

# ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL DO MARKETING NAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS DA REGIÃO ALENTEJO

Carlos Osvaldo de Jesus Raposo Macedo  
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

## RESUMO

O Sector vitivinícola tem sofrido muitas alterações nos últimos anos em quase todas suas vertentes competitivas. Por outro lado, o consumidor é cada vez mais exigente, e a concorrência mais intensa, devido ao aparecimento dos vinhos do novo mundo.

Esta comunicação tem como principal objectivo, a análise da Situação Actual do Marketing nas Empresas Vitivinícolas da Região Alentejo.

Numa primeira fase recolheu-se informação através da utilização de fontes de dados primários e secundários de forma a se analisar e caracterizar o sector vitivinícola, através do estudo do meio envolvente contextual e transaccional. Numa segunda fase do estudo, aplicou-se um questionário junto das organizações que actuam no cluster de vinhos da região.

Neste estudo concluiu-se que, grande parte das organizações define mal a sua estratégia de marketing, uma vez que se verificou que as variáveis controláveis do marketing não estão a ser utilizadas coerentemente o que prejudica aplicação da estratégia de marketing.

**PALAVRAS CHAVE:** Alentejo, Cluster de Vinhos, Envolvente Contextual e Transaccional, Estratégia de Marketing.

## ABSTRACT

The wine sector has suffered many alterations in the last years in almost all its competitive areas, not only in the wine production techniques but also in the means of its distribution. On the other hand, the consumer uses less of it but is more demanding and to make matters worse the competition is intensifying with the appearance of wines from New World producers in our market.

This communication has as its main objective the analysis of the Current Marketing Situation of the Wine Enterprises in the Alentejo Region.

On a first phase, to reach the objectives proposed, information was collected through the use of primary and secondary data sources so as to analyse and characterise the wine sector through the study of the contextual and transactional means involved. On the second phase, a questionnaire was applied to the organisations that play a role in the region's wine cluster.

In this study we reached the conclusion that most of the organisations have an ill-defined marketing strategy, because we were able to see that the controlled planning and marketing variables are not being used in a coherent manner, thus damaging the application of the marketing strategy.

**KEYWORDS:** Alentejo, Wine Cluster, Contextual and Transactional Means, Marketing Strategy.

---

## 1-INTRODUÇÃO

O vinho é um produto de forte tradição em Portugal, e como tal indissociável da cultura Alentejana, cujo plantio da vinha nesta região remonta ao período romano. Portugal foi, desde sempre, um dos maiores produtores mundiais de vinho. No entanto nas últimas duas décadas tem havido uma inversão no consumo. Um consumo mais consciente e mais exigente obrigou a uma nova postura de todos os intervenientes na forma como tem de promover os seus produtos. No início da década de 80, Portugal detinha, o maior consumo per capita a nível mundial com um consumo a rondar os oitenta (80) litros/pessoa, no fim dessa mesma década o consumo baixou para os cinquenta e quatro (54) litros/pessoa, passando Portugal para o quinto lugar em termos de consumo per capita. Várias são as razões que estão ligadas a este fenómeno, de entre as quais se podem destacar factores comportamentais, como a prevenção da saúde e a sensibilização às campanhas anti-alcólicas. Razões económicas também estão associadas, como a subida do preço do vinho e a perda do poder de compra são uns dos exemplos que influenciaram o mercado dos vinhos. A globalização mostra-se como uma forte ameaça em termos futuros, pois já começam a aparecer vinhos vindos de mercados mais competitivos.

São numerosas as alterações que o sector vitivinícola está a sofrer, e é urgente que as empresas sejam proactivas.

Estas mutações são como uma alavanca para o desenvolvimento de estratégias de marketing de vinhos, no entanto pouco ou nada se sabe da postura dos principais intervenientes do sector. Seria assim importante identificar junto das empresas vitivinícolas do Alentejo quais as principais opções estratégicas de marketing associadas à rentabilidade das empresas. Assim, com este estudo procurou-se criar um instrumento que auxilia-se os responsáveis das empresas que actuam no cluster de vinhos no sentido de se conseguir delinear um conjunto de opções estratégicas fundamentais, por forma a contribuir para o incremento competitivo deste produto, que à muito faz parte da nossa cultura.

Neste trabalho são definidos dois objectivos gerais: Analisar a situação actual do marketing nas empresas vitivinícolas da região Alentejo; Desenvolver um conjunto de opções estratégicas importantes para o desenvolvimento das empresas que compõem este sector na região Alentejo.

No que diz respeito aos objectivos específicos estabeleceram-se os seguintes: Identificar o tipo empresa que actua no sector vitivinícola da Região Alentejo; Identificar o tipo de orientação estratégica (produção, vendas ou Marketing); Identificar se estas empresas possuem um departamento de marketing ou comercial, ou se este serviço é subcontratado; Identificar as funções atribuídas ao departamento de marketing e/ou comercial; Identificar se as empresas deste sector realizam estudos e em caso afirmativo de que tipo; Procurar saber se existe por parte das empresas a preocupação pelo acompanhamento da evolução do sector vitivinícola, e se existe esta preocupação que tipos de investimento têm sido desenvolvidos por estas empresas para acompanhar essa evolução; Analisar em termos da estratégia de Marketing – Mix como é que as empresas trabalham com as diferentes variáveis; Identificar as ferramentas de marketing normalmente utilizadas pelas empresas que actuam no sector vitivinícola da Região Alentejo; Identificar quais as ferramentas de marketing que tem contribuído para o sucesso destas empresas; Determinar qual a percentagem média gasta anualmente com o marketing por estas empresas.

## 2- ANÁLISE E CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR VITIVINÍCOLA

As profundas alterações da envolvente de muitas empresas e sectores forçam as empresas a rever as suas estratégias e redefinir a sua gestão. As alterações tecnológicas, sociais, culturais, económicas e competitivas pressionam as empresas a adoptarem novas prioridades:

- a) Reestruturação da carteira de negócios;
- b) Marketing à medida ;
- c) Orientação para a concorrência;
- d) Desenvolvimento de sistemas de previsão;
- e) Marketing global;
- f) Marketing responsável;
- g) Orientação ao mercado;

A necessidade de informação sobre as oportunidades de mercado e da sua envolvente para potenciar as capacidades singulares da empresa, fazem que triunfe a filosofia empresarial de marketing.

De uma forma resumida, pode-se referir que o marketing é uma área de conhecimento que diz respeito à relação existente entre um negócio e a sua envolvente, assim é imprescindível a qualquer empresa do sector vitivinícola a utilização desta ferramenta para um melhor conhecimento das profundas alterações que este sector está a sofrer, tanto a nível de desenvolvimento tecnológico, político-legal e principalmente a nível sócio-cultural, com a diminuição constante do consumo de vinho em prol do aumento do consumo de outras bebidas como a cerveja, e por outro lado surgem no nosso mercado vinhos de países mais competitivos, como é o caso do aparecimento de vinhos de grandes potências como os da vizinha Espanha ou dos produtores do “novo mundo” como o Chile e Argentina.

### 2.1- ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

Segundo Adriano Freire (1995), a análise do meio envolvente deve ser feita a dois níveis:

- Meio envolvente contextual (Económico, Tecnológico, Sócio-Cultural, Político-legal)
- Meio envolvente transaccional (Clientes, Concorrentes, Comunidade, Fornecedores)

#### 2.1.1 O MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL

##### 2.1.1.1 ECONÓMICO

Para se analisar o contexto económico há que ter em consideração as variáveis que influenciam economicamente o sector vitivinícola, como as importações as exportações o consumo e a produção.

###### Produção e Consumo

Os principais consumidores e produtores de vinho encontram-se na UE (União Europeia), a evolução do consumo de vinho na UE tem sido ligeiramente negativa, no entanto, o mesmo não tem vindo a acontecer com a produção, pois a sua tendência tem sido para aumentar gradualmente, embora nas últimas campanhas tenha havido uma ligeira quebra da produção, que travou um pouco a sua progressão. Na produção de vinho Portugal ocupa a 5.º posição, com uma produção de 0,67 biliões de litros/ano, e é o quarto maior consumidor, com um consumo per capita a rondar os 49,96 litros.

Em todas as categorias de vinho (VQPRD<sup>2</sup>, VLQPRD<sup>3</sup>, Vinho Regional e Vinho de Mesa) a produção maior é sempre a de vinho Tinto, com 61 % do total. Cabendo a maior produção, tanto de vinho tinto como branco aos Vinhos de Mesa, com 35% da produção total nacional.

### ***Exportações e Importações***

Na análise à evolução das exportações em volume, verifica-se que existe uma tendência progressiva para a diminuição da quantidade de vinhos exportados, mas ao mesmo tempo, em termos de valor esta tendência é para aumentar. Isto explica-se pelo facto de cada vez mais existir um aumento constante e progressivo da exportação de qualidade em prol da quantidade.

É importante salientar que de entre os mercados de origem, tanto em volume como em valor, começam a aparecer vinhos de mercados dos chamados “países do novo mundo”, como Chile e Argentina.

Pode-se dizer que o principal país de origem é o nosso país vizinho, o que representa à partida uma grande ameaça, uma vez que, este país é uma das maiores potências da Europa no que concerne à produção de vinho.

Tomando como referência o ano de 2003, verifica-se que em média 65% das importações em valor são de vinhos Regionais e de Mesa. Os VQPRD, a sua importância nas importações em valor é muito pouco significativa, tendo-se registado nesta categoria de vinho, uma estabilização das importações ao longo dos últimos anos.

### **2.1.1.2 SÓCIO CULTURAL**

Tal como referiu Carrasco (1995), existem uma série de factores que tradicionalmente explicam o consumo de vinho e que se resumem nos três seguintes:

- 1.º Aspectos nutritivos
- 2.º Aspectos sociais.
- 3.º Aspectos de cultura e prazer.

Por outro lado, Carrasco afirma ainda que, para além destes factores gerais que incidem positivamente no consumo humano de vinho, existem outros factores que actualmente estão a afectar negativamente o consumo deste produto, de entre os quais pode-se mencionar os seguintes:

- 1- As campanhas anti-alcoólicas.
- 2- As alterações dos hábitos sociais.
- 3- A invasão de bebidas exóticas tanto alcoólicas como refrescantes.
- 4- O aumento contínuo do consumo de cerveja que actua como principal bebida substituta do vinho
- 5- O distanciamento dos jovens da actual cultura de vinho, a qual praticamente desconhecem.

### **2.1.1.3 POLÍTICO LEGAL**

---

<sup>2</sup> VQPRD – Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada - São vinhos de alta qualidade, com número limitado, obtidos a partir de castas constantes de uma lista aprovada e provenientes apenas e só de uvas produzidas numa determinada região. Todos têm que obedecer a normas e características respeitantes a cor, limpidez, aroma e sabor. A designação engloba os vinhos classificados como DOC e IPR.

<sup>3</sup> VLQPRD – Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada

A produção de vinho e toda a actividade relacionada com este sector é muito regulamentada, é uma actividade que em todo o seu processo, tem regras muito bem definidas. Todo o conjunto de regras existentes tem como objectivo máximo manter e proteger a qualidade do produto final. Assim, para se conseguir atingir o objectivo máximo, a legislação abrange todas as actividades, desde a Plantação das Uvas, Produção, vinificação, armazenamento/engarrafamento, distribuição/exportação e consumo.

#### **2.1.1.4 TECNOLÓGICA**

No que concerne à competitividade tecnológica do sector, Porter (2003), referiu no estudo da Monitor Group, a existência de alguns casos excepcionais notáveis onde foi demonstrada a capacidade de inovação.

Tal como Pinho (2001), referiu, no sector vitivinícola podem-se considerar dois domínios de aplicação e desenvolvimento tecnológico: um no subsector vitícola, isto é, na vinha e outro no subsector vinícola, isto é na adega.

No domínio vitícola o cluster apresenta alguma evolução importante. Por diversas razões de ordem social e económica, a tendência é para diminuir a utilização do factor humano e aumentar a mecanização das tarefas nas vinhas (mecanização da vindima, do cultivo, dos cuidados fito sanitários, da poda, etc), Pinho (2001).

Também no subsector vinícola, existe uma evolução tecnológica que proporciona uma maior diversidade de opções para a actuação do enólogo, no sentido de diminuir custos e criar produtos com características distintas. A tendência é para actuar menos no vinho e incidir mais nas actuações tecnológicas na fase de vinificação. Por esta razão, as novas inovações vão-se produzir na tecnologia da utilização de produtos para a vinificação. Em termos destes equipamentos existe uma tecnologia disponível e de um modo geral madura, Pinho (2001).

#### **2.1.2 MEIO ENVOLVENTE TRANSACCIONAL**

*A unidade de tomada de decisão, o processo de compra e os factores explicativos* constituem as três dimensões - chave da análise do comportamento do consumidor, (DUBOIS 1993).

##### **2.1.2.1 FACTORES EXPLICATIVOS**

Para Mestre (1999), vários são os aspectos e dimensões a estudar no comportamento do consumidor. Estas dimensões podem determinar-se respondendo às seguintes perguntas: (O que se compra ?; Quem compra ?; Porque se Compra ?; Como se Compra ?; Quando se Compra ?; Onde se Compra ?; Quanto se Compra ?)

Em relação ao (o que se compra?), podemos aferir que no ano de 2003, de entre os vinhos com Denominação de Origem Controlada consumidos em Portugal Continental, dois terços são vinhos Verdes ou do Alentejo. Já em relação a (quem compra?), pode-se salientar que o Consumidor português de vinhos, situa-se na sua maioria nas regiões de grande Lisboa e grande Porto, sendo o sexo masculino o seu maior consumidor e pode-se verificar que o intervalo de idades onde se consome vinho é muito amplo está contido entre os 25/64 anos, representando 78% do consumo total por idades. A classe média baixa é a que consome mais vinho, de entre as diferentes classes sociais, no entanto, a diferença de consumo da classe média baixa para a classe alta não têm grande significado, o que nos indica que existe uma diferença insignificante de consumo entre as diferentes classes sociais. A ocupação não é um factor influenciável e importante no consumo de vinho, sendo importante referir

que os estudantes e as domésticas são os que consomem menos vinho, sendo a população activa a que mais consome vinho com 70,4% do consumo total de vinho. Na análise a (porque se compra?), Pode-se assim salientar que o acto de se comprar vinho está associado a vários factores, de entre os quais se podem destacar aspectos de natureza cultural, (utilização do vinho para cozinhado; consumo de vinho em ocasiões especiais e refeições de negócios e nas principais refeições dos portugueses “almoço e jantar”), e aspectos de ordem psicológica, (O vinho é uma bebida alegre, é benéfico para a saúde e o facto de se beber vinho dá sentimentos positivos). Na apreciação a (como e quando se compra?), no que confere ao consumo diário, é possível verificar que cerca de 27% dos consumidores bebe vinho várias vezes à semana, contudo o aspecto mais importante a salientar é o facto de 43% dos consumidores em análise beber vinho pelo menos uma vez ao dia. Do estudo feito por Silvério (2000), a (onde se compra?), verificou-se que grande parte dos consumidores optam por adquirir o vinho nos hipermercados (28%), sendo os restaurantes (21%), o segundo local na preferência dos consumidores. Estes dois canais de distribuição representam na sua totalidade quase 50% das preferências dos consumidores de vinho. Na análise a (quanto se compra?), pode-se salientar que o consumo de vinho em volume é muito pouco significativo, contudo, a sua importância aumenta quando a análise é feita em valor, por outro lado, o vinho tem a seu favor o facto de ser a bebida de entre as bebidas consumidas nos canais INA (Índice Nielsen Alimentar) e INCIM (Índice Nielsen Consumo Imediato), a que tem registado maiores índices de crescimento tanto em volume como em valor. No que confere ao consumo por segmentos que não sendo a Região Alentejo uma das zonas de maior produção, são os vinhos desta região os mais consumidos tanto em volume como em valor nos dois índices Nielsen, e foram os que registaram um maior crescimento.

### 2.1.2.2 O PROCESSO DE COMPRA

A fase de despertar que leva à ideia de compra, acontece na maioria das vezes muitos antes do acto de consumo do vinho, o que torna a compra do vinho uma acção maioritariamente premeditada. Contudo é importante salientar que existe uma percentagem elevada de consumidores que consomem vinho em restaurantes, e nesta situação a fase de despertar que leva a ideia da compra, pode acontecer no momento de consumo, tornando-se assim, o acto da compra de vinho numa acção impulsiva, logo, possível de ser influenciada, através de mecanismos próximos do local de consumo, como por exemplo conselho por parte do responsável do restaurante.

Na fase de recolha e tratamento da informação, existe um conjunto de fontes de informação que podem influenciar o consumidor na escolha de um vinho, Silvério (2000), refere que das diferentes fontes de informação que exercem influência na escolha de um vinho são “*word of mouth*”, conselhos de colegas, amigos, ..., seguida dos folhetos promocionais e da informação nos revendedores.

Na formulação e tomada de decisão, Silvério (2000) refere que existe uma forte concordância em relação a três aspectos que podem influenciar a decisão de compra de vinhos, são estes; a região de proveniência do vinho, a escolha do vinho em função do tipo de comida e o produtor de vinho. Já Coutinho (2003), constata que os dois aspectos mais importantes na tomada de decisão de compra de vinho, são a região e o preço, outros factores como a marca, o ano e as castas aparecem como sendo factores importantes.

A quando da avaliação das consequências, Gonçalves (1997) refere que à excepção do grupo de conhecedores, todos os restantes segmentos efectuem no acto de compra de uma garrafa de vinho com um grande risco de insucesso, que pode ser de ordem:

- psicológica, quando uma má escolha abala a estima pessoal por um processo de dissonância<sup>4</sup> cognitiva<sup>5</sup>;
- funcional, quando o consumidor percebe que comprou o vinho errado para determinada situação;
- económico, quando o consumidor dúvida da justificação do investimento que realizou numa garrafa de vinho.

### **2.1.2.3 UNIDADE DE TOMADA DE DECISÃO**

Na análise à unidade de decisão, foi possível verificar que nem sempre o consumidor final é quem toma a decisão de compra, mas também se observou que o sexo masculino ainda tem uma predominância na decisão final, logo o decisor em algumas destas situações pode assumir todos os papéis do processo de decisão de compra.

## **3. ANÁLISE INTERNA DO SECTOR**

O estudo dos restantes elementos que integram o meio envolvente transaccional, ou seja, concorrentes, comunidade e fornecedores, será feito através da análise da atractividade do cluster.

O modelo das cinco forças constitui, pois, um aprofundamento da análise do meio envolvente transaccional, com a particularidade de o factor concorrência ser desagregado nas suas três sub componentes – concorrentes actuais e potenciais e produtos substitutos -, e a caracterização dos clientes e fornecedores incidir apenas na respectiva posição negocial face à indústria, FREIRE (1995).

### **3.1 CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER**

#### ***3.1.1 POTENCIAL DE NOVAS ENTRADAS***

##### **3.1.1.1 BARREIRAS PARA A ENTRADA**

###### **- Economias de Escala**

Grande parte das empresas que operam no mercado não têm competências suficientes para desenvolverem economias de escala intimidadoras às empresas que pretendam entrar no nosso mercado.

###### **- Posicionamento do produto**

No que concerne ao segmento VQPRD, pode dizer-se que o potencial de entrada é baixo, não só porque as importações desta qualidade de vinhos sejam baixas, mas também porque nestes segmentos de mercado, Portugal detém produtos com uma forte tradição. São produtos que possuem uma boa imagem e uma elevada notoriedade, tornando-se desta forma detentores de um forte posicionamento no mercado, o que dificulta a entrada de novos concorrentes neste sector de mercado. Existe neste segmento um conjunto muito restrito de marcas, todas elas Alentejanas (Porta da Ravessa, Monsaraz e Borba), que se têm vindo a impor no mercado.

---

<sup>4</sup> Sensação que pode experimentar o consumidor depois de efectuar uma compra e que consiste no aparecimento de dúvidas sobre se tomou uma decisão acertada. Durán (2000)

<sup>5</sup> Considera-se que existe dissonância cognitiva quando o consumidor recebe informações discordantes que vão incomodá-lo e perturbar as suas opiniões e atitudes, a ponto de poder levá-lo a pôr em causa as escolhas que fez no passado, ou a reconsiderar as escolhas que se prepara para fazer. Brochand (1999)

Outra razão que tem vindo a reforçar o posicionamento, está relacionada com facto dos produtores que, para além de fortalecerem a sua posição competitiva, tentam dispor de uma ampla gama de produtos, de forma cobrir todos os segmentos de mercado.

**- Requisitos de capital**

O investimento necessário para a construção de uma unidade produtiva com alguma capacidade competitiva é bastante elevado, pois os equipamentos tecnológicos são extremamente complexos e dispendiosos. Daí a estratégia das empresas que pretendem entrar no nosso mercado com os seus produtos, passar não pela implementação de toda uma estrutura, mas sim pela exportação directa do vinho para o nosso mercado.

**- Custo de mudança**

O cooperativismo dificulta a mudança dos seus fornecedores para o fornecimento a outras empresas que pretendam entrar no mercado, pois a grande maioria dos fornecedores das cooperativas são os seus sócios. Por outro lado, existem laços muito fortes entre os fornecedores e as cooperativas. No que respeita à distribuição, é pouco provável que um distribuidor deixe de distribuir vinhos conhecidos e com alguma imagem no mercado, para passar a dar prioridade na distribuição de um novo vinho.

**- Acesso a Canais de Distribuição**

O acesso aos canais de comunicação não é fácil para todas as empresas, mesmo para as que têm alguma dimensão o acesso começa a ser cada vez mais restrito. Para as empresas que pretendam entrar no nosso mercado essa dificuldade é ainda maior, pois os seus produtos não detêm uma imagem forte a nível interno e, por outro lado, a relação com empresas que detêm o seu espaço nas prateleiras é forte, o que pode dificultar o acesso a esses canais.

**- Política Governamental**

Existem restrições políticas definidas pela UE, que podem dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado. Estas restrições podem ser de vária ordem, como por exemplo, em termos de superfície cultivada ou mesmo em termos de legislação, no que respeita ao cumprimento das regras a que estão sujeitos os Agentes Económicos do sector vitivinícola, no que concerne aos registos que devem estabelecer, tais como, registos de VQPRD, de Vinhos Regionais e de outros produtos com direito a indicação geográfica, as CVR (Comissões Vitivinícolas Regionais). Toda esta legislação tem como principal preocupação a defesa da qualidade dos vinhos das diferentes regiões. No entanto, todas estas dimensões político-legais dificultam a entrada de novos concorrentes, principalmente aqueles que pretendam fazer a sua implementação através da construção de uma unidade produtiva.

**- Retaliação Esperada**

A retaliação que se pode esperar pela entrada de novos concorrentes no nosso mercado por parte das empresas que aí actuam não será muito elevada, pois são poucas as que podem desenvolver acções de marketing capazes intimidar a entrada de um concorrente no mercado. No entanto, a maior retaliação não provem das empresas, mas sim das instituições que gerem o sector, que através da sua legislação, procuram defender os produtores e a qualidade dos seus vinhos.

***Pressões de Produtos Substitutos***

*Devido à instabilidade política em Portugal em relação à taxa de álcool permitida e ao actual estilo de vida, os portugueses, aos poucos, começaram a preferir o consumo de outras bebidas em detrimento de bebidas alcoólicas. No que se refere ao consumo de outras bebidas alcoólicas, que não o vinho, podemos concluir que*



*bebidas como a cerveja ou bebidas brancas são consumidas em momentos diferentes, fora da refeição e no mercado nocturno. Contudo, já existe um número significativo de consumidores que preferem a cerveja ao vinho à refeição, daí a pressão de produtos substitutos nos segmentos dos Vinhos de Mesa e Regionais ser Alta. Relativamente aos VQPRD, podemos dizer que os produtos existentes têm a capacidade de serem únicos e quase insubstituíveis, como é o caso do vinho do Porta da Ravessa, Borba ou Monsaraz nos VQPRD, por outro lado, o consumidor desta categoria de vinho é diferente daquele que consome vinho corrente, pois o consumidor de VQPRD, procura vinhos de alta qualidade, e principalmente, procura consumir vinho e não outra bebida, daí a pressão dos produtos substitutos ser Média.*

### ***Poder Negocial dos Fornecedores***

O poder negocial dos fornecedores neste sector de actividade é relativamente baixo, pois o mercado do vinho é dominado por muitas empresas deste ramo de actividade, o que significa um grande leque de escolha. Para além deste factor, há que ter em conta que, na produção de vinho de mesa, a maioria dos produtos é importado de vários países, não dependendo nem de um só fornecedor nem de uma só zona geográfica. Um outro elemento que diminui o poder negocial dos fornecedores é a inexistência de custos por mudança de fornecedor e a pouca probabilidade de uma integração para a frente destes. Mas, sem dúvida, o factor principal, é o facto de a empresa cliente fazer parte do grupo fornecedor, pois grande parte das matérias primas das adegas cooperativas e outras empresas são produzidas pelas mesmas ou pelos seus associados.

### ***Poder Negocial dos Clientes***

O poder negocial dos clientes é Médio/Alto no que se refere aos canais de distribuição Horeca, visto que estes são constituídos por hotéis, restaurantes e cafés, o que proporciona a estes clientes custos elevados de mudança de fornecedor, pois seria bastante complicado estar a mudar a qualquer momento de fornecedores de vinhos, uma vez que alguns são pedidos pelo nome, como é o caso do Porta da Ravessa e do Real Lavrador, Borba e Monsaraz, já que estes são produtos com elevada notoriedade e imagem junto destes canais de distribuição. No entanto, para os produtores que não detêm vinhos com forte posicionamento, o poder negocial dos clientes já é elevado.

Mas relativamente à distribuição moderna, o poder negocial dos clientes é elevado, pois aqui existem custos relativamente baixos de mudança de fornecedor, além de que existem várias empresas no mercado que podem substituir ou preencher o espaço deixado por outras, ou seja, a oferta é elevada. Por outro lado, só as grandes empresas conseguem satisfazer as necessidades de escoamento da distribuição moderna, e cada vez mais os distribuidores reduzem o seu catálogo de vinhos, privilegiando aqueles que lhes dão maior lucro, logo para a maioria dos produtores o acesso a este canal é cada vez mais difícil.

### **Rivalidade entre concorrentes actuais**

No geral, a rivalidade entre os concorrentes é bastante elevada em todas as categorias de vinhos, embora na categoria VQPRD seja ligeiramente inferior, uma vez que já existem algumas marcas de vinhos com forte posicionamento de mercado. Contudo, nem todas as marcas juntas conseguem deter a maior parte do mercado, o que reflecte bem a competitividade existente. Em relação aos Vinhos de Mesa e Regionais, a situação é diferente, porque existem poucas marcas com elevado prestígio e, neste segmento, tem existido a explosão de produtos e marcas, não só das empresas portuguesas mas também de algumas provenientes do exterior.

## **3.2 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA VITIVINÍCOLA**

A estrutura industrial vitícola não se identifica directamente com um tipo de estrutura específico, mas tem características próprias que a situam entre a indústria fragmentada e a indústria concentrada, com uma tendência muito mais acentuada para a segunda estrutura, ou seja, entre a fase de crescimento e a fase de maturidade.

### 3.3 FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Uma vez analisadas as tendências do meio envolvente, a atractividade e a estrutura da indústria, é necessário identificar as actividades ou variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio, os factores críticos de sucesso, Freire (1995).

Assim, conforme se pode observar na figura n.º 1 é possível identificar os factores críticos de sucesso no sector vitícola, após a identificação das variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação de valor.

Figura n.º 1 – Identificação dos factores críticos de sucesso na indústria dos vinhos

<b>Indústria</b>	<b>Factores de Compra (valor para clientes)</b>	<b>+</b> <b>Factores de Competição (variáveis de competição)</b>	<b>=</b> <b>Factores críticos de Sucesso</b>
Vinhos	<p><b>Factores Tangíveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Qualidade da Embalagem</li> <li>-Formato da Garrafa (nome; região demarcada; produtor ou marca; notas do produtor “ex: castas”)</li> <li>-Rotulagem</li> </ul> <p><b>Factores Intangíveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Preço</li> <li>-Pontos de venda</li> <li>-Mix da Comunicação</li> <li>-Prestígio do Produtor</li> <li>-Prestígio do Agente ou Distribuid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferenciação do produto (através da embalagem, qualidade do produto, região de origem, castas)</li> <li>-Óptica de gestão orientada para o marketing</li> <li>-Acesso aos canais de Distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gama de produtos</li> <li>-Política de comunicação</li> <li>-Distribuição</li> <li>-Exportação</li> </ul>

Fonte: Inspirado em Freire (1995)

Uma vez alinhados os factores críticos de sucesso com as competências centrais da empresa, torna-se necessário expandir o conceito de adequação estratégica à totalidade do enquadramento interno e externo da empresa. Nesse sentido, é usual relacionar os pontos fortes e fracos da empresa com as principais tendências do seu meio envolvente, com o objectivo de gerar medidas alternativas para lidar com as oportunidades e ameaças identificadas. O modelo de referência deste raciocínio é conhecido como *Análise SWOT* (*Strengths*: forças ou pontos fortes, *Weaknesses*: fraquezas ou pontos fracos, *Opportunities*: oportunidades e *Treats*: ameaças), FREIRE (1995).

### 3.4 ANÁLISE SWOT

De uma forma geral analisando o cluster de vinhos em Portugal, é perceptível que o sector de vinhos se caracteriza por elementos fortes e por elementos fracos. Os elementos fortes contudo não conferem ao cluster uma vantagem significativa em termos competitivos relativamente aos países concorrentes. Por outro lado

percebe-se que em Portugal, todos os elementos do cluster de vinho está desenvolvido até um certo ponto. No entanto, o único 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. Nas outras áreas os níveis de desempenho são variáveis, existindo grandes lacunas ao nível da exploração da vinha, como por exemplo na biotecnologia, tecnologia de irrigação, equipamento para a vindima e em termos de fertilizantes, pesticidas, etc.

Analisando as oportunidades de mercado no cluster de vinhos do Alentejo, consegue-se identificar um conjunto significativo de oportunidades que se aproveitadas poderão conferir um conjunto de vantagens importantes para o desenvolvimento do sector, sendo estas: aproveitar da boa imagem e notoriedade dos vinhos Alentejanos; destacar os produtos através do merchandising; exportação vinhos de qualidade; analisar preferências dos consumidores na GB / EUA; Aproveitar a biotecnologia; Aproveitar o turismo; Divulgação e promoção de castas nacionais.

De entre as numerosas ameaças encontradas podem-se salientar as seguintes: campanhas anti-alcoólicas; Aumento da importância da moderna distribuição; Forte concorrência de novos países produtores como Chile, Austrália e África do Sul; Proximidade geográfica com a vizinha Espanha; Actual estilo de vida força ao consumo de refeições rápidas, que normalmente não são acompanhadas com vinho; Explosão de produtos, marcas e extensões, além de que o consumidor se apresenta mais exigente sabendo o que quer e quanto deve pagar.

#### **4. SEGMENTAÇÃO**

Tal como (Carrasco (1995), refere que a segmentação do mercado do vinho gira em volta de quatro variáveis fundamentais: Tipos de vinho; Tipo de consumidores; Lugar, forma e motivo de consumo; Critérios ou variáveis geográficas.

De entre as numerosas formas de segmentação, optou-se por referir nesta comunicação a segmentação por tipo de consumidor, assim, através dos critérios de segmentação de Moulton, baseados no comportamento do consumidor. Este critério de segmentação considera quatro tipos de consumidores, citados em Pinho (2001) e Gonçalves (1997):

- Os “conhecedores/apreciadores” de vinho;
- Os “que aspiram a ser apreciadores”;
- Os “consumidores de vinho corrente”;
- Os “novos consumidores de vinho”.

#### **5. METODOLOGIA**

Para o referido estudo optou-se por se desenvolver as entrevistas através do método por questionário, assim foram enviados inquéritos para as empresas/cooperativas que actuam no sector vitícola da região Alentejo e foram recebidos 40 questionários, o equivalente a 57% da totalidade de respostas possíveis.

## 6. CONCLUSÕES

As conclusões a retirar, estão referidas de acordo com as hipóteses inicialmente consideradas.

### **Situação actual do marketing nas empresas vitivinícolas da região Alentejo**

Volvidos sensivelmente seis anos após o estudo de Silvério e Carvalho (1998), sobre o marketing nas empresas vitivinícolas do Alentejo, pode-se aferir que poucas são as alterações ocorridas no período que separa estas duas análises ao cluster de vinhos do Alentejo. As alterações mais significativas ocorreram ao nível da política de produto e da comunicação, contudo continuam a existir aspectos que fazem já parte da caracterização do tipo de indústria que compõe as empresas de vinhos alentejanos, que não permitem ou dificultam a utilização do marketing de forma devida e eficaz.

### **Tipo de empresa que actua no sector vitivinícola da Região Alentejo**

Um dos aspectos que caracterizam esta indústria, está ligado com o tipo de empresa que opera neste mercado, pois grande parte da indústria vitícola alentejana é composta por micro empresas ou pequenas empresas familiares, com volumes de vendas inferiores a 7 milhões de euros, que não dispõem de técnicos nem de formação na área de marketing.

### **Orientação estratégica das empresas vitivinícolas alentejanas**

A maior preocupação de grande parte das empresas da região Alentejo, apoia-se essencialmente na possibilidade de se poder aumentar o volume de vendas, como foi possível verificar a principal razão apontada pelas empresas vitivinícolas alentejanas, de se adoptar uma orientação para o marketing foi o facto de se poder aumentar o volume de vendas. A satisfação dos clientes torna-se na maior parte das situações numa preocupação secundária, pois o facto de as empresas estarem viradas para a produção ou para a área comercial impede que uma filosofia de marketing se imponha. Embora grande parte das empresas afirme que pratica marketing, estas não sabem o que é uma orientação para o marketing, pois para um número significativo de empresas confunde-se muito marketing com publicidade.

### **Tipo de departamento mais usual e funções atribuídas ao departamento de marketing e/ou comercial**

Verificou-se que grande parte das empresas embora tenha afirmado que pratica marketing, contudo só um número pouco significativo afirmou que tem departamento de marketing, e na sua grande maioria estas empresas detêm um departamento de marketing/comercial que se encarrega essencialmente das vendas, ou seja, está mais ligado à área comercial. Por outro lado, o facto de grande parte das empresas ser pequena empresa ou mesmo micro empresa, não permite que existam nos seus quadros pessoas qualificadas dentro da área do marketing. Dai se constatar que menos de metade das empresas não refere a elaboração do plano de marketing como a principal função do seu departamento, e as empresas que elaboram plano de marketing o fazem com uma periodicidade muito longa. Esta situação levanta algumas dúvidas sobre a legitimidade desses planos, pois a envolvente da indústria vitícola tem sofrido constantes alterações a diferentes níveis, como por exemplo, no consumo como nas formas de distribuição, daí ser perceptível que se questione a validade desses planos.

**As empresas realizam estudos de mercado? Existe preocupação pelo acompanhamento da evolução do sector vitivinícola?**

Foi possível verificar que grande parte das empresas não se preocupa com o desenvolvimento de estudos de mercado, e quando o fazem não é com regularidade. Este é mais um indicador da fraca orientação das empresas para o mercado, pois sendo os estudos de mercado uma boa ferramenta no auxílio no desenvolvimento uma boa estratégia de marketing, este não é utilizado pela maioria das empresas. Ficando as decisões mais importantes ao nível do marketing-mix, por conta da intuição uma vez que a intuição não custa dinheiro.

### **Em termos da estratégia de Marketing – Mix como é que as empresas trabalham com as diferentes variáveis**

Verificou-se que grande parte das organizações define mal a sua estratégia de marketing, porque em algumas situações os responsáveis pelo marketing, preocupam-se mais com uma das variáveis, e isto leva a que não haja inter-relação entre as variáveis do marketing-mix, prejudicando desta forma toda a estratégia de marketing.

### **Ferramentas de marketing normalmente utilizadas pelas empresas que actuam no sector vitivinícola da Região Alentejo e que contribuem para o seu sucesso**

Tal como Silvério e Carvalho (1998), concluíram no seu estudo, em termos de comunicação a maioria das organizações aposta na publicidade e na promoção de vendas, contudo, qualquer uma destas formas no longo prazo não gera lealdade no mercado de vinhos. A primeira porque é muito dispendiosa e normalmente é utilizada para apoiar outras formas de promoção, a segunda porque o seu objectivo é vender o máximo num período de tempo pré-estabelecido, findo este, grande parte dos consumidores procura outro vinho em promoção.

São poucas as organizações que optam pela utilização de acções inovadoras neste sector, como a Internet, *Outdoors* e o *Direct mail*, que têm como principal função a criação de imagem e o aumento de notoriedade.

### **Percentagem média gasta anualmente com o marketing por estas empresas**

Em relação à verba destinada à actividade de comunicação as organizações gastam na sua maioria 5% a 10% do seu volume de vendas. O que de alguma forma é positivo, levando em consideração a dimensão das empresas que actuam no mercado.

### **BIBLIOGRAFIA**

- Brochand, Bernard, et al E.. (1999) : ‘Publicitor’, Publicações Dom Quixote.  
Carrasco, Manuel Carrasco. (1995): ‘El Cooperativismo Vitivinícola del Condado Onubense – Análisis estratégico y plan de reestructuración’ ed. Universidad de Huelva.  
C.V.R.A. – CD (2003) “Vinhos do Alentejo”  
Dubois, B.. (1993): ‘Compreender o Consumidor’, ed. Dom Quixote, Lisboa.  
Durán, Alfonso E.. (2000): ‘Psicologia da Publicidade e da Venda’, ed. CEAC, pág. 51  
Freire, Adriano, E.. (1997): “Estratégia: Sucesso em Portugal”, Ed. Verbo.  
Gonçalves, Cláudia. (1997): ‘A Cultura de um Produto’, Marketeer, n.º 14.  
ICEP Portugal. (2000): Estudo do Perfil Sectorial – Vinhos de Mesa, 45 pag.  
ICEP Portugal. (2002): Estudo de mercado dos vinhos portugueses, 94 pag.  
IVV (1999). ‘Vinhos e aguardentes de Portugal – Anuário 1998/1999’, IVV, Lisboa, 460 pag.  
IVV (2000). ‘Vinhos e aguardentes de Portugal – Anuário 1999/2000’, IVV, Lisboa, 528 pag.  
IVV (2001). ‘Vinhos e aguardentes de Portugal – Anuário 2000/2001’, IVV, Lisboa, 572 pag.  
IVV (2002). ‘Vinhos e aguardentes de Portugal – Anuário 2001/2002’, IVV, Lisboa, 512 pag.

## CITIES IN COMPETITION

- IVV (2003). ‘Vinhos e aguardentes de Portugal – Anuário 2002/2003’, IVV, Lisboa, 520 pag.
- IVV (2004). ‘Vinhos e aguardentes de Portugal – Anuário 2003/2004’, IVV, Lisboa, 504 pag.
- Markttest. (2003): ‘Perfil do consumidor português esporádico de vinhos engarrafados’, Markttest, Lisboa.
- Markttest. (2003): ‘Perfil do consumidor português ocasional de vinhos engarrafados’, Markttest, Lisboa.
- Mestre, Miguel Santesmases, E.. (1999): “Marketing: Conceptos Y Estrategias”, Ed. Pirâmide.
- Monitor Group. (2003): ‘Resumo de competitividade do cluster e Introdução a Campanhas de Acção’, Vini-Portugal.
- Moulton, K., E., Lapsley, J.. (2001): ‘Successful Wine Marketing’, An Aspen Publication, Gaithersburg, Maryland.
- Pinho, Luís Manuel Fé de. (2001): ‘Estratégia Empresarial – O caso do sector vitivinícola do Ribatejo’, ed., Silabo.
- Pinho, Luís Manuel Fé de, Tese de Doutoramento. (2001): “Estratégias para o Desenvolvimento das Cooperativas Vitivinícolas do Ribatejo”, Universidade de Huelva.
- Pinto, Maria. (2004): ‘Vinhos Portugueses à conquista dos EUA e Grã-Bretanha’, Marketeer n.º 98.
- Silvério, Marta. (2000): ‘Análise do Mercado de Vinho Nacional e das Zonas Vitivinícolas Nacionais. Posicionamento, Segmentação, Preferências e Atitudes’, Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, págs. 263 e 274
- Silvério, Marta, E., Carvalho, Leonor Vacas de., (1998): “O estado do Marketing nas empresas vitivinícolas do Alentejo”, Jornadas luso-espanholas.
- ViniPortugal. (2003). , ‘Resumo de Competitividade do Cluster e Introdução a Campanhas de Acção’. Estudo, Monitor Group.
- ViniPortugal. (2003) ‘Activar a Estratégia do Cluster do Vinho’. Estudo, Monitor Group.
- ViniPortugal. (2004) ‘Germany Wine Study U&A Survey Results’. Estudo Monitor Group.
- ViniPortugal. (2004) ‘Estratégia de Marketing para Vinhos Portugueses na GB e nos EUA’. Estudo, Monitor Group.
- YON, Bernard, E., Figueiredo, Isabel Lousada Soares. (2003) “Estudo do Consumidor Português de Vinhos”. CVRP