



## O Posicionamento da Marca Vinho do Porto no Panorama Nacional

Norberto Loureiro<sup>1</sup>, Paula Fernandes<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal.

<sup>2</sup> NECE - Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais, UBI.

### RESUMO

A vitivinicultura desempenhou sempre um papel muito importante na agricultura portuguesa, exercendo o vinho um papel relevante na economia nacional. De entre os vinhos portugueses, aquele que mais sucesso conheceu em Portugal e além fronteiras foi o Vinho do Porto.

O Vinho do Porto é uma bebida licorosa produzida na região demarcada do Douro, região situada a Nordeste de Portugal, na bacia hidrográfica do Douro. As condições singulares (mesológicas e climatéricas) verificadas na região, a selecção criteriosa de castas, a delimitação geográfica, os processos de fabrico são alguns dos factores que contribuem para a elevada qualidade dos produtos marca Vinho do Porto. Já a longevidade da marca e a confiança dos consumidores garantem-lhe um posicionamento de destaque na hora de escolha do produto.

Tendo em conta o sucesso alcançado pelo Vinho do Porto, os autores procuraram, neste artigo, posicionar a marca Vinho do Porto no contexto das marcas de vinho portuguesas, através da aplicação de alguns indicadores e instrumentos de gestão estratégica. Da análise concluiu-se que o Vinho do Porto apresenta-se numa posição de destaque no mercado dos vinhos, desempenhando um papel importante na economia nacional, cuja qualidade e preços superiores orienta a estratégia da marca para o mercado internacional.

**Palavras-chave:** *Marca, Posicionamento, Produto Estratégico, Vinho do Porto.*



## INTRODUÇÃO

A vitivinicultura desempenhou sempre um papel muito importante na agricultura portuguesa, exercendo o vinho um papel relevante na economia nacional. De entre os vinhos portugueses, aquele que mais sucesso conheceu em Portugal e além fronteiras foi o Vinho do Porto [1].

O Vinho do Porto é uma bebida licorosa produzida na Região Demarcada do Douro. O Vinho do Porto apresenta uma enorme diversidade de tipos com uma riqueza e intensidade de aromas incomparáveis, uma persistência quer de aroma quer de sabor e um teor alcoólico também elevado (normalmente compreendido entre os 19% e os 22%) disponibilizando uma vasta gama de doçuras e uma grande diversidade de cores.

As condições singulares (mesológicas e climatéricas) verificadas na Região, a selecção criteriosa das castas, a delimitação geográfica, os processos de fabrico são alguns dos factores que contribuem para a elevada qualidade dos produtos marca Vinho do Porto. Já a longevidade da marca e a confiança dos consumidores garantem-lhe um posicionamento de destaque na hora de escolha do produto.

O Vinho do Porto afigura-se como sendo um dos melhores vinhos do Mundo, este vinho distingue-se dos demais pelas suas características *sui generis*, que lhe conferem uma qualidade excepcional. É um vinho licoroso, produzido na Região Demarcada do Douro, situada a Nordeste de Portugal, na bacia hidrográfica do Douro, rodeado de montanhas que lhe dão características mesológicas, climatéricas e agrológicas particulares.

A grande diferença deste vinho para os demais ocorre aquando do processo de fabrico, que inclui a paragem da fermentação do mosto pela adição de aguardente vínica (benefício ou aguardentação), a lotação dos vinhos e o envelhecimento. As características particulares do Vinho do Porto permitem distingui-lo dos demais vinhos comuns.

Assim, o Vinho do Porto apresenta uma enorme diversidade de tipos com uma riqueza e intensidade de aromas incomparáveis, uma persistência muito elevada quer de aroma quer de sabor e um teor alcoólico (normalmente compreendido entre os 19% e os 22%) disponibilizando uma vasta gama de doçuras e uma grande diversidade de cores [1].

A cor dos diferentes tipos de Vinhos do Porto Tintos pode variar entre o retinto e o alourado, sendo possível todas as tonalidades intermédias (tinto, tinto-alourado, alourado e alourado-claro). Os Vinhos do Porto Brancos também apresentam tonalidades diversas (branco pálido, branco palha e branco dourado), intimamente relacionadas com a tecnologia de produção. Quando o envelhecimento dos vinhos brancos ocorre em casco, estes vinhos adquirem uma tonalidade alourado-claro muito semelhante à dos vinhos tintos muito velhos [2].

Os vinhos brancos apresentam-se em vários estilos, fruto de diferentes períodos de envelhecimento mais ou menos prolongados e diferentes graus de doçura, que resultam do modo como é conduzida a sua elaboração. A procura de novos estilos levou ao surgimento do Vinho do Porto Branco Leve Seco, vinho capaz de responder à procura de vinhos menos ricos em álcool.

Em termos de doçura, o Vinho do Porto pode ser muito doce, doce, meio-seco, seco ou extra-seco, esta diversidade de doçuras é fruto dos diferentes momentos de interrupção da fermentação do mosto. O Vinho do Porto também pode designar-se de DOP Porto (Denominação de Origem Protegida) ou DOC Porto (Denominação de Origem Controlada).

Tendo em conta o sucesso alcançado pelo Vinho do Porto, os autores procuraram, neste artigo, posicionar a marca Vinho do Porto no contexto das marcas de vinho portuguesas, através da aplicação de alguns indicadores e instrumentos de gestão estratégica.

Assim, no sentido de atingir o objectivo proposto, este trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: após uma breve introdução, apresenta-se a análise de alguns indicadores que permitem visualizar o posicionamento do Vinho do Porto. Posteriormente, são apresentados alguns instrumentos de gestão aplicados aos vinhos portugueses, nomeadamente ao Vinho do Porto, tais como: as cinco forças competitivas de Porter, a matriz BCG e as Estratégias de Crescimento Produto-Mercado de Ansoff. Finalmente, são tecidas as conclusões mais pertinentes deste trabalho de investigação.



## 1. O POSICIONAMENTO DA MARCA VINHO DO PORTO

O posicionamento de uma marca é a forma como esta é percebida pelo público-alvo, é fundamental uma boa penetração da marca na mente dos consumidores para que tenha sucesso no mercado. Existe a necessidade de as marcas obterem uma posição única (diferenciadora) para que se destaquem no mercado [3].

*“O posicionamento diferenciado permitirá às marcas de maior valor, associadas aos vinhos de maior qualidade, aproveitar as mais-valias adicionais dado que alguns mercados externos valorizam mais que o mercado interno estes produtos premium e tendo em conta que são produtos de preço mais elevado permitirá reduzir os efeitos, mais notórios nestes segmentos mais elevados, de crises na procura interna. A dificuldade em transmitir a qualidade dos produtos premium também é menor noutros mercados externos que em Portugal, um mercado, como já referido, com necessidades e maturidade diferente doutros mercados em que os produtos premium são mais apreciados e valorizados monetariamente. A estratégia de diferenciação pela qualidade permitirá ainda em anos de excesso de oferta no mercado que estes produtos não sejam tão sujeitos a baixas de preços”, (2009:45), [4].*

O Vinho do Porto deverá ter um posicionamento diferenciado no mercado, sobretudo virado para o mercado internacional, que representa o grosso das suas comercializações, que melhor valoriza os produtos de elevada qualidade - produtos *Premium*, de forma a aproveitar as mais-valias adicionais que estes mercados proporcionam. A sua posição de líder nos mercados externos e a sua elevada qualidade deverão servir de medidas para combater crises de excesso de oferta e evitar a baixa acentuada de preços.

A marca Vinho do Porto é caracterizada por um produto único no Mundo, de elevada qualidade fruto das condições verificadas na região, a selecção criteriosa de castas, a delimitação geográfica, os processos de fabrico que lhe garantem um posicionamento natural e distinto. A longevidade da marca e a confiança dos consumidores garantem-lhe um posicionamento de destaque na hora de escolha do produto.

O facto de a marca Vinho do Porto ser utilizada somente no vinho produzido na Região Demarcada do Douro, tem subjacente a ideia de exclusividade, de um produto único, especial e distintivo e esta associação é bastante positiva na mente do consumidor [5].

No mercado externo os vinhos portugueses de gama média são vendidos mais caros que no mercado nacional, apesar disso verifica-se que o seu preço ainda é inferior aos vinhos de qualidade similar provenientes de outros países [4].

No sentido de assumir uma posição de destaque no mercado, deverá apostar-se cada vez mais na promoção e desenvolvimento da imagem do Vinho do Porto nos mercados externos, promovendo a identidade da região, das castas, dos métodos de vinificação, da cultura, da paisagem, das tradições na produção, a qualidade e o enoturismo. Com o mercado nacional estagnado, o Vinho do Porto deverá procurar mercados internacionais onde o produto é mais valorizado, permitindo-lhe obter mais-valias inexistentes no mercado nacional.

A posição de líder é a mais vantajosa, as marcas/produtos líderes podem ser comercializados com maiores margens de lucro e necessitam de menores investimentos. Actualmente, a marca assume-se como uma parte importante do produto. Aaker afirma que em muitos negócios, a marca assume-se como o mais importante activo e constitui a base da vantagem competitiva para o futuro, [6].

O posicionamento e a diferenciação da marca são hoje dois pilares fundamentais no contexto da competitividade nos mercados. A construção e a longevidade de uma marca exige um processo de gestão eficiente e eficaz, para que a marca seja valorizada no mercado e permita a rentabilidade económico-financeira das empresas. Ainda, o posicionamento de uma marca a forma como esta é definida pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes, é o lugar que ocupa na mente dos consumidores em relação aos seus concorrentes [7].

Os esforços desenvolvidos pelo IVDP, IP nas mais avançadas técnicas de análise, na verificação das características dos vinhos, no controle analítico e na análise de todos os lotes de aguardente destinada à produção de Vinho do Porto visam assegurar a qualidade do produto e garantir um posicionamento de destaque, fruto de uma diferenciação pela elevada qualidade.



Seguindo esta linha de raciocínio pretende-se efectuar uma análise descritiva sobre o posicionamento da marca Vinho do Porto no panorama nacional, utilizando para tal indicadores tais como a produção, quota de mercado, volume de vendas e exportações.

A Figura 1 apresenta o volume de produção de vinhos licorosos em Portugal, que pela sua análise verifica-se que o Vinho do Porto representa o grosso dos vinhos licorosos produzidos na região, sendo responsável por cerca de 90% da produção total de vinhos licorosos. Verifica-se também uma quebra na produção de Vinho do Porto de 2004/05 para 2005/2006, mantendo-se a produção mais ou menos constante nos anos seguintes. A quebra na produção de Vinho do Porto reflecte-se numa quebra da produção total de vinhos licorosos nacionais.

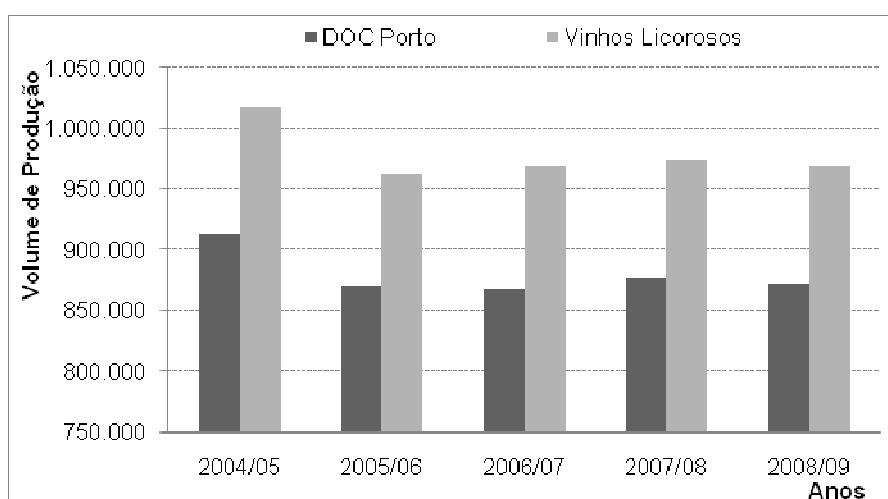


Figura 1: Evolução da Produção de Vinhos Licorosos, em hl.

Através da análise da Figura 2, que apresenta a percentagem de vinho licoroso produzido nos últimos 5 anos, tendo por base o cálculo da média, por marca, observa-se que o Vinho do Porto representa o grosso dos vinhos licorosos existentes em Portugal, representando cerca de 90% do total dos vinhos Licorosos, o moscatel produzido no Douro representa 3,76% (DOC Douro), o moscatel de Setúbal 1,20% (DOC Setúbal) e o vinho licoroso da Madeira 4,04% (DOC Madeira).

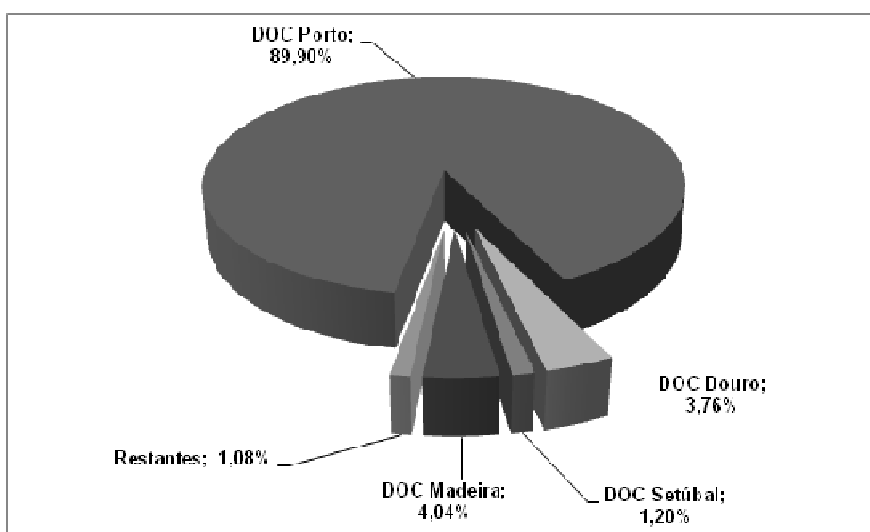


Figura 2: Distribuição da Produção de Vinhos Licorosos.



Analisando a Figura 3 verifica-se que à excepção de 2009 em todos os anos as vendas de Vinho do Porto superaram a sua produção, o que revela um bom escoamento do produto nos mercados, contudo esta situação pode conduzir a insuficiência do produto nos próximos anos. A quebra nas vendas nos últimos 2 anos resulta de uma conjuntura económica desfavorável que se traduziu numa contracção do consumo.

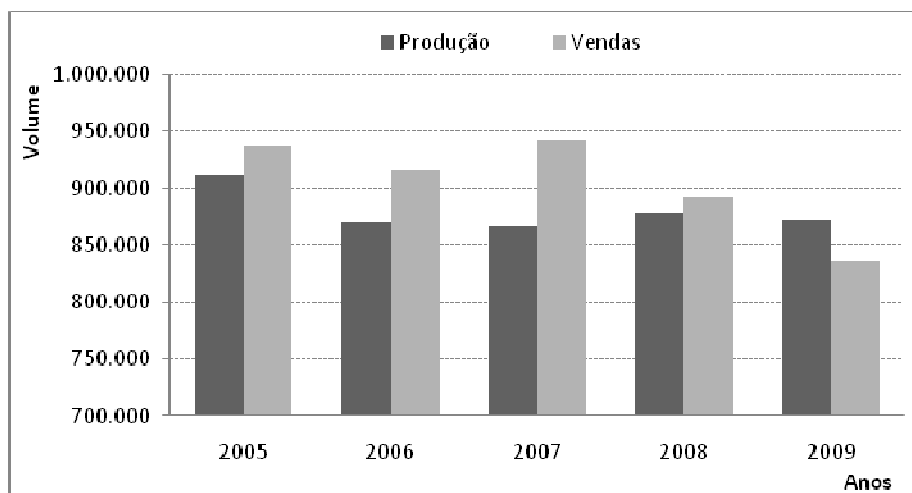


Figura 3: Evolução da Produção e Vendas de Vinho do Porto, em hl.

A figura seguinte apresenta a comercialização de vinhos licorosos, total do peso da média dos últimos 5 anos. Conclui-se que o Vinho do Porto ocupa uma posição de destaque sendo responsável por cerca de 91% das vendas totais de vinhos licorosos a nível nacional. O vinho Madeirense apresenta uma quota de mercado de 3,25%, seguido do moscatel do Douro com uma quota de 2,66% e do moscatel de Setúbal com 2,42%. Os restantes vinhos licorosos produzidos no país têm pouca expressão representando somente 0,75% das vendas totais de vinhos licorosos.

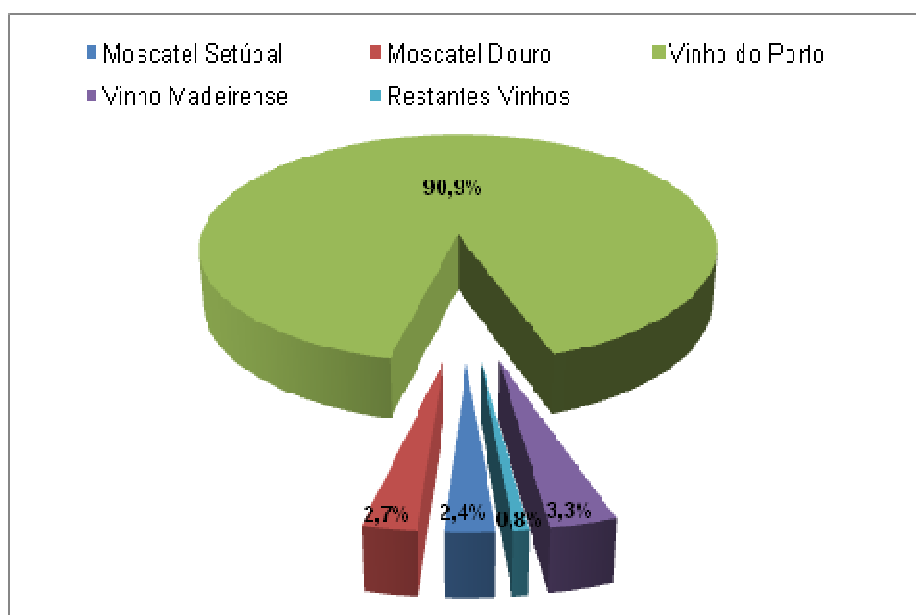


Figura 4: Comercialização dos Vinhos Licorosos.

Relativamente ao peso do mercado nacional e das exportações nas vendas de Vinho do Porto, tendo por base a média nos últimos 5 anos, valores apresentados na Figura 5, conclui-se que o



mercado nacional é responsável por 13,79% das vendas de Vinho do Porto, sendo que as exportações são responsáveis pelo escoamento de 86,21% da produção de Vinho do Porto.

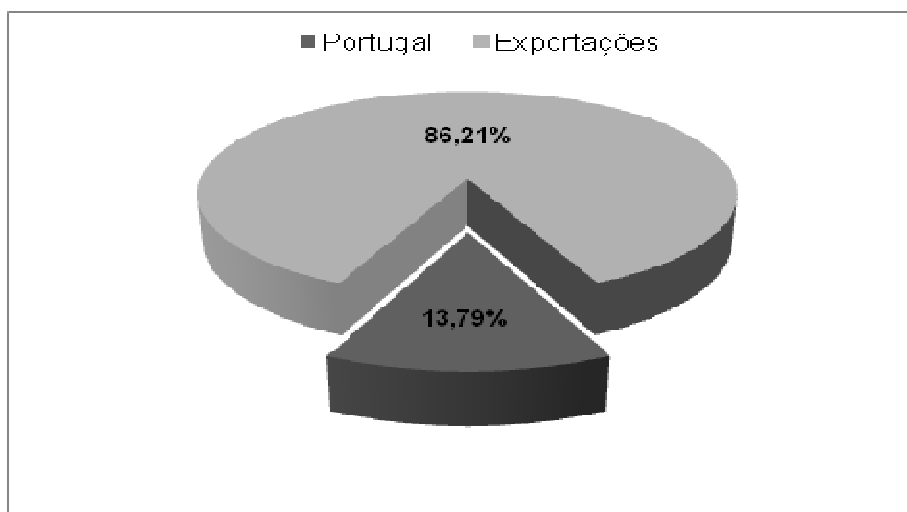


Figura 5: Peso dos Mercados (Interno vs. Externos) nas Vendas de Vinho do Porto.

Tendo por base a figura seguinte pode observar-se que o comportamento da série em valor segue o mesmo comportamento da série em volume, pois regista-se em ambas as séries uma quebra acentuada nos anos de 2005/06 e 2008/09, e um aumento significativo em 2006/07, no que diz respeito às exportações de Vinho do Porto.

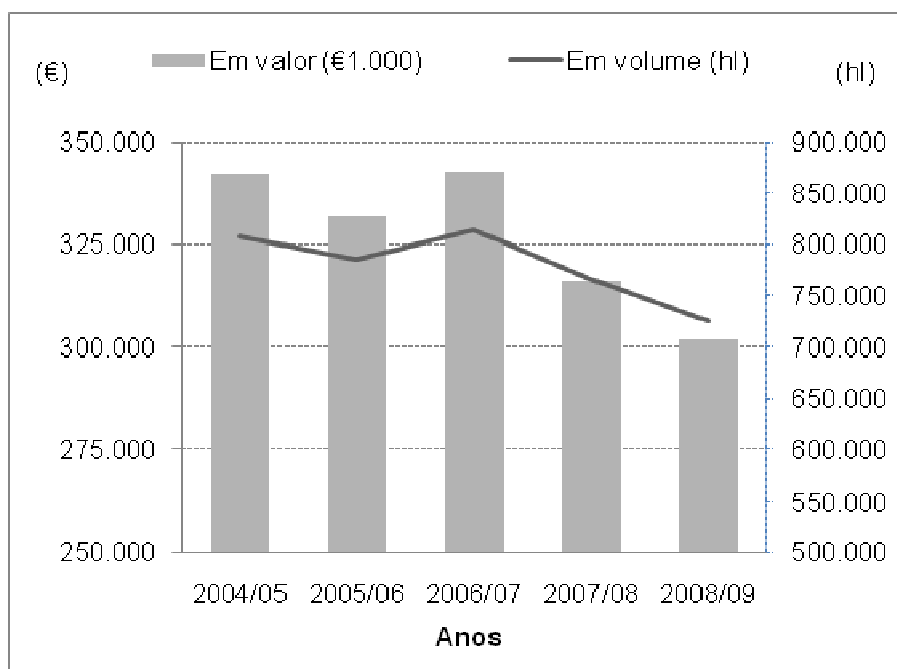


Figura 6: Evolução das Exportações de Vinho do Porto.

Com base na análise da Figura 7, observa-se que o Vinho do Porto apresenta uma quota de exportações em quantidade de cerca de 30% nos anos de 2005 e 2009, tendo a mesma atingindo o seu mínimo em 2007 (23,44%). Analisando a evolução quota de exportações de Vinho do Porto em termos de valor verifica-se uma quebra no volume das exportações passando de 61,91% em 2005 para 53,01% em 2009.

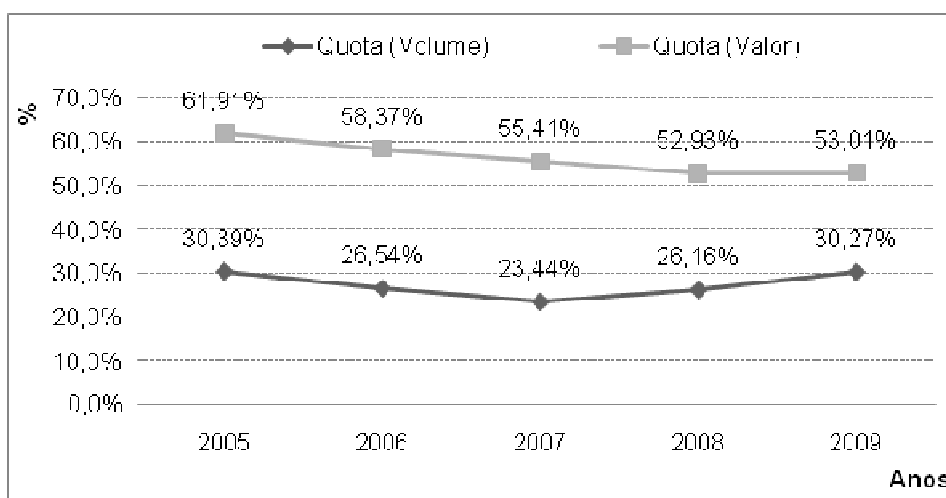


Figura 7: Evolução da Quota de Exportações de Vinho do Porto.

A Figura 8, apresenta os principais países importadores de Vinho do Porto. Verifica-se que a França é o principal país importador, importando cerca de 250.000 hectolitros anualmente. Verifica-se também que Holanda, Bélgica e Reino Unido apresentam valores de importação de Vinho do Porto muito elevados, sendo de cerca de 138.000 hectolitros no caso da Holanda, 112.000 hectolitros no caso da Bélgica e 99.000 hectolitros no caso do Reino Unido. Dos países não europeus, os principais destinos do Vinho do Porto são os Estados Unidos, o Canadá e o Brasil.

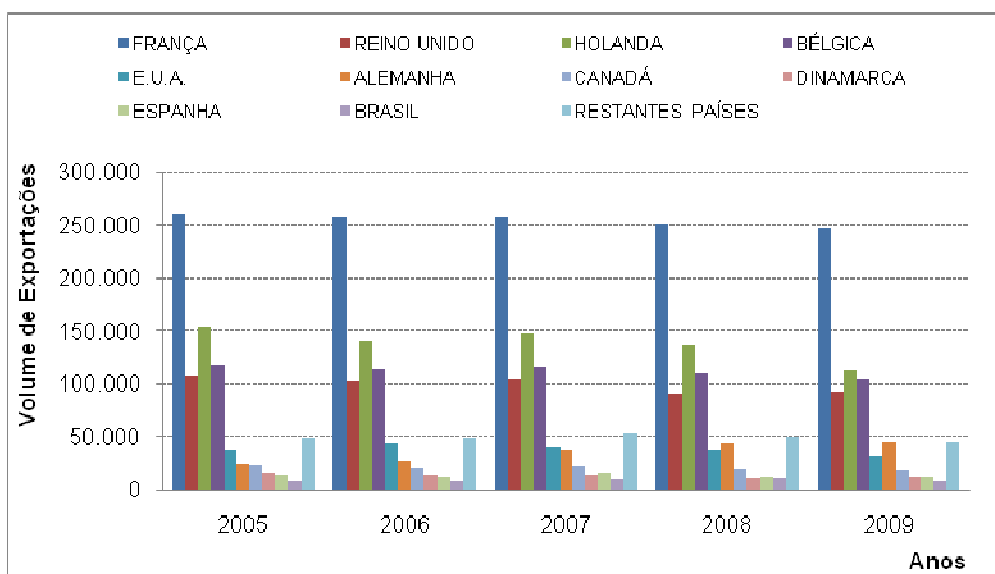


Figura 8: Evolução das Exportações de Vinho do Porto por Mercado, nos últimos 5 anos.

De referir que o grosso das exportações se destina a países europeus, sendo a França o principal destino com um peso de 32,63%. Os quatro países que mais importam Vinho do Porto (França, Reino Unido, Holanda e Bélgica) são responsáveis por 77,37% das exportações de Vinho do Porto. Dos países não europeus os que mais importam Vinho do Porto são os Estados Unidos e Canadá com uma quota de 4,83% e de 2,56%, respectivamente.





## 2. MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

A atractividade de investimento num mercado está inversamente relacionada com a intensidade de forças competitivas existentes. Se do ponto de vista do consumidor existe interesse na livre concorrência para maximização do seu bem-estar social, do ponto de vista do produtor, a situação ideal é a de um monopólio não regulado, quanto menores as forças competitivas no mercado ou a total inexistência destas melhor será a atractividade de investimento no mercado. Para análise do ambiente competitivo do mercado do Vinho do Porto vai utilizar-se o Modelo de Porter ferramenta que se popularizou a partir da década de 80.

O Modelo de Porter procura fazer uma caracterização de uma indústria do ponto de vista estratégico, através da análise dos factores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Porter define 5 factores, que denomina de “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos [8].

Numa economia cada vez mais competitiva, as empresas para ter sucesso têm de procurar responder da melhor forma às necessidades dos clientes. O poder negocial dos clientes é a força que eles têm no mercado e da forma como podem influenciar a actuação dos seus fornecedores no mercado. O poder negocial dos clientes interfere directamente na competição entre empresas, pressionando as empresas a reduzir preços e a melhorar a qualidade.

O poder negocial dos fornecedores é a capacidade que estes têm de influenciar as decisões dos seus clientes, interferindo directamente na rentabilidade do negócio. Um elevado poder negocial dos fornecedores, condiciona a competitividade das empresas no mercado, traduzindo-se numa menor rentabilidade da indústria.

Na maioria dos mercados, as empresas não operam sozinhas e muitas das vezes sofrem a concorrência de muitas outras empresas. O número de empresas e a intensidade com que operam no mercado pressiona as empresas, condicionando as suas políticas.

As empresas ao desenvolverem a sua actividade no mercado para além dos concorrentes directos ao seu produto ou serviço devem também considerar e responder às ameaças resultantes da existência de produtos substitutos. A pressão dos produtos substitutos, tal como as restantes forças do modelo de Porter condiciona a rentabilidade do negócio.

Na maior parte dos mercados as empresas sofrem uma forte concorrência das restantes que operam no mercado. Esta concorrência que as empresas sofrem não é só feita pelas empresas que hoje existem no mercado, a qualquer altura podem surgir novos concorrentes no mercado.

Através da análise da Figura 9, tendo por base a média dos últimos 5 anos, pode-se analisar a importância dos diferentes países na comercialização de Vinho do Porto. Verifica-se que para além de Portugal, a França, Reino Unido, Holanda, Bélgica, E.U.A, Alemanha e Canadá são os países que maiores quantidades de Vinho do Porto compram. Pela análise da figura podemos ainda verificar que os países (clientes) que maior poder negocial têm são: França, Reino Unido, Holanda, Bélgica, Alemanha, Espanha, Brasil e Polónia. O maior poder negocial destes países resulta essencialmente da sua maior quota de exportações de Vinho do Porto, que se traduz num preço de comercialização menor.

O Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, I. P. (IVDP, I. P.), é um instituto público, integrado na administração local do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, sendo um instituto público de natureza interprofissional. O IVDP, I. P., tem por missão promover o controlo da qualidade e quantidade dos vinhos do Porto, regulamentando o processo produtivo, bem como a protecção e defesa das denominações de origem Douro e Porto e a indicação geográfica Duriense [9,10].

Apenas podem ser utilizadas na produção de Vinho do Porto as castas identificadas pelo IVDP, I. P., e provenientes da Região Demarcada do Douro, a quantidade e qualidade do Vinho do Porto também são competência deste órgão, pelo que o poder dos fornecedores/produtores estão dependentes das atribuições deste órgão.



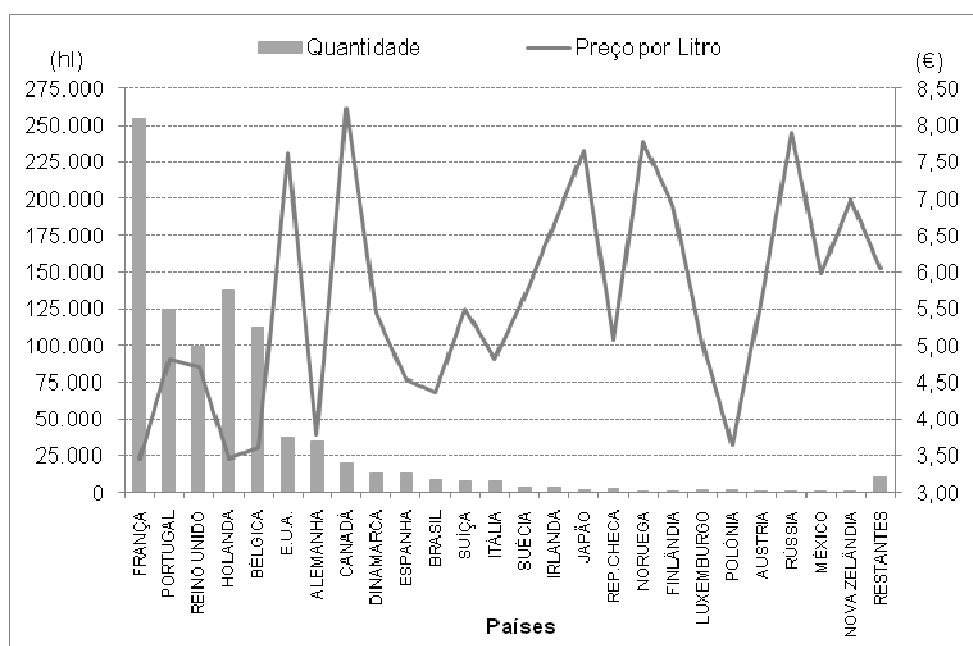


Figura 9: Quantidades Médias e Preços Médios de Comercialização de Vinho do Porto por Mercado.

O Vinho do Porto é um vinho de qualidades únicas no país, representando cerca de 90% da produção de vinhos licorosos nacionais. Os principais concorrentes do Vinho do Porto, como já apresentado, são o Vinho da Madeira (com uma quota de 3,25%), Moscatel do Douro (com uma quota de mercado de 2,66%), o Moscatel de Setúbal (com uma quota de mercado de 2,42%). O Vinho do Porto tendo uma quota de mercado de 90,91% encontra-se numa posição privilegiada no mercado e a intensidade da rivalidade concorrencial é baixa.

O Vinho do Porto afigura-se como sendo um dos melhores vinhos do Mundo, este vinho distingue-se dos demais pelas suas características *sui generis*, que lhe conferem uma qualidade excepcional. Os seus consumidores são muito diversos, sendo o seu mercado extenso. As características mesológicas, climatéricas e agrológicas particulares fazem do Vinho do Porto uma bebida única no Mundo, não se podendo considerar a existência de substitutos directos a este produto no mercado nacional.

Dada a regulamentação e protecção por parte do IVDP, I. P., à marca Vinho do Porto é crível a inexistência de novos concorrentes. A existência de um órgão regulador que controla toda a actividade de produção e comercialização da marca Vinho do Porto condiciona o “poder” das diferentes forças competitivas do Modelo de Porter.

### 3. MATRIZ BCG APLICADA AOS VINHOS LICOROSOS PORTUGUESES

A matriz BCG, desenvolvida pela *Boston Consulting Group*, é uma ferramenta de gestão muito utilizada no planeamento do portfólio de negócios. A matriz BCG recorre a duas variáveis na análise do negócio: a taxa de crescimento do mercado e a quota relativa da empresa. Consoante os valores obtidos para cada uma das duas variáveis, o negócio é classificado em quatro tipos (interrogações, estrelas, vacas leiteiras e cães rafeiros), havendo para cada tipo recomendações genéricas sobre as estratégias a adoptar [8].

Assim, de seguida apresenta-se sucintamente o que se pretende para cada uma das classificações [7,11]:

- **Interrogações:** são negócios com elevado crescimento mas em que a empresa tem baixa quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros muito negativos pois o seu atraso na curva de experiência limita a sua rentabilidade e o elevado crescimento da indústria obriga a investimentos avultados. A recomendação é abandonar a actividade ou aumentar a quota de mercado.



- **Estrelas:** são os negócios com elevado crescimento e em que a empresa tem uma elevada quota de mercado. Geralmente resultam destes, fluxos financeiros pouco significativos, pois apesar do avanço na curva de experiência proporcionar elevados retornos o elevado crescimento do sector obriga à realização de elevados investimentos. A recomendação é manter a liderança.

- **Vacas leiteiras:** são negócios com baixo crescimento mas nos quais a empresa tem elevada quota de mercado. Estes negócios geram normalmente fluxos financeiros muito significativos, resultado do avanço na curva de experiência que proporciona elevados retornos e o baixo crescimento do sector não exige grandes investimentos. A recomendação é rentabilizar o negócio de forma a sustentar o crescimento dos negócios “estrelas” e “interrogações”.

- **Cães Rafeiros:** são negócios com baixo crescimento e nos quais a empresa tem baixa quota de mercado. Estes negócios geram fluxos financeiros pouco significativos, resultante do atraso na curva de experiência, não permite retornos elevados, mas o baixo crescimento do sector também não exige a realização de grandes investimentos. A recomendação é abandonar ou reformular o negócio.

A Figura 10, apresenta a Matriz BCG aplicada à marca Vinho do Porto. Através da sua análise conclui-se que a marca se encontra no quadrante das “vacas leiteiras” e apresenta uma quota de mercado relativa e absoluta muito elevada e nos últimos anos devido à crise, as taxas de crescimento do negócio são negativas. Conclui-se ainda que os fluxos financeiros provenientes da marca são elevados e deve procurar-se maximizar a rentabilidade da marca. Sugere-se que a marca aposte em novos produtos, como foi o caso do Vinho do Porto Branco Leve Seco em resposta às pessoas que procuravam um vinho com menor teor alcoólico de forma a manter a sustentabilidade e consolidar a posição da marca no longo prazo. Pode ainda concluir-se que os principais concorrentes (Moscatel de Setúbal, Moscatel do Douro e Vinho Madeirense) da marca Vinho do Porto apesar de apresentarem uma taxa de crescimento de mercado ligeiramente superior, apresentam quotas de mercado absolutas e relativas muito inferiores ao Vinho do Porto. De referir ainda que estes vinhos se encontram numa posição dividida entre o quadrante das “interrogações” e das “estrelas” pelo que se sugere que estas marcas invistam no mercado para reforçar posição e conseguir alcançar fluxos financeiros positivos.

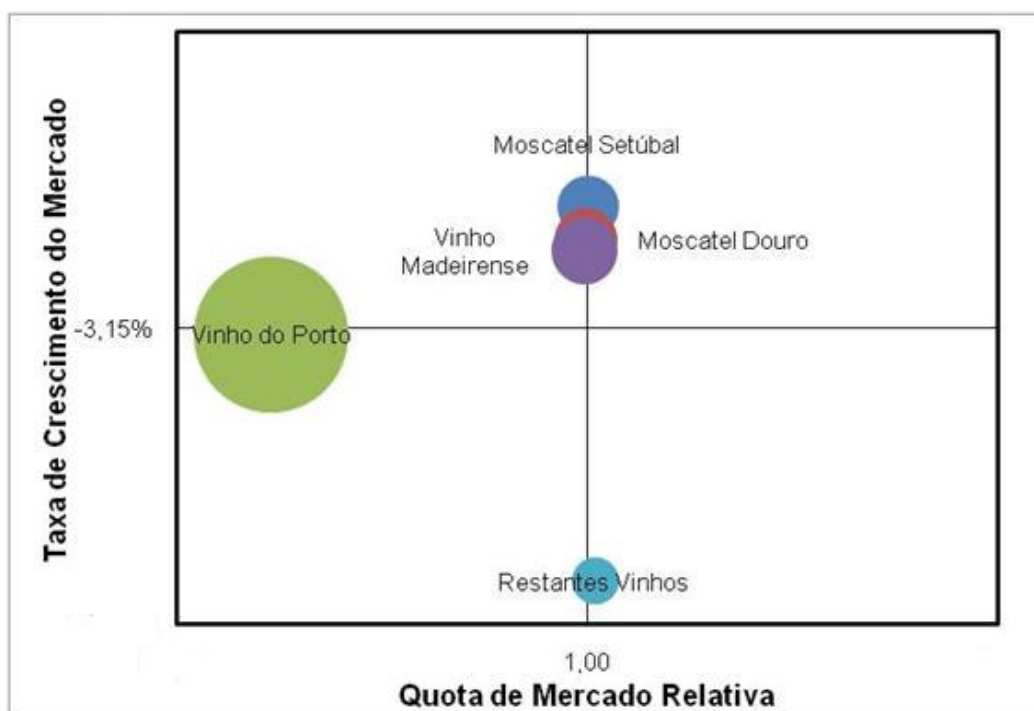


Figura 10: Matriz BCG aplicada aos Vinhos Licorosos Portugueses.



#### 4. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DE ANSOFF

Tendo em conta o binómio produto/mercado podem desenvolver-se quatro estratégias de crescimento de negócios: penetração no mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento do mercado e diversificação [7].

A penetração no mercado consiste na obtenção de maiores vendas dos produtos existentes nos mercados actuais, através do aumento do consumo dos clientes, da conquista dos clientes da concorrência e de novos clientes. O desenvolvimento do produto consiste no desenvolvimento de produtos novos ou modificados para venda nos mercados actuais, desenvolvendo novas características do produto, criação de diferentes versões de qualidade, modelos e tamanhos. Segundo Ansoff [12], o desenvolvimento do mercado consiste na identificação e desenvolvimento de novos mercados para os produtos já existentes, expansão para novas áreas geográficas. A estratégia de diversificação consiste no desenvolvimento de novos produtos para exploração de novos mercados, [12].

A Tabela 1 apresenta algumas estratégias de crescimento, delineadas pelos autores do artigo, para marca Vinho do Porto com base na matriz de crescimento produto/mercado.

Tabela 1: Estratégias de Crescimento de Ansoff aplicada à Marca Vinho do Porto.

Mercados	Produtos	
	Produtos Existentes	Produtos Novos
<b>Mercados Existentes</b>	Implementação de políticas comerciais que vão de encontro às exigências de um mercado cada vez mais competitivo.	Desenvolvimento de novos produtos, como foi o caso do Vinho do Porto Branco leve seco, que surgiu em resposta às pessoas que procuravam um vinho com menor teor alcoólico.
<b>Mercados Novos</b>	Entrada de novos produtos marca Vinho do Porto nos mercados emergentes, nomeadamente os lusófonos.	Expansão para mercados ainda mal explorados e criação de novos produtos que vão de encontro às exigências dos novos segmentos-alvo.

#### CONCLUSÕES

Pretendeu-se com este trabalho contribuir para analisar o posicionamento do Vinho do Porto relativamente aos restantes vinhos produzidos em Portugal. Toda a análise teve por base fontes externas universalmente disponíveis.

Relativamente ao objectivo deste trabalho e através dos resultados obtidos, os mesmos permitem concluir que o Vinho do Porto apresenta-se numa posição de destaque no mercado dos vinhos, pelo que se traduz num importante produto para o crescimento da economia nacional. O Vinho do Porto representa cerca de 90% da produção de vinhos licorosos nacionais. Nos anos de 2005, 2006, 2007 e 2008 este produto teve um bom escoamento no mercado, sendo as suas vendas superiores à produção.

É um produto claramente direccionado para um mercado cada vez mais global, sendo que cerca de 86% da sua produção destina-se aos mercados internacionais. As exportações de Vinho do Porto representam cerca de 27,4% (em quantidade) das exportações de produtos vinícolas nacionais sendo esse valor de aproximadamente 57% em volume de negócios, o que revela que o Vinho do Porto tem preços superiores aos restantes vinhos e um peso muito significativo nas exportações vinícolas portuguesas. A aposta da marca deve continuar a passar pelos mercados internacionais, que geralmente pagam um preço mais elevado pelos produtos de elevada qualidade como é o caso do Vinho do Porto.

Os principais mercados do Vinho do Porto são, para além de Portugal, a França, o Reino Unido, a Holanda, a Bélgica, os E.U.A, a Alemanha e o Canadá. A produção de Vinho do Porto



restringe-se à Região Demarcada do Douro e a actividade encontra-se regulada pelo Instituto dos Vinhos do Douro e Porto pelo que a entrada de novos concorrentes no mercado e os limites produtivos dos actuais fornecedores/produtores está dependente deste órgão. O Vinho do Porto apresenta uma quota de mercado de cerca de 91% e é o vinho mais apreciado e valorizado no mercado nacional pelo que a rivalidade concorrencial a este vinho é quase nula. A possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado a nível nacional é praticamente nula. Dada a regulamentação e controlo dos vinhos produzidos na Região Demarcada do Douro, por parte do IVDP, IP o “poder” das 5 forças do Modelo de Porter estão dependentes das atribuições deste órgão.

O Vinho do Porto apresenta uma quota de mercado relativa e absoluta elevada, apresentando nos últimos anos taxas de crescimento negativas, fruto da conjuntura económica desfavorável. Isto revela um bom retorno financeiro (uma vez que se encontra no quadrante das “vacas leiteiras” - Matriz BCG) do produto que deve ser rentabilizado e canalizado para o desenvolvimento de novos produtos que vão de encontro às necessidades do mercado, tornando-se fundamental esta aposta para manter e se possível reforçar a sua posição no mercado.

É um vinho claramente diferente dos demais, pelo que a sua estratégia deve ser diferenciadora e com enfoque em preços mais elevados fruto de uma qualidade superior. De forma a aumentar a presença da marca no mercado deverão ser encetados esforços no sentido de aumentar as vendas nos clientes actuais, desenvolvimento de novas categorias com especificidades (como foi o caso do Vinho do Porto Branco leve seco que surgiu para dar resposta às pessoas que procuravam um menor teor alcoólico), expandir a comercialização de vinho para novos mercados, nomeadamente os mercados emergentes com especial foco nos lusófonos e desenvolver produtos destinados a mercados novos.

O Vinho do Porto é um vinho de elevada qualidade, figurando entre os melhores do Mundo, pelo que deve ser cada vez mais potenciado e promovido além fronteiras de forma a retirar todas as suas potencialidades e mais-valias para a marca, para o país e para os demais vinhos nacionais.

## BIBLIOGRAFIA

1. Martins, C., *Os Ciclos do Vinho do Porto: Ensaio de Periodização*. Análise Social, XXIV, pp. 391-429, (1988).
2. Carrera, C., *Vinhos de Portugal - Da Vinha ao Vinho - Variedades e Regiões* (2.ª ed.). Sintra: Colares, (1999).
3. Ries, A., & Trout, J., *Posicionamento, a Batalha por sua Mente*. São Paulo: Person Education, (2002).
4. Cardeira, R., *Factores Críticos de Sucesso o Mercado do Vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Sector Vitivinícola*. Lisboa: Instituto Técnico de Lisboa, (2009).
5. Miralles, C., Moretto, L., & Schmitt, V., *Gestão de Marcas e Arranjos Produtivos*. Comportamento Organizacional e Gestão, 14, pp. 85-95, (2008).
6. Aaker, D., *Positioning your Product. Readings in Marketing Strategy* - The Scientific Press, pp. 193-198, (1989).
7. Kotler, P. & Armstrong, G., *Princípios de Marketing* (5.ª ed.). Prentice-Hall do Brasil, (1993).
8. Teixeira, S., *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill, (1998).
9. Instituto da Vinha e do Vinho. (s.d.). Obtido em 31 de Maio de 2010 de Instituto da Vinha e do Vinho: [www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt).
10. Instituto do Vinho do Douro e Porto. (s.d.). Obtido em 15 de Junho de 2010, de Instituto do Vinho do Douro e Porto: [www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt).
11. Hambrick, D., MacMillan, I., & Day, D., *Strategic Attributes and Performance in the BCG Matrix - a PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses*. Academy of Management Journal - Columbia University, 25, pp. 510-531, (1982).
12. Ansoff, H., *Corporate Strategy: na analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. New-York, (1995).