourke, K. H., & Williamson, J. G. (2000 5-April). *When did Globalization Begin? When did Globalization Begin?* Cambridge, Massachusetts, United States: National Bureau Of Economic Research.
- Pereira, L. B. (2007 9-Maio). *Portugal e a Globalização: um Destino Histórico? Portugal e a Globalização: um Destino Histórico?* Lisboa, Lisboa, Portugal: Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva* (33ª ed.). São Paulo: Elsevier Editora Ltda.
- ProsperAr. (2009). *Wine Industry in Argentina*. Buenos Aires: ProsperAr.
- Rebelo, J., & Muhr, D. (2011). *Innovation in wine SMEs: The Douro Boys Informal Network*. Vila real: American Association of Wine Economics.
- Ritchie, C. (2007). *Beyond Drinking: the role of wine in the life of the uk consumer*. University of Wales Institute, Cardiff School of Management. Cardiff: International Journal of Consumer Studies.
- Robert M. Parker, J. (01 de Outubro de 2004). *Parker Predicts the Future*. Obtido em 30 de Julho de 2012, de Food & Wine - Inspiration Served Daily: <http://www.foodandwine.com/articles/parker-predicts-the-future>
- Salgueiro, J. (2012 3-Janeiro). *Portugal, a União Europeia e os Desafios Globais. Livro de Actas formando conhecimento: Diálogos de Internacionalização*. Lisboa, Lisboa, Portugal: AICEP Portugal Global - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portuga.
- Santos Pereira, A. (2011). *Portugal na Hora da Verdade*. Lisboa: Gradiva.
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2005). *Theories of Personality*. Cengage Learning.

- Soares, A. M. (2004). *The Influence of Culture on Consumers: Exploratory and Risk Taking Behaviour*. Minho: Universidade do Minho.
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., & Hogg, M. k. (2010). *Consumer Behaviour - A European Perspective (Fourth Edition)*. Essex, England: Prentice Hall Financial Times.
- Stein, S. (2008). *Our Saviors May not speak Spanish: Changing Markets and Strategies in the Argentina's Wine Revolution, 1990-2008*. Miami: Department of History, University of Miami.
- theecologist.org. (21 de Dezembro de 2011). *Wine: how green is your glass?* Obtido em 14 de Julho de 2012, de The ecologist:
http://www.theecologist.org/green_green_living/food_and_drink/1171258/wine_how_green_is_your_glass.html
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). *Strategic Alliances & Models of Collaboration*. Guildford: Emerald Group Publishing Limited.
- Tsui, B. (2011 6-12). *Dining & Wine - Cans Of Wine Join The Box Set*. Retrieved 2012 йил 30-6 from The New York Times:
<http://www.nytimes.com/2011/12/07/dining/cans-of-wine-join-the-box-set.html>
- ViniPortugal. (2010). *Operational Marketing Plan For Portuguese Wines*. Lisboa: ViniPortugal.
- Wikipedia. (2009 1-Junho). *Anexo:Lista de línguas por total de falantes*. Retrieved 2012 йил 3-Janeiro from Wikipedia:
http://pt.wikipedia.org/wiki/Anexo:Lista_de_l%C3%ADnguas_por_total_de_falantes
- WineInstitute.org. (2012). *2010 per capita wine consumption by country*. Califórnia: Wine Institute.
- Wines Of Chile. (2010). *Strategic Plan 2020 - International Market*. Santiago: Wines Of Chile.
- Wines Of Portugal. (2011). *a world of difference*. Lisboa: ViniPortugal.
- Wines of Portugal. (2012). *International Recognition*. Lisboa: Wines of Portugal.
- Wines of Portugal. (s.d.). *História dos Vinhos Portugueses*. Obtido em 1 de 9 de 2012, de Winesofportugal.info:
<http://winesofportugal.info/pagina.php?codNode=18094>
- Xuemin, S., & Xiaoyin, H. (2010). *Evolutionary Theory on Internationalization of SME and a Case Study*. Zhengzhou: School Of Business Zhengzhou University.
- Yin, R. K. (2004). *Casr Study Methods - Revised Draft*. Cosmos Corportaion.

Yoffie, D. B., & Kwak, M. (2002). *Judo Strategy: 10 Techniques for Beating a Stronger Opponent*. London: London Business School.

10 Anexos

Anexo 1

Resumo da Competitividade do *Cluster* e Introdução a Campanhas de Acção
Monitor Group – ViniPortugal

Anexo 2

Questionário e transcrição completa das entrevistas (*Research Questions*), feitas a *stakeholders* da cadeia de valor



Resumo de Competitividade do *Cluster* e Introdução a Campanhas de Acção

29 de Maio de 2003



MONITOR GROUP

AMSTERDAM ATHENS BEIJING CAMBRIDGE CHICAGO FRANKFURT HONG KONG ISTANBUL JOHANNESBURG
LONDON LOS ANGELES MADRID MANILA MELBOURNE MILAN MOSCOW MUMBAI MUNICH NEW YORK PARIS
SAN FRANCISCO SÃO PAULO SEOUL SINGAPORE STOCKHOLM TEL AVIV TOKYO TORONTO ZURICH



Índice

A. Introdução.....	3
B. Desempenho do <i>Cluster</i>	3
Produtividade	3
Investimento.....	5
Inovação	6
C. Competitividade Actual do <i>Cluster</i>	7
Estrutura do <i>Cluster</i>	7
Diamante da Competitividade	8
D. Objectivos Cruciais para Melhorar a Competitividade	15
Plano de Dez Pontos para Melhorar a Competitividade do <i>Cluster</i>	16
E. Apresentação Geral de Campanhas de Acção.....	17
Apêndice A – Lista de Participantes do <i>Cluster</i>	19



A. Introdução

O Professor Doutor Michael Porter, um dos sócios fundadores do Monitor Group, concluiu uma análise da economia portuguesa em Abril de 2002. Este trabalho culminou num conjunto de recomendações claras para o governo português estabelecer uma visão económica nacional que inspirasse e motivasse o povo português. Uma dessas recomendações sugeria que o país se empenhasse no desenvolvimento dinâmico de *clusters* como uma prioridade nacional. De acordo com este objectivo, a ViniPortugal – a associação interprofissional para o *cluster* do vinho e responsável por tarefas promocionais e orientação estratégica cruciais – contratou o Monitor Group para realizar um estudo sobre o *cluster* do vinho com a duração de 5 meses. O objectivo deste estudo era analisar a competitividade do *cluster* e elaborar algumas recomendações concretas sob a forma como este poderia melhorar a sua situação no seio da economia portuguesa e garantir uma prosperidade a longo prazo para as empresas e organizações que o constituem.

Este documento faz uma apresentação geral das principais conclusões desse estudo – analisadas de forma mais detalhada no livro branco do Monitor Group concluído em Março de 2002¹ - e define uma lista de objectivos cruciais para o *cluster* desenvolver o seu trabalho no sentido de melhorar a sua competitividade a longo prazo. O documento termina com a introdução de um plano de implementação, organizado em sete campanhas, que irá lançar o *cluster* na via da concretização prática destas conclusões.

Ao realizar este estudo, o Monitor Group contou com o apoio e o contributo alargados do *cluster* do vinho e de várias instituições públicas. O Monitor Group e os representantes do *cluster* reuniram-se durante Março e Abril no âmbito de quatro grupos de trabalho diferentes e de um comité geral para discutir as principais questões enfrentadas pelo sector dos vinhos de Portugal e as possíveis acções futuras. O essencial das iniciativas apresentadas neste documento foi desenvolvido no âmbito desses grupos de trabalho e aprovado por um comité geral - os nomes dos respectivos elementos são enumerados no Apêndice A deste documento. Este documento constitui por isso um sumário da opinião colectiva do Monitor Group e dos membros do *cluster* em relação ao tipo de acção necessário para melhorar a competitividade do sector dos vinhos de Portugal.

B. Desempenho do *Cluster*

Produtividade

Ao longo dos últimos quatro anos, o *cluster* não conseguiu atingir um nível significativo de aumento de receitas. Com um volume de vendas reduzido devido a uma colheita fraca em 1999, o *cluster* voltou a atingir receitas de €680m em 2000, valor no qual tem permanecido em termos reais até à data actual. Nesta situação estacionária do nível de receitas verificou-se uma tendência positiva para a criação de mais valor através de vinhos de qualidade (DOC) vendidos no mercado local (ver Figura 1).

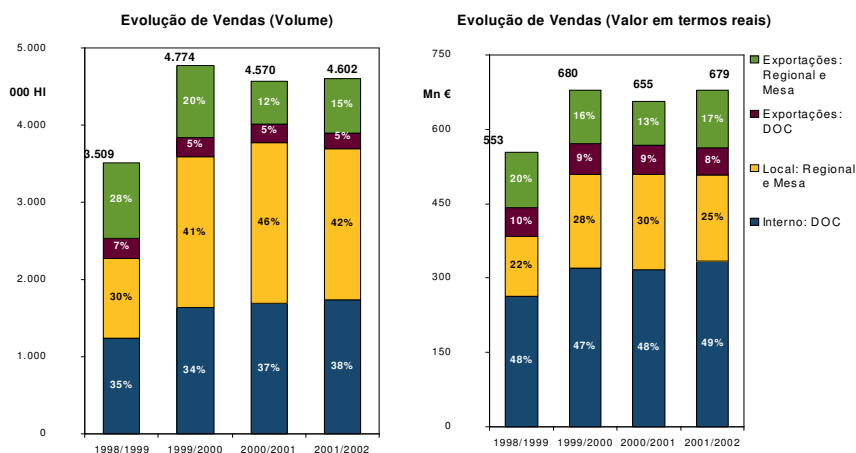
Num contexto geral de forte crescimento da exportação pela parte da maioria dos países concorrentes, as exportações portuguesas de vinhos foram desapontadoras durante o mesmo período – de facto, as exportações estão mais ou menos ao mesmo nível em que se

¹ *Incentivar a Competitividade no Sector do Vinho Português – Uma Avaliação da Competitividade Actual do Cluster*, 1 de Março de 2003, Monitor Group



encontravam há dez anos atrás. Apesar de um período de aumento em meados dos anos 90 motivado por vinho a granel destinado ao mercado francês, desde essa altura a quota de mercado de exportação foi passando para o controlo dos concorrentes do Novo e do Velho Mundo em todos os principais mercados, os quais por sua vez têm sofrido uma rápida expansão. Os mercados mais importantes são a GB, os EUA e a Alemanha, que deverão continuar a concentrar a maioria do crescimento durante a próxima década. Na GB, a maioria dos concorrentes do Novo Mundo registaram taxas de crescimento anual superiores a 20% durante o período 1990-2001, com a Espanha a registar o melhor desempenho no grupo do Velho Mundo com uma taxa de crescimento de 5,5%, muito superior à taxa de 1,9% de Portugal. O crescimento ao nível da exportação de vinho português nos EUA foi ligeiramente melhor, com 3,3%, mas o desempenho na Alemanha foi mau, com Portugal a registar uma taxa de 0,7% em comparação com os 11% de Espanha. A assinalar pela positiva, verificou-se mais uma vez uma tendência positiva na qualidade do vinho exportado, com o volume de vendas de vinho a granel a dar lugar a vinhos regionais e DOC de qualidade mais elevada.

Figura 1: Volume e Valor de Vendas de Vinhos Portugueses



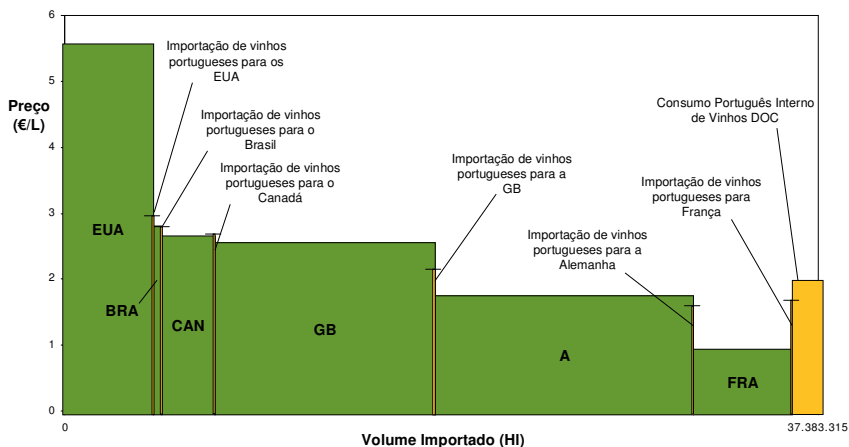
Nota: os valores de 2000/2001 foram ajustados para ter em conta o facto da campanha ter tido apenas 11 meses
 Fonte: IVV, Análise do Monitor Group

Uma análise mais detalhada da campanha de 2000-01 revela que o vinho está a ser esgotado de várias formas que limitam a criação de valor – em grande medida através de destilação subsidiada ou através de produtos de qualidade inferior vendidos no mercado local. Cerca de um terço do volume total de vinho é vendido ao mercado local como vinho de mesa ou vinho regional, com mais 28% constituído por vinho DOC de melhor qualidade vendido internamente. Um reforço dos stocks absorveu 17% do volume, com mais 8% a ser destilado para ser usado em Vinho do Porto ou em processamento industrial – duas alternativas geradoras de receitas mínimas através de subsídios atribuídos pelo governo. A exportação de vinho de mesa e regional absorveu 10% do volume, deixando apenas 4% da produção para vinho de qualidade elevada destinado à exportação. Apesar do volume reduzido de vinho produzido para exportação, este apresenta o preço por litro mais elevado para o *cluster* com um valor de €2,50 – em média 25% mais alto do que o preço mais elevado alcançado por vinho DOC vendido a €2,03 por litro no mercado local.



Os vinhos portugueses de exportação são vendidos a um preço *premium* baixo ou, mais frequentemente, com uma redução de preço significativa em relação a outros vinhos importados em mercados cruciais (ver Figura 2). Nos EUA, por exemplo, os vinhos são vendidos a cerca de €3,00 por litro – uma redução considerável em relação ao custo médio de vinhos importados ligeiramente superior a €5,50. Por outro lado, no Brasil e no Canadá, os vinhos são vendidos a um preço *premium* baixo em relação à média. Por último, na GB e na Alemanha, os vinhos são vendidos com uma redução de 5-10% por comparação a outros produtos exportados. A homogeneidade da definição de preços em termos absolutos do vinho português em todos os seus diversos mercados de exportação sugere que, na base destas exportações, existe um forte elemento de *mercado de saudade* – emigrantes portugueses que esperam comprar produtos semelhantes a preços semelhantes àqueles existentes em Portugal.

Figura 2: Valor de Vinhos Portugueses e de Outras Importações – Selecção por Mercados 2001



Nota: Preços com base em valores comerciais; Vinho do Porto e Madeira não incluídos
 Fonte: United Nations Statistical Division - Comtrade, IVV, Análise do Monitor Group

Investimento

O clima actual de investimento em Portugal é mau, valendo a pena salientar o facto da actividade das empresas privadas de capital de risco estar muito reduzida no país. Em 2001, foram angariados apenas €118 M em Portugal para fundos destinados a empresas privadas de capital de risco, tendo sido investidos em empresas destinatárias apenas €108 M. Para contextualizar estes valores basta referir que as empresas privadas de capital de risco na GB conseguiram angariar €17.622 M e investir €6.926 M durante o mesmo período; na Espanha foram angariados €751 M e investidos €1.199 M.

Neste contexto geral, realizaram-se alguns investimentos importantes no negócio dos vinhos nos últimos 5 anos, sendo os mais recentes a aquisição da Quinta do Noval pela AXA Seguros e da Quinta do Carmo pela JP Vinhos, em meados dos anos 90. Desde então, verificou-se algum nível de consolidação de pequenas empresas pela parte de médias



empresas - com uma iniciativa consolidadora de arranque na Companhia dos Quintos - mas a maioria das transacções ocorreram com empresas de vinhos a expandir as suas holdings ou a entrar no negócio do Vinho do Porto.

Em meados dos anos 90 foram lançadas no mercado muitas quintas novas, apoiadas por alguns anos de forte crescimento no mercado local, e financiadas essencialmente através da riqueza privada de indivíduos - muitos profissionais - provenientes de cidades do litoral. Esta foi uma tendência que assinalou a maioria da indústria de vinhos australiana e, tal como aconteceu nesse caso, desde então muitas dessas empresas declararam falência ou cessaram actividade.

Enquanto o número de quintas tem diminuído e o número de cooperativas se mantém mais ou menos estável (correspondendo a metade do volume total do sector), a área das empresas engarrafadoras privadas é a parte do sector que apresenta um crescimento mais rápido. As empresas engarrafadoras sofreram um crescimento - essencialmente orgânico mas também, nalguns casos, através da aquisição de quintas - passando a representar 30% do volume da indústria a partir de uma base de apenas 12% em 1997. A maioria do investimento efectuado ao longo dos últimos 5 anos ocorreu nesta categoria em expansão.

Inovação

Não existem quase nenhuns exemplos de registo de patentes no *core business* do vinho em Portugal. Isto é um reflexo da natureza da indústria do vinho, na qual a maioria da inovação é orientada para o cultivo da uva e para a criação de paladares superiores (que não podem ser protegidos). Constitui também um resultado da presença limitada de fornecedores industriais ligados ao sector do vinho em Portugal.

Existem alguns casos excepcionais notáveis em que foi demonstrada a capacidade de inovação. O mais proeminente é o do *cluster* da cortiça, com base definida em torno do Grupo Amorim, que há já muitos anos lidera a inovação ao nível da produção e transformação da cortiça. Também se verificaram casos de inovação ao nível local na área das prensas automáticas que simulam o efeito da pisa a pé das uvas. Por último, existe um grupo forte de empresas que produzem equipamento de transformação em aço inoxidável.

Embora não existam mecanismos formais para proteger a inovação ao nível do próprio vinho, há uma forte tradição de distinguir produtos vinícolas inovadores e de qualidade elevada em competições especializadas. Estas incluem cerimónias de entrega de prémios internacionais que atribuem prémios ou medalhas a vinhos-líder com base em provas cegas ou provas normais.

Embora não exista nenhum concurso de carácter universal para todos os vinhos, um dos concursos mais importantes deste género é o *International Wine Challenge* - com base no mercado de vinhos mais aberto e mais competitivo ao nível mundial, a GB. Foram apresentados mais de 9.600 vinhos para a edição de 2002, provenientes de 36 países, tendo todos sido sujeitos a prova cega sem indicação de preço. Neste sentido, esta competição pode ser encarada como uma avaliação internacional razoavelmente independente de quem está a inovar e a produzir resultados de qualidade superior ao nível de vinhos.

O desempenho de Portugal caracteriza-se pelos seguintes resultados:

- A maioria do reconhecimento de nível elevado para Portugal ainda pende de forma acentuada para os vinhos licorosos, com as empresas de Vinho do Porto a receber 22 medalhas de ouro por comparação a 6 atribuídas aos restantes tipos de vinho.



- Portugal fez alguns progressos significativos na obtenção de um número crescente de medalhas ao longo dos últimos 5 anos
- O ritmo de conquista de medalhas por parte de outros países emergentes produtores de vinho é ligeiramente mais rápido do que o de Portugal

C. Competitividade Actual do *Cluster*

Estrutura do *Cluster*

O sector dos vinhos de Portugal caracteriza-se por elementos fortes e por elementos fracos; os seus elementos fortes não conferem ao *cluster* uma vantagem significativa em termos competitivos relativamente a países concorrentes.

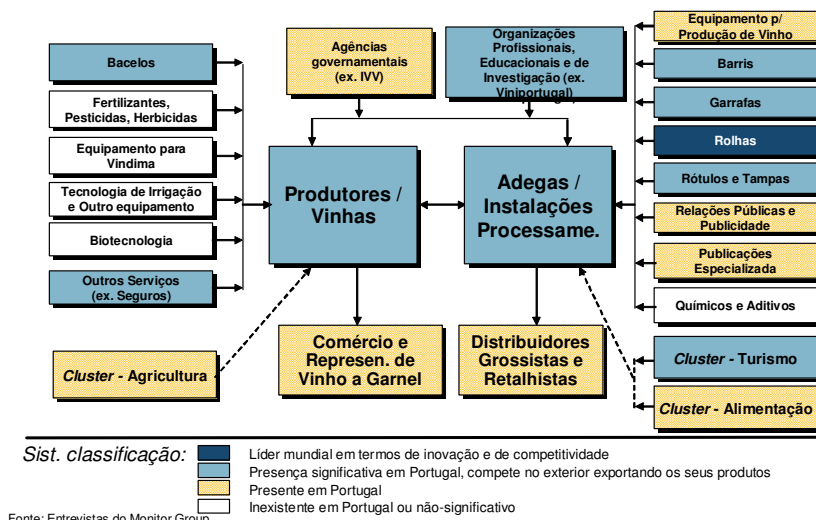
Em Portugal, todos os aspectos de um *cluster* do vinho estão desenvolvidos até certo ponto. O exemplo dominante de uma indústria globalmente competitiva que faz parte do *cluster* é o da cortiça, sector em que o Grupo Amorim é o líder mundial na produção de rolhas de cortiça. Na maioria das restantes áreas que poderiam ser consideradas determinantes para o *cluster* do vinho existem níveis variáveis de desempenho, com algumas dessas indústrias a exportar uma percentagem pequena da sua produção. A Figura 3 apresenta um mapa do *cluster* do vinho em função da força relativa dos seus elementos.

Devido às limitações naturais de Portugal em termos de dimensões e à natureza distinta das suas vinhas fragmentadas e dos seus bacelos multi-castas, o *cluster* carece de alguns pontos fortes fundamentais. O primeiro, e o mais importante, é a viticultura, encarada como uma actividade autónoma. O segundo está relacionado com a investigação e o desenvolvimento na área do vinho e na sua ligação ao mundo académico. O terceiro tem a ver com o marketing e a publicidade especializados no negócio dos vinhos. Em todas estas áreas, Portugal fez progressos consideráveis e registou uma tendência geral de melhoria, mas não a um nível suficiente para compensar as suas desvantagens naturais.

No caso da cortiça, a presença desse tipo de fornecedor não parece conferir uma vantagem competitiva ao negócio dos vinhos em Portugal, com os enólogos em França ou na Austrália a beneficiar, tal como os enólogos portugueses, das inovações do Grupo Amorim na produção de cortiça.



Figura 3: Pontos Fortes e Pontos Fracos do Sector dos Vinhos de Portugal



No que diz respeito à indústria do Vinho do Porto, existem algumas sinergias potenciais decorrentes de uma relação mais estreita que ainda não foram inteiramente exploradas, tais como a venda cruzada de Vinho do Porto a mercados em que o vinho português conquistou uma posição mais firme como, por exemplo, os EUA. No entanto, existem algumas áreas em que o Vinho do Porto pode ser encarado mais como um concorrente do que como um parceiro do *cluster* do vinho de mesa na obtenção de recursos. O segundo terá de abordar questões estruturais mais urgentes antes de ambas as partes poderem beneficiar plenamente de qualquer outro tipo de parceria.

Uma outra área que merece atenção é a do Turismo. Os efeitos positivos do enoturismo estão devidamente documentados e, com as vantagens naturais de Portugal ao nível de paisagens atraentes e de clima temperado, existe um potencial de valor elevado a ser libertado através da coordenação estreita entre os *clusters* do vinho e do turismo. Os maiores importadores de vinho a nível mundial são a GB, os EUA e a Alemanha – com os dois últimos a corresponderem também aos pontos de partida mais frequentes para turistas com destino a Portugal. Actualmente existe um potencial elevado mas um nível insuficiente de colaboração entre estas duas partes do *cluster*.

Diamante da Competitividade

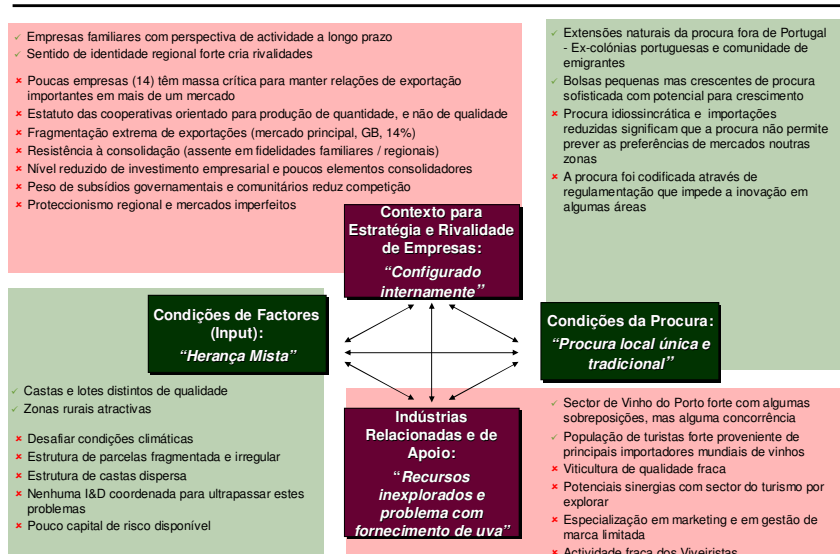
A principal fase analítica do estudo do Monitor Group examinou a competitividade do *cluster* numa tentativa de interpretar o seu desempenho enquadrado pelo seu contexto micro-económico, bem como de definir um plano para a visão estratégica e para as campanhas de acção que seriam desenvolvidas na terceira fase do projecto.

Esta análise foi orientada pelo Diamante da Competitividade do Professor Doutor Michael Porter, que se debruça sobre quatro categorias de elementos determinantes que poderão predispor o *cluster* para o sucesso ou para o fracasso. A Figura 4 apresenta um resumo das principais conclusões desta fase de trabalho.



Figura 4: Diamante da Competitividade – Sector dos Vinhos de Portugal 2003

Determinantes Cruciais



A secção seguinte expõe as conclusões desta análise que o Monitor Group considera ser mais importantes.

1. A dimensão média de parcelas <1 ha. torna o cultivo profissional da uva uma actividade sem interesse económico

Nas condições actuais de mercado, são poucas as parcelas em Portugal com a dimensão necessária para desenvolver qualquer actividade economicamente viável de cultivo da uva. Se tivermos em conta que o preço médio da uva em 2001 foi de €0,48/Kg, um produtor de uva com uma produção normal (30 Hl por ano e por hectare) precisaria de, pelo menos, mais de 2 hectares para ter receitas ilíquidas - não um rendimento líquido - acima do salário mínimo nacional.

A dimensão média de parcela de vinha em Portugal é de 1,3 ha, com cerca de 83% de todas as parcelas com dimensão inferior a um hectare. Esta situação leva a que uma grande parte dos produtores de uva se debatam com dificuldades financeiras ou façam do cultivo das suas vinhas um passatempo ou uma fonte de rendimentos secundária. Na maioria dos casos, os níveis de investimento nas vinhas são praticamente nulos, tendo como consequência a qualidade reduzida das uvas.

2. O nível reduzido de definição preços com base na qualidade não permite incentivar o investimento e a renovação da qualidade das uvas

Um número insuficiente de adegas implementa um processo rigoroso para garantir a qualidade das uvas que lhe são fornecidas. Este problema é bastante mais grave entre as cooperativas onde a qualidade insuficiente das uvas está sem dúvida a afectar a sua capacidade de vender o vinho ao mercado (algumas cooperativas estão a destilar mais de 40% dos vinhos regionais e de mesa que produzem). As cooperativas são o principal tipo de



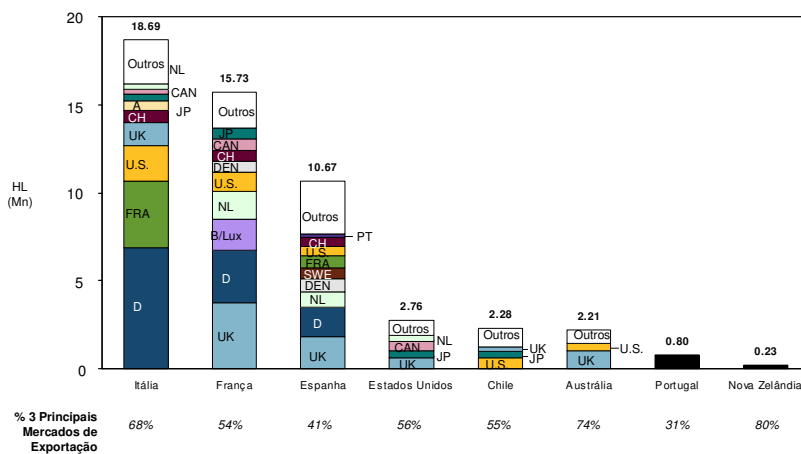
produtor vinícola em Portugal, representando mais de metade da produção de vinho portuguesa.

3. A concentração do cluster no mercado interno e o volume reduzido de exportações tem como consequência a perda de categoria de país

Enquanto país produtor de vinho mais pequeno do Velho Mundo, Portugal apresenta níveis de exportação relativamente baixos em termos absolutos. A Figura 5 apresenta uma comparação entre as exportações portuguesas e as exportações de regiões produtoras de vinhos seleccionadas.

Esta falta de escala resulta numa redução do peso dos enólogos portugueses em todos os seus mercados de exportação pelos seus concorrentes estrangeiros - a maioria dos quais dispõe de volumes muito mais elevados e portfólios de vinhos mais alargados do que a empresa média portuguesa, e muitos dos quais trabalham em conjunto de forma harmoniosa como país ou região para abrir novos mercados. A consequência mais importante desta situação é o facto dos vinhos portugueses raramente serem armazenados ou vendidos na sua própria secção específica em supermercados, em cadeias especializadas ou em restaurantes. Uma vez que não defendem a categoria de país (a maioria das outras nações com ambições significativas em termos de exportação conseguem fazê-lo), os vinhos portugueses muitas vezes ficam perdidos na categoria 'Resto do Mundo' ou num recanto da secção espanhola. Para além disso, uma investigação inicial também sugere que não existem associações claras e positivas na mente dos consumidores em relação aos Vinhos Portugueses que os possam incentivar a procurar uma garrafa de origem portuguesa em alternativa às opções mais acessíveis do Novo Mundo / Espanha.

Figura 5: Exportações por Volume, 2001



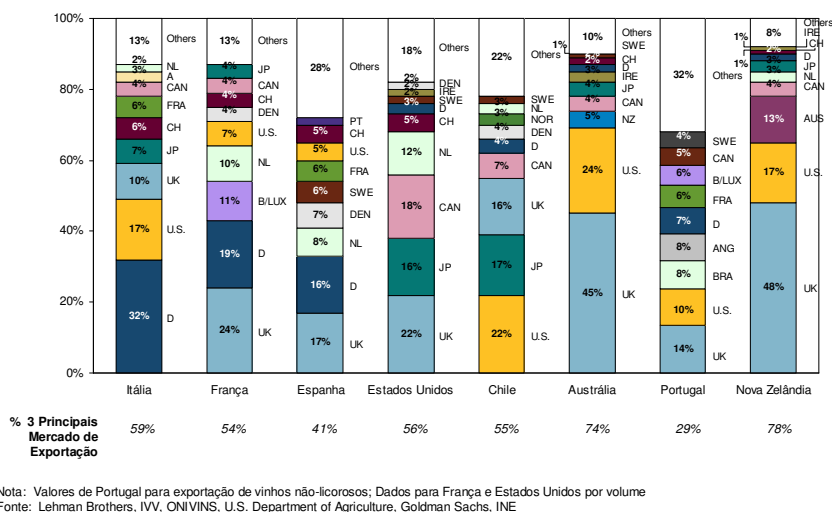
Nota: Valores de Portugal para exportação de vinhos não-licorosos
 Fonte: Lehman Brothers, IVV, ONIVINS, U.S. Department of Agriculture, Goldman Sachs, INE

Um esforço concertado da parte de grupos de empresas de vinhos em Portugal, visando uma concentração em mercados seleccionados, poderia permitir ultrapassar esta falta de massa crítica nos seus mercados de exportação. No entanto, parece não existir consenso entre as empresas de vinho quanto a saber quais os mercados cruciais que os vinhos portugueses devem tentar conquistar. Portugal é um dos exportadores de vinho mais fragmentados, com 50% das suas vendas espalhadas por seis mercados com características e procura muito



diferentes. Esta situação contrasta de forma acentuada com todos os outros grandes países produtores, cujas exportações são bastante mais concentradas do que as exportações de Portugal. A Figura 6 revela a natureza fragmentada da estratégia de exportação portuguesa por comparação com outros países produtores de vinho.

Figura 6: Destino de Exportações por Valor, 2001



4. A procura local e as suas extensões naturais estão a diminuir; os hábitos portugueses de consumo de vinho não permitem prever com rigor o tipo de procura nos principais mercados importadores

Duas tendências opostas existentes no mercado local de vinho em Portugal são uma redução constante da quantidade de vinho consumido (no passado, uma das mais elevadas da Europa com mais de 100 litros per capita) e um aumento gradual do preço do vinho consumido. Consequentemente, o total do volume e do valor do vinho consumido em Portugal ao longo da última década desceu $-2,0\%$ e $-1,6\%$ respectivamente em termos reais. Um fortalecimento mais recente da economia verificado ao longo dos últimos cinco anos assistiu a um aumento do valor do vinho consumido (de acordo com o rendimento disponível), mas esse crescimento interno actualmente parece ter chegado ao fim com a economia a entrar oficialmente em recessão e com o FMI a prever um crescimento de apenas $0,4\%$ para 2003. A curto e médio prazo, os vinhos portugueses devem ser exportados para poder garantir crescimento, e a longo prazo o *cluster* do vinho deve reduzir a sua exposição a um mercado local em retraimento gradual que só se poderá tornar mais duro à medida que a concorrência aumenta a sua penetração.

Enquanto outros *clusters* do vinho beneficiaram de uma procura local que permite prever os gostos e hábitos de compra de consumidores de outros países, a procura local portuguesa é muito especial e não constitui um indicador seguro dos gostos existentes noutros mercados. Esta situação apresenta um novo desafio ao *cluster*: terá de repensar a natureza dos seus produtos quando tentar exportá-los e não pode partir do princípio que consumidores estrangeiros irão apreciar os vinhos portugueses fora do contexto em que estes evoluíram – o qual muitas vezes consiste no acompanhamento da gastronomia portuguesa.

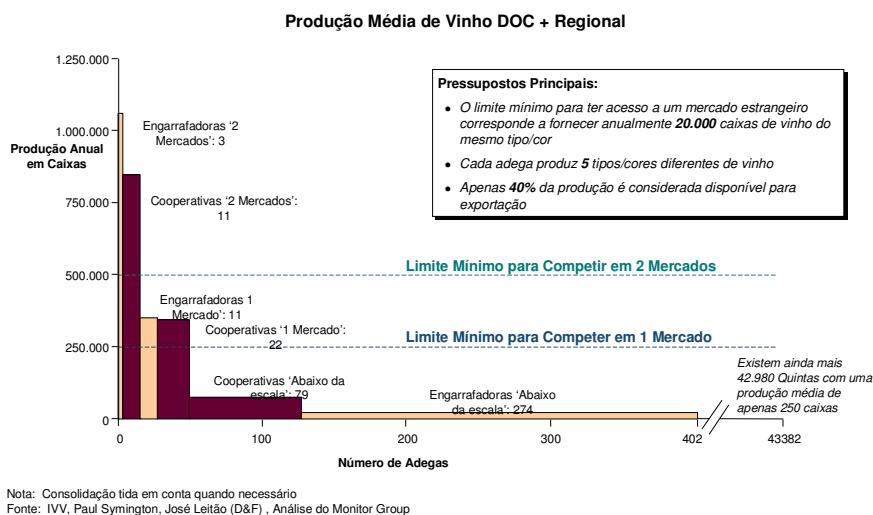


5. Apenas 14 empresas (das quais 11 são cooperativas) têm uma dimensão que permite manter relações de exportação significativas em mais de um país; no entanto, existe uma resistência à consolidação

Em média, as empresas portuguesas são demasiado pequenas para competir com sucesso, tanto no mercado interno como no mercado externo. O mercado interno está a tornar-se mais duro para a maioria das adegas à medida que o ritmo de consolidação dos canais de distribuição acelera e que as grandes cadeias de lojas se tornam no canal de eleição para os consumidores portugueses (57% de todo o vinho vendido). Estas cadeias são intervenientes de peso que fazem descer as margens de distribuição. Existe também uma tendência para as cadeias racionalizarem o seu catálogo de vinhos, gerando uma maior pressão sobre as adegas mais pequenas. O resultado é o facto de apenas os grandes produtores, com capacidade para produzir um número elevado de caixas por ano, acabarem por ser incluídos nos catálogos dos fornecedores dos supermercados e dos hipermercados.

O problema é ainda mais premente no que diz respeito aos mercados de exportação. A distribuição é muito mais concentrada na maioria dos países importadores relevantes do que em Portugal e conseqüentemente muito poucas adegas portuguesas têm capacidade para se tornarem fornecedores fiáveis. O Monitor Group calculou, com base em pressupostos relativamente agressivos, que actualmente existem apenas 47 adegas suficientemente grandes para vender os seus produtos fora de Portugal a pelo menos um mercado (ver figura 7). 33 dessas 47 adegas são cooperativas que normalmente não dispõem das competências avançadas ao nível de vendas e de marketing necessárias para manter relações comerciais com cadeias de distribuição modernas ou especializadas nos principais mercados de exportação.

Figura 7: Dimensão das adegas portuguesas e respectiva capacidade para competir nos mercados de exportação



6. Existem algumas lacunas cruciais ao nível de competências de gestão, particularmente no que toca ao marketing

Como muitos outros países europeus, Portugal tem um legado como economia orientada para a produção, na qual o objectivo central das iniciativas empresariais consistia em aumentar a produção a um ritmo capaz de satisfazer a procura existente no país e nas



colónias. No negócio dos vinhos esta atitude foi institucionalizada durante o regime salazarista com a criação de cooperativas. No entanto, os mercados mundiais de vinhos sofreram mudanças profundas ao longo do último meio século, encontrando-se actualmente num clima em que a procura tradicional está a diminuir e consumidores de vinho com gostos mais sofisticados estão a surgir - implicando o consumo de volumes inferiores de vinhos de qualidade mais elevada. Assim, a falta de conhecimento especializado faz-se sentir não só nas áreas do marketing e das comunicações, mas também no domínio da produção.

Embora Portugal tenha uma experiência forte no comércio, o mesmo não acontece com um nível sofisticado de marketing, e foi apenas recentemente, com a chegada de gigantes mundiais do marketing como a Procter & Gamble, que esse tipo de competência começou a ser cultivado. Ao longo dos últimos dez anos fizeram-se progressos no sentido de assumir uma atitude mais motivada para o marketing mas, embora já exista um grau de especialização considerável ao nível da publicidade, ainda são poucas as empresas especializadas exclusivamente em marketing e comunicação para o sector do vinho, como acontece noutros mercados de vinhos mais desenvolvidos. Este é certamente um ponto fraco do *cluster*, havendo uma oportunidade de crescimento para empresas que consigam não só compreender os consumidores nos mercados-alvo de exportação, mas também criar iniciativas de definição de marca, concepção de embalagem e campanhas de comunicação que atraiam áreas específicas de consumidores de vinho de valor elevado – que muito provavelmente serão bastante diferentes do consumidor português médio.

De facto, há ainda muito para fazer no melhoramento da apresentação do vinho como produto. Muitas vezes a embalagem é concebida por amadores ou pelos próprios enólogos e, embora alguns tenham um talento natural, a maioria dos resultados é de qualidade abaixo da média, transmitindo uma mensagem negativa sobre os vinhos portugueses aos consumidores.

“Portugal produz alguns vinhos muito bons mas os meus clientes nunca os escolheriam porque têm uma apresentação muito má”

– Retalhista Especializado GB

7. A lista extensa de castas fragmentadas gera confusão nos consumidores (existem poucos produtos-líder para atrair compradores inexperientes) e complexidade para a viticultura

Segundo os estudos mais recentes, são cultivadas mais de 300 castas diferentes em Portugal, algumas das quais realmente distintas que existem em nenhuma outra parte do mundo. Esta variedade e distinção constitui uma vantagem muito importante para o *cluster*, uma vez que, a partir de castas distintas ou dos respectivos lotes, os enólogos podem produzir vinhos únicos. Se forem dirigidos ao grupo certo de consumidores e vendidos da forma correcta, estes vinhos podem atingir um preço *premium* e resistir tanto às quedas do mercado em geral, como ao fornecimento em excesso de uvas das castas mais comuns. Este é o grande potencial inexplorado dos vinhos portugueses.

Esta grande diversidade tem tanto de limitação como de vantagem. Infelizmente não existem quase nenhuma casta-líder em termos da área de vinha plantada, o que acarreta importantes consequências negativas. Do ponto de vista da produção, este facto confere uma complexidade evidente tanto ao cultivo da uva, como à produção de vinho em geral. Do ponto de vista comercial, esta ausência de castas-líder limita a capacidade de promover um ‘ponto de venda único’ e torna mais difícil os consumidores passarem palavra sobre o



vinho português, uma vez que existe demasiada informação que possa ser assimilada por um não-especialista que não tenha algum tipo de conhecimento sobre os vinhos.

No caso da maioria dos países, o negócio dos vinhos foi divulgado em mercados de exportação através de um conjunto restrito de conceitos – nomes de castas ou lotes – que um consumidor pode reter, divulgar aos amigos e usar como referência numa loja. Enquanto Portugal não puder apresentar alguns conceitos aos consumidores, o seu anonimato continuará a ser difícil de quebrar.

8. A falta de uma estratégia de exportação dispersa e dificulta os esforços das Instituições para Colaboração

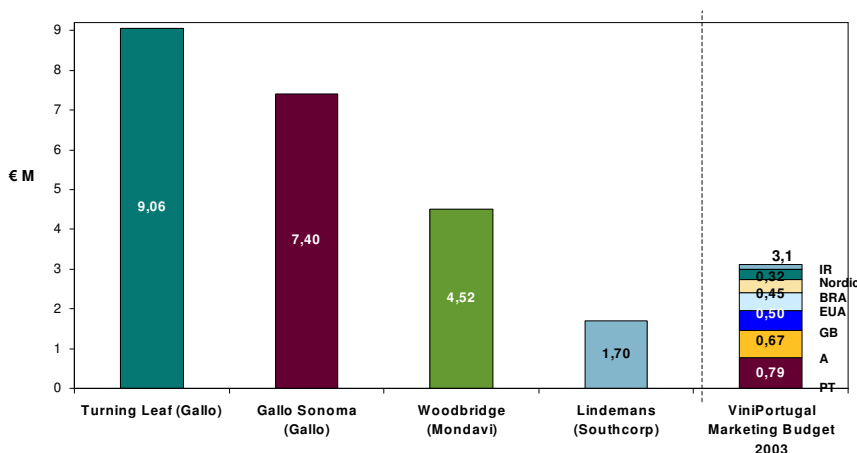
A ViniPortugal e outras agências promocionais como o ICEP sofrem de diversas maneiras com a falta de uma estratégia de exportação. As exigências de marketing equitativo - tentar ter em conta os interesses de todos em termos de mercados-alvo e de gastos - resulta numa dispersão dos orçamentos promocionais a níveis inaceitáveis. Para a ViniPortugal, a necessidade de produzir apenas publicidade genérica (promovendo o conceito não-específico dos vinhos portugueses) também tem como resultado uma dispersão da mensagem que pode dar ao mercado – o simples facto de saber que os vinhos portugueses existem não faz com que um consumidor compre um vinho português.

“Os esforços da ViniPortugal ao nível do marketing são apenas uma gota no oceano. Seria melhor poupar o nosso dinheiro durante três anos ou concentrá-lo todo num único mercado e gastá-lo numa iniciativa de peso para tentar atingir alguma magnitude. Temos de trabalhar em conjunto para ter algum impacto.”

– Enólogo Português Líder de Mercado

A extensão do problema de escala torna-se evidente através de uma comparação entre os gastos totais da ViniPortugal ao nível mundial e os gastos de algumas empresas norte-americanas para marcas individuais, como se pode ver na Figura 8. A única forma de obter algum tipo de reacção com um nível de publicidade tão restrito em termos comparativos consiste em estabelecer compromissos ponderados e em concentrar o investimento.

Figura 8: Gastos em Publicidade por Marcas Principais nos EUA, 2001



Fonte: Goldman Sachs

9. As rivalidades regionais e o proteccionismo prejudicam o cluster no seu conjunto



Talvez devido à forte concentração interna do *cluster* e a um passado de competição por uma procura local decrescente, existe um forte sentido de rivalidade regional entre as empresas de vinhos portuguesas. Esta rivalidade regional muitas vezes prejudica o *cluster* no seu conjunto - a unidade através da qual as empresas deveriam avaliar o seu grau de sucesso. Os exemplos de rivalidade regional contraproducente incluem: restrições sobre a transferência de direitos de replantação entre regiões; uma relutância em celebrar o sucesso dos seus pares e em reconhecer que os ganhos de uma região constituem os ganhos do *cluster* no seu conjunto; e uma insistência numa abordagem 'um voto, um euro' aos gastos em marketing por parte das instituições para colaboração.

Se as empresas do *cluster* se tornarem mais dependentes das receitas da exportação, por oposição às receitas locais, os níveis de conflito interno deverão diminuir e os níveis de trabalho conjunto em nome de Portugal contra outros países produtores de vinho deverão aumentar. Infelizmente, será necessário ultrapassar as rivalidades regionais antes de se assistir a um aumento das exportações, uma vez que a cooperação é fundamental para alcançar esse objectivo.

10. A falta de coordenação entre empresas de vinhos e organizações de investigação

Actualmente não existe nenhum organismo centralizado que apoie o *cluster* na conjugação de todos os seus recursos ao nível da investigação, e as empresas só conseguem recorrer a prestadores de serviços na área da investigação depois de se orientarem num sistema extremamente descoordenado. Esta necessidade foi confirmada através do Estudo de Competitividade do *Cluster*, realizado recentemente pelo Monitor Group, no qual 25% dos inquiridos consideraram que havia muitos prestadores de serviços especializados em investigação no seio do *cluster*, embora apenas 13% considerassem que esses mesmos prestadores de serviços de investigação transferiam frequentemente conhecimento para outros elementos do mesmo. Para além disso, apenas 7% dos inquiridos declarou que estabelecia uma interacção frequente com organizações públicas e privadas de investigação.

As empresas não investem tempo e dinheiro suficientes em I&D e, enquanto o Novo Mundo continuar a desenvolver matérias-primas, processos e equipamento de qualidade superior, Portugal vai continuar a ficar para trás ao nível da qualidade.

D. Objectivos Cruciais para Melhorar a Competitividade

Tendo analisado a competitividade actual do *cluster*, o Monitor Group trabalhou de forma alargada com grupos de representantes de todas as diferentes partes do *cluster* a fim de atingir dois objectivos. O primeiro consistia em compreender os objectivos colectivos do *cluster*: seria suficiente manter uma forte exposição ao mercado local, ou estariam as empresas empenhadas em - e desejosas de - crescimento nos mercados de exportação? Estariam as empresas motivadas para levar a cabo a reestruturação e lançar novas iniciativas de cooperação em partes do *cluster* que não estavam a ter um desempenho satisfatório, ou haveria uma perspectiva generalizada de que seria um passo imprudente introduzir uma mudança na conjuntura actual? O segundo objectivo visava definir um conjunto de objectivos para passar da decisão à acção necessária para a sua concretização prática.

A decisão unânime de todos aqueles envolvidos no processo de grupos de trabalho foi no sentido de uma mudança progressiva, de uma concentração externa crescente e da concretização de um plano a longo prazo para reformular o *cluster*, transformando-o numa unidade mais competitiva. Com esta decisão tomada, o Monitor Group trabalhou juntamente



com estes grupos no sentido de definir uma série de objectivos para cuja concretização o *cluster* deverá trabalhar. Os objectivos mais significativos são resumidos em seguida.

Plano de Dez Pontos para Melhorar a Competitividade do *Cluster*

1. Melhorar qualidade da uva através do aumento da dimensão de parcelas / definição de preços com base na qualidade
2. Melhorar dimensão e capitalização das empresas através da consolidação e do investimento
3. Introduzir gestão profissional e certificação ao abrigo das normas ISO em todo o *cluster*
4. Definir como alvo e manter categoria-país na GB / EUA
5. Analisar preferências de consumidores na GB / EUA - reflectir essa informação em produto e embalagem
6. Utilizar estudo de consumidor / viticultura para desenvolver 3-5 tipos principais de vinhos portugueses
7. Desenvolver e expandir a categoria *super-premium* (€7-12)
8. Proteger marcas portuguesas (DOC, castas, etc) através da irradicação de vinhos de qualidade reduzida
9. Criar marca 'Portugal Regional' e um conselho promotor de vinhos de qualidade para facilitar e compensar a inovação
10. Investir na colaboração entre áreas-chave do *cluster*
 - Impulsionar a inovação através de iniciativas conjuntas entre o sector do vinho e a área da investigação / mundo académico



E. Apresentação Geral de Campanhas de Acção

Muitos dos objectivos apresentados no plano de dez pontos exigem o trabalho conjunto de certas partes do *cluster*, visando atingir as suas metas específicas, para que o *cluster* possa melhorar a sua competitividade. A fim de tornar claras as responsabilidades de cada elemento, o Monitor Group tem trabalhado juntamente com os representantes do *cluster* para criar uma série de sete campanhas de implementação contendo mais de 50 acções específicas, cada uma com um agente responsável principal e um calendário próprios. Todas as campanhas estão resumidas num curto documento em que são apresentadas as acções necessárias e a fundamentação subjacente. Estas campanhas e uma selecção das acções nelas contidas são apresentadas em termos gerais em seguida.

Campanha 1 - Activar a Estratégia para o Cluster do Vinho

- Apresentação geral de estratégia para o *cluster* em termos de mercados-alvo, níveis de definição de preços e proposta de valor elevado aos consumidores
- Proposta para atribuição do montante remanescente da colecta parafiscal ao *cluster* para actividades promocionais e de outro tipo
- Proposta para que as agências promocionais (ICEP, ViniPortugal) alinhem os seus orçamentos com esta estratégia
- Apresentação geral de investigação adicional necessária para apurar a identificação de clientes de valor mais elevado

Campanha 2 – Aumentar o Investimento no Cluster

- Proposta para que os fundos públicos e privados de capital de risco considerem a possibilidade de investimentos no sector do vinho
- Recomendação para que a API apresente o sector do vinho como uma área prioritária de investimento
- Apresentação geral de argumentos a favor do investimento no *cluster* do vinho

Campanha 3 – Melhorar os Critérios de Qualidade da Viticultura

- Iniciativas para introduzir definição de preços com base na qualidade e equipamento melhorado de avaliação de qualidade em todas as empresas
- Proposta para a total liberalização da transferência de direitos de replantação entre regiões
- Proposta para que os subsídios governamentais sejam concentrados em parcelas com 5 ou mais hectares
- Proposta para níveis melhorados de gestão profissional em todas as empresas de vinhos do *cluster*

Campanha 4 – Promover a Inovação

- Objectivos para coordenação melhorada entre o sector e as instituições de I&D
- Proposta para criação de uma agência pequena que apoie esta coordenação
- Contributo de fundos parafiscais para I&D colectiva para o *cluster*

Campanha 5 – Proteger a Tradição e a Inovação através da Regulamentação



- Criação de marca ‘Portugal Regional’ para permitir a loteação de vinhos de diferentes regiões na mesma garrafa
- Criação de um conselho promotor do vinho para conceder atributo de qualidade a vinhos desta e de outras categorias
- Pedido para que as CVRs e o IVV continuem a assegurar processos básicos de aprovação para estes vinhos

Campanha 6 – Desenvolver Produtos Superiores

- Proposta para um projecto de análise que combine testes de mercado com investigação na área da viticultura para definir produtos vinícolas portuguesas líderes de mercado
- Pedir às CVRs para reflectir as conclusões dessa investigação nas alterações das suas regulamentações

Campanha 7 – Desenvolver uma Cultura da Qualidade

- Pedir ao *cluster* para aumentar de forma activa a auto-regulamentação em relação à qualidade dos vinhos
- Proposta para criação de uma linha directa para reclamações por parte de profissionais
- Concentrar as actividades e os recursos do IVV em tarefas cruciais de irradicação de condutas ilegais e de preservação de critérios de qualidade



Apêndice A – Lista de Participantes do *Cluster*

A. Comité Geral

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

Dr. António Amorim

Dr. Paulo Amorim

Dr. Vasco d'Avillez

Eng. Jorge Dias

Sr. João Machado

Eng. Costa Oliveira

Sr. George Sandeman

Dr. António Soares Franco

Dr. Antas Teles

Dr. Rui Valente

B1. Inovação, Informação e Colaboração

Eng. António Barreto

Sr. Jorge Böhm

Dr. Miguel Cabral

Eng. José Canita

Eng. Neiva Correia

Eng. Rui Cunha

Dr. Joaquim Guimarães

Eng^a Teresa Mata

B2. Grupo de Trabalho – Estratégia e Marketing

Dr. João Paulo Cabral

Eng. Fausto Ferraz

Prof. Dr. Tim Hogg

Dr. Luís Ramos Lopes

Dr. João Paulo Martins

Dr. Luís Pinto Mesquita

Eng. Luis Pato

Eng. Jaime Quendera



B3. Grupo de Trabalho – Estrutura, Orientação e Regulamentação

Dr. Miguel Azevedo

Eng^a Ana Frazão

Eng. Joaquim Madeira

Dr. Manuel Pinheiro

Dr. Manuel Pombal

Eng. Pedro Castro Rego

Dr. António Vinagre

B4. Grupo de Trabalho – Viticultura

Eng. Nuno Cancela de Abreu

Eng. Luís Ilías Carvalho

Eng. Miguel Côrte-Real

Prof. Dr. Virgílio Loureiro

Prof. Dr. Nuno Magalhães

Dr. Ferreira Monteiro

Eng. Luís Oliveira

Eng. João Portugal Ramos

Anexo 2 - Questionário e transcrição completa das entrevistas (*Research Questions*), feitas a *stakeholders* da cadeia de valor

1 - Deverá o sector de vinhos Portugueses, concentrar os seus esforços no desenvolvimento e aposta em algumas das suas castas autóctones, para criar diferenciação no mercado internacional?

José Neiva / Vitivinicultor / DFJ

"No meu entender, já o deveríamos ter feito. Agora, temo que não seja oportuno. Isto é, o consumidor não altera o seu gosto. No entanto, ele vai consumindo aquilo que o mercado lhe vai propondo, ou se prefere, impondo. Os compradores (importadores, distribuidores), apoiam-se muito nos líderes de opinião, como por exemplo no Parker, na Jancis Robinson,... etc. Tipicamente as opiniões são consensuais. Os menos creditados seguem estes críticos de primeira linha. Assim formam-se as tendências. Mas as tendências não podem ser sempre as mesmas, claro está. Tem de existir renovação, ou de outra forma os críticos perderiam a sua importância. O surgimento da estratégia de vinhos varietais dos produtores do Novo Mundo, foi uma tendência, bastante impulsionada pelos líderes de opinião. Até porque estes novos produtos, eram fáceis de descrever e de explicar ao consumidor, o que na verdade, também simplificou o trabalho destes especialistas, que escrevem sobre vinhos. Entretanto, penso estarmos num ponto de viragem. A tendência está, como seria de esperar, a ser alterada. Desta feita, aponta-se para vinhos com uma boa acidez, mais taninosos, aromas mais frescos, mais minerais (brancos), provenientes de climas mais frescos. No meu entender, o Velho Mundo com seus vinhos Blended (incluindo o caso de Portugal), voltarão novamente a estar na moda. Em resumo, não me oponho de todo a que se aposte numa variedade restrita de castas portuguesas, mas o fenómeno mono-casta irá cair em desuso, pela própria saturação do paladar. Penso que estamos perante uma oportunidade única que não podemos desperdiçar!"

Martta Reis Simões / Enóloga / Quinta da Alorna

"Concordo. À muitos anos a esta parte, que nas mostras internacionais de vinhos, vemos o chile a promover constantemente a casta Carménère debaixo do chapéu Wines of Chile. O mesmo se passa com a Argentina e a casta Malbec. Acredito, que deveríamos ter o cuidado de o fazer com algumas das nossas castas. Já à muito que se fala da Touriga Nacional, no entanto já se tornou evidente, que não existe consenso na nossa indústria à volta da Touriga quando se fala em apostar nela como "Porta Bandeira". As opiniões dividem-se. Mas também é verdade, que se não conseguirmos este consenso na promoção de uma determinada casta ou castas, algum dia, poderemos assistir a países como a Argentina ou Austrália, onde já existem vinhas de Touriga, inclusive vinhos Monocasta, começar a trabalhar a sua promoção como fez há décadas com castas francesas. Também temos o caso do Uruguai, já com alguns exemplares de Alvarinho. Adotar uma casta de eleição, não significa abandonar as outras. Pelo contrário esta casta bandeira, serve precisamente para trazer as restantes a reboque e, nisso, temos um património inquestionável. Nos estados Unidos da América, uma lista de vinhos está organizada por castas. Estão lá as mais importantes. Nós não temos nenhuma casta de registo. Portanto o consumidor não as conhece. Provavelmente, se o consumidor algum dia a vir isoladamente, irá rejeitá-la, provavelmente por falta de confiança na qualidade. Por isso é que é importante, que se desenvolvam vinhos com castas reconhecidas (Chardonnay, Cabernet,...) e que se vá misturando com castas portuguesas como a touriga. É uma forma de os vinhos Portugueses irem surgindo nas listas de vinhos e, ao mesmo tempo, tentar familiarizar os consumidores com castas portuguesas que eles desconhecem. Felizmente a "moda" dos vinhos mono-casta está em declínio e os mercados voltam a estar atentos aos vinhos Blended, onde precisamente podemos fazer estas misturas de castas. É uma oportunidade para darmos a conhecer as nossas castas."

Sérgio Marques / Diretor de Exportação / Bacalhôa - Vinhos de Portugal

"Portugal tem catalogado sensivelmente 250 castas autóctones. Infelizmente, estas castas não estão suficientemente estudadas em terroirs específicos. Quer isto dizer, que ao contrário de uma Malbec que está fortemente estudada e desenvolvida pelos Argentinos em regiões do seu país (ex: Mendonza), nós não temos este trabalho desenvolvido. A solução tem sido sempre os vinhos Blend. Claro, que faz sentido primar pela diferenciação, mas quais seriam as castas a apostar, é algo de difícil resposta. Senão vejamos:

- Como já disse, não existe conhecimento profundo sobre castas vs terroir

- Panorama Vitícola é de grande fragmentação, em que a dimensão média de propriedade é inferior a 1 hectare.

- Grande diversidade de castas, na qual não existe uma que seja transversal a todo território (regiões e produtores)

Com esta grande dispersão de castas e de produção, criar um consenso a nível nacional obrigaria a uma revolução ao nível da Viticultura. Portanto a forma mais direta e exequível é continuar os vinhos Blend, com castas Internacionalmente reconhecidas (ex: Chardonnay), misturadas com as nossas castas, aproveitando assim, para as promover junto dos consumidores."

Diogo Melo e Castro / Diretor Comercial / Esporão

"Um das grandes riquezas que o sector vitivinícola Português apresenta é precisamente a diversidade e riqueza das suas castas autóctones. Portugal deverá reforçar a presença dessas castas e dar a conhecer ao mundo a sua excelência em criar grandes vinhos de lotes diferentes. Portugal tem que se apresentar como o "master

blender” do Mundo. Será este o factor diferenciador dos nossos produtos no hipercompetitivo mercado mundial de vinhos.”

Jaime Quendera / Gerente / Adega Cooperativa de Pegões

“Sim, sem dúvida, ainda que não de uma forma fundamentalista. Isto significa, que a diferenciação passa precisamente por apostar numa casta que seja a bandeira Portuguesa no mercado Internacional. Já muitos países o tentaram e foram bem sucedidos, nomeadamente a Argentina com a Malbec, a Austrália com a Syrah, ou o Chile com a Carmenere. Para ser uma casta bandeira, terá de ser uma casta com características que a diferencie claramente de outras, ou seja, que permita facilmente ao consumidor identificar o seu sabor e aroma e a distinga de outras. Na minha opinião deveria ser a Touriga Nacional. Ou melhor, deveria até ser chamada de Touriga Portuguesa, pois assim reforçaria a sua origem. Foi esta estratégia que ajudou ao sucesso dos vinhos do Novo Mundo e é a forma mais fácil para criar na mente do consumidor uma associação clara entre casta, sabor e proveniência. É a simplificação em si. Com expansão do vinhos para novos mercados, chamados emergentes, é a receita ideal para conquistar quota de mercado e criar uma identidade sobre o vinho português. A forma alternativa de vingar internacionalmente seria através de uma região forte, coisa que não temos à exceção do Douro. Não chega para competir com regiões mais fortes existentes na velha Europa. A aposta numa “casta bandeira”, como a Touriga Nacional, é também uma forma de ser listado nos menus de vinhos de restaurantes. As listas são normalmente organizadas por país e depois por região ou casta. Será mais fácil criar uma casta forte do que uma região. No entanto não podemos ser fundamentalistas. teremos de continuar a ter os vinhos Blended, porque eles são importantes em mercados mais maduros, onde o consumidor é mais conhecedor e mais apreciador da complexidade destes vinhos.”

Vasco D’Avillez / Presidente / CVR Lisboa

“Sim deve. Mas provavelmente a maioria dos produtores teria eventualmente uma opinião contrária e existiria dificuldade de reunir um consenso em relação a um lote restrito de uvas autóctones nas quais deveríamos apostar. No entanto, a ViniPortugal, já revelou um lote de castas “recomendadas”, por forma a influenciar esta estratégia. Mas a diversificação é muito importante. É um património, como diz e bem, único. Se apostássemos numa estratégia idêntica à argentina, corremos um grande risco. Por um lado o mercado começa a estar saturado da casta Malbec. Depois, o que será dos vinhos argentinos a seguir? O mesmo se passaria connosco ou outro país que centralizasse fortemente a sua estratégia numa só casta. A nossa diversificação (Touriga, Castelão, Arinto,...), permite uma série de possibilidades para acompanhamento gastronómico. Aqui ou noutro ponto do planeta. Temos essa versatilidade. Agora, conseguir uma identidade forte à volta de algumas castas portuguesas (4 tintas e 4 brancas, por exemplo), só teríamos a ganhar, para mais facilmente passarmos esta mesma identidade nos mercados internacionais.”

Nuno Vale / Chief Marketing Officer / ViniPortugal

“Em grande medida já o estamos a fazer, sendo que a ViniPortugal identificou 4 castas brancas e quatro castas tintas, para as quais deverão ser enfocados os recursos de promoção. No entanto, a nossa diversidade é a nossa maior riqueza, porque permite-nos gerir alterações climáticas, ter diferentes terroirs e ao mesmo tempo, corresponder com um leque alargado de oferta para atingir uma grande variedade de consumidores e mercados. Arriscar maioritariamente numa casta, como é o exemplo da argentina, ou como é o exemplo da austrália, é uma estratégia muito arriscada. Para começar, a primeira grande barreira seria concertar todos os agentes nesse sentido, com as implicações ao nível da viticultura. Não é uma estratégia que se implementa de um dia para o outro. Depois existe um grande risco, que será mais tarde ou mais cedo, um processo de banalização da referida casta, tal como começa a acontecer com a Malbec. Mas hoje, os consumidores encontram-se já disponíveis para experimentar novas castas. Diria que o mercado anseia por novas castas, novos sabores. Existe já uma saturação destes vinhos varietais. Temos a nossa favor, o crédito que nos é atribuído pelos especialistas: os nossos vinhos mantem-se genuínos. São muito fáceis de identificar, ou seja, a sua proveniência: Portugal. Não podemos ter a tentação de competir com as estratégias do Novo Mundo, porque as nossas vantagens competitivas são outras, únicas e estão relacionadas com a diversidade e adaptação a muitas tipologias de consumidor. A nossa estratégia não é o “mass market”, mas sim nichos e conceitos específicos de vinhos, que acabam por ser únicos no Mundo.”

Francisco Mateus / Diretor de Departamento de Estudos e apoio à Internacionalização / IVV

“Sim deverá enfocar-se em algumas castas. Mas gostaria de referir que na minha opinião, a imagem do País é a variável mais importante. As castas em si, significa irmos a um segundo nível. Poderemos ainda ter um terceiro nível que é a região, também importante, mas mais difícil de compreender pelo consumidor e distribuidores, pois existem muitas regiões espalhadas pela Europa e Novo Mundo e é impossível terem a percepção de todas e o que as distingue umas das outras. Temos o exemplo da estratégia da Argentina com a casta Malbec. A comunicação é facilitada porque está muito associada ao país e, depois, também facilita a transmitir as características do Vinho. Tudo isto traz algumas vantagens pois pode conduzir o consumidor que prova um vinho Malbec de qualquer outra origem a compará-lo com o Malbec argentino, pois é a sua referência. O recurso às castas permite ter referências na comunicação que são acompanhadas pelas sensações que despertam no consumidor e isto torna mais fácil entender o vinho de determinada origem Mas em termos de mercado internacional, reforço que a imagem do País é importante e as castas são uma ferramenta

complementar e que podem ajudar a diferenciar os vinhos Portugueses e ajudar a criar uma identidade. As castas são um elemento diferenciador e ajudam o consumidor a focar-se, com base no seu gosto por determinadas características. Mas com isto também é importante reforçar que a nossa orientação deve continuar a ser os vinhos Blend, porque essa é a nossa tradição”

Filipe Fernandes / Buyer - Importador / 10 International

“Yes I believe that the Argentinian example above is an excellent one for Portugal to follow but to make this effective it would mean focussing on a very small number of varieties, ideally one red and one white. The biggest difficulty with this would be arriving at an agreement among a sufficient number of large producers so that the varieties can achieve a large enough presence to make an impact with the consumer. The producers would no doubt have concerns arising from the practical implications of planting the same variety across varying regions of the country. Of course producers also have preferences for different varieties that have been traditionally planted in their region.”

Rui Falcão / Jornalista - Especialista de Vinhos

“Não. Discordo de todo e a razão é muito simples. As uvas são todas de proveniência europeia e onde, à mais de 2000 anos, se faz o seu cultivo e desenvolvimento. A Europa dispôs de tempo para fazer a melhor adequação das uvas aos vários tipos de regiões e climas. Foi um processo evolutivo que deu lugar ao surgimento do conceito de regiões (ex: Bordeaux, Douro, Toscana,...). Com tamanha variedade de castas, seria redutor centrar o esforço em apenas uma ou, algumas delas. Estaríamos a diminuir a nossa riqueza e a perder o centro daquilo que levou centenas de anos a construir: as regiões. O Novo Mundo, iniciou mais recentemente o seu processo de produção de vinho. Numa primeira fase optaram por copiar o conceito de “regiões” Europeu, mas foram fortemente contestados pelos países produtores de vinho do velho continente e assim impedidos de produzir vinho com denominação de regiões europeias. Desta forma, foram obrigados a introduzir o “plano B”, que em vez de se centrar em produzir vinhos iguais às regiões da Europa e com a mesma denominação, apostaram em promover castas emblemáticas destas mesmas regiões. Assim surgiu uma variedade de vinhos monocasta produzidos no novo mundo. Uma solução inteligente e com muitos pontos fortes. O principal, é a fácil memorização de 5 ou 6 tipos de vinho (castas). A maioria dos consumidores no mundo, não é conhecedor profundo de vinhos. Ter meia dúzia de castas, fáceis de memorizar e de beber, com imagem atractiva e com mensagens simples e sugestivas, foi a receita que ditou o sucesso dos mais recentes produtores de vinho. Na minha opinião esta receita só é válida para os Países do Novo Mundo. Até porque não tendo uma regulação que os obriga a uma denominação de origem (região), podem facilmente contornar a variedade climática de ano para ano e assim garantirem qualidade da produção, recorrendo a uvas de diferentes proveniências (regiões). Aplicar uma estratégia idêntica em Países do Velho Mundo, nomeadamente Portugal, seria altamente perigoso. Pois o exemplo da Malbec, é bom para entender o risco que envolve a aposta numa casta. Se a curto-médio prazo trouxe bons resultados, o que é verdade é que as castas têm momentos em que estão na moda, mas depois são abandonadas por saturação dos consumidores. Isto está já a acontecer com a Malbec. E o que será dos vinhos argentinos, quando a Malbec deixar de estar na moda? O que é conhecido, é a Malbec argentina e não os restantes vinhos argentinos. Voltando a Portugal, seria difícil chegar a consenso em torno de uma casta. Já se tentou com a Touriga, mas é verdade é que esta, é uma casta tipicamente das regiões do Douro e do Dão. Em resumo, criar regiões leva tempo e muito investimento de todos os agentes, algo que o Novo Mundo não teve e não consegue imitar no imediato. Temos de defender a nossa diferenciação, que é assente na nossa tradição de produzir vinhos de lote (blended), únicos e não incorrer na tentação de “copiar” o modelo do novo mundo, porque não dispomos das mesmas ferramentas. Temos outras, que eles não têm e, as quais, devemos capitalizar.”

2 - Poderá o sector de vinhos Portugueses beneficiar de modelos de cooperação entre os vários agentes económicos, por forma a ser mais competitivo internacionalmente?

José Neiva / Vitivinicultor / DFJ

“Seria desejável, mas considero muito difícil. Por exemplo, uma CVR poderia funcionar como uma central de compras baixando os custos aos produtores da região, mas tenho sérias dúvidas sobre a sua implementação. No meu entender temos aqui uma barreira cultural de raiz. Existe uma clara aversão ao sucesso alheio e ao protagonismo. Existe ciúme em relação ao sucesso dos outros. Há um clima de confronto entre protagonistas que aponta para uma ideia de individualismo, de não partilha do sucesso. As cooperativas só conseguem ser uma realidade, porque são necessárias. De outra forma, nem este tipo de colaboração existiria.”

Martta Reis Simões / Enóloga / Quinta da Alorna

“Sim. É óbvio. Mas temos o tema da confiança, ou melhor, a falta dela entre os vários agentes, o que me parece ser uma característica cultural. Até o cooperativismo nem sempre funciona bem e dá mostras de dificuldades

na coordenação entre os vários agentes. Agora, também partilho da opinião que nesta classe de novos enólogos, a que pertença, existe mais partilha de informação e o informalismo está mais presente. O que na verdade facilita a aprendizagem e o desenvolvimento da indústria. Aqui na região do Tejo, temos à algum tempo a esta parte, uma prática informal de reunirmos todos os meses, os enólogos de seis produtores (Companhia das Lezírias, a Quinta do Casal Branco, a Falua, o Casal da Coelheira, a Quinta da Lagualva e a Quinta da Alorna). Nestas reuniões fazemos provas cegas de vinhos, dos nossos produtos, vinhos de outras regiões ou de outros países. Partilhamos assim a avaliação que fazemos e identificamos melhorias possíveis ou registamos boas práticas que conduziram a um bom resultado. Tudo isto beneficia o conhecimento e ajuda-nos a desenvolver de forma progressiva e consistente os vinhos desta região. Identifico ainda outra variável muito importante, que é o desempenho das CVRs para otimizar o processo de cooperação. Na CVR do Tejo, foi recentemente alterada a Direção, o que se demonstrou crucial para a dinamização desta indústria, nesta região. Prova disso, é a atribuição do prémio de “Organização Vitivinícola do ano de 2011”, pela “Revista de Vinhos”. A justificar este prémio está o crescimento de 28% das vendas Globais desta região e o crescimento de 74% dos “Vinhos do Tejo”. Existe assim, claramente um tema de liderança que é uma variável muito importante para a dinamização e cooperação entre os agentes económicos. Adicionalmente está em marcha um programa de central de compras nesta referida CVR que poderá beneficiar e muito, os pequenos produtores, no que diz respeito à aquisição dos chamados materiais cecos (garrafas, rótulos, rolhas,...). Um exemplo que a compra em conjunto pode trazer economias de escala para pequenos agentes económicos, tornando-os mais competitivos no mercado.”

Sérgio Marques / Diretor de Exportação / Bacalhôa – Vinhos de Portugal

“Sim, mas a realidade actual não é compatível com este desejo. O sector é muito fragmentado, mesmo ao nível das associações que o representam. Por outro lado temos uma grande falta de capacidade associativa e a partilha de informação é vista como uma fraqueza. Seríamos muito mais competitivos, num quadro em que existisse um desígnio estratégico para a produção agrícola e que a entidade responsável pela dinamização do sector, desse direcções e esclarecesse um objectivo único, para onde todos os agentes económicos, deveriam convergir. E isto, aplica-se inclusivamente nas iniciativas de promoção, sob a forma e frequência como abordamos os mercados internacionais, bem como no tipo de produtos que expomos. Não podemos ter na mesma exposição, vinhos que custam €0,60 com vinhos que custam €90 a garrafa. Podemos afirmar, que desde a criação da ViniPortugal, a promoção internacional teve melhorias consideráveis. No entanto, por via do empreendedorismo e iniciativa própria de vários agentes económicos, inclusive CVRs, continuamos a dispersar muito a nossa presença internacional. Não faz sentido termos hoje uma exposição organizada pela ViniPortugal em determinado mercado e pouco tempo depois, ser feita uma nova mostra, de iniciativa de uma CVR, ou de um grupo de produtores. No meu entender, fará muito mais sentido existir uma concertação, resultando numa única “Prova de Portugal” e não meia dúzia, conduzidas por diferentes agentes económicos, no mesmo mercado. Nesta empresa (Bacalhôa – Vinhos de Portugal), optamos por respeitar o cronograma de provas dinamizadas pela ViniPortugal. Para além destas, estamos presentes naquelas para às quais somos convidados por via dos nossos agentes em mercados externos. Adicionalmente, temos muitas solicitações de várias CVRs para participarmos em outras mostras de vinhos, as quais declinamos. Única excepção é feita, para a nossa presença com a CVR do Alentejo no mercado de Angola.”

Diogo Melo e Castro / Diretor Comercial / Esporão

“O sector de vinhos Portugueses só teria a beneficiar com uma maior cooperação entre os diversos agentes. Falamos essencialmente ao nível da possibilidade de fundar centrais de compras de materiais secos (caixas exteriores, garrafas, rolhas, etc), da promoção dos vinhos de Portugal nos mercados externos, à semelhança do que tem sido feito pelos “douro boys” (o orçamento de promoção e publicidade das maiores companhias portuguesas é absolutamente inexpressivo quando comparado com o de grandes players mundiais. A concertação de esforços de promoção e publicidade em mercados estratégicos só poderia vir a melhorar a comunicação com os grupos alvo, quer sejam consumidores, opinion makers ou traders). Por outro lado, a concentração a montante, isto é, ao nível da produção levaria a uma melhoria da eficiência, à semelhança do que já é feito em países como a Austrália: uma grande central de vinificação, armazenamento, engarrafamento e logística. O espírito independente e pouco organizado do Português leva a que seja praticamente inviável qualquer forma de associativismo corporativo. Assim, assistimos a projectos que, desde a raiz, contemplam construção de adegas, etc. os investimentos direccionados para estes aparelhos poderiam ser, em grande parte, alocados na construção de network comercial e promoção e publicidade.”

Jaime Quendera / Gerente / Adega Cooperativa de Pegões

“Na indústria de vinhos, para se ser competitivo, é necessário 4 variáveis: quantidade, qualidade, constância de produto e preço. Com a grande fragmentação que é bem referida, é difícil ser-se competitivo e portanto o ciclo de crescimento é vicioso e não acontece. Na minha opinião existem 3 tipos de modelos que são fundamentais e podem, sem dúvida, ajudar as empresas portuguesas de vinho a serem mais competitivas internacionalmente. O primeiro modelo é o que represento, ou seja as adegas cooperativas. O segundo modelo é o da cooperação na promoção, como é caso dos Douro Boys e como foram também os exemplos do G7 (composto por sete grandes produtores de vinho, como por exemplo: Esporão, Sogrape, Bacalhôa, José Maria da Fonseca,...). Ainda neste modelo, também um grupo de cooperativas fundou a A9 (Almeirim/Arruda, Caves Vale do Rodo, Favaio,

Pegões, Caves Santa Marta, Soadegas, Udaca e Vercoope), uma joint venture que em 2008 representava 27 empresas e 15% da produção portuguesa, num total de 15.200 viticultores. Por fim, o terceiro modelo que começa agora a ser desenvolvido e no qual atribuo grande potencial, que é a associação de produtores (um pouco como aconteceu na produção de leite em que os Produtores se associaram por forma a defender a entrada de concorrência externa). Aqui, os produtores associam-se na criação de uma empresa com uma estrutura técnica e com uma única unidade industrial de engarrafamento e distribuição. Ou seja, em vez de dez produtores com dez linhas de engarrafamento e rotulagem, temos apenas uma unidade industrial. Ou sejam partilham os custos e sai mais barato a todos. Esta empresa desenvolve assim, as suas marcas de vinho, com base na compra de vinho aos seus associados, que foram desenvolvidos sob supervisão de um enólogo comum. A distribuição e comercialização, claro está, também é comum, o que no final do dia, representa uma produção em maior escala, com custos mais reduzidos e portanto mais competitivos no mercado. No final as receitas são também elas partilhadas. A grande barreira a este modelo, é uma cultura individualista que ainda subsiste mas que, por força dos ajustamentos que estamos a sofrer (pela crise económica e financeira), obriga a uma maior colaboração de todos e a procura de know how para empreender este tipo de associação.”

Vasco D’Avillez / Presidente / CVR Lisboa

“Sim, claro que sim. Mas consigo identificar aqui 3 causas que não favorecem este processo:

- 1- Ainda hoje em 2012 e no decorrer da nossa história, mantemos uma cultura pouco associativista. De desconfiança e centrados no nosso sucesso e com dificuldade de o dividir com os outros.
- 2- Temos uma tradição do gosto à Terra, de ter propriedade nossa. Aliás, a construção deste país foi feito a partir da entrega de terras para cultivo, em troca da luta pela conquista do território. Até aos anos 50 o emparcelamento, a leira de terra era a forma de subsistência da grande maioria da população portuguesa. Está de tal forma enraizado no nosso ADN que todos nós conhecemos relatos de dificuldades nas sucessões de heranças e partilhas nas famílias. É a nossa cultura. E esta é a razão da alta fragmentação.
- 3- Depois, as políticas do Ministério da Agricultura desde os anos 80 (em especial com a entrada na CEE), incentivaram a que todos os produtores construíssem a sua própria adega. Muitos Vitivinicultores têm uma linha de engarrafamento, que em muitos dos casos é utilizada uma vez por ano. Entre 1995 e 2005, foi subsidiada a construção de mais de 300 adegas em todo o país. Hoje temos uma forte mecanização, mas sem qualquer tipo de economias de escala. Assim, estes agentes económicos, ao concentrarem o seu investimento na mecanização, perderam a margem necessária para as atividades de marketing e promoção.

Mas para além destas barreiras, temos ainda o tema da liderança. O caso que refere dos Douro Boys, é um excelente exemplo de cooperação, pois existem laços familiares entre 4 dos elementos, mas a liderança de Dirk Niepoort é certamente um fator decisivo neste sucesso. Posso-lhe dar outro exemplo que se passou com o G7 (que alguns apelidavam de Jet7). Foi um caso de sucesso, sob a liderança de Paulo Amorim. Com a sua saída, ditou-se o encerramento desta aliança entre os 7 maiores produtores de vinho. Em resumo, existem razões históricas que moldam a nossa cultura, que é pouco associativista e altamente fragmentada e, por outro lado, é necessário ter as lideranças certas para capitalizar eventuais parcerias estratégicas.”

Nuno Vale / Chief Marketing Officer / ViniPortugal

“Sim. Claro que sim. Esta seria a forma ideal. No entanto, existem barreiras culturais e sociais que nos impedem. Somos uma sociedade com um comportamento muito individualista e com fracas competências de coordenação. Seria ideal, conseguir concertar e alinhar os vários agentes económicos, pois o sector sairia mais fortalecido.... partilha de conhecimento, economias de escala, ... as vantagens são inúmeras.

Portanto, identifico duas características que nos dificultam o caminho:

- Existe uma resistência natural ao associativismo, diria mesmo que será “contra-natura”
- Por outro lado a atividade do vinho em Portugal surge pela paixão do vitivinicultor à produção do seu próprio vinho,... é uma realização pessoal na maioria dos casos. São factores emotivos, muito pouco racionais, que inibem a partilha da “minha obra” com outros. É o meu “adn”, a minha herança, o meu legado,... portanto não é para ser partilhado com mais ninguém.

Mas como referia na primeira questão, o facto dos nossos vinhos serem únicos, advém precisamente desta paixão e da diversidade de produção. Não acredito que modelos de cooperação sejam incentivados de cima para baixo, ou seja, não são os organismos e institutos centrais que irão determinar esta cooperação entre agentes. Este terá que ser um movimento contrário, num processo que comece a reunir “Quórum” pelas bases. Seria necessário surgir mais casos de sucesso e, a pouco e pouco criar-se,... diria,... uma nova forma de se estar e trabalhar no setor.”

Francisco Mateus / Diretor de Departamento de Estudos e apoio à Internacionalização / IVV

“Naturalmente que sim. Desde logo em termos de produção de vinho, temos uma enorme pulverização de produtores de vinho (+ de 27.000), em que sensivelmente 16.000 produzem menos de 1.000 litros por ano, ou seja, uma produção que é tipicamente para consumo próprio. Em resumo, cerca de 60% dos produtores, pesam apenas 1,5% na produção Nacional. Já na produção da uva, por ser uma atividade que ocupa mais pessoas e implica o trabalho na terra, existe algo positivo nesta pulverização, pois contribui para a coesão territorial e emprego. Depois temos o tema da promoção no exterior, onde também a fragmentação é latente. Desde os

organismos centrais, CVRs, associação de produtores,... também aqui, existe falta de escala e de sinergias. Do lado dos organismos centrais e regionais tenta-se dar lugar a todos os produtores e com isto é claro que se distribui recursos e perde-se eficiência. Existem agentes económicos que sabem o que fazer e têm dimensão para atuar no mercado externo. Muitos não têm esse know-how e experiência, mas ainda assim querem ver suportada as suas tentativas de exportação. Admito mesmo que um conjunto de agentes económicos tem dificuldade em manter uma relação duradoura com distribuidores e estar à altura de cumprir as suas expectativas. Estamos melhor ao nível da cooperação, mas ainda há caminho a percorrer para que se interiorize que o trabalho em conjunto pode acrescentar mais valor do que a competição em si própria.”

Filipe Fernandes / Buyer – Importador / 10 International

“This sort of co-operation can only be beneficial. Much promotional activity for Portuguese wines in the past has resulted from financial encouragement from the Portuguese government bodies. There could and should be co-operation to offer this sort of incentive to the retailers. The above sort of activity is helpful but I believe that more fundamental long term benefit could be gained from co-operating to make Portuguese wines easier to understand and remember for the consumer. The best and most obvious way would be to present a more simple grape variety offering as in Q1. Failing this, something else on the label could be used to try to link the all the wines in the consumer's mind. Some sort of universal labelling, naming, badge or symbol.”

Rui Falcão / Jornalista – Especialista de Vinhos

“Sim, mas na prática é utópico. Temos uma estrutura de produção muito pulverizada (5 maiores produtores representam sensivelmente 10% do vinho produzido em Portugal) e o nosso modelo cultural é pouco associativo. A realidade portuguesa de produção de vinhos, é a de pequenos produtores, de estrutura familiar, muitas das vezes sendo uma actividade paralela. As taxas de rentabilidade são diminutas e os produtores exercem a sua actividade por paixão ou até mesmo por realização pessoal. A actividade não é encarada numa perspectiva racional. Por vezes, está envolvido um sentimento de satisfação do ego, de afirmação pessoal, de status social. Muitas vezes, estes produtores não têm uma noção clara dos custos ao longo da cadeia de valor e qual é a margem libertada por unidade vendida. O exemplo do Douro Boys é uma realidade sucesso, porque existe um factor muito determinante. Quatro dos cinco membros, estão unidos por laços de família, onde prevalece o sentimento de confiança e do bem comum. Fusões de negócio, onde a componente de ego está presente, são de difícil sustentabilidade no tempo, pelos naturais conflitos de interesses que surgem”

3 – Beneficiará o sector de vinhos Portugueses, em acompanhar as tendências de consumo de vinho Internacional, inovando e reduzindo a sua dependência de uma imagem tradicional e conservadora que tem caracterizado os produtores do “Velho Mundo”?

José Neiva / Vitivinicultor / DFJ

“Devemos sempre adaptarmo-nos ao consumidor e sem preconceitos. Não nos devemos centrar no tipo de vinho que tradicionalmente produzimos, mas sim naquilo que os consumidores querem. Idealmente fazendo uma boa relação qualidade-preço. Repare, não podemos impor um mesmo vinho a um Japonês e a um Polaco. O Japonês quererá um vinho que vá bem com um gosto pouco intenso, menos aromático, porque é assim a sua culinária. Já o Polaco não está preparado para beber um vinho complexo, com um pouco de acidez e taninos. Pelo contrário, irá preferir algo mais doce e fácil de beber. Desmistifique-se que existirá um vinho Português “tipo” que agradará a uma base alargada de consumidores. Isso não existe. No meu entender só existem duas vias para melhor acompanhar as tendências do consumidor:

1ª Via: Investindo em Marketing (com desenvolvimento de produto) e comunicação, mas só possível a grandes empresas com essa capacidade de investimento (ex: Sogrape)

2ª Via: Atacando nichos de mercado, tentando ir ao encontro de gostos particulares de certas tipologias de consumidores.

Neste caso particular, tenho apostado (no que denomino), em vinhos de “conceito”. São vinhos que são desenvolvidos exclusivamente para dar resposta a hábitos específicos de consumo. Aqui fica um bom exemplo: 50% dos restaurantes no Reino Unido são Indianos. Desenvolvemos aqui na DFJ Vinhos, o Pink Elephant, um vinho rosé, ideal para acompanhar esta dieta mais picante, tipicamente indiana. Um verdadeiro caso de sucesso de vinho de “conceito” com excelentes resultados no mercado britânico. Outro exemplo, poderá ser o conceito de “slow Wine “ para acompanhar as refeições “slow food”. Mas não é só o produto. Teremos de ter outras preocupações, como por exemplo, o facto de que muitos dos retalhistas no mercado britânico, mostrarem preferência pelo venda de garrafas com “screw caps” em vez da tradicional rolha de cortiça, a que tanto estamos habituados no nosso mercado.”

Martta Reis Simões / Enóloga / Quinta da Alorna

“Temos que nos adoptar aquilo que os mercados pedem. Não tenho quaisquer dúvidas. Não podemos tratar os mercados nórdicos como devem ser tratados por exemplo os asiáticos, nomeadamente os chineses. As

expectativas e necessidades são muitíssimo diferentes. O trabalho tem de ser feito mercado a mercado e adequar o mais possível. Inclusive no packaging. Por exemplo nos países nórdicos, como é o exemplo da Suécia, em que existe um monopólio de venda de vinhos (assegurado pelo governo), podemos ver num único local a concentração de vinhos das mais variadas proveniências. Sendo este um mercado, onde na maioria das compras são asseguradas pelo sexo feminino, é de ver a execução dos packagings que privilegia, precisamente um sentido muito estético, colorido e por vezes sofisticado. Desde os vinhos da Califórnia, África do Sul, Austrália,... todos eles exibem um requinte em termos de design que tenta cativar o consumidor feminino. Inclusive, a Quinta da Alorna, pôde iniciar a exportação de um vinho rosé para este mercado e pedimos a um Designer Sueco para fazer o desenvolvimento da imagem, que se enfocava nos critérios que acabem de referir. Em resumo, a nossa razão de existir é o consumidor e por isso temos de nos adaptar o mais possível, tanto em termos de produto, como packaging, como comunicação.”

Sérgio Marques / Diretor de Exportação / Bacalhôa – Vinhos de Portugal

“Sim, sem dúvida. Não quero com isto dizer que vamos agora fazer só vinhos tipo “chardonnay” com sabor a madeira. Mas temos claramente que evoluir para uma maior grau de aceitação dos nossos vinhos. Os nossos vinhos têm uma herança de relação com a gastronomia, ou seja, sempre foram desenvolvidos numa óptica de acompanhamento de uma refeição. Só nos últimos 10-15 anos é que temos verificado uma transformação desta tradição, na tentativa de acompanhar as novas tendências. Temos nesta empresa um bom exemplo disso mesmo. A Bacalhôa Vinhos de Portugal foi a primeira empresa a produzir um vinho branco com utilização de fermentação em temperatura controlada (em cubas de (inox), e com estágio em madeira nova. O vinho chama-se Catarina tendo a primeira colheita sido produzida em 1981. Refiro-me a práticas enológicas comuns noutros países, mas desconhecidas em Portugal. Com esta evolução, Portugal passou a apresentar nos mercados vinhos mais “bebíveis”. Vinhos com taninos mais controlados, mais elegantes, ideais para momentos fora das refeições, isto é para momentos mais sociais e de lazer. E isto é, o que uma boa parte dos mercados internacionais procura: vinhos para serem bebidos fora das refeições. Assim temos aqui algumas tendências que são bastante relevantes:

- Vinhos com teor alcoólico mais baixo

- Depois, temos o packaging e as mensagens, onde a inovação e atractividade são extremamente importantes. Por exemplo: existe um vinho californiano de enorme sucesso no Canadá e Estados Unidos chamado “Menage à trois”.

Neste mesmo mercado o vinho aromatizado mais vendido chama-se “Skinny Girl”... exemplos que estão muito longe da abordagem tradicional feita pelos produtores do Velho Mundo.

- Por fim e apesar de sermos o maior produtor de cortiça, é impensável apresentar exclusivamente vinhos com rolhas de cortiça em muitos mercados (EUA, Canadá, Holanda, Reino Unido, Escandinávia, etc) visto que a generalidade dos consumidores e profissionais da hotelaria e restauração procura a comodidade e praticidade “screw cap”.

- Uma tendência recente em mercados como os Estados Unidos, Canadá ou Reino Unido, são os vinhos aromatizados, fáceis de beber, ideais para a conquista de novos consumidores de vinho. Aliás foi precisamente essa a estratégia de sucesso dos vinhos Rosé portugueses a partir dos anos 50 do século XX.

Diogo Melo e Castro / Diretor Comercial / Esporão

“O sector do vinho em Portugal tem-se revelado essencialmente conservador, adoptando uma postura desconfiada aos formatos inovadores e tentativas de criar novas ocasiões de consumo. Não queremos com isto deixar de enunciar que, no que diz respeito a inovação na cadeia de produção, Portugal está na linha da frente. A fileira do vinho, em Portugal, deverá continuar a ser conservadora no que diz respeito ao packaging e focar as suas energias na construção de uma imagem de Marca dos “Wines of Portugal”, como uma origem séria e relevante, com atributos únicos, tais como a sua diversidade de castas e origens.

Não desfrutando de notoriedade nos principais mercados mundiais, Portugal jamais poderá correr o risco de se posicionar como uma origem “brincalhona” mas sim como um País onde se produz vinho há mais de 2000 anos e que se apresenta como uma séria alternativa a (1) origens mais clássicas, como França, Espanha ou Itália, ou (2) vinhos “refrigerante”, como os do novo mundo.”

Jaime Quendera / Gerente / Adega Cooperativa de Pegões

“A estratégia dos países do Novo Mundo acabaram por ditar muitas das tendências e evoluções que se fizeram na indústria do vinho. Na verdade, eles souberam seguir o que os consumidores queriam: vinhos fáceis de beber, doces, frutados, para momentos mais sociais. Mas hoje em dia, a procura começa a ter algumas diferenças, porque estes vinhos sabem sempre ao mesmo e acaba por haver uma certa saturação por parte do cliente. Mas cada mercado tem a sua especificidade. No caso dos mercados emergentes, com um consumidor pouco conhecedor, sentir-se-á muito mais atraído pelo modelo do Novo Mundo (mono casta, doce, leve, macio,...). Este consumo também é diferente do tradicional porque é mais social e esporádico. Em mercados mais maduros, onde existe uma maior tradição de consumo de vinho e com maior frequência, o consumo é mais virado para vinhos mais complexos, taninosos, rijos e com mais estrutura, ideais para o acompanhamento de uma refeição. Mas, se o crescimento está nos mercados emergentes, então teremos de nos adaptar, não só no vinho, mas também na forma como embalamos este produto. O consumidor dita as regras e hábitos de consumo. Nós temos de nos preparar e deixar cair dogmas. Por exemplo, se todas as bebidas podem ser

servidas em lata, porque não também o vinho? Se queremos exportar para países nórdicos onde é exigido uma especificação diferente de vidro (mais “green”), então temos de nos ajustar e corresponder da melhor forma. No final, o que conta é: o que o consumidor quer, onde quer, como quer e com que frequência.”

Vasco D’Avillez / Presidente / CVR Lisboa

“Devemos claramente acompanhar, mas conforme falámos sobre as castas, temos de preservar e sermos o mais possível, fiéis à nossa identidade. Feita esta ressalva, quem manda é o cliente e temos de investigar o que ele pretende, para podermos corresponder da melhor forma. E existem muitas formas de inovação! Recordo-me de um exemplo, passado a alguns anos, quando foi abordado sobre a dificuldade de aprovação de um rótulo de um vinho. Indo ao ponto essencial, o vinho chamava-se “Camaleão” e tinha este referido animal desenhado no rótulo. O que torna esta peça de inovação interessante, era o facto de a cor do Camaleão existente no rótulo, mudar de cor, quando tinha sido atingida a temperatura (fria), ideal para o seu consumo. Uma forma fácil de comunicar com o consumidor (independentemente da sua língua) e de o impactar positivamente com um momento “wow”, que tem apenas como segredo, uma tinta especial aplicada no rótulo. Outro exemplo, que não tem haver com inovação, mas sim com adequação ao consumidor, recordo-me que quando se preparava uma visita de mostra de vinhos a Angola, o consenso entre os vários agentes era de que se deveria levar vinhos brancos para se servir fresco, tendo em conta o seu clima. Nada mais errado. A determinado momento fomos alertados por alguém conhecedor, que referenciou que este povo só consome vinho tinto. Em resumo, devemos preservar uma identidade, mas fazermos todos os esforços para conhecer as necessidades e expectativas dos consumidores dos mercados que queremos abordar e adequar a nossa oferta, que felizmente é tão variada.”

Nuno Vale / Chief Marketing Officer / ViniPortugal

“Sim, deveremos adaptarmo-nos o mais possível. No meu entender, atualmente, temos uma imagem bem mais inovadora e moderna que os vinhos Franceses. Quando fala de indulgência, esse é o território natural que nós deveremos querer ocupar na mente do consumidor. E o Velho Mundo está mais posicionado para o fazer. Inclusive quando falamos de produtos biológicos e de proveniência natural... ou seja de maior pureza. Por outro lado, nos novos mercados emergentes de consumo (ex: Angola, China, Brasil,...), existe um consumo de Premiumisation, um consumo muito relacionado com a afirmação de estatuto social. A sofisticação e inovação são variáveis importantes e nós temos todas as capacidades para competir neste tipo de mercados e consumidores. Não é através da standardização que se chega lá. Um bom exemplo de como conseguimos fazer inovação sem perder identidade e com um posicionamento premium, é um vinho desenvolvido pela Herdade da Ervideira: “Vinho Invisível”. Especial pelo fato de ser um vinho branco feito a partir de uma casta tinta (aragonês) e todo o seu packaging tenta materializar o conceito de invisível, ou seja, total transparência.”

Francisco Mateus / Diretor de Departamento de Estudos e apoio à Internacionalização / IVV

“Beneficiará certamente todos os agentes. O consumidor é quem paga e quer ver as suas expectativas satisfeitas. Felizmente existe já muita informação disponível, desde os estudos de mercado aos dados estatísticos dos órgãos oficiais e que de uma forma geral são públicos. Em especial sobre os novos mercados. Hoje a China é um consumidor completamente diferente de há 10 anos atrás, e o mesmo para a Rússia e Brasil. Apesar de algum conservadorismo, tem havido um grande esforço de conferir ao produto vinho uma imagem mais fácil de entender. Na verdade temos uma indústria em que por vezes prevalece uma orientação mais tradicional, com menos abertura à inovação, muito devido à sua pouca experiência internacional e conhecimento sobre outros mercados e produtos. No entanto, existem mercados que privilegiam esta abordagem mais tradicional e outros uma execução mais inovadora ... e depois depende também, do consumo de vinho do mercado, se é mais social ou se é mais como acompanhamento de refeição. Ainda assim hoje, podemos dizer que os vinhos portugueses de uma forma geral, têm evoluído no sentido de modernização e da inovação. Isso é evidente na última década.”

Filipe Fernandes / Buyer – Importador / 10 International

“I believe that Portugal can benefit from adapting to some of these trends but not at the expense of its wine heritage. Some trends such as screwcap closures, fair trade and organic production are not in opposition to Portugal's wine heritage and should be adopted without reservation. Other trends, for example new fashionable wine styles can often be adopted more effectively by other nations that have lower basic wine costs and a better image. In this case the benefit to Portugal is not going to be significant on a national basis.”

Rui Falcão / Jornalista – Especialista de Vinhos

“É uma decisão de cada produtor e é difícil de tornar como um design nacional. O tema aqui é a dimensão do produtor. Se vender, por exemplo, mais de 1 de milhão de garrafas por ano, então terá de se adaptar o mais possível aos mercados e às suas necessidades. De outra forma corre o risco de não escoar os seus stocks. Se for um produtor pequeno, o seu trabalho é para nichos e não tem recursos para inovar e tentar acompanhar tendências. Produzirá sempre vinhos a que os agentes da indústria denominam carinhosamente, como vinhos com alma. Num contexto mais abrangente, não é esta a variável que nos fará vender mais lá fora. Existe muito trabalho a fazer ao nível do packing, nomeadamente nos rótulos. Deveria recorrer-se o mais possível a empresas de marketing especializadas para que a pouco e pouco se melhore a apresentação dos vinhos de Portugal. No entanto, não é só a questão da apresentação do Produto. A imagem geral da Marca de Portugal, na verdade é inexistente ou muitas vezes é péssima. Só em Países como Angola e Brasil é que existe uma

imagem positiva sobre a Marca Portugal e um bom reconhecimento sobre os Vinhos Portugueses.”

4 - Deverá o sector de vinhos Portugueses, nomeadamente nos mercados internacionais prioritários, apostar e investir mais recursos em atividades de promoção nos canais *Off-trade*, focando-se em criar uma categoria “Portugal”, visível e acessível facilmente aos consumidores finais?

José Neiva / Vitivinicultor / DFJ

“Sim os vinhos vendem-se claramente nas grandes superfícies. A aposta deve estar claramente no off-trade. O que fazer? Negociar com as grandes cadeias de supermercados nos mercados onde acharmos ser prioritário. Tão simples, como investir (pagar) para termos a nossa prateleira ou topo de “Vinhos Portugueses”. Isto deve ser da competência da entidade que é responsável pela promoção dos vinhos Portugueses nos mercados Internacionais, ou seja a ViniPortugal. Depois de investido o dinheiro no espaço, os retalhistas (cadeias no mercados internacionais) negociam diretamente com os distribuidores ou diretamente com os produtores portugueses, para fazer a seleção e preenchimento desse espaço. O argumento de falta de poder de investimento, não concordo de todo. Existem verbas, mas também muita sobreposição de organismos e entidades, que no final tem como consequência a fragmentação das verbas disponíveis.”

Martta Reis Simões / Enóloga / Quinta da Alorna

“No meu entender existe um enorme trabalho de educação a ser feito junto do consumidor, que não se consegue na prateleira de supermercado. Os líderes de opinião são cruciais para esta fase. Adicionalmente, à exceção das grandes empresas que têm verbas para investimento, resta-nos o trabalho junto das lojas especializadas. Para isso também é importante ter um bom importador que nos promova e faça o trabalho de sensibilização junto destes especialistas. Estes especialistas irão certamente “evangelizar” a área de on-trade (restauração e hotelaria). Outras formas existem de garantir visibilidade no off-trade, nomeadamente nas grandes superfícies. Por exemplo a Gerónimo Martins está na Polónia e em breve na Colômbia e poderão ser uns excelentes representantes da indústria de vinhos portugueses. O mesmo se poderá passar com outras multinacionais que operam em Portugal, mas que estão noutros países, como o exemplo do Auchan. Em resumo, os investimentos são escassos e existe um trabalho de sensibilização sobre os nossos vinhos a ser feito. Não é um desafio fácil.”

Sérgio Marques / Diretor de Exportação / Bacalhôa - Vinhos de Portugal

“Nós somos normalmente conhecidos pelo País 1%. É a nossa quota típica em muitos mercados. E este é o nosso maior problema: a inexistência da imagem “Portugal”. Para conquistarmos mercado, o trabalho tem de ser persistente e continuado ao longo do tempo. Aqui, a escolha e relação com os Buyers, é de enorme importância. Mas as dificuldades são diferenciadas, de acordo coma dimensão do agente económico:

- se tratar-se de pequeno produtor, o seu objectivo são nichos de mercado, que podem ser trabalhados no canal especialista, tentando conquistar um consumidor que lhe seja fiel;*
- se no caso de ser um produtor com alguma dimensão, como é o nosso caso, então teremos de considerar fortemente o Off - Trade.*

Mas a chave do sucesso está no consumidor e não no comprador. Porque se o consumidor não comprar os nossos vinhos, não teremos espaço no mercado ou na prateleira. Temos de conseguir impactar o consumidor e levá-lo à experimentação. Atualmente, iniciámos a comercialização do nosso vinho JP numa cadeia de lojas de vinho no Canadá (LCBO). Conseguimos que este produto entrasse em linha e investimos em actividades Bellow e Above The Line para a sua promoção. Não nos queríamos restringir apenas ao público português que vive neste país. Foi nossa ambição chegar ao Mass Market. Para isso tivemos de investir e contamos com bons resultados no sell out e no re-order do produto. Em resumo, dependendo da dimensão dos produtores, a estratégia terá ela que ser também diferenciada.”

Diogo Melo e Castro / Diretor Comercial / Esporão

“Em alguns mercados, como o hipercompetitivo mercado Norte Americano, a construção de uma categoria de vinhos de Portugal, nos supermercados, poderá ser a via para colocar o País no mapa dos consumidores locais. A dificuldade de listar uma Marca portuguesa num restaurante de Top americano é hercúlea, pelo que o simples facto de os vinhos de Portugal estarem acessíveis e visíveis a um grande numero de consumidores levará estes a pressionarem a Restauração a listar os nossos vinhos.

Outros mercados, como o igualmente hipercompetitivo mercado alemão, onde a esmagadora maioria do seu Off Trade é hard discount, a abordagem para uma construção de Marca “Wines of Portugal” não poderá passar por esse canal. Aqui, trata-se essencialmente de “B.O.B.’s – buyers own brands” e a criação de valor para os nossos vinhos é nula, além de que as exigências de rentibilidade apresentadas pelas cadeias de supermercados é incomportável para a maioria dos produtores nacionais. Assim, a via para criação de imagem de marca para Portugal passará por investir em listagens no On Trade e, posteriormente, criar acções promocionais que motivem aumento de visibilidade e rotação.”

Jaime Quendera / Gerente / Adega Cooperativa de Pegões

"Já há muitos anos que sou da opinião que o investimento deve ser fortemente canalizado para o Off – Trade. De que serve criar o impulso no consumidor através de artigos publicados por especialistas da área, que dizem que os nos nossos vinhos são fantásticos e depois, o consumidor não os encontra na prateleira de supermercado? Muitos defendem que o On – Trade constrói marcas e que o Off – Trade, as destrói. Não estou de acordo. Tal como a Austrália fez a alguns anos atrás, que comprou topos de gôndola em supermercados Ingleses (ex: Tesco), nós deveríamos fazer o mesmo nos mercados prioritários. De outra forma, não há como o cliente provar o produto. Podemos ficar encantados com as palavras que lemos num artigo, mas nada se compara à experiência de degustação, onde aí, sim, podemos disfrutar de aroma, sabor e textura. É essa experiência que fica e pode influenciar a frequência de compra e a descoberta da variedade que temos para oferecer."

Vasco D'Avillez / Presidente / CVR Lisboa

"Sim, deveremos investir no off-trade, mas idealmente nos especialistas. Esta é uma estratégia já adoptada no passado pela ViniPortugal, por exemplo, no Reino Unido. A ideia é suportar conjuntamente atividades de promoção com lojas especialistas, que por sua vez, chamam aos seus eventos a restauração e restantes agentes relevantes do canal horeca. Porque acredito que as marcas se fazem claramente no On Trade, pois é daqui que se faz o "boca-a-boca" sobre determinado produto. Depois para que o percurso fique completo, o produto terá de estar nas superfícies comerciais alimentares para ser adquirido. Não acredito que existam recursos, nomeadamente financeiros para comprar espaço nestas referidas superfícies, mas eventos de degustação poderão ser uma forma de tentar chegar ao consumidor final e fazê-lo experimentar os nossos produtos."

Nuno Vale / Chief Marketing Officer / ViniPortugal

"O Off-trade deve ser uma prioridade. Mas o caminho para os vinhos portugueses passa pelos especialistas e aí, sim, tentar criar a categoria "Portugal" (vinhos únicos e diferentes). As grandes superfícies, ou seja o "mass market" só está acessível a muito poucas empresas, que conseguem ter o volume e recursos para entrar nestes retalhistas (ex: Sogrape). Acredito que o ciclo começa, portanto, nas lojas especialistas e que a partir deles chega ao On-Trade e canal Horeca. Também acredito que o papel da promoção e comunicação no "online" é crucial, porque realmente esta é uma tendência, quanto mais não seja, pela importância que tem no processo de pesquisa do consumidor. Aí deveremos garantir a nossa visibilidade. Dou o exemplo de sites especialistas da indústria nos vários mercados, mas também nas secções Gourmet dos sites da grande distribuição. Acredito que esta, no seu todo, é uma estratégia que nos posiciona bem no mercado por via da diferenciação, ao invés de entrarmos na guerra de preço. Alguns resultados são já visíveis, como é o caso, de atualmente o nosso prémio médio por litro é superior, por exemplo, ao de Espanha. Penso estarmos no bom caminho!"

Francisco Mateus / Diretor de Departamento de Estudos e apoio à Internacionalização / IVV

"O Off-Trade permite um acesso mais fácil ao consumidor. É verdade. A dificuldade é precisamente conseguirmos ter esse peso, essa visibilidade. Como já vimos esta é uma fragilidade, fruto da nossa alta fragmentação. Temos sensivelmente 20 empresas com maior capacidade de exportar, inclusive algumas cooperativas. Mas a generalidade das empresas não têm essa dimensão e capacidade de investimento. No entanto, a questão é que os operadores, por mais pequenos que sejam, privilegiam principalmente a atuação em benefício próprio, nem sempre ponderando de que forma podem contribuir para o desenvolvimento global da indústria. Isto também pode levar à maior pulverização dos recursos, nomeadamente os financeiros. Acredito que o crescimento da categoria Portugal está bastante mais dependente do sucesso daqueles que já têm provas dadas em determinados mercados. As orientações que existem actualmente do nosso Ministério da Agricultura são precisamente, promover a concentração de esforços entre operadores, associações, etc. Seria importante diferenciar o apoio e os recursos que são alocados aos agentes económicos em função da sua maturidade e experiência. Uma coisa é apoiar um produtor que tem um registo de crescimento em determinado mercado e outra coisa, é ter um plano para ajudar pequenos agentes que querem entrar num novo mercado. As estratégias, apoios e recursos têm de ser diferenciados."

Filipe Fernandes / Buyer – Importador / 10 International

"I agree that a good presence in the On Trade is essential to the long term promotion of Portuguese wines. However, I doubt that focus and investment in the On Trade alone would be enough to create a "Portugal Category". The demand for Portugal's wines will, in the end, be led by the final consumer. However much the wines are promoted to the On Trade, if the wines do not sell any progress will be temporary. The wines need to be better understood and more desirable, as well as "more visible and more accessible". Therefore I believe that the marketing should be aimed at the consumer in general as well as to the various parts of the trade."

Rui Falcão / Jornalista – Especialista de Vinhos

"Sim, claramente deve existir uma concentração no canal off – trade. Mas não depende dos agentes económicos portugueses, mas sim da procura da parte dos consumidores. Não é uma questão de pressão, até porque não existem recursos para investimentos, muito menos no contexto actual, para comprar espaço em prateleira. Nós, portugueses, achamos que os nossos vinhos são extraordinários, mas isso não é a percepção que existe no estrangeiro. Quem viaja um pouco e esteja atento a este tema, percebe que a nossa imagem é comparável aos

vinhos produzidos em países como a Bulgária, Roménia, Hungria,... ou seja a imagem é péssima. O vinho Português compra-se porque é barato! Nos outros mercados, encontramos nas superfícies comerciais, prateleiras de França, ou mesmo regiões de França, acontecendo o mesmo com Itália. Os vinhos Portugueses estão junto aos espanhóis, por vezes numa categoria Espanha, ou simplesmente numa categoria "outros". Como reverter? Bem, leva tempo e tem de existir uma estratégia a longo prazo, no mínimo de dez anos. Um bom exemplo é a região de Rioja que instalou um gabinete em Inglaterra à 30 anos. Só assim, conseguiu criar uma identidade de uma região, reconhecida pelo consumidor. Como conquistar uma prateleira? Posso apontar 3 variáveis:

- Através do trabalho junto dos líderes de opinião (media). A Áustria tem demonstrado ao longo dos últimos anos, um excelente trabalho neste campo.*
 - Produzir vinhos de qualidade, de forma constante e coerente para mercados estratégicos. Não podemos mudar constantemente o rumo, pois a reputação leva muitos anos a ser conseguida.*
 - Comprar espaço, ou seja investir, como por exemplo Austrália o fez em Inglaterra, mas como já referido, os recursos actualmente não existem, deixando de ser uma hipótese válida."*
-