



O PLANO DE MARKETING NAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS PORTUGUESAS

Paula Rita Brito Vitorino de Carvalho

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

ORIENTAÇÃO: *Prof^a Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério*

ÉVORA, OUTUBRO DE 2012



INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO E FORMAÇÃO AVANÇADA



O PLANO DE MARKETING NAS EMPRESAS VITIVÍNICOLAS PORTUGUESAS

Paula Rita Brito Vitorino de Carvalho

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

ORIENTAÇÃO: *Prof^a Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério*

ÉVORA, OUTUBRO DE 2012



Aos meus pais, Paula e Luis,
ao meu marido Jorge,
aos meus filhos Afonso e Beatriz.

AGRADECIMENTOS

Beneficiei, de forma significativa, da experiência, da disponibilidade e dos conhecimentos de todos aqueles que, generosamente me concederam muitas horas do seu precioso tempo, e ajudaram este projeto a ganhar consistência e perspetiva.

Gostaria de expressar o meu reconhecimento a amigos e colegas, os quais, de forma sempre cortês, estiveram dispostos a dialogar e oferecer sugestões para ultrapassar obstáculos.

Gostaria de expressar um agradecimento especial:

À Sra. Prof^a Doutora Marta Silvério pela paciência e conhecimento com que dirigiu e orientou o meu trabalho, dando uma determinante colaboração para a obtenção do resultado final apresentado.

Ao IPAM- Instituto Português de Administração de Marketing, pelo apoio prestado.

Ao IVV- Instituto da Vinha e do Vinho, especialmente à Sra. Eng^a Maria João Amaro e Sra. Eng^a Maria João Fernão-Pires pela disponibilidade e informações fornecidas.

À Viniportugal e à Sra. Eng^a Marta Galamba, enóloga, pelo apoio e pelos esclarecimentos prestados.

Às empresas produtoras de vinho que prestaram a sua grande ajuda no fornecimento de dados para o preenchimento dos questionários e para a criação do modelo/guião do plano de marketing.

Ao Sr. Eng. Henrique Soares, Diretor da CVR da Península de Setúbal e ao Sr. Eng. Miguel Mótelo, enólogo, pela partilha de conhecimentos sobre o setor.

Aos meus pais, que me acompanharam, ajudaram e incentivaram em toda esta caminhada.

Aos meus sogros pelo apoio e compreensão prestados.

Ao meu marido Jorge e meus filhos Beatriz e Afonso pela compreensão e apoio ao longo deste percurso.

RESUMO

A realização do plano de marketing é um tema que tem vindo a ser estudado e que apresenta vantagens para as empresas. Nesta sequência, este estudo tem como objetivo a criação de um modelo/guião do plano de marketing destinado às empresas vitivinícolas que em Portugal se têm destacado pela qualidade dos produtos e pelo marketing praticado.

Para o conseguir foi efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre vários modelos do plano de marketing e aplicado um questionário às 50 maiores empresas de Portugal Continental, produtoras de vinho. Das empresas respondentes, 65% não realizam plano de marketing limitando-se a fixar alguns objetivos e atuar de acordo com o que ocorre no mercado. Os principais motivos apontados pela não realização do plano de marketing é por não terem funcionários disponíveis para o fazer e por não existir um modelo/guião que ajude a aplicar na empresa.

No âmbito do trabalho foi efetuado um modelo/guião do plano de marketing direcionado para as empresas vitivinícolas.

Palavras-chave: Marketing, Plano de marketing, Modelo/Guião do Plano de Marketing

The role of the marketing plan in the wine producing companies in Portugal

ABSTRACT

The creation of a marketing plan is something that has been studied and brings benefits to companies. Therefore, this study aims at creating a model/ template of a marketing plan for wine companies – a sector distinguished by the quality of the product and of the marketing processes in Portugal.

To achieve this, we researched literature regarding marketing plan models and we questioned the biggest 50 wine-producing companies in mainland Portugal. 65% of respondents didn't have a marketing plan: they simply set some goals and tried to react to what happens in the market. The main reasons presented for not having a marketing plan are the lack of available human resources and the lack of a suitable model/template to be applied to the company.

This project included the creating of a model/template of a marketing plan adapted to wine companies.

KEYWORDS: Marketing, Marketing plan, Marketing Plan model/template

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| Índice de figuras | 10 |
| Índice de quadros | 12 |
| Lista de abreviaturas..... | 13 |
| I - INTRODUÇÃO..... | 14 |
| I.1- Justificação do Tema | 14 |
| I.2- Objetivo da Investigação | 16 |
| I.3 - Metodologia..... | 18 |
| I.4 – Estrutura da Tese..... | 18 |
| II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 20 |
| II.1. Introdução..... | 21 |
| II.2 – O Plano de Marketing..... | 21 |
| II.2.1 – Contexto, vantagens e barreiras do plano de marketing..... | 21 |
| II.2.2 – Modelos do plano de marketing | 28 |
| II.2.3 Análise comparativa dos vários modelos do plano de marketing | 51 |
| II.3 – Suporte Teórico do Plano de Marketing..... | 54 |
| II.3.1 - Análise da Situação | 54 |
| II.3.1.1 - Análise Externa | 55 |
| II.3.1.2 - Análise Interna | 72 |
| II.3.1.3 - Análise <i>Swot</i> | 77 |
| II.3.2 - Objetivos | 78 |
| II.3.3 – Estratégias de marketing..... | 80 |
| II.3.3.1. - Segmentação..... | 80 |
| II.3.3.2. - Posicionamento | 82 |
| II.3.3.3. – <i>Branding</i> | 83 |
| II.3.3.4. – Fontes de mercado | 85 |
| II.3.4 - Marketing Mix..... | 86 |
| II.3.5 - Plano de implementação e programas de ação..... | 101 |
| II.3.6 - Informações financeiras | 101 |
| II.3.7 - Avaliação e controlo..... | 102 |
| II.3.9 – Aspectos finais do processo de planeamento | 103 |
| II.4 – Síntese..... | 104 |
| III - O SETOR VITIVINÍCOLA..... | 106 |
| III.1 - O vinho e as suas designações | 107 |
| III.2 - Produção de vinho..... | 109 |

| | |
|---|-----|
| III.3 - Consumo de vinho | 118 |
| III.4 - Preço do vinho | 119 |
| III.5 - Importações e Exportações | 120 |
| III.6 - O Marketing no setor vitivinícola | 122 |
| III.7 - Síntese | 149 |
| IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO | 153 |
| IV.1 - Introdução | 154 |
| IV.2 – Design da investigação..... | 154 |
| IV.3 – Definição dos objetivos..... | 155 |
| IV.4 – Processo de obtenção dos dados | 156 |
| IV.4.1 - O <i>design</i> do estudo..... | 156 |
| IV.4.1.1 - Definição da informação necessária para o estudo..... | 157 |
| IV.4.1.2 - Método de recolha de dados | 158 |
| IV.4.1.3 – Criação do instrumento de recolha..... | 160 |
| IV.4.1.4 - Amostragem..... | 166 |
| IV.4.2 - Trabalho de campo | 167 |
| IV.5 - Técnicas de análise dos dados | 169 |
| IV.6 - Síntese..... | 170 |
| V – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 171 |
| V.1 – Caracterização da amostra..... | 172 |
| V.2 – Informação sobre o plano de marketing | 175 |
| V.3 – Informações sobre o marketing mix | 184 |
| V.4 – Cruzamento das variáveis..... | 192 |
| V.5 – Discussão dos resultados | 195 |
| VI – PROPOSTA DE MODELO/GUIÃO DO PLANO DE MARKETING PARA O SETOR VITIVINÍCOLA | 201 |
| VI.1- Modelo do Plano de Marketing | 202 |
| VI. 2 – Guião para as empresas vitivinícolas | 204 |
| VI.2.1 – Sumário executivo..... | 205 |
| VI.2.2 - Análise da situação | 205 |
| VI.2.3 - Objetivos e Estratégias de marketing | 225 |
| VI.2.4 – Plano operacional | 226 |
| VI.2.5 – Plano de implementação e programas de ação..... | 232 |
| VI.2.6 –Informações financeiras | 232 |
| VI.2.7 – Avaliação e controlo | 235 |
| VI.2.8 –Plano de contingência | 236 |
| VI.2.9 – Informações opcionais | 236 |

| | |
|---|-----|
| VII – CONCLUSÕES | 240 |
| VII. 1 – Conclusões | 241 |
| VII. 2 – Conclusão específica | 244 |
| VII. 3 – Limitações da investigação | 244 |
| VII. 4 – Recomendações para futuras investigações | 245 |
| GLOSSÁRIO | 246 |
| BIBLIOGRAFIA GERAL | 259 |

ANEXOS.....em CD

Anexo 1 – Modelos estratégicos

Anexo 2 - Preços de vinho de mesa a granel

Anexo 3 - Investimento dos vinhos em publicidade

Anexo 4 – Termos utilizados na prova de vinhos

Anexo 5 – Informação sobre o conteúdo do trabalho de campo

Anexo 6 -Código da Publicidade

Índice de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Áreas de interesse e contributo para a investigação | 17 |
| Figura 2. Vantagens do planeamento de marketing | 26 |
| Figura 3. Barreiras na implementação do planeamento de marketing | 27 |
| Figura 4. Modelo de Bonoma e Kosnik (1989)..... | 28 |
| Figura 5. Modelo de Leeflang e Mortanges (1997) | 30 |
| Figura 6. Modelo de Westwood (1999) | 31 |
| Figura 7. Modelo de Paley (2001)..... | 33 |
| Figura 8. Modelo de Neves, Cônsoli, Lopes e Cônsoli (2004) | 35 |
| Figura 9. Modelo de Cohen (2005) | 38 |
| Figura 10. Modelo de Kotler e Keller (2006)..... | 39 |
| Figura 11. Modelo de Cravens e Piercy (2007) | 41 |
| Figura 12. Modelo de McDonald (2007) | 43 |
| Figura 13. Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)..... | 45 |
| Figura 14. Modelo de Kotler e Armstrong (2008) | 46 |
| Figura 15. Modelo de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2009) | 48 |
| Figura 16. Modelo de Wood (2011)..... | 49 |
| Figura 17. Comparação dos modelos do plano de marketing segundo os vários autores | 53 |
| Figura 18. Tipos de concorrência | 61 |
| Figura 19. Fatores a ter em conta para a análise da concorrência..... | 62 |
| Figura 20. Modelos do processo de decisão de compra | 68 |
| Figura 21. Aspectos a ter em conta na análise interna | 73 |
| Figura 22. Análise SWOT | 78 |
| Figura 23. Exemplos de canais de distribuição | 95 |
| Figura 24. Produção de vinho dos 12 principais países – para 2010 | 110 |
| Figura 25. Produção de vinho em Portugal | 111 |
| Figura 26. As regiões vitivinícolas em Portugal | 112 |
| Figura 27. Evolução da produção total de vinho por região vitivinícola | 113 |
| Figura 28. Evolução da produção de Vinho (sem DOP/IGP) por região vitivinícola..... | 114 |
| Figura 29. Evolução da produção de Vinho com Indicação Geográfica Protegida (IGP) por região vitivinícola..... | 115 |
| Figura 30. Evolução da produção de vinho com Denominação de Origem Protegida (DOP) (**) por região vitivinícola..... | 116 |
| Figura 31. O consumo <i>per capita</i> no mundo..... | 118 |
| Figura 32. Consumo e consumo <i>per capita</i> entre 2000/01 e 2010/11, em Portugal | 119 |
| Figura 33. Evolução do preço dos vinhos regionais e de mesa, entre 2000 e 2006 | 119 |
| Figura 34. Evolução das importações entre 2000 e 2009, em Portugal | 120 |
| Figura 35. Evolução das expedições/exportações de vinho por mercado em valor e em volume | 121 |
| Figura 36. Evolução das expedições / exportações de vinho por principais países de destino (excluindo vinho licoroso com DOP Porto e Madeira), em Portugal | 122 |
| Figura 37. Estratégias de marca no setor vitivinícola | 125 |
| Figura 38. O produto e serviço no setor vitivinícola..... | 126 |
| Figura 39. Pictograma de sulfitos..... | 133 |
| Figura 40. Critérios para a definição de preços no setor vitivinícola..... | 136 |
| Figura 41. Os canais de distribuição no setor vitivinícola | 139 |
| Figura 42. Investimento em meios para o vinho em 2011 | 142 |

| | |
|--|-----|
| Figura 43. <i>Design</i> da investigação | 155 |
| Figura 44. Objetivos e informação a obter | 158 |
| Figura 45. Vantagens e desvantagens na aplicação de questionários <i>on-line</i> | 159 |
| Figura 46. Informações sobre as questões..... | 162 |
| Figura 47. A região vitivinícola onde a empresa está inserida..... | 173 |
| Figura 48. Número de trabalhadores da empresa..... | 173 |
| Figura 49. Hectolitros comercializados (2010)..... | 174 |
| Figura 50. Volume de vendas da empresa (2010)..... | 174 |
| Figura 51. Elaboração do plano de marketing..... | 175 |
| Figura 52. Os motivos para a não realização do plano de marketing..... | 176 |
| Figura 53. Periodicidade do plano de marketing..... | 177 |
| Figura 54. Responsável pela realização do plano de marketing na empresa | 177 |
| Figura 55. As vantagens em realizar o plano de marketing | 178 |
| Figura 56. A empresa executa (põe em prática) o plano de marketing..... | 179 |
| Figura 57. Fatores analisados na conceção do plano de marketing | 180 |
| Figura 58. Perfil dos respondentes de acordo com o grau de importância atribuído às componentes do plano de marketing | 181 |
| Figura 59. Índice da importância dos fatores que compõem o plano de marketing..... | 182 |
| Figura 60. Alpha de Cronbach | 183 |
| Figura 61. Outros fatores tidos em conta na elaboração do plano de marketing | 183 |
| Figura 62. Como as empresas constroem o plano de marketing..... | 184 |
| Figura 63. Tipo de vinho produzido pela empresa..... | 185 |
| Figura 64. Tipo de embalagens | 185 |
| Figura 65. Decisores sobre a embalagem final (rótulos, cores, garrafa)..... | 186 |
| Figura 66. Tipo de serviços prestados | 187 |
| Figura 67. Critérios para definir o preço para o produto..... | 188 |
| Figura 68. Ações de divulgação | 189 |
| Figura 69. Formas de distribuição..... | 190 |
| Figura 70. Aspetos que são tidos em conta na escolha da marca..... | 191 |
| Figura 71. A estratégia da marca..... | 191 |
| Figura 72. Volume de vendas <i>versus</i> realização do plano de marketing | 192 |
| Figura 73- Teste do Qui- Quadrado para o volume de vendas <i>versus</i> realização do plano de marketing..... | 193 |
| Figura 74. Realização do plano de marketing <i>versus</i> número de trabalhadores | 194 |
| Figura 75 - Teste do Qui- Quadrado para o número de trabalhadores <i>versus</i> realização do plano de marketing | 194 |
| Figura 76. Fatores do plano de marketing que são analisados pelas empresas | 196 |
| Figura 77. Fatores analisados e grau de importância | 197 |
| Figura 78. Fatores tidos em conta para o plano de marketing e sua percentagem | 198 |
| Figura 79. Respostas ao objetivo geral e aos objetivos específicos | 243 |

Índice de quadros

| | |
|---|-----|
| Quadro 1. Modelo do plano de marketing..... | 203 |
| Quadro 2. Análise do meio envolvente macro | 206 |
| Quadro 3. Análise do mercado | 207 |
| Quadro 4. Análise dos intervenientes no processo de decisão de compra | 208 |
| Quadro 5. Análise dos consumidores de vinho | 208 |
| Quadro 6. Características dos Segmentos de mercado | 209 |
| Quadro 7. Caracterização da concorrência..... | 210 |
| Quadro 8. Análise da comunidade | 211 |
| Quadro 9. Análise dos principais fornecedores..... | 212 |
| Quadro 10. Caracterização dos distribuidores..... | 212 |
| Quadro 11. Objetivos e estratégia de marketing | 213 |
| Quadro 12. Análise da variável produto..... | 214 |
| Quadro 13. Análise da variável preço | 215 |
| Quadro 14. Análise da variável distribuição | 215 |
| Quadro 15. Análise da variável comunicação | 216 |
| Quadro 16. Análise da variável vendas | 217 |
| Quadro 17. Recursos financeiros | 218 |
| Quadro 18. Recursos humanos..... | 219 |
| Quadro 19. Recursos produtivos | 220 |
| Quadro 20. Recursos de I&D | 221 |
| Quadro 21. Análise dos clientes atuais..... | 222 |
| Quadro 22. Análise dos clientes potenciais..... | 222 |
| Quadro 23. Compras | 223 |
| Quadro 24. Internacionalização..... | 223 |
| Quadro 25. Produtos..... | 224 |
| Quadro 26. Análise SWOT | 224 |
| Quadro 27. Definição dos objetivos de marketing | 225 |
| Quadro 28. Decisões estratégicas | 225 |
| Quadro 29. Fontes de mercado..... | 226 |
| Quadro 30. Estratégia de marketing mix – produto/serviço..... | 226 |
| Quadro 31. Estratégia de marketing mix –preço..... | 228 |
| Quadro 32. Estratégia de marketing mix –distribuição..... | 229 |
| Quadro 33. Estratégia de marketing mix – comunicação..... | 229 |
| Quadro 34. Relações públicas e assessoria de imprensa <i>versus</i> objetivos e públicos..... | 230 |
| Quadro 35. Vendas diretas | 231 |
| Quadro 36. As ações a implementar, calendarização e o responsável pela ação | 232 |
| Quadro 37. O orçamento para as ações | 233 |
| Quadro 38. Informações financeiras | 234 |
| Quadro 39. Avaliação e controlo das ações | 235 |
| Quadro 40. Planos de contingência | 236 |
| Quadro 41. Resumo das ações, calendarização, responsáveis pelas ações, orçamento, avaliação e controlo e plano de contingência..... | 237 |
| Quadro 42. Cronograma detalhado | 238 |
| Quadro 43. Força de vendas | 239 |

Lista de abreviaturas

ANDOVI – Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas

BCG – Boston Consulting Group

CVR- Comissão Vitivinícola Regional

DECO - Associação Portuguesa para a defesa dos consumidores

DO – Denominação de Origem

DOC – Denominação de Origem Controlada

DOP – Denominação de Origem Protegida

EC - Entidade certificadora

hl - hectolitro (1hl=100 litros)

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IG – Identificação Geográfica

IVV – Instituto da Vinho e do Vinho

OIV- Organisation Internationale de la Vigne et du Vin

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

ROI – *Return on investment* - Retorno sobre o investimento

SWOT – S(*strenghts*), W(*weaknesses*), O(*opportunities*), T(*Threats*)

UE – União Europeia

I - INTRODUÇÃO

Neste capítulo procura-se contextualizar o tema em estudo e identificar as principais razões da sua escolha. Para além do contexto da tese são também apresentados os objetivos da investigação e de uma forma sintética é explicada a metodologia utilizada para levar a cabo o objetivo global da investigação. Para terminar, apresenta-se a estrutura da tese onde se descreve, de forma resumida, o conteúdo da mesma.

I.1- Justificação do Tema

Tem vindo a notar-se uma crescente atenção das empresas, pela realização de um planeamento que sustente a sua sobrevivência e prosperidade. Mesmo no passado quando se abordava a importância do plano de marketing - Stasch e Lanktree (1980, p.79) eram da opinião que o *desenvolvimento do plano de marketing anual é talvez a atividade mais importante para um gestor de marketing ou gestor de produto*. Mason, Mayer e Koh (1985, p.161) referiram que os profissionais e académicos têm vindo a dedicar uma atenção crescente às questões estratégicas durante a última década. Por sua vez, Farhangmehr (1997); Farhangmehr (2000) e Zinkhan e Pereira (1994) consideram que existem benefícios para as empresas quando realizam o planeamento de marketing. Leeflang e Mortanges (1997) referem que a maioria das organizações dedica dois a três meses à elaboração do plano de marketing e o período que geralmente cobre o plano estratégico de marketing tem normalmente um horizonte temporal de três a cinco anos, enquanto o plano operacional abrange um período de um ano.

Embora existam diferenças entre a forma como o plano estratégico e plano de marketing são definidos, existe uma estreita relação entre os dois. A componente estratégica planeia os alicerces e, conseqüentemente dá a direção para o plano de marketing ser desenvolvido (Knychalska e Shaw, 2002).

Relativamente ao tipo de empresas que realiza o plano de marketing, tem sido observado que aspetos como o crescimento da empresa e o potencial de crescimento esperado podem aumentar a motivação para formalizar o seu planeamento de marketing. Por sua vez,

algumas empresas de menor dimensão podem ser capazes de conduzir o negócio com sucesso, sem a necessidade de um processo de planeamento formal (Chae e Hill, 2000).

O interesse académico relacionado com a investigação sobre a temática do plano de marketing prende-se com uma motivação pessoal por esta área do conhecimento. Surgiu pelo facto deste tema ser bastante aplicado nas disciplinas dos cursos de gestão e de marketing. Por isso, haveria vantagem em aprofundar este assunto e analisar a sua aplicabilidade, nas empresas em geral e, no setor do vinho em particular.

Foi alvo de interesse o setor vitivinícola, assim como a curiosidade em perceber como as principais empresas portuguesas produtoras de vinho implementam, ou não, o plano de marketing, quais os pontos do plano que atribuem maior importância, quais as formas de divulgação que utilizam, entre outros aspetos.

O interesse e a escolha deste setor devem-se a dois aspetos considerados relevantes:

- Um desejo de investigação motivado pelas publicações existentes e pelas características do próprio setor.
- Pela importância deste setor em Portugal, uma vez que este país é um grande produtor de vinho e tem vindo a requalificar as suas vinhas e a melhorar o seu produto, em grande parte, com apoios do Estado e da União Europeia. Inclusivamente, este setor está a associar-se ao turismo pois, no PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo), um dos 10 produtos estratégicos para o turismo em Portugal é a “Gastronomia e Vinhos” - desta forma procura-se a divulgação da gastronomia portuguesa, associada ao vinho português.

Atualmente, o vinho tem vindo a conquistar o mercado. Associou hábitos de consumo apostando na qualidade e tem procurado educar o consumidor para a sua utilização. Em complemento, tem desenvolvido um esforço de marketing para divulgar os produtos, procurando aumentar a sua notoriedade e a experimentação.

Segundo Ferreira (2011) e Palomar (2011) os aspetos chave para o futuro do setor do vinho em Portugal passam pela “internacionalização”, pela “inovação” e pelo “conhecimento do consumidor”. Por sua vez, a OIV- *Organisation Internationale de la Vigne et du Vin*, (2011)¹ aponta Portugal como o décimo país com maior volume de exportações do mundo, o segundo maior consumidor mundial e europeu de vinho *per capita*, seguido da França. É, igualmente, o décimo segundo produtor mundial e o quinto na UE (OIV, 2011)².

Este setor tem vindo a desenvolver várias ações de marketing, entre elas, a criação de uma marca *umbrella: Wines of Portugal - a world of difference*, para reforçar a notoriedade, a internacionalização, o aumento do volume e o valor das exportações, em mercados com elevado poder aquisitivo. Em complemento, têm vindo a ser desenvolvidos programas de apoio à promoção dos vinhos pretendendo-se reforçar a imagem institucional deste produto como setor estratégico, assim como, preservar o património e a história do setor (IVV, 2011).

I.2- Objetivo da Investigação

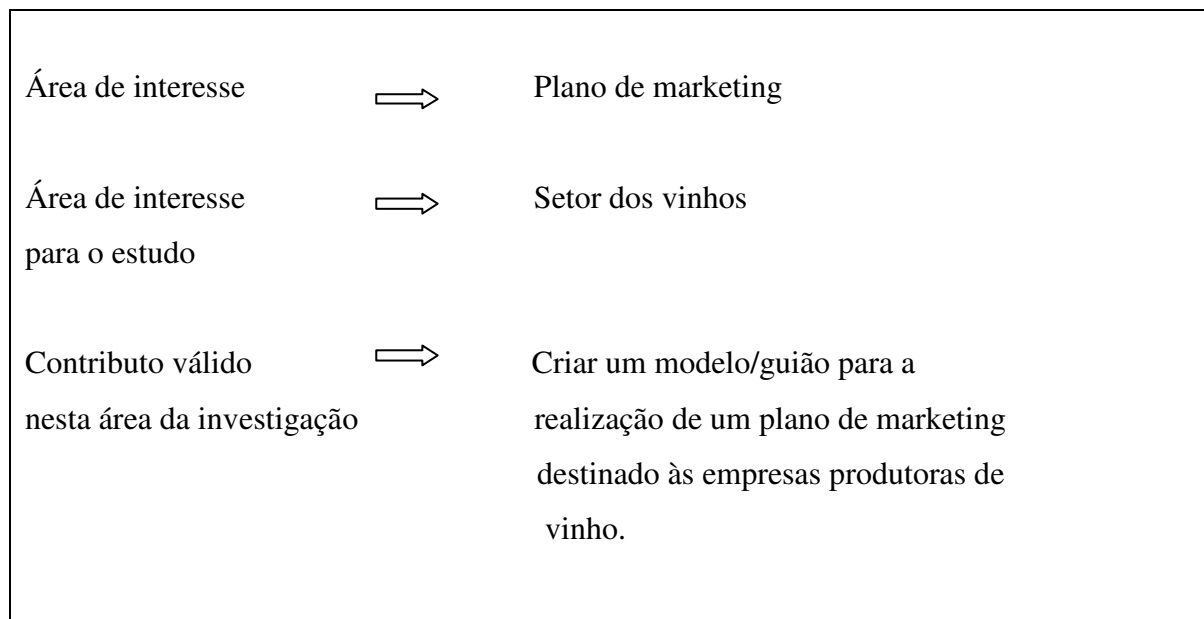
Phillips e Pugh (1998) referem que a realização de uma tese de doutoramento é a prestação de um contributo válido numa determinada área de investigação. Com base nesse pressuposto foram definidas as áreas de interesse para o estudo, o contributo para a investigação e os objetivos deste trabalho.

Na figura seguinte podem ser observadas as áreas de interesse para o estudo e o contributo do trabalho para a investigação.

¹ previsões para 2010.

² previsões para 2010.

Figura 1. Áreas de interesse e contributo para a investigação



Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta o que foi exposto anteriormente definiu-se como **objetivo geral**:

- Desenvolver um modelo/guião do plano de Marketing para as empresas vitivinícolas.

De forma a chegar-se ao objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar se as principais empresas produtoras de vinho realizam o plano de marketing;
- Analisar a relação entre o volume de vendas da empresa e a realização do plano de marketing;
- Identificar as razões da não realização do plano de marketing;
- Conhecer o motivo pelo qual as empresas realizam o plano de marketing;
- Identificar se as empresas encontram vantagens em efetuar o plano de marketing;
- Perceber se as empresas produtoras de vinho executam o plano de marketing;
- Identificar a forma como o processo de planeamento se processa nas empresas produtoras de vinho.

I.3 - Metodologia

A primeira parte da pesquisa consiste na revisão bibliográfica referente ao tema do plano de marketing e todos os elementos que o compõem. Segundo Rebelo (2010) a revisão da literatura tem como objetivo permitir a aquisição de um conhecimento amplo, do estado atual e da evolução recente, relativo ao assunto em estudo.

As principais fontes de informação utilizadas na revisão da bibliografia consistiram em artigos pesquisados em revistas científicas, estudos já realizados, livros científicos e dados estatísticos.

Para a realização do trabalho de campo, efetuou-se um estudo empírico, tendo por base uma amostra não probabilística das 50 maiores empresas produtoras de vinho em Portugal Continental, cujos dados foram fornecidos pelo IVV – Instituto da Vinha e do Vinho. Os questionários foram enviados por *e-mail*, ao profissional responsável pelo marketing, ou que desempenhasse a função do planeamento de marketing. Os dados recolhidos foram tratados com recurso a técnicas de estatística descritiva.

O modelo/guião do plano de marketing foi construído com base nas seguintes informações:
i) na recolha bibliográfica ii) no estudo empírico realizado.

I.4 – Estrutura da Tese

O presente trabalho é composto por sete capítulos:

I- Introdução – Onde se apresenta a justificação do tema proposto, os objetivos da investigação e a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

II- Enquadramento Teórico - Neste capítulo procura-se apresentar um referencial teórico que suporte o trabalho empírico e a criação do modelo/guião do plano de marketing. Foi efetuada uma pesquisa sobre vários modelos/guiões de planeamento de marketing e posteriormente, apresentadas as principais partes que compõem um plano de marketing.

III- O Setor Vitivinícola – A este nível foi efetuada uma análise ao setor vitivinícola em Portugal, a sua evolução, os vários tipos de regiões e vinhos. Outro ponto deste capítulo dedica-se ao estudo do marketing do setor, focando aspetos como: os produtos, a marca, o preço, a distribuição e a comunicação no setor.

IV – Metodologia de Investigação - Ao nível deste capítulo explica-se a metodologia utilizada para a prossecução dos objetivos propostos e que permitiu realizar o estudo empírico e a elaboração do modelo/plano de marketing.

V – Análise e Apresentação dos Resultados – Nesta parte do trabalho procede-se à análise dos questionários, aplicados às empresas produtoras de vinho recorrendo-se à estatística descritiva.

VI – Proposta do Modelo/Guião para Elaboração do Plano de Marketing - A este nível apresenta-se o guião que foi desenvolvido e que teve em conta as necessidades e as características do setor vitivinícola.

VII – Conclusões – Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões obtidas neste trabalho, as limitações da investigação, assim como as recomendações para futuras investigações.

Para além destes capítulos, este trabalho ainda possui um conjunto de anexos de suporte à informação nele contida.

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1. Introdução

Com esta revisão bibliográfica não se pretende explorar, minuciosamente, cada uma das etapas para a realização de um plano de marketing. Isto porque, iria conferir um carácter muito extensivo a esta tese e desarticular a dimensão dos conteúdos que irão desenrolar-se. Pretende-se com este capítulo e, com base no levantamento bibliográfico efetuado, transmitir as etapas necessárias para a construção de um plano de marketing, para aprofundar o conhecimento sobre o tema e servir de base à realização dos capítulos seguintes.

Neste sentido, o presente capítulo procurou rever o tema relativo ao plano de marketing ao nível do seu conceito, evolução, vantagens e barreiras. Para complementar este tema foi elaborado um levantamento dos vários tipos de modelos do plano de marketing, desenvolvidos por diversos autores ao longo dos últimos anos.

II.2 – O Plano de Marketing

Nos subpontos que se seguem procura-se abordar o contexto do plano de marketing, ou seja, qual a opinião de vários autores sobre este tema, assim como as vantagens, as barreiras e os principais modelos do plano de marketing encontrados na literatura dos últimos anos.

II.2.1 – Contexto, vantagens e barreiras do plano de marketing

Pode referir-se que o plano de marketing é um documento escrito, realizado geralmente, pelo profissional de marketing ou pela gestão de topo de uma organização, efetuado no âmbito do marketing estratégico e do marketing operacional. É o resultado de um processo de planeamento que engloba uma análise da situação (diagnóstico), da definição de objetivos para o produto/marca e das estratégias para atingir esses objetivos. Inclui também um plano de ação devidamente organizado, calendarizado, orçamentado e monitorizado. O horizonte temporal que abrange, depende de cada organização, mas é comum ser definido por um ano (e revisto com frequência). Como refere Defilippo (2008), há produtos e

marcas que podem ser bem-sucedidos sem um plano de marketing. Mas com um plano, pode definir-se o que se pretende construir e isto, ajuda na concretização de negócios sustentáveis.

O plano de marketing serve para documentar como os objetivos estratégicos da organização serão alcançados por meio de estratégias e táticas específicas de marketing tendo o cliente como ponto de partida. Também está relacionado com os planos dos outros departamentos na organização (Kotler e Armstrong, 2008, p. 541).

Segundo os mesmos autores, o plano de marketing é diferente de um plano estratégico pois este último abrange uma visão geral da empresa, incluindo a definição da missão, dos objetivos, das estratégias gerais da organização, assim como a disponibilização de recursos da empresa, como um todo. Por sua vez, o plano de marketing tem um alcance mais restrito em que, empresas de menores dimensões podem criar planos de marketing mais concisos ou menos formais. Em contrapartida, as empresas de maiores dimensões costumam elaborar planos altamente estruturados.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.58) *A apresentação do plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeia alcançar os seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planeamento. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.*

A *American Marketing Association* (2012) define plano de marketing da seguinte forma:

O plano de marketing é um documento composto por uma análise da situação atual de marketing, análise das oportunidades e ameaças, os objetivos de marketing, estratégia de marketing, programas de ação, as receitas previstas (e outras informações financeiras). Este plano pode ser a única declaração da direção estratégica de um negócio, mas é mais provável que se aplique apenas a uma determinada marca ou produto. Nesta última situação, o plano de marketing é um mecanismo de aplicação, integrado dentro de um plano de negócios estratégico global.

Eckman, Patrick e Musser (1996) referem que planos de marketing são ferramentas de marketing que podem ser desenvolvidas para atender a necessidades específicas, a objetivos e a capacidades da empresa. Planos escritos podem especificar mudanças de preços, datas de decisão, e/ou percentagens da produção que deverão ser vendidas. Além disso, os planos de marketing podem apresentar planos de contingência para ajudar o gestor a ultrapassar com mais facilidade certas condições de mercado imprevistas. Os profissionais de marketing (assim como outros elementos na empresa que realizem o plano) recomendam algumas considerações no desenvolvimento de planos de marketing. Esses temas incluem: objetivos, quantidades e custos de produção, datas de entrega, perspectivas de preço e capacidade de ultrapassar riscos. Os autores supracitados consideram que os planos de marketing podem ajudar os gestores a tomar melhores decisões de marketing, fornecendo as informações necessárias para a ação.

Bogan e Doss (2010, p.106) referem que o *Marketing é muito mais do que uma atividade ou evento; é um sistema de negócios organizado que cria e conduz ao crescimento. Um plano de marketing eficaz é a ligação entre os seus objetivos de crescimento e a listagem das ações a efetuar.*

Para Defilippo (2008), criar um plano de marketing bem-sucedido passa por compreender bem o mercado-alvo, concentrar esforços para realizar uma boa estratégia de marketing, organizar as tarefas, calendarizá-las e monitorar o desenvolvimento do plano, mensalmente. O plano de marketing tanto tem de arte como de ciência e os ajustes serão necessários para torná-lo adequado ao negócio.

É de salientar outro conceito estreitamente relacionado com o tema em análise que é o planeamento de marketing. Este pode definir-se como o *processo que leva ao desenvolvimento do plano de marketing* (American Marketing Association, 2012). Por sua vez, *o planeamento estratégico cria os alicerces, e dá a direção para o planeamento de marketing [...] o planeamento de marketing inclui planos para combinar um produto ou serviço da empresa com as necessidades dos mercados através de canais eficazes, promoção, etc* (Knychalska e Shaw, 2010, p.103). Para Schroeder e Rodrigues (2008), o planeamento de marketing é um conjunto de ideias e decisões com vista a preparar a empresa para situações futuras do mercado, e preveni-la para situações de ameaças e oportunidades que poderão advir.

Segundo Jarratt e Fayed (2001) e Leder e Gerri (2006), a pessoa responsável pela tomada de decisão de marketing deve ser o sócio sénior, consultor sénior, diretor geral, diretor de marketing, diretor regional, diretor de desenvolvimento de negócios. Farhangmehr (2000) e Leder e Gerri (2006) confirmam uma forte associação entre a gestão de topo e as atividades de marketing. Por sua vez, Ames (2000), acrescenta que os executivos de topo devem participar ativamente no desenvolvimento dos planos de marketing, no entanto, em certas ocasiões acontece que ao invés de encorajarem a troca aberta de novas ideias, abafam as ideias dos outros evitando, assim, novas ações.

Leder e Gerri (2006) abordam o tema do plano de marketing considerando o seguinte:

Não é o facto de ser uma publicação encadernada numa prateleira e memorizada, que fornece maior valor ao plano de marketing. Este deve ser simples. Pode nunca ter a possibilidade de construir o 18º ponto do plano de marketing que aprendeu na universidade. Um documento de trabalho que contém a estratégia para atingir o seu target, é tudo o que necessita. Uma boa estratégia de marketing deve incluir os seus objetivos, políticas e táticas completas e interligadas.

Estes autores advertem para a simplicidade e objetividade do plano de marketing, que para além da necessidade de ter uma composição sintética – ou seja, ordenada, constante e contínua - deve ser um documento que responda de maneira eficiente e prática à forma como a empresa atinge o seu público-alvo. Esta opinião também é partilhada por Sirsi (2006) e Bogan e Doss (2010) em que os últimos acrescentam que o plano de marketing deve ser também sustentável, na medida em que deve criar condições para ser implementado, no tempo definido e sem prejudicar no longo prazo. Sirsi (2006) por sua vez, complementa esta ideia, aconselhando a não realização de planos de marketing muito extensos, pois ficam sujeitos a não serem lidos nem implementados. Também acrescenta, para quem pretenda realizar um plano bem-sucedido, em concentrar-se no que fazer com os dados (informação), e não sobre os dados em si. Ou seja, focar-se na solução para resolver a informação obtida. Isto porque recolher informação é fácil mas pensar na implicação dos factos é difícil. No entanto, o plano de marketing não é dizer o óbvio, mas sim, o que se está a planear fazer.

Segundo o estudo efetuado por Farhangmehr (2000), relativo às atividades de marketing e planeamento de marketing nas grandes empresas portuguesas, verificou-se que cerca de dois terços das empresas estudadas produzem planos de marketing e que existe uma relação entre a produção, ou não, de planos e a realização de atividades de marketing.

Na figura que se segue podem ser observadas as vantagens da realização do planeamento e da sua formalização, na opinião de diversos autores.

Apesar das vantagens apontadas anteriormente existem barreiras enfrentadas pelas empresas, relativas ao processo de planeamento e à realização do plano de marketing. Slotegraaf e Dickson (2004) referem que, apesar de constatarem benefícios na sua realização, observaram alguma rigidez associada à capacidade de planeamento. Adiantam que as empresas estão menos propensas a improvisar depois da aprovação dos seus planos de marketing. Mas, quando as empresas se envolvem em improvisações a partir de um plano de marketing aprovado, elas têm vantagens pois podem melhorar o seu desempenho.

Ames (2000) refere que o plano de marketing confere uma contribuição muito importante para qualquer empresa. No entanto, na sua pesquisa encontrou resultados desapontantes em algumas empresas industriais quando estas aplicavam o planeamento de marketing. Constatou que o motivo do insucesso deve-se ao facto do planeamento de marketing não se adaptar a problemas concretos. Não se podem aplicar, sem alteração, as mesmas ações para todas de empresas e para todos os clientes. Ou seja, se uma organização tem vários tipos de clientes e vários canais de distribuição, pode ter que adotar ações diferentes para cada um deles. O autor aconselha que todas as atenções devem estar focalizadas em atingir objetivos e ações concretas e de melhoria, através de uma análise bem refletida e de uma continua troca de informações entre os técnicos da empresa e os elementos de topo da organização.

Figura 2. Vantagens do planeamento de marketing

| AUTORES | VANTAGENS |
|---|--|
| Taghian (2010) | Ajuda na melhoria da quota de mercado e no desempenho geral da organização. Universalidade da aplicação do plano – pode ser aplicado em todas as situações de marketing global. |
| Taghian (2010), Knychalska e Shaw (2002) (citando os autores: Steiner, 1997; Stevens, Loudon, Wrenn, and Warren, 1997; O’Hara, 1995) Leeflang e Mortanges (1997), | Ajuda na melhoria do desempenho geral da empresa. |
| Toledo, Prado, e Petraglia (2007) | Ajuda a orientar a empresa para conseguir o que pretende para os seus produtos. |
| Claycomb <i>et al</i> (2000) | Maior capacidade em obter informações relevantes, conclusões, tomar decisões e obter resultados previstos. Maior preparação em lidar com a mudança. Melhor aplicação de recursos para promover as vendas. |
| Knychalska e Shaw (2002) (citando os autores: Steiner, 1997; Stevens, Loudon, Wrenn e Warren, 1997; O’Hara, 1995), Claycomb <i>et al</i> (2000), Leeflang e Mortanges (1997), | Possibilita a avaliação e controlo das ações de marketing. |
| Knychalska e Shaw (2002) (citando os autores: Steiner, 1997; Stevens, Loudon, Wrenn e Warren, 1997; O’Hara, 1995) | Força a organização a estabelecer metas e objetivos. Avalia a posição de uma empresa, as suas fraquezas, pontos fortes e vantagens competitivas. Ajuda a empresa a adaptar-se a um ambiente de negócios em rápida mudança, tirar proveito das oportunidades criadas por essas mudanças, e conhecer as ameaças resultantes de diferentes fatores. Proporciona uma noção geral da empresa, observa a relação entre as partes ao invés de lidar com cada área separadamente. |
| Claycomb <i>et al</i> (2000), Leeflang e Mortanges (1997) | Levam à identificação de tarefas e atribuição de tarefas. Existe uma melhor coordenação entre os indivíduos cujas ações estão relacionadas, devido à organização e à definição das funções. |
| Ames (2000) | Ajuda os gestores a basearem-se em factos e não em pressentimentos ou opiniões. Ajuda a adotar uma postura “agressiva” em vez de manobras defensivas. Pode minimizar o impacto da surpresa ao desenvolver planos de contingência. |
| Leeflang e Mortanges (1997) | São uma forma de estabelecer e comunicar os objetivos, estratégias, e atividades escolhidas pela empresa. Resultam de uma análise cuidadosa e de coordenação das atividades. Têm resultados em economia de tempo e dinheiro, porque a eficácia no funcionamento da empresa é melhorada. |

Fonte: Elaboração própria

Para além das desvantagens, alguns autores também identificam diversas barreiras na realização do planeamento de marketing, como se pode observar na figura seguinte.

Figura 3. Barreiras na implementação do planeamento de marketing

| FONTES | Barreiras do planeamento de marketing |
|---|--|
| Dibb, Simkin e Wilson (2008) | Estão relacionadas com a infraestrutura organizacional, com o processo de planeamento de marketing e com a implementação dos planos. |
| Jain (2002), Simkin (2002), Pearson e Proctor(1994), McDonald (1992), Giles (1991) | A estratégia é determinada de uma forma isolada das análises ou formulações das táticas dos programas. |
| Jain (2002), Simkin (2002), Dibb (1997), Greenley (1982) | Compreensão limitada das forças do meio envolvente externo. |
| Simkin (2002),Greenley (1982) | Inadequada Inteligência de marketing ³ disponível dentro da organização. |
| Simkin (2002), Piercy e Morgan (1994), McDonald (1992) | O pessoal do planeamento está a perder o ímpeto e a motivação, devido aos recursos e a pressões. |
| Jain (2002), Simkin (2002), Dibb (1997), Piercy e Morgan (1994), Greenley (1982) | Detalhes insuficientes nos programas de marketing ou no plano de implementação. |
| Simkin (2002), McDonald (1992) | Incapacidade de romper com formas existentes de funcionamento. |
| Simkin (2002), Pearson e Proctor (1994) | Insuficiente visão ou capacidade de pensar lateralmente. |
| Dibb (1997), Simkin (1996), Pearson e Proctor (1994) | Pouca partilha de inteligência marketing entre as várias funções e níveis de gestão. |
| Dibb (1997), Simkin (1996), Pearson e Proctor (1994),Piercy e Morgan (1994), McDonald (1992), Giles (1991), Greenley (1982) | Má comunicação interna: dentro do marketing, entre as funções, entre unidades de negócio e níveis de gestão. |
| Simkin (1996), Piercy e Morgan(1994), McDonald (1992) | Gestão de topo inadequada para a atividade do planeamento de marketing. |
| Simkin (1996), Piercy e Morgan(1994), McDonald (1992) | Falta de confiança /convicção entre os responsáveis pelo planeamento de marketing. |

Fonte: Dibb, Simkin e Wilson (2008, p.540)

³ O Sistema de inteligência de marketing é o desenvolvimento de um sistema para recolher, processar, avaliar e tornar disponíveis informações de marketing, num formato que permita os gestores de marketing e executivos, funcionarem mais eficazmente. Os dados de marketing, quando analisados, podem gerar informações que possibilitam ser processadas e colocadas num formato que proporciona a inteligência no processo de planeamento, na elaboração de políticas e nos propósitos de decisão (American Marketing Association http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M (20 de Outubro de 2011)

II.2.2 – Modelos do plano de marketing

Tendo em conta que o objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo/guião do plano de marketing para empresas vitivinícolas, sentiu-se a necessidade de efetuar um levantamento sobre diversos modelos de plano de marketing, desenvolvidos por diferentes autores.

A - Modelo de Bonoma e Kosnik (1989)

Bonoma e Kosnik (1989) apresentam o seguinte modelo para realização de um plano de marketing:

Figura 4. Modelo de Bonoma e Kosnik (1989)



Fonte: Bonoma e Kosnik (1989, p14-15)

Segundo os autores, o ponto de partida do processo deve ser a avaliação da empresa, dos clientes, da concorrência, pois são pontos muito importantes para o sucesso do marketing. Após esta análise deve proceder-se à formulação da estratégia, tendo por base as análises do tamanho, do crescimento e das tendências do mercado, para efetuar a segmentação, o posicionamento, a definição da estratégia para cada produto, as previsões de atuação face à concorrência e à adaptação ao mercado. Passa-se, em seguida, às questões mais operacionais, à implementação e à avaliação do plano de marketing.

B - Modelo de Leeflang e Mortanges (1997)

Com base no estudo realizado, Leeflang e Mortanges (1997) verificaram que a maioria dos planos de marketing eram construídos em torno de três componentes: o relatório de marketing, o plano estratégico de marketing e o plano operacional de marketing. É com base nestes três componentes que os autores propõem a realização do plano de marketing como se pode observar na figura seguinte.

Constatou-se que na elaboração do relatório de marketing, os autores atribuem maior importância: à definição dos objetivos e metas, à sua realização e à discrepância entre os objetivos planeados e os objetivos realizados. Ao nível do ambiente externo, a componente do plano de marketing que apresenta maior importância é a análise dos consumidores/mercado.

No ambiente interno os componentes considerados mais relevantes são as análises competitivas e as previsões para os próximos anos.

Na realização do plano estratégico de marketing, os objetivos de marketing, seguidos da definição do negócio e da definição da posição do negócio são considerados pelos autores, os aspetos mais relevantes na realização de um plano de marketing.

No que concerne ao plano operacional, os componentes que os autores mais destacam devido à sua importância são os objetivos de marketing de curto prazo, seguidos das decisões do marketing mix de curto prazo.

Figura 5. Modelo de Leeflang e Mortanges (1997)

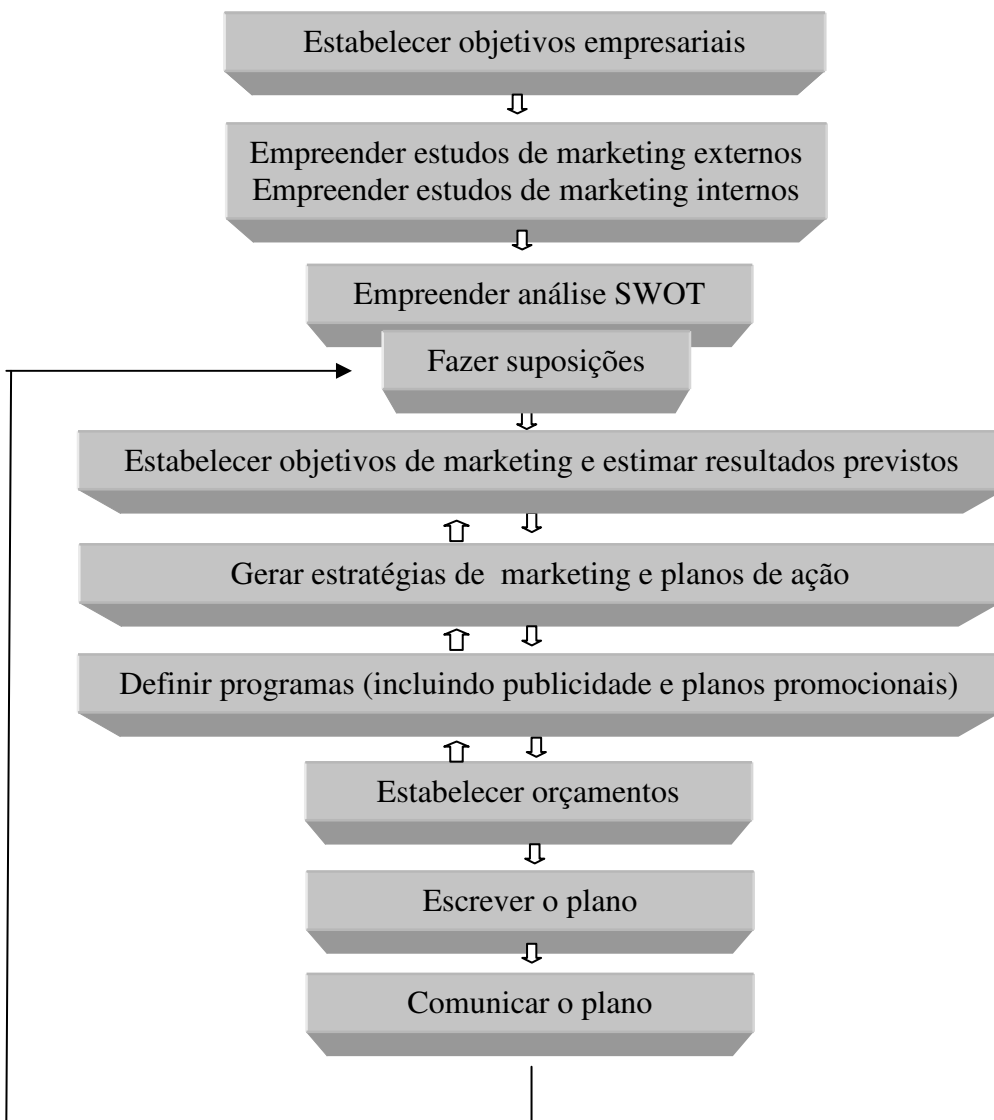
| Elementos do relatório de marketing |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Definição dos objetivos e metas • Realização de metas e objetivos • Discrepância entre os objetivos planejados e os objetivos realizados • Explicação das diferenças entre os objetivos planejados e realizados • Desenvolvimento dos indicadores financeiros planejados • Realização dos indicadores financeiros • Discrepância entre indicadores financeiros planejados e realizados • Explicação das diferenças entre indicadores financeiros planejados e realizados • Descrição de instrumentos de marketing • Descrição dos instrumentos de marketing utilizados pela concorrência <p><u>Desenvolvimento de outras variáveis do ambiente externo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores/mercado • Fatores económicos • Fatores políticos • Fatores demográficos • Fatores sociais • Fatores tecnológicos <p><u>Desenvolvimento de outras variáveis do ambiente interno:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionamento dos serviços • Automatização • Pessoal • Programas de qualidade • Desenvolvimento de produtos • Vendas / quota de mercado <p><u>Análises:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análises competitivas • Análises dos resultados obtidos • Análise de portfólio <p><u>Outras análises:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise de sinergias • Análise da distribuição • Análise de fornecedores • Recomendações de pesquisa • Previsões para os próximos anos |
| Elementos do plano estratégico de marketing |
| <ul style="list-style-type: none"> • Definição do negócio • Definição da missão • Definição da posição do negócio • Definição de objetivos organizacionais • Caminhos estratégicos • Estratégias competitivas genéricas • Estratégias competitivas específicas • Objetivos de marketing • Objetivos para os diferentes instrumentos de marketing • Estratégia de marketing mix • Estratégias para os instrumentos de marketing • Indicadores financeiros |
| Elementos do plano operacional de marketing |
| <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos organizacionais de curto prazo • Objetivos de marketing de curto prazo • Objetivos de curto prazo para os instrumentos de marketing • Decisões do marketing mix operacional de curto prazo • Decisões dos instrumentos de marketing operacional de curto prazo |

Fonte: Leeflang e Mortanges (1997, p. 90,91,93,95)

C - Modelo de Westwood (1999)

Westwood (1999) inicia o plano de marketing com a definição dos objetivos gerais da empresa (vide figura seguinte). Em seguida, a segunda etapa consiste em empreender estudos de marketing externos e internos; com base nessa informação realiza-se a análise SWOT e a criação de suposições, ou seja, de sugestões e recomendações para a estratégia de marketing.

Figura 6. Modelo de Westwood (1999)



Fonte: Westwood (1999, p.20)

A etapa seguinte visa o estabelecimento de objetivos de marketing e as respectivas previsões. Seguidamente, estabelecem-se estratégias de marketing, planos de ação,

definem-se programas e fixam-se orçamentos. Caso o orçamento exceda o previsto, ou não seja aprovado, iniciam-se novamente as etapas começando pela definição dos objetivos de marketing. Após o orçamento ficar estabelecido, redige-se o plano, comunica-se e controla-se. O autor deste modelo prevê a atualização/revisão do plano em função do controle efetuado ao longo da sua implementação.

D - Modelo de Paley (2001)

Paley (2001) apresenta o modelo do plano de marketing estratégico, em que faz a distinção entre o plano estratégico, que corresponde a três a cinco anos e o plano tático, que corresponde a um ano, como se pode ver na figura seguinte. O autor adverte para a realização de todas as etapas evitando a tentação de começar com o plano de marketing tático de um ano; se o fizer, escapa às oportunidades de longo prazo.

A primeira etapa é iniciada com uma orientação estratégica - para o autor também designada pela declaração da missão - e fornece uma visão de longo prazo a uma empresa, unidade de negócios, ou linha de produto.

A segunda etapa abrange a definição dos objetivos e metas. A combinação de ambos os objetivos, quantitativos e não quantitativos, permite definir o planeamento de uma forma mais precisa e eficaz.

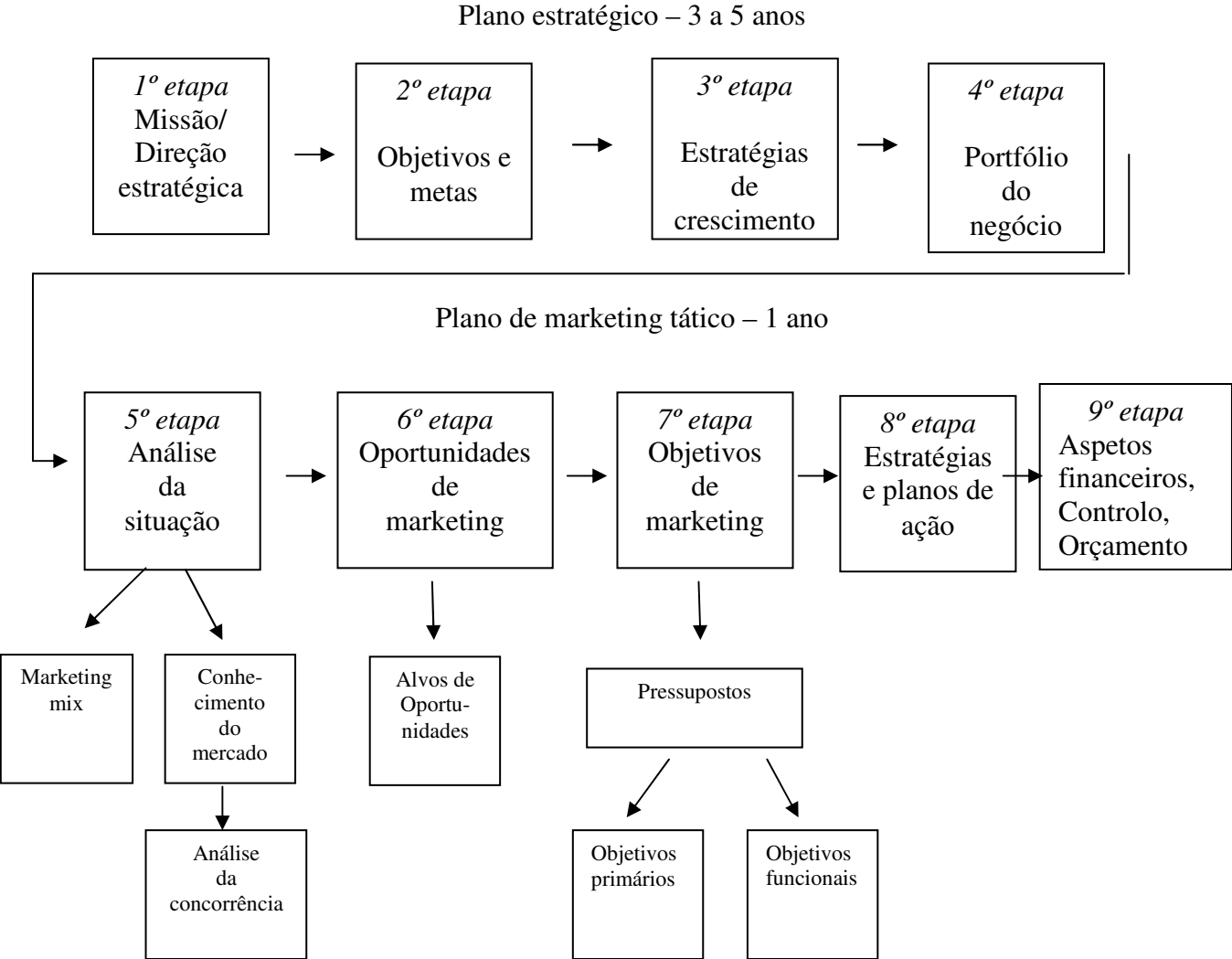
A terceira etapa apresenta as estratégias internas, da empresa, produto ou marca ou, estratégias externas (como as possibilidades de formação de *joint ventures*, identificação de novas redes de distribuição, oportunidades em segmentos de mercado emergentes, entre outros).

A quarta etapa diz respeito à análise do portfólio, ou seja, da carteira de negócios. Esta abrange uma listagem de todos os produtos e mercados existentes, mercados potenciais e novos produtos que são viáveis nos próximos três a cinco anos, e coincide com a direção estratégica da empresa.

A partir da quinta etapa começa o plano tático e tal como no plano estratégico a análise da situação assenta numa retrospectiva de três a cinco anos para obter uma perspetiva histórica do negócio. Esta informação é importante porque serve como material de base para o desenvolvimento das oportunidades, objetivos e estratégias seguintes. A análise da situação é dividida em três partes: a análise do marketing mix, a análise do mercado e a análise dos concorrentes.

A sexta etapa é referente às oportunidades de marketing - de uma linha de produtos, mercado, segmento ou serviço – para isso, é necessário analisar os pontos fortes e fracos.

Figura 7. Modelo de Paley (2001)



Fonte: Palay (2001, p.191)

A sétima etapa abrange os objetivos de marketing cuja análise do marketing mix ajudou a identificar (etapa cinco). Nesta etapa estabelecem-se 3 propósitos:

- Os pressupostos - que são hipóteses ou projeções realistas sobre as condições futuras e tendências, sobre a forma como o profissional de marketing e outras pessoas na organização vêem o ambiente.
- Os objetivos primários - que se relacionam com aspectos quantitativos, tais como vendas projetadas, lucros, participação de mercado, retorno sobre o investimento e outros dados necessários à sua gestão.
- Os objetivos funcionais - que incluem as partes operacionais do negócio, relacionadas com a qualidade do produto, segmentação, preço, distribuição, comunicação, entre outros.

Com base na definição dos objetivos de marketing, desenvolvem-se as estratégias e planos de ação que traduzem os objetivos em prática (oitava etapa). Cada estratégia deve incluir detalhes sobre o que vai acontecer, quando vai acontecer, e quem é atribuída a responsabilidade para a realização das ações. Por fim, o autor coloca os aspectos financeiros, controle e o orçamento relacionados com o plano.

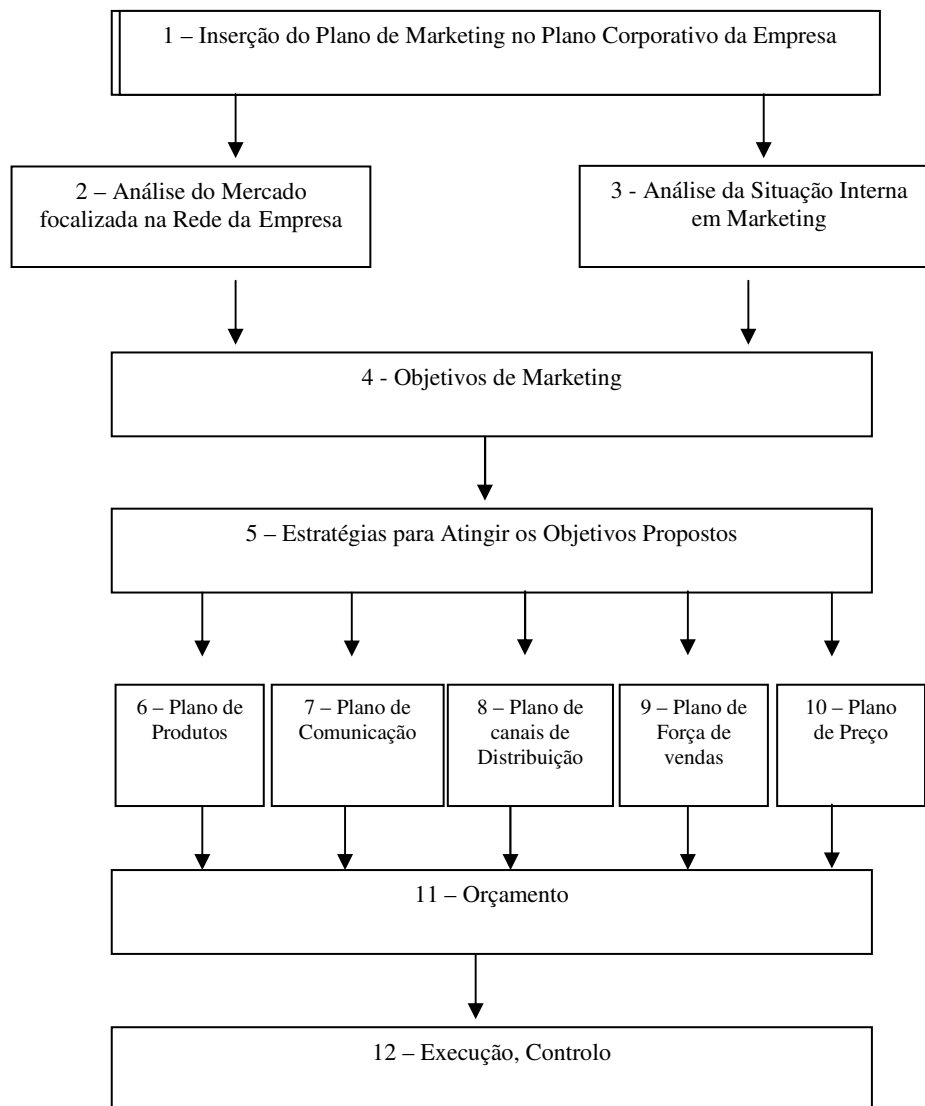
E - Modelo de Neves, Cònsoli, Lopes e Cònsoli (2004)

Segundo Neves *et al* (2004) as etapas de um plano de marketing iniciam-se com a inserção do Plano de Marketing no Plano Corporativo da Empresa. Nesta etapa, deve elaborar-se o histórico da empresa, verificar se a organização tem outros planos feitos e estudá-los, verificar a compatibilidade deste plano de marketing com as outras áreas da organização - tais como a produção, a área administrativo/financeira e os recursos humanos - pois não podem ser propostos objetivos em marketing que outras áreas da empresa não possam atingir.

A segunda etapa consiste na Análise do Mercado focalizada na Rede da Empresa. Deve efetuar-se o levantamento dos dados referentes ao mercado onde a empresa opera (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outras), devem ser identificadas as ameaças e oportunidades, oriundas de fatores político/legais, económicos e naturais, socioculturais e tecnológicos, tanto no mercado nacional como

internacional. A este nível também deve ser analisado o comportamento do cliente final e intermediário (distribuidores) e os respectivos processos de decisão de compra. Na opinião dos autores, outro aspecto a considerar a este nível é a descrição dos principais concorrentes nacionais e internacionais.

Figura 8. Modelo de Neves, Cónsoli, Lopes e Cónsoli (2004)



Fonte: Neves *et al* (2004, p.9)

Na terceira etapa efetua-se a Análise da Situação Interna em Marketing que engloba o levantamento de todos os pontos fortes e fracos da empresa ou do produto. Nesta etapa, o autor inclui também a análise da empresa/produto/marca, em relação aos seus principais

concorrentes; e do *benchmarking* de empresas (concorrentes, ou não) que apresentem as melhores práticas.

A quarta etapa consiste na definição dos Objetivos de Marketing, e na sua quantificação (volume de vendas, participação, presença em mercados e entrada em novos mercados).

Na quinta etapa são estabelecidas as Estratégias para atingir os objetivos propostos. Ou seja, definem-se os segmentos de mercado, a seleção de mercados-alvo, definem-se as estratégias de diferenciação e posicionamento, entre outras.

A sexta etapa é formada pelo Plano de Produtos onde: se define o lançamento de novos produtos, se detalha todos os serviços que vão ser prestados, se toma decisões em relação às marcas, às embalagens (rótulos, materiais, *design*) e, se orçamenta despesas com produtos, ou desenvolvimento de novos produtos.

Na sétima etapa é estabelecido o Plano de Comunicação no qual se identifica o público-alvo, os objetivos desejados (conhecimento de marca, lembrança de marca, persuasão, entre outros), o posicionamento, o mix de comunicação⁴, a orçamentação e a avaliação dos resultados da comunicação.

Na etapa seguinte elabora-se o Plano de Distribuição e Logística onde se definem os canais de distribuição dos produtos da empresa e os objetivos de distribuição (tais como presença em mercados, tipo e número de pontos de venda, serviços a serem oferecidos, informações de mercado, promoção de produtos e incentivos).

Também a este nível, o autor defende a criação de um Plano de Força de Vendas onde são estabelecidos os objetivos de força de vendas com base em indicadores de desempenho.

Na décima etapa é elaborado o Plano de Preços no qual se definem os objetivos da empresa em relação aos preços, se escolhem os métodos de fixação dos preços e se decide pelo tipo de variações (regionais, conjunturais, etc.) que podem ser praticadas.

⁴ Para o autor, o mix de comunicação significa definir as ações de relações públicas, de publicidade, de promoção de vendas, bem como as ações de marketing direto e identificar quais podem ser feitas em conjunto.

As etapas 6 a 10 não são sequenciais, mas sim, efetuadas em simultâneo uma vez que estão interligadas.

Após a construção destes cinco planos o autor apresenta a Orçamentação onde são apresentados todos os orçamentos das variáveis de marketing que apresentam custos - tais como, as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor, dos produtos, da comunicação, da distribuição, da força de vendas – todos os custos devem ser colocados para que se tenha um orçamento completo para o Plano de Marketing, visando atingir os objetivos propostos.

Por fim, o autor menciona a Execução e o Controlo que consiste na implementação, acompanhamento e controlo do plano de marketing.

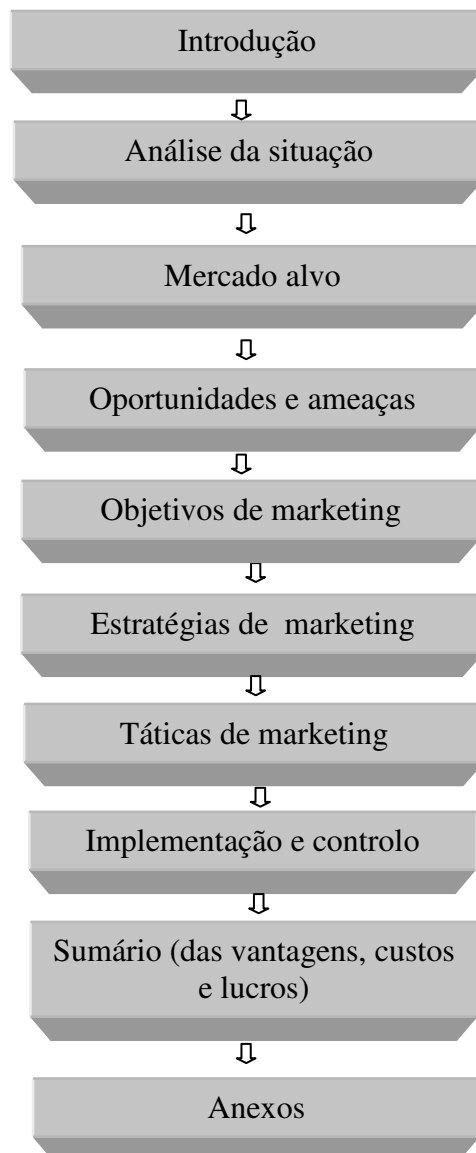
F - Modelo de Cohen (2005)

Cohen (2005) apresenta o modelo de plano de marketing, salvaguardando que existem outros modelos igualmente corretos para o fazer. Segundo o autor (Cohen, 2005, p.1) *o que é importante é que o plano seja apresentado de uma forma lógica e que nada seja omitido.*

O autor inicia o seu modelo de plano de marketing com uma introdução, onde descreve o produto e como este se insere no mercado. A análise da situação é a etapa seguinte, composta por uma análise dos fatores sociais, culturais, demográficos, económicos, políticos, legais, concorrentes e clientes. Dentro da análise da situação também está incluída uma análise interna da empresa. O mercado alvo é outra etapa do plano de marketing que foca a segmentação e o mercado que se pretende atingir. A análise das oportunidades e ameaças é outro tópico do plano, seguida da definição dos objetivos (em relação ao volume de vendas quota de mercado, retorno do investimento, entre outros). Outro componente do plano de marketing são as estratégias de marketing, que apresentam os meios para atingir os objetivos e, as táticas de marketing são consideradas o plano operacional, ou seja, como vão ser implementadas as ações ao nível do produto, preço, distribuição e comunicação. A implementação e controlo são outra etapa definida no plano e que estimam os aspetos financeiros e a forma de controlo. No final do modelo, o autor

apresenta um sumário que sintetiza as vantagens, os custos, os lucros e os componentes mais relevantes.

Figura 9. Modelo de Cohen (2005)

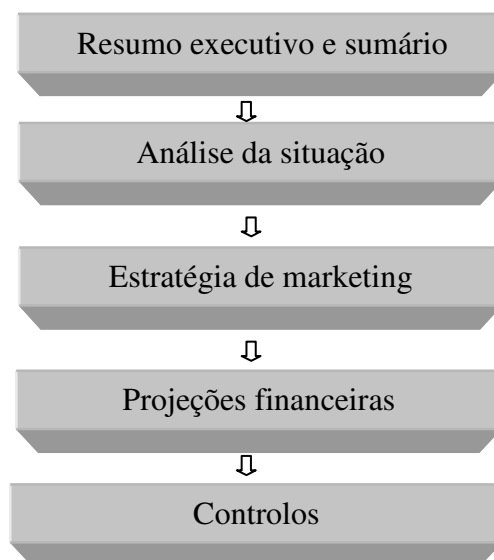


Fonte: Cohen (2005, p.2)

G - Modelo de Kotler e Keller (2006)

Para Kotler e Keller (2006), o plano de marketing abrange cinco grandes etapas (vide quadro seguinte). Tem início com um resumo executivo e sumário, seguido da análise da situação externa e interna da empresa e da análise SWOT. Posteriormente definem-se as estratégias de marketing, que incluem os objetivos financeiros e de marketing, a segmentação, o público-alvo, o *branding* e a estratégia. É de referir que este foi o primeiro modelo a tratar o *branding* como uma variável estratégica. O modelo também comporta uma componente de projeções financeiras e por fim, o controlo, no qual se irá efetuar a avaliação dos programas de ação propostos.

Figura 10. Modelo de Kotler e Keller (2006)



Fonte: Kotler e Keller (2006 p.59)

Segundo Kotler e Keller (2006) o resumo executivo e sumário constam de um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a administração de topo compreenda os aspetos fundamentais do plano. Um sumário deve seguir-se a esse resumo, através da apresentação do restante plano e dos detalhes operacionais.

A análise da situação apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e as várias forças que atuam no ambiente macro. É apresentada a forma como o mercado está definido, qual o seu tamanho e com que velocidade está a crescer: quais as tendências relevantes que o influenciam, qual a oferta de produtos e quais os problemas críticos que a empresa enfrenta. As informações históricas pertinentes podem ser incluídas para proporcionar contexto. Essas informações são usadas para realizar uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).

A estratégia de marketing apresenta uma descrição da missão, dos objetivos financeiros e de marketing do plano. Define também quais os grupos e as necessidades que o produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isto é realizado com informações prestadas por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos. Desta forma assegura que a empresa irá proporcionar o suporte adequado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de *branding* e de cliente a ser criada.

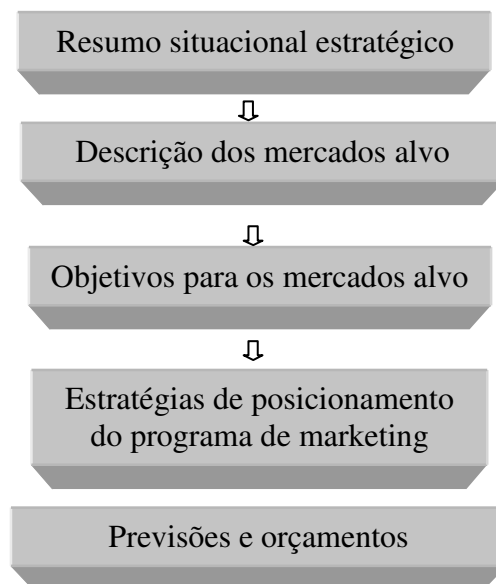
As Projeções financeiras abordam a previsão das vendas, das despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, apresenta-se a previsão do volume de vendas por mês e por categoria de produto. Do lado das despesas, aponta-se a previsão dos custos de marketing, divididos em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente, para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.

Os controles são a última secção do plano de marketing. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A administração de topo pode analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas apropriadas. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as ações que os gestores tomariam em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preços ou greves.

H - Modelo de Cravens e Piercy (2007)

Segundo os autores, o plano de marketing é composto por cinco etapas, em que a primeira etapa apresenta um resumo da situação, seguida de uma descrição dos mercados-alvo. A etapa seguinte é a definição dos objetivos para os mercados alvo e a quarta etapa consta da estratégia de posicionamento do programa de marketing. Por fim, o plano de marketing termina com as previsões e orçamentos, como se pode ver na figura seguinte.

Figura 11. Modelo de Cravens e Piercy (2007)



Fonte: Cravens e Piercy (2007, p.41)

Segundo Cravens e Piercy (2007), o resumo situacional estratégico é um resumo da situação estratégica da unidade de planeamento (unidade de negócios, segmento de mercado, linha de produto, etc)

A etapa seguinte aborda a descrição dos mercados alvo em que se define e descreve cada mercado alvo, incluindo perfis de clientes, preferências do cliente e hábitos de compra, estimativas de tamanho e crescimento, canais de distribuição, análise dos principais concorrentes e diretrizes da estratégia de posicionamento.

Os objetivos para os mercados alvo, visam estabelecer os objetivos para o mercado alvo, assim como, para cada componente do programa de marketing, por exemplo: posição do mercado, vendas e lucros, objetivos para o produto, preço, distribuição, comunicação. É pertinente indicar também, como cada objetivo será medido.

A estratégia de posicionamento do programa de marketing procura determinar como a gestão pretende que a empresa seja posicionada em relação aos clientes e à concorrência. Concretamente:

- A Estratégia de produto - definição da estratégia para novos produtos, melhorias e descontinuidade de produtos.
- Estratégia de distribuição – indicação da estratégia a ser utilizada em cada canal de distribuição, incluindo o papel dos intermediários, assistência e suporte fornecidos e atividades específicas planeadas.
- Estratégia de preço – especificação do papel do preço na estratégia de marketing e as ações planeadas em relação aos preços.
- Estratégia de promoção - indicação da estratégia e as ações planeadas para publicidade, internet, vendas pessoais e promoções de vendas.
- Pesquisa de mercado - identificação das necessidades de informação e projetos planeados, objetivos, custos estimados e calendário.
- Coordenação com outras funções empresariais – especificação das responsabilidades e atividades de outros departamentos que têm influência significativa sobre a estratégia de marketing planeada.

Por fim, a etapa das previsões e orçamentos incluem, as previsões de vendas e lucros para o plano de marketing e a preparação do orçamento necessário.

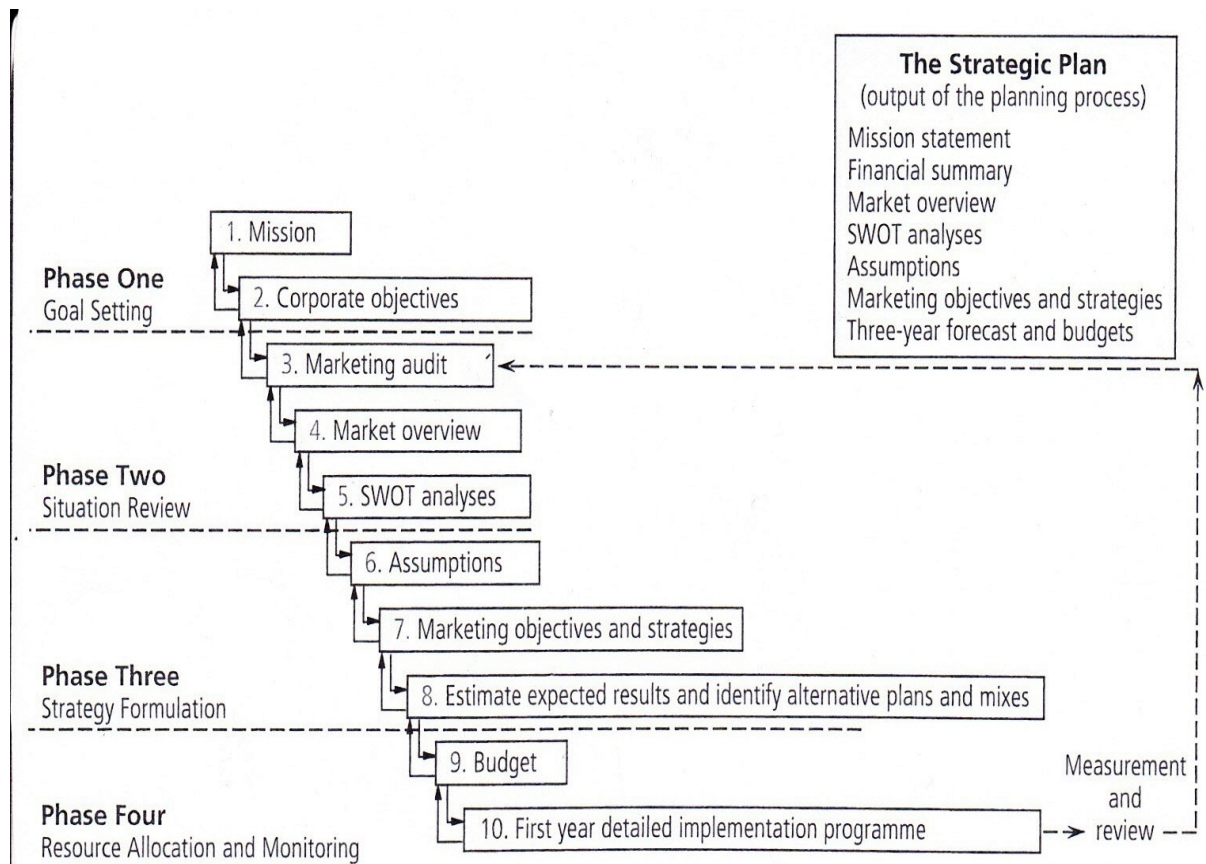
I - Modelo de McDonald (2007)

Segundo McDonald (2007), o plano de marketing é composto por quatro etapas. A primeira abrange a definição dos objetivos que incluem a missão e os objetivos gerais da empresa. Na segunda fase efetua-se uma análise da situação através da análise externa,

interna e análise SWOT. A terceira etapa envolve a formulação da estratégia iniciando-se com a análise das várias hipóteses possíveis. Essas hipóteses vão originar a definição dos objetivos e estratégias, os resultados estimados e a identificação de planos alternativos. A quarta fase consiste na alocação de recursos e monitorização, que contempla a definição do orçamento e o programa detalhado do primeiro ano de implementação.

O autor refere que em cada passo se deve refletir e voltar ao anterior, caso o resultado não seja o previsto. Após o plano de marketing concluído é aconselhável efetuar uma avaliação e uma revisão do que foi realizado iniciando-se, novamente, o processo com a fase 1, como se pode observar pela figura seguinte:

Figura 12. Modelo de McDonald (2007)



Fonte; McDonald (2007, p. 49)

J - Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)

Kerin *et al* (2008) apresenta as etapas para a realização de um plano de marketing, abordando duas vertentes distintas. Uma para o público externo, que pode destinar-se a bancos, empresas de capital de risco e outros possíveis investidores. Outra, para o público interno, que é focalizado para os profissionais da própria empresa.

Segundo os autores, o modelo de plano de marketing (vide quadro seguinte) é constituído por um resumo executivo, composto por uma breve síntese do plano, pela análise da situação, que inclui um resumo do ambiente atual e que finaliza com uma análise SWOT, pelo foco de mercado – produto que descreve os objetivos de marketing, os mercados alvos, os pontos de diferenciação e o posicionamento dos produtos da empresa, pela estratégia e tática do programa de marketing, que apresenta as estratégias que se vão efetuar ao nível do marketing mix, pelos dados financeiros e projeções que aborda todos os efeitos na receita e na despesa do programa de marketing definido, pelo plano de implementação, que mostra como a empresa vai transformar planos e estratégias, em resultados, apresenta prazos e designa responsabilidades para as muitas decisões táticas de marketing, necessárias para entrar num novo mercado, e pela avaliação e controlo que compara as vendas reais com as metas estabelecidas e apresenta medidas de contingência com ações alternativas. Por fim, poderão apresentar-se anexos com informação complementar ao plano de marketing.

Os pontos anteriormente descritos, são comuns ao plano de marketing dirigido ao público interno e externo da organização. Contudo, os autores (Kerin *et al*, 2008) acrescentam mais algumas etapas quando este plano se destina a entidades exteriores. Este inclui, no início, uma descrição da empresa onde se pode apresentar um breve histórico e os últimos sucessos da instituição. O ponto seguinte é um foco e plano estratégico, que define a direção estratégica de toda a organização e que deve ser consistente com as ações propostas no plano de marketing. Por último, os autores propõem que seja apresentada a estrutura da organização com o organigrama que o compõe. Será também incluído um anexo com o currículo dos elementos chave da empresa.

Figura 13. Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)

| Elementos do plano | Para público interno (para direcionar para a empresa) | Para público externo ⁵ (para atrair capital) |
|--|--|--|
| Resumo executivo | X | X |
| Descrição da empresa | | X |
| Foco/plano estratégico | | X |
| Análise da situação | X | X |
| Foco de mercado – produto | X | X |
| Estratégia e tática do programa de marketing | X | X |
| Projeções financeiras | X | X |
| Estrutura da organização | | X |
| Plano de implementação | X | X |
| Avaliação e controlo | X | X |
| Apêndice A: Bibliografia de pessoal chave | | X |
| Apêndice B: Detalhes de outros tópicos | X | X |

Fonte: Kerin *et al* (2008, p.52)

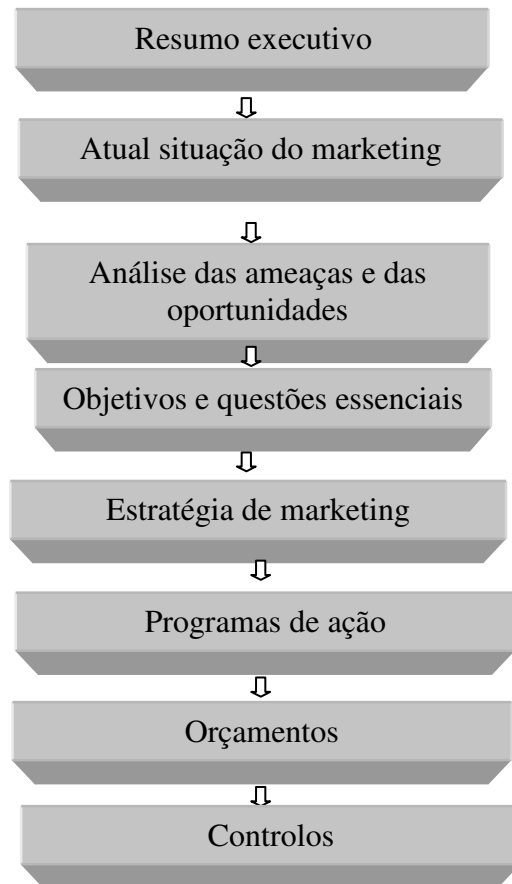
L - Modelo de Kotler e Armstrong (2008)

Kotler e Armstrong (2008, p.541) referem que *apesar da extensão e da estrutura exatas variarem de uma empresa para outra*, um plano de marketing geralmente contém um sumário executivo, a atual situação de marketing, a análise das ameaças e das oportunidades, os objetivos e questões essenciais, a estratégia de marketing, os programas de ação, os orçamentos, os controlos, com se pode observar na figura seguinte.

Segundo Kotler e Armstrong (2008) o resumo executivo contém as principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração o que ajuda a gestão de topo a encontrar os principais pontos do plano rapidamente. Um sumário deve acompanhar o resumo executivo.

⁵ (ex: bancos, possíveis investidores, capitais de risco).

Figura 14. Modelo de Kotler e Armstrong (2008)



Fonte: Kotler e Armstrong (2008, p.45)

A atual situação do marketing descreve o mercado alvo e a posição que a empresa ocupa, inclui informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição. Pode encontrar-se nesta secção:

- Uma descrição do mercado, dos seus principais segmentos, da análise das necessidades dos clientes e dos fatores do ambiente de marketing que possam afetar as suas compras,
- Uma análise do produto, que mostre as vendas, os preços e a margem bruta dos principais produtos da linha,
- Uma análise da concorrência, que identifique os principais concorrentes, avalie a posição de cada um no mercado, as suas estratégias referentes à qualidade do produto, determinação de preços, distribuição e promoção,

- Uma análise da distribuição, que avalie as recentes tendências das vendas e outros avanços nos principais canais de distribuição.

A análise das ameaças e das oportunidades avalia com as quais o produto se pode deparar, o que ajuda a gestão a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e nas suas estratégias.

Os objetivos e questões essenciais é outra etapa do plano - abrange os objetivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar, durante o período de realização do plano, e discute as principais questões que afetarão essa conquista.

A estratégia de marketing é a forma, por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar os seus objetivos de marketing, bem como as estratégias específicas para os mercados alvo, posicionamento e os níveis de despesa com o marketing. Esta etapa refere também as estratégias específicas para cada elemento do marketing mix e explica como cada uma delas responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano.

Os programas de ação descrevem como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos, que respondem ao que será feito, quando será feito, quem vai fazê-lo e qual o seu custo.

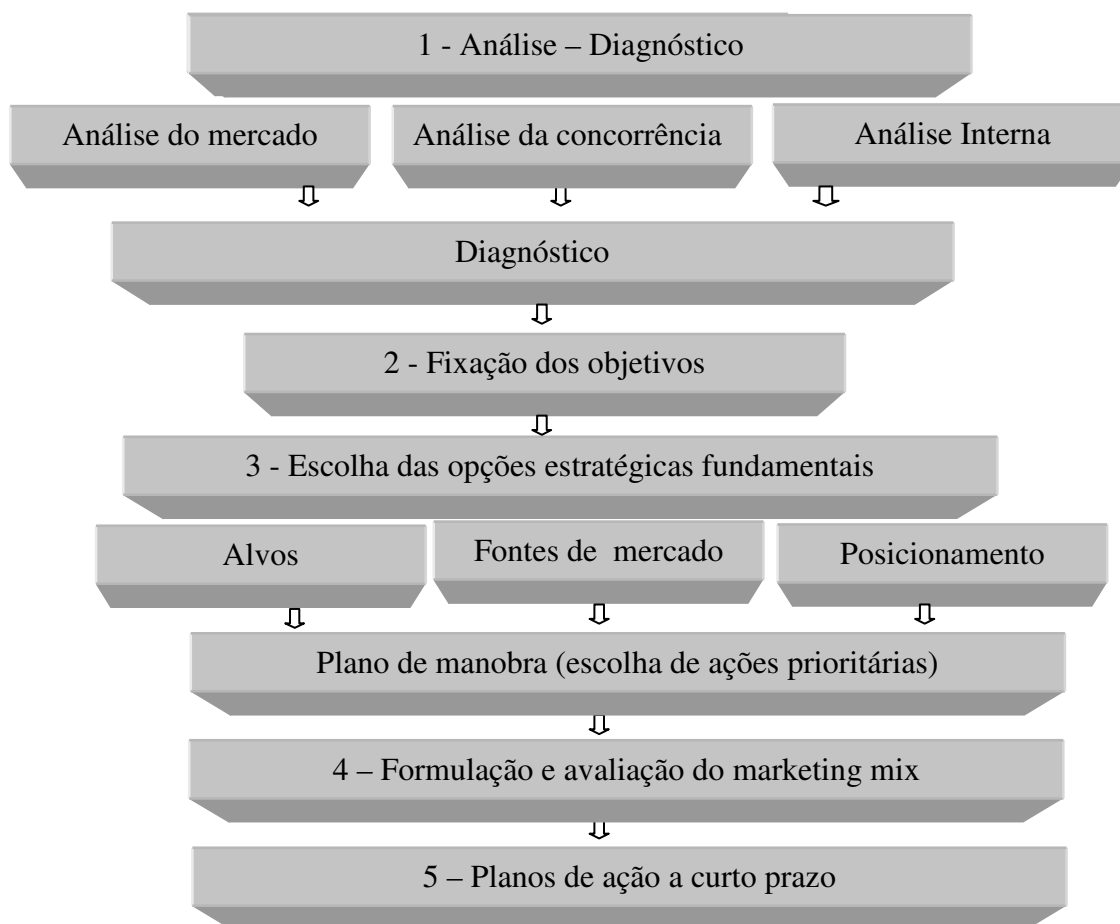
Os orçamentos, etapa seguinte, especificam os lucros e as perdas projetadas. Mostram a receita esperada (previsão do número de unidades vendidas e o preço médio líquido) e os custos esperados (de produção, distribuição e marketing). A diferença entre receita e custos é o lucro projetado. Uma vez aprovado pela alta administração, o orçamento torna-se a base para a compra de material, para o cronograma de produção, para o planeamento de pessoal e para as operações de marketing.

Os Controlos resumem o que será utilizado para monitorar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão a alcançar as suas metas. Inclui mensurações de retorno do investimento de marketing.

M - Modelo de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2009)

Lindon *et al* (2009), não desenvolvem um modelo detalhado do plano de marketing, mas apresentam um modelo para realizar uma estratégia de marketing. O modelo desenvolvido é composto por cinco fases que constam de uma análise de diagnóstico, da fixação dos objetivos, da escolha das opções estratégicas fundamentais, da formulação e avaliação do marketing mix e dos planos de ação a curto prazo.

Figura 15. Modelo de Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, Rodrigues (2009)



Fonte: Lindon *et al* (2009, p. 443)

A 1ª fase – o diagnóstico - inclui uma análise externa e interna. A análise externa é composta pela análise do meio envolvente (envolventes demográfica, sociocultural, económica, político-legal, tecnológica e ambiental), análise do mercado, análise dos clientes e outros públicos, análises dos concorrentes, análise interna e análise SWOT. A

fixação dos objetivos é a fase seguinte, seguida das opções estratégicas de marketing, em que são escolhidos os alvos a atingir, as fontes de mercado (com que produtos vai concorrer) e a escolha do posicionamento. A 4ª fase abrange a formulação e avaliação do marketing mix em que o gestor vai definir a sua política referente às quatro componentes do mix. Por fim a 5ª fase com os planos de ação de marketing, que abrange a elaboração e formulação do marketing mix e a avaliação do plano de ação.

N - Modelo de Wood (2011)

Wood (2011), apresenta os passos para desenvolver um plano de marketing que passam pelo sumário executivo, pela análise da situação, pela definição do mercado alvo, pela análise dos consumidores e do posicionamento. Seguem-se outras etapas que constam da definição dos objetivos, da estratégia de marketing e dos programas de marketing, ou seja, as ações que a empresa propõe implementar. Por último, descreve-se o plano financeiro e a implementação e controlo (vide figura seguinte).

Figura 16. Modelo de Wood (2011)



Fonte: Wood (2011, p.8)

O modelo de Wood (2011) inicia-se com o sumário executivo que é composto por uma breve descrição dos aspetos mais importantes do plano e dos objetivos. É seguido da análise da situação de marketing, que abrange um breve sumário das tendências do meio envolvente que podem afetar a organização, o seu marketing e os *stakeholders*:

- Análise da situação interna (missão, recursos, oferta, resultados anteriores, relações comerciais);
- Análise da situação externa (demográfica, económica, ecológica, tecnológica, político-legal, social e cultural, forças competitivas);
- Análise do mercado (características do mercado, quota de mercado, necessidades dos consumidores e seus comportamentos);
- Análise SWOT (forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas).

O mercado alvo, a análise dos consumidores e posicionamento - abrangem as decisões da segmentação, do *targeting* e do posicionamento. É necessário analisar os segmentos alvo baseados nas necessidades dos consumidores, comportamento, atitudes, fidelização e padrões de compra.

A definição dos objetivos inclui os objetivos específicos de marketing e a identificação das formas de conseguir alcançar esses objetivos. Abrange objetivos financeiros, objetivos de marketing e objetivos sociais (objetivos tendo por base a responsabilidade social).

A estratégia de marketing – compreende as estratégias para alcançar os objetivos, comunicando, e proporcionando valor ao mercado alvo.

Os programas de marketing propõem estabelecer os programas de acordo com a estratégia de marketing, incluindo atividades específicas, calendarização e responsáveis pelo produto, preço, distribuição, comunicação, serviço e marketing interno.

Outra etapa é plano financeiro e operacional em que são referidas as receitas, custos e lucros previstos baseados: no programa de marketing, resultados esperados e lucros, orçamentos, calendarização e responsabilidades, informação adicional ou recursos necessários para a implementação do plano.

A última etapa é a implementação e controlo em que se indica como avaliar o cumprimento dos objetivos e que ajustamentos devem ser feitos para manter os programas no caminho correto. Inclui planos de contingência.

II.2.3 Análise comparativa dos vários modelos do plano de marketing

Do resultado desta análise existem alguns aspetos cuja particularidade é interessante referir. Nem todos os autores tiveram o mesmo grau de especificidade na apresentação do modelo do plano de marketing: Bonoma e Kosnik (1989) foram os autores mais sintéticos na definição das etapas.

Nos modelos do plano de marketing notou-se uma evolução ao longo do tempo, incluíram-se mais elementos e a explicação tornou-se mais clara. No entanto, este aspeto não é linear devido às características dos autores e o grau de profundidade com que tratam este tema.

Dos vários autores analisados, todos apresentam formas diferentes de estruturar o plano de marketing. Utilizam designações diferentes, há pontos que uns autores contemplam e outros não. Porém, desde Bonoma e Kosnik (1989) até Wood (2011), todos são coincidentes em aspetos fundamentais como a análise da situação, as estratégias de marketing, o plano operacional de marketing, os aspetos financeiros e o orçamento.

Outra área também focada, apesar de não ser unânime entre todos os autores, é a avaliação e controlo. Por fim, aspetos como o sumário executivo, o plano de contingência e os anexos são menos referenciados.

Westwood (1999) e McDonald (2007) acrescentaram uma etapa a seguir à análise SWOT relacionada com “suposições”. Ou seja, são sugestões que se apresentam antes de avançar para outras etapas do plano de marketing, nomeadamente, para a definição dos objetivos e estratégias de marketing. Esse exercício de reflexão pode ser interessante para as etapas seguintes. Freire (2008) apresenta esse aspeto na definição de um plano estratégico designando-o por sugestões e recomendações. Paley (2001) define-o como pressupostos e está inserido na etapa objetivos de marketing.

Relativamente à análise SWOT, somente, McDonald (2007) coloca esta análise de forma explícita no modelo/guião do plano de marketing. Kotler e Armstrong (2008) apresentam (no modelo/guião) a etapa denominada análise das oportunidades ou ameaças. Os outros autores abordam-na na explicação do próprio modelo mas não a inserem no modelo/guião.

A estratégia de marketing, também não é unânime nos vários autores. Alguns incluem as estratégias e planos de ação na mesma etapa (Palay, 2001; Kotler e Keller, 2006 e Cravens e Piercy, 2007). Outros há, que colocam a estratégia e os planos de ação em etapas distintas. Na estratégia incluem aspetos como: a segmentação, a seleção dos mercados-alvo, o posicionamento⁶. Nos planos de ação (ou programas de marketing) incluem as ações específicas, a calendarização e os responsáveis pelas ações (Bonoma e Kosnik, 1989; Neves, *et al* 2004 e Wood, 2011). Na figura seguinte pode observar-se a comparação entre os vários modelos apresentados.

Cohen (2005) apresenta o sumário (com as vantagens do plano, os custos e lucros) no final do modelo/guião. Todos os outros autores que apresentaram esta etapa colocam-na no início do plano de marketing, o que parece mais conveniente para ser mais rápida a sua visualização.

Kerin *et al* (2008) são os únicos autores que apresentam duas estruturas diferentes no modelo/guião do plano de marketing. Uma destinada ao público externo e outra ao público interno. A componente dirigida ao público externo acrescenta elementos ao plano de marketing interno de forma que o público externo perceba melhor o plano.

Palay (2001) destingue duas fases no modelo/guião do plano de marketing mas adverte que são indissociáveis - a análise estratégica, de três a cinco anos e, a análise tática, de um ano.

Cohen (2005) e Kerin *et al* (2008) são os únicos autores que inserem os anexos no modelo do plano de marketing. No entanto, Kerin *et al* (2008) recomendam a colocação da bibliografia dos principais intervenientes no plano quando se trata de planos de marketing externos.

⁶ Kotler e Keller, em 2006, adicionaram o *branding* à parte estratégica.

Figura 17. Comparação dos modelos do plano de marketing segundo os vários autores

| Elementos do plano | Bonoma e Kosnik (1989) | Leeflang e Mortanges (1997) | Westwood (1999) | Palay (2001) | Neves <i>et al</i> (2004) | Cohen (2005) | Kotler e Keller (2006) | Cravens e Piercy (2007) | McDonald (2007) | Kerin <i>et al</i> (2008) | Kotler e Armstrong (2008) | Lindon <i>et al</i> (2009) | Wood (2011) |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------|--------------|---------------------------|--------------|------------------------|-------------------------|-----------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------|
| Sumário executivo | | | | | | X | X | | | X | X | | X |
| Análise da situação | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Definição dos objetivos | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Estratégias de marketing | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Plano operacional de marketing | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Projeções financeiras | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Avaliação e controlo | X | X | | X | X | X | X | | X | X | X | | X |
| Plano de contingência | | | | | | | X | | | | | | X |
| Anexos | | | | | | X | | | | X | | | |

Fonte: Elaboração própria

Westwood (1999) e McDonald (2007) apresentam no modelo/guião, uma etapa que consta das atualizações e revisões do plano. Esse aspeto demonstra a importância do plano de marketing ser associado a um documento flexível e dinâmico.

Wood (2011) acrescenta outro tipo de objetivos para além dos financeiros e de marketing que são os objetivos sociais. Isto revela a tendência para a responsabilidade social, também evidenciada por Kotler (2011).

II.3 – Suporte Teórico do Plano de Marketing

Para sustentar teoricamente cada uma das etapas do plano de marketing apresentadas pelos diversos autores – e o estudo empírico a ser realizado - torna-se importante rever alguns dos conteúdos principais como: a análise da situação, a definição dos objetivos e das estratégias, o plano de implementação e programas de ação, as informações financeiras, a avaliação e controlo e os planos de contingência.

II.3.1 - Análise da Situação

A prática do planeamento de marketing incentiva uma revisão profunda do mercado - a uma análise aos consumidores, aos concorrentes, assim como, a uma procura de fontes de inteligência de marketing, adequadas e confiáveis, para serem analisadas e divulgadas, de forma a servir de suporte às decisões organizacionais e à capacidade de resposta da empresa (Taghian, 2010).

Para efetuar a análise da situação atual da empresa/produto ou marca deve realizar-se uma análise interna e externa e a consequente análise SWOT que permite identificar sugestões/orientações para as fases seguintes do plano.

II.3.1.1 - Análise Externa

A análise externa é também designada por alguns autores por análise do meio envolvente. Por sua vez pode dividir-se na análise da macroenvolvente e da microenvolvente. Os elementos a ter em conta na análise da macroenvolvente são os fatores económicos, socioculturais, demográficos, político-legais, ambientais (ou ecológicos) e tecnológicos (Kotler e Keller, 2006 e Lindon *et al* 2009). Polizei (2005) acrescenta mais um elemento a esta envolvente – os fatores físico-climáticos. Os fatores a considerar na análise da microenvolvente (meio envolvente específico) englobam a análise da concorrência, do setor, da comunidade, dos fornecedores, dos distribuidores e dos clientes (Kotler e Keller, 2006; Kerin *et al*, 2008 e Lindon *et al*, 2009).

Relativamente aos fatores socioculturais os autores não são unânimes na sua classificação. Kerin *et al* (2008) não apresentam os fatores demográficos pois inserem-nos nos fatores sociais. Polizei (2005) refere as forças culturais e as forças sociais nas quais inclui aspetos ligados à demografia à composição socioeconómica e etária da população. Segundo Hamel (1994), determinar as implicações e o potencial de todos estes fatores implica criatividade e imaginação.

Por se concordar mais com a designação de análise da envolvente externa macro: que inclui os fatores económicos, demográficos, culturais, político-legais, ambientais, tecnológicos, e análise da envolvente externa micro: que engloba a concorrência, o setor, a comunidade, os fornecedores, os distribuidores e os clientes optou-se por estruturar o trabalho de acordo com esta tipologia.

A - Fatores Económicos

Os fatores económicos incidem sobre a influência que a economia do país pode exercer sobre os produtos e marcas. Como estes fatores podem afetar a evolução do mercado e o comportamento dos clientes. A evolução deste indicador pode abranger os últimos 3 a 5 anos, de forma a observar a evolução da economia e perspetivar a tendência que se vislumbra para o futuro, tendo por base as oportunidades e ameaças que daí podem advir. Segundo Freire (2008) e Carvalho (2011), as principais variáveis do contexto económico

são: o índice de confiança dos consumidores, a taxa de poupança das famílias, o produto interno bruto, a taxa de inflação, a taxa de juros, a taxa de câmbio, a taxa de desemprego, a balança comercial e os custos energéticos.

Kerin *et al* (2008) abordam os fatores económicos com duas perspetivas diferentes - a visão macroeconómica do mercado (referidas pelos autores anteriores) - e a perspetiva microeconómica da receita do consumidor - para conhecer a capacidade de compra. Para obter esta informação, o gestor de marketing procurará conhecer o rendimento bruto dos seus clientes, o rendimento disponível e o rendimento discricionário⁷.

Evans e Berman (1992, p. 44) são da opinião que o *crescimento económico de um país ou de uma região pode ter um impacto significativo nos esforços de marketing de uma empresa*. Uma taxa de crescimento elevada (PIB) significa que a economia num país ou região é, geralmente, forte e de um potencial de marketing elevado. É de grande importância para os gestores de marketing, as perceções dos consumidores em relação à economia, pois se os consumidores acreditarem que a economia irá evoluir favoravelmente, poderão adquirir mais; mas se acreditarem que a economia não irá evoluir, poderão cortar nas aquisições.

B - Fatores culturais

Os fatores culturais estudam os estilos de vida da sociedade afim de detetar possíveis ameaças ou oportunidades para a empresa/produto ou marca. Muitos elementos da cultura influenciam o comportamento do consumidor e é útil para o gestor de marketing verificar as tendências culturais da região, do país, ou, inclusive, do mundo. Segundo Polizei (2005), Beamish e Ashford (2008), Kerin *et al* (2008), os aspetos culturais englobam os valores da sociedade, os gostos, as normas, as crenças, as atitudes, a linguagem, a aparência, os hábitos, as práticas de trabalho, a utilização do tempo, a religião, a saúde e bem-estar e a educação. Cabe ao gestor de marketing avaliar os aspetos culturais que mais se adaptam ao seu produto/marca.

⁷ O dinheiro que sobra após o pagamento de impostos e itens de necessidade básica (Kerin 2008, p.78).

Kotler e Keller (2006) referem-se aos fatores culturais de uma forma mais específica e consideram que se deve refletir sobre a atitude do público face ao negócio e aos produtos da empresa.

C - Fatores Demográficos

Aspetos relacionados com a demografia têm um forte impacto na definição da estratégia de marketing. Entende-se por fatores demográficos, todos os aspetos relacionados com a distribuição geográfica da população, a idade, o sexo, a etnia, os rendimentos, a ocupação, a classe social, os nascimentos, os casamentos, os óbitos e as migrações (Beamish e Ashford, 2008; Kerin *et al*, 2008 e Kotler, 2010).

D - Fatores Tecnológicos

A tecnologia continua a desenvolver-se a uma velocidade muito grande. O tempo e a distância estão a encurtar rapidamente, com as empresas a utilizar a Internet para comercializar os seus produtos em mercados verdadeiramente globais. O resultado é que agora estão a surgir segmentos de mercado que rompem as barreiras entre as nações, desde produtos e serviços de *fast-food*, passando por livros e brinquedos até computadores, automóveis e turismo (Hooley, Sauders e Piercy, 2006). Neste contexto, os fatores tecnológicos devem focar todos os métodos e processos referentes à tecnologia, que possam influenciar o produto em causa, e ser uma oportunidade ou uma ameaça, atual ou potencial, para a empresa/produto. Freire (2008) considera que as inovações tecnológicas podem estabelecer importantes elementos de diferenciação se as empresas souberem explorar corretamente o potencial de novas ideias.

Em síntese, para analisar os fatores tecnológicos, deve realizar-se uma pesquisa sobre a tecnologia atual e potencial. Na opinião de Kotler e Keller (2006) e Wood (2011), as empresas têm de saber quais são as principais mudanças na tecnologia, relativamente, ao processo de fabrico e ao produto e qual é a posição da empresa nessas tecnologias. Ou seja, que inovações estão a acontecer, que podem afetar a empresa, os consumidores, os fornecedores, o marketing e os processos.

E - Fatores Político-Legais

Por vezes, os fatores políticos e legais são determinantes para a prossecução de um negócio, produto ou marca. Ao nível destes fatores político-legais devem ser tidos em conta aspetos como:

- A situação política do país e como esta influencia a empresa/produto;
- As leis vigentes que se aplicam à empresa/produto/marca.

O gestor de marketing deve refletir sobre as leis existentes e sobre a forma como estas podem afetar a estratégia de marketing. Em complemento, o ambiente político - vivido num país ou numa região - pode afetar o negócio, podendo transformar-se numa oportunidade ou numa ameaça. Segundo Beamish e Ashford (2008) e Freire (2008), algumas variáveis do contexto político-legal são: a estabilidade política, o comércio desleal, as restrições ao comércio, o enquadramento legal, o código de conduta profissional e a segurança no trabalho.

Por fim, um aspeto a salientar são as empresas que operam a nível internacional ou que têm objetivos de internacionalização devem dar especial atenção a este fator (Wood, 2011).

F- Fatores Ambientais

Para Kotler (2000) existe um outro elemento muito importante que é o fator ambiental. Segundo o autor, deve questionar-se quais as perspetivas em termos de custos e disponibilidade dos recursos naturais e de energia necessários à empresa, assim como, o papel da empresa em termos de poluição e preservação ambiental.

Nunes (2008) aborda também estes fatores ambientais mas atribui-lhe a designação de fatores ecológicos e geográficos. Segundo o autor, cada vez mais organizações sofrem o seu impacto ambiental, devendo assumir as suas responsabilidades sociais, para uma melhor integração junto da sociedade e para que o desempenho não venha a estar ameaçado, pelo contrário, possa ser mais eficaz e produtivo. Este autor propõe uma reflexão sobre: regras antipoluição, restrições geográficas à indústria ou ao investimento, restrições à poluição sonora, regras sobre resíduos, reciclagem de produtos, fatores e restrições energéticas, reservas e parques naturais.

Os fatores ambientais constam do estudo das condições da natureza e relações das empresas com essas condições. Nesta análise, deve ter-se em conta: os custos dos recursos naturais, a disponibilidade e o acesso a esses recursos naturais, o impacto ambiental da empresa.

Segundo Kotler (2011, p.132):

Os marketeers, no passado, basearam as suas estratégias no pressuposto de que os recursos são infinitos e com nenhum impacto ambiental. Com o reconhecimento crescente de recursos finitos e os elevados custos ambientais, os profissionais de marketing precisam reexaminar a sua teoria e práticas. Eles precisam rever as suas políticas de desenvolvimento de produtos, preços, distribuição e branding.

G - Análise dos concorrentes

Apesar da importância da análise dos concorrentes e da gestão dirigida para o cliente, Pauwels (2004) aponta para que os gestores olhem mais além dos consumidores e dos concorrentes, para obterem uma eficácia de marketing a longo prazo. Isto significa que devem ter em conta outros fatores, para além dos já apresentados.

A concorrência pode ser analisada num sentido mais amplo. Segundo Kim e Mauljorgne (1999, p.84), *a empresa concorre não só com as empresas da sua própria indústria, mas também com empresas de outras indústrias que produzem produtos ou serviços substitutos.*

Kim e Mauljorgne (1999) referem que a concorrência, numa indústria, tende a não convergir apenas em torno de produtos e serviços. Algumas competem em função de preços, baseados em cálculos de utilidade - e aí, o seu apelo é racional. Outras indústrias competem, em grande parte, por sentimentos - e nesse caso, o seu apelo é emocional.

Na opinião de Cardoso (1995) e Lindon *et al* (2009) a análise dos concorrentes é abordada segundo duas formas: *concorrentes atuais e potenciais*. O autor refere que os *concorrentes atuais* podem ter atividades semelhantes, ou seja, servirem aproximadamente os mesmos

consumidores, com tecnologia semelhante, satisfazendo necessidades idênticas. Os *concorrentes potenciais* podem surgir, por já servirem o consumidor com outros produtos; por já satisfazerem o mesmo tipo de funções noutra mercado e poderem expandir-se para o negócio da empresa; ou ainda, por já trabalharem em negócios a montante ou a jusante.

Também é possível efetuar esta análise tendo em conta os concorrentes diretos e os concorrentes indiretos. Os concorrentes diretos competem diretamente com o produto. Os *concorrentes indiretos* podem satisfazer a mesma necessidade com produtos diferentes.

Na opinião de Robert (1998), uma característica fundamental de uma estratégia bem-sucedida é possibilitar que a empresa controle ou, pelo menos, influencie as regras de jogo na competição. Se uma empresa não controla ou influencia as condições de atuação na competição, que ela tenha proativamente definido, então a sua estratégia não funciona. Analisar a concorrência, conduz à noção sobre a vantagem que a empresa tem face à concorrência. Ou seja, qual a sua vantagem concorrencial. Sobre este aspeto, Lambin (2000) refere que a noção de vantagem concorrencial faz referência à superioridade de um produto em relação aos seus concorrentes diretos. A capacidade que uma empresa tem de explorar a sua vantagem concorrencial depende, não só da força dos seus concorrentes diretos, mas também de outras forças, tais como os potenciais concorrentes, os produtos substitutos, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores.

Bergen e Peteraf (2002) introduziram a noção de semelhança nos recursos (ex: financeiros, de produção, I&D, recursos humanos...) relacionando com o tipo de concorrente em causa: concorrente direto, concorrente potencial ou concorrente indireto. Segundo os autores, a figura seguinte permite que os gestores classifiquem mais claramente o tipo de concorrência.

Figura 18. Tipos de concorrência

| | Semelhança dos recursos | |
|-------------------------|---|---|
| | baixa | alta |
| Concorrentes indiretos | Concorrentes indiretos com recursos pouco semelhantes e as influências (positivas ou negativas) para a empresa | Concorrentes indiretos com recursos muito semelhantes e as influências (positivas ou negativas) para a empresa |
| Concorrentes potenciais | Concorrentes potenciais com recursos pouco semelhantes e as influências (positivas ou negativas) para a empresa | Concorrentes potenciais com recursos muito semelhantes e as influências (positivas ou negativas) para a empresa |
| Concorrentes diretos | Concorrentes diretos com recursos pouco semelhantes e as influências (positivas ou negativas) para a empresa | Concorrentes diretos com recursos muito semelhantes e as influências (positivas ou negativas) para a empresa |

Fonte: Adaptado de Bergen e Peteraf (2002)

Há vários autores, como, Kotler e Keller (2006); Kerin *et al* (2008); Lindon *et al* (2009) e Wood (2011), que indicam a análise das **forças competitivas** de Porter como uma forma de efetuar a análise da concorrência. Esta análise passa pela abordagem ao *Poder de Negociação dos clientes, Poder de Negociação dos Fornecedores, Intensidade da Rivalidade dos Concorrentes na Indústria, Ameaça de Produtos Substitutos e Ameaça de Novas Entradas* (Porter, 1996, p.4-5).

Segundo os autores Leeflang e Mortanges (1997); Westwood (1999); Lambin (2000); Kotler e Keller (2006); McDonald (2007); Kerin *et al* (2008); Lindon *et al* (2009) e Wood (2011), os principais fatores a ter em conta em relação à concorrência, na elaboração do plano de marketing são os apresentados na figura seguinte.

No contexto do que atrás foi referido, nesta etapa do plano de marketing deve recolher-se a máxima informação sobre a concorrência, para se poder agir eficientemente e, em simultâneo, identificar as oportunidades e ameaças que possam ocorrer.

Figura 19. Fatores a ter em conta para a análise da concorrência

| |
|--|
| 1ª FASE: Verificar a intensidade dos concorrentes/número de concorrentes e a sua dimensão (grandes, médios, pequenos). Determinar os concorrentes mais importantes |
| 2ª FASE: Determinar a forma como se pretende analisar a concorrência |
| <ul style="list-style-type: none"> • Interprodutos, intersegmentos, genérica • Concorrentes diretos, indiretos, potenciais • Concorrência atual, potencial, produtos substitutos |
| 3ª FASE – Aspectos a ter em conta na análise da concorrência |
| <p>Aspectos gerais:</p> <p>Poder, experiência e dinamismo de cada concorrente</p> <p>Objetivos e estratégias</p> <p>Capacidade de reação de cada concorrente</p> |
| <p>Aspectos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A quota de mercado e/ou volume de vendas e/ou quantidades vendidas • Que tipo de estratégias utilizam com mais frequência • Poder da marca • A política de marketing mix – produto, preço, distribuição, comunicação • A qualidade dos serviços • A política de I&D • A sua forma de gestão • Valores e ética • As suas capacidades: produtiva, financeira... • Vantagens competitivas – como se diferenciam • Síntese dos pontos fortes e fracos |

Fonte: Adaptado de Leeflang e Mortanges (1997); Westwood (1999); Lambin (2000); Kotler e Keller (2006); McDonald (2007); Kerin *et al* (2008); Lindon *et al* (2009) e Wood (2011)

É relevante salientar que, em termos práticos pode tornar-se difícil ter acesso a toda esta informação, depende do mercado em análise mas, quando se trata de mercados que estejam no início (em fase de lançamento) ou mercados fragmentados (quando há muitas e pequenas empresas em que a sua quota de mercado não tem expressão; como exemplo o mercado dos restaurantes e cafés), essa dificuldade é acrescida. No entanto, as fontes de informação podem ser várias: os próprios clientes ou fornecedores, o site ou publicações da empresa concorrente, as base de dados de associações industriais, imprensa especializada, empresas de estudos de mercado, entre outras.

H- Análise dos clientes/consumidores

Análise dos clientes é uma parte importante do plano de marketing e envolve o conhecimento das necessidades, dos gostos, das percepções e da satisfação dos clientes. Edgell, Kurtis e Agarwalc (2000) e Kotler e Keller (2006) referem que é recomendável estudar detalhadamente os cinco tipos de mercado clientes e verificar quais lhe interessa atrair:

- Os mercados consumidores que consistem em indivíduos e famílias que compram bens ou serviços para consumo pessoal.
- Os mercados organizacionais que compram bens e serviços para utilização posterior ou para o uso no seu processo de produção.
- Os mercados revendedores que compram bens e serviços para revendê-los com uma margem de lucro.
- Os mercados governamentais que são constituídos por órgãos governamentais que compram bens e serviços para transferi-los a outros que necessitam deles ou para produzir serviços públicos.
- Os mercados internacionais consistem em compradores noutros países, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos. Cada tipo de mercado possui características especiais que exigem um cuidadoso estudo por parte do vendedor.

O comportamento do consumidor é um aspeto muito estudado para ajudar o gestor de marketing a definir a melhor estratégia para o seu produto ou marca. Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005, p.6) é *definido como atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços. De uma forma mais simples, o comportamento do consumidor é tradicionalmente pensado como o estudo do motivo porque as pessoas compram.*

O comportamento de compra dos consumidores deriva das características do indivíduo e da sociedade, ou seja, de aspetos individuais e sociais.

a – Os aspetos individuais são influenciados pela:

- **personalidade** – *As pessoas diferem nos seus desejos dominantes, nos sentimentos característicos e nos modos típicos de expressar tais desejos e sentimentos. Todas estas distinções cabem no título geral de diferenças de personalidade,* (Gleitman, 1995, p. 889-890). Kerin *et al* (2008) reforçam a opinião anterior quando referem que, a personalidade do consumidor guia e direciona o seu comportamento.
- **estilo de vida e valores** –O estilo de vida representa a “pessoa por inteiro” interagindo com o seu ambiente. Ou seja, é a forma de viver, a maneira como as pessoas despendem o seu tempo, os seus recursos. É um padrão de vida de um indivíduo, traduzido por atividades, interesses e opiniões. Os valores são crenças que baseiam as atitudes e comportamentos. A psicografia, a prática de combinar psicologia, estilo de vida e demografia é bastante utilizada para descobrir as motivações dos consumidores em comprar e usar produtos ou serviços, segundo Kotler e Keller (2006) e Kerin *et al* (2008).
- **idade e a posição no ciclo de vida** – Os gostos do consumidor e a forma como consome ou utiliza um produto/serviço são determinados, com frequência, pela sua idade. Os profissionais de marketing devem estar atentos à idade, à evolução e às mudanças na vida dos consumidores, pois os gostos podem alterar-se com a evolução do tempo e, com a posição no seu ciclo de vida. E isso vai influenciar muito a forma de comunicar com o público-alvo (Kotler e Keller, 2006).
- **motivação** - É o impulso para a concretização de um dado objetivo e este pode ser maior ou menor, consoante a vontade de o atingir. Mallalieu e Nakamoto (2008) referem que um consumidor que está pronto para comprar, já não está motivado para recolher e avaliar cuidadosamente as informações. Está motivado para tomar medidas, ou seja, para agir, porque o objetivo de recolher informação deslocou-se para a tomada de decisão final. Este é um aspeto muito importante para as marcas pois esta motivação final é que vai determinar qual a marca que o consumidor opta.

- **capacidade de aprendizagem e memória** – A aprendizagem é a capacidade do indivíduo adquirir conhecimento. A memória é a capacidade de reter e recordar-se de imagens ou acontecimentos anteriormente adquiridos. Há produtos que exigem uma capacidade de aprendizagem superior e isso influencia o comportamento de compra e, inclusivamente, o tipo de consumidores. Mowen e Minor (2003) referem que a memória influencia o processo de atenção, orientando o sistema sensorial a concentrar-se, segundo a sua própria escolha, num estímulo específico.
- **percepção** – segundo Berelson e Steiner (1964) é a forma por meio da qual alguém seleciona, organiza e interpreta informações recebidas, para criar uma imagem significativa do mundo. Ou seja, é o ato ou o efeito de perceber um produto/marca criando assim, uma ideia ou imagem. E pode variar de pessoa para pessoa. A forma como o consumidor percebe uma marca pode ser influenciadora no seu comportamento de compra.

b – Os aspetos sociais são influenciados pela:

- **cultura** – inclui preferências, comportamentos da sociedade, normas, ou seja, procedimentos, costumes ou hábitos aceites pela sociedade e que conduz um indivíduo a consumir, ou não, determinado produto. Relacionado com a cultura existem as **subculturas**, que são grupos diferentes de pessoas numa sociedade, que compartilham significados culturais comuns em relação a respostas afetivas e cognitivas (respostas emocionais, crenças, valores e objetivos), comportamentos (costumes, roteiros e rituais, normas comportamentais) e fatores ambientais (condições de vida, localização geográfica). Muitas subculturas constituem segmentos de mercado importantes e os profissionais de marketing frequentemente desenvolvem produtos e programas de marketing dirigidos a esses segmentos (Kotler e Keller, 2006 e Peter e Olson, 2009). Outro aspeto relacionado com este tema são os **valores**. Ou seja, é aquilo que é considerado como uma atuação desejável e em que se acredita. Mowen e Minor (2003, p.294) definem como *o que é bom, correto e importante*. Para Solomon (2008, p.156), *muitos produtos e serviços são comprados porque as pessoas acreditam que eles as ajudarão a atingir uma meta relativa ao valor*. Por sua vez, Peter e Olson (2009) acrescentam

que os valores fundamentais são os objetivos finais abstratos, que as pessoas lutam para alcançar ao longo da sua vida.

- **grupos de referência e líderes de opinião** –os grupos de referência caracterizam-se por serem grupos com os quais um determinado consumidor se identifica. Os indivíduos que exercem uma influência social direta ou indireta sobre os demais são chamados de líderes de opinião, considerados como conhecedores ou utilizadores de produtos ou de serviços, de forma que as suas opiniões influenciam as escolhas dos outros.
- **Classe social** - A classe social é uma medida muito utilizada para a estratificação dos consumidores. No entanto, é um conceito complexo. As empresas de estudos de mercado e os sociólogos variam na atribuição do seu valor, na forma de analisar e de aplicar. Para Peter e Olson (2009, p.329) *a classe social refere-se a uma hierarquia de status nacional de acordo com a qual os grupos e os indivíduos se diferenciam em relação à estima e ao prestígio*. Peter e Olson (2009) acrescentam que o conceito de classe social ajuda a compreender os valores e os comportamentos do consumidor.
- **A família** – O *processo de compra familiar* refere-se à forma como a família adquire os seus produtos. Os locais em que os adquire, quais as épocas em que compra determinados produtos, os hábitos que estão relacionados com a compra, quais são as suas formas de ir às compras, se fazem compras mensalmente, semanalmente, ou ao final do dia. Como é que a família consome determinado produto, em que local, em que épocas, qual é a sua opinião e comportamento sobre o consumo de determinados produtos, entre outros, (Kotler e Keller, 2006). A fase do *ciclo de vida* da família, a idade, o casamento e o número de filhos, exercem influência sobre o comportamento de compra.

Os consumidores apresentam modelos diferentes de comportamento no momento do processo de tomada de decisão, neste sentido, ao longo dos anos têm sido desenvolvidas diversas **perspetivas acerca do comportamento de compra do consumidor:**

- **Perspetiva tradicional da tomada de decisão** - segundo Mowen e Minor (2003), os consumidores passam de forma linear por todos os estágios do processo de decisão, quando ocorrem altos níveis de processamento de informação. Visto de uma forma sistemática pode sintetizar-se tendo em conta o tipo de decisão:

- Decisões de alto envolvimento:

Reconhecimento do problema → longa busca → longa avaliação das alternativas → escolha complexa → avaliação da compra.

- Decisões de baixo envolvimento:

Reconhecimento do problema → busca limitada → mínima avaliação das alternativas → processo simples de escolha → avaliação da compra.

- **A perspetiva experimental** – segundo Venkatraman e MacInnis (1985), este modelo defende que o consumidor tanto pensa na compra que vai efetuar, como os seus sentidos também o despertam para a compra. Isto é, consome muitos produtos pelas sensações, sentimentos, imagens e, emoções que os produtos geram. Este é um tipo de modelo que aborda a experiência e os sentimentos que influenciam a compra de certos produtos, como é o caso de perfumes, viagens, vinhos, entre outros. E são adquiridos pelo significado que proporcionam. Esta perspetiva experimental é sintetizada por Mowen e Minor, (2003, p. 194) da seguinte forma:

Reconhecimento do problema (direcionado pela afeição) → Busca por soluções baseadas na afeição → Avaliação das alternativas (comparação da afeição) → Escolha (baseada na afeição) → Avaliação de compra

- **Perspetiva de influência comportamental** - Esta perspetiva está ligada ao comportamento, isto é, ao ato de agir de uma determinada forma. Como exemplo podem ser referidos os artigos dispostos de determinada forma na prateleira ou, a aposta no marketing sensorial em que certos comerciantes colocam fragrâncias nas suas lojas, como forma de promover o produto e tornar o espaço agradável. Mowen e Minor (2003, p.194) sintetizam-na da seguinte forma:

Reconhecimento do problema (resultante do estímulo discriminativo) → Busca (resposta aprendida) → Escolha (comportamento que resulta de reforçadores) → Avaliação da compra (processo de Auto percepção)

A este nível, importa também ser efetuada a análise do **processo de decisão de compra**. O estudo desse processo tem vindo a ser abordado ao longo de vários anos por diversos investigadores (Howard, 1972; Hunt e Pappas, 1972; Nicosia e Wind, 1977; Macchiette e Roy, 1994; Anderson, Narus e Rossum, 2006, entre outros). Optou-se por apresentar modelos de Mowen e Minor (2003), de Blackwell, Miniard e Engel (2005), de Kotler e Keller (2006) e de Solomon (2008), como referência (vide figura seguinte).

Figura 20. Modelos do processo de decisão de compra

| Mowen e Minor (2003, p. 192) | Blackwell, Miniard e Engel (2005, p.73) | Kotler e Keller (2006, p.189) | Solomon (2008, p.325) |
|------------------------------|---|-------------------------------|----------------------------|
| reconhecimento do problema | reconhecimento da necessidade | reconhecimento do problema | reconhecimento do problema |
| procura | procura de informações | procura de informações | procura de informações |
| avaliação das alternativas | avaliação de alternativas pré-compra | avaliação das alternativas | avaliação das alternativas |
| escolha | compra | decisão de compra | escolha do produto |
| | consumo | | |
| avaliação pós-compra | avaliação pós-consumo | comportamento pós-compra | resultados |
| | abandono | | |

Fonte: Mowen e Minor (2003 p. 192); Blackwell, Miniard e Engel (2005 p.73); Kotler e Keller (2006, p.189) e Solomon (2008, p.325)

Os modelos de Mowen e Minor (2003), de Kotler e Keller (2006) e de Solomon (2008) são compostos por 5 etapas, incluem os mesmos conteúdos apesar de apresentarem, por vezes, nomenclaturas diferentes. É exceção, o modelo de Blackwell, Miniard e Engel (2005) que inclui 7 etapas, uma vez que estes autores incluem as etapas referentes ao consumo e ao abandono que não são tidos em conta nos outros modelos.

A 1ª etapa é nomeada de forma diferente pelos autores Blackwell, Miniard e Engel (2005), mas a essência do seu conteúdo é a mesma, pois pretende transmitir a diferença entre o estado atual do consumidor e o seu estado desejado.

A 2ª etapa é semelhante a todos os autores e corresponde à **procura de informações** sobre o bem/serviço. O consumidor procura informações (Sazalinsyah e Mashanum, 2006) na fonte que lhe parece mais apropriada, de acordo com o bem/serviço que pretende. Relacionado com o seu envolvimento na aquisição, ele procura mais ou menos intensamente, essas informações. Essas fontes podem ser as informações que o próprio consumidor já dispõe na sua memória (Blackwell, Miniard e Engel, 2005) ou através de informações externas como por exemplo, os amigos (Mowen e Minor, 2003).

A 3ª etapa corresponde à **avaliação de alternativas** e é uma fase pré-compra. O futuro comprador avalia as várias possibilidades de escolha que incluem vários critérios que poderão ser: o preço, a garantia, a disponibilidade, o tempo de entrega e a reputação da marca. Após essa avaliação, decide pela solução que mais se adequa a si. Atualmente, como há tantos produtos/serviços à escolha e tanta informação, o consumidor aplica mais esforço e necessita de mais energia para se informar sobre a sua compra (Blackwell, Miniard e Engel, 2005).

A 4ª etapa diz respeito à **compra** do produto/serviço. Blackwell, Miniard e Engel (2005) resumem esta etapa incidindo sobre alguns aspectos na tomada de decisão: o consumidor questiona se deve realizar a compra, ou não; quando o deve fazer; que tipo de produto e marca deve adquirir; onde o deve comprar e, como o vai pagar.

A 5ª etapa refere-se ao **consumo**. Foi apresentada, unicamente, pelos autores Blackwell, Miniard e Engel (2005, p.167), que consideram ser o *uso do produto adquirido pelo consumidor*. Os autores referem alguns aspectos a reter nesta etapa. Qual o momento (quando) em que o produto é usado; o local onde é usado; a forma como é usado e a quantidade utilizada. Por sua vez, Mowen e Minor (2003) corroboram estes aspectos e acrescentam a frequência do uso e o seu propósito.

A 6ª etapa refere-se ao **pós-consumo**, uma vez que esta vai determinar o grau de satisfação com o produto e se a compra vai ser repetida pelo consumidor. Se ficar satisfeito poderá

repetir e aconselhar à sua rede de contactos. Desta forma, as empresas que operam melhor no mercado têm muita atenção ao serviço pós-venda, para procurar garantir uma maior satisfação junto do seu cliente⁸ pós-consumo (Blackwell, Miniard e Engel, 2005).

A 7ª etapa, apenas é indicada no modelo de Blackwell, Miniard e Engel, (2005) e que consiste no abandono do produto/serviço por parte do consumidor. A colocação desta etapa no processo de decisão de compra é subjetiva pois, pode apontar-se como não tendo uma relação estreita com o processo da compra mas sim com o terminar do produto.

I- Análise quantitativa do mercado

O mercado pode ser estudado ao *nível da indústria, da categoria de produtos e do tipo de produtos* (Lindon *et al* 2009, p.448). Segundo os autores, deve analisar-se o volume de vendas por tipo de produtos, número e características dos compradores, consumidores, utilizadores, os critérios usados na segmentação do mercado e a tendência e evolução dos preços.

Tendo em conta a opinião de Kotler e Keller (2006); McDonald (2006); Freire (2008); Kerin *et al* (2008) e Lindon *et al* (2009) nesta análise devem ser tidos em conta os seguintes aspetos: a dimensão do mercado, o ciclo de vida, a taxa de crescimento do mercado e a margem de lucro.

J- Análise dos distribuidores

Vários são os autores, que apontam a análise dos distribuidores como uma das componentes para a realização do plano de marketing (Kotler e Keller, 2006; Westwood, 2006; McDonald, 2007; Kerin, 2008; Lindon *et al*, 2009 e Wood, 2011). Na opinião destes autores esta análise é geralmente usada para descrever os intermediários de marketing que desempenham uma variedade de funções de distribuição (promoção, venda e a distribuição dos produtos aos clientes/consumidores). A este nível deve ser identificado o número e as características dos intermediários, as repartições das vendas globais por tipo de

⁸ Schroeder e Rodrigues (2008), realizaram uma pesquisa sobre a satisfação do cliente e o critério que analisaram foi o “atendimento dos vendedores”, onde foi avaliada a satisfação dos clientes relativamente à “cordialidade”, “recetividade” e “presteza” dos vendedores.

intermediários, a tendência futura dessa repartição e as políticas praticadas. Ou seja, quais os distribuidores que apresentam melhores prazos de pagamento, melhor forma de entregar o produto e sua deslocação, a localização, a política de preços, a política de serviços, a política de comunicação, o prestígio para a marca, o volume de encomendas, a rentabilidade obtida, as melhores condições (*royalties*).

L - Análise dos fornecedores

A análise dos fornecedores deve contemplar uma reflexão sobre os fornecedores com os quais a empresa trabalha. Santos, (2008, p.16), refere que *os fornecedores consistem, basicamente, nos agentes económicos que fornecem os recursos indispensáveis ao exercício da atividade das organizações numa determinada indústria (matérias-primas, equipamentos, capital, recursos humanos, serviços, etc.)*.

Wood (2011) acrescenta que para além destes aspetos, os fornecedores são bons elementos para transmitir informações sobre fatores do meio envolvente externo. É frequente as empresas estabelecerem contactos com os seus fornecedores para baixar custos e alterar condições através de contrapartidas mútuas. Essas relações são de grande importância pois o sucesso da empresa está diretamente relacionado com a qualidade dos produtos/serviços fornecidos pelos seus fornecedores.

No caso do plano de marketing torna-se importante analisar as agências de publicidade, as empresas de comunicação, as agências de promotoras, as empresas de embalagens, entre outras, para além dos fornecedores ligados à produção.

M- Análise da comunidade

Apesar de nenhum autor dos modelos de plano de marketing apresentados anteriormente, ter referido a análise da comunidade como um componente do plano de marketing, este é abordado por certos autores de estratégia (Freire, 2008 e Santos, 2008). Dai se incluir este componente a fim de avaliar o seu grau de importância e também por fazer sentido, em virtude da responsabilidade social que deve estar associada ao plano de marketing.

Segundo Freire (2008), a análise da comunidade abrange pessoas, instituições ou recursos (por exemplo recursos humanos ou técnicos), que fazem parte do meio em que a empresa se insere. Esta análise aborda organizações, como por exemplo a DECO, ou grupos de pressão e a opinião pública, que podem influenciar positiva ou negativamente o negócio.

Santos (2008) refere que os grupos de interesses abrangem a comunidade em geral e em particular, a organizações, indivíduos e fatores que, direta ou indiretamente se relacionam com a organização ou com a sua indústria: alguns exemplos podem ser associações sindicais, associações empresariais, entidades reguladoras, *lobbies* setoriais, associações de defesa do ambiente, associações de defesa dos consumidores, etc. Por fim, pode sintetizar-se que a análise da comunidade inclui todos aqueles que têm um interesse na organização, na sua atividade ou nos seus resultados.

II.3.1.2 - Análise Interna

A análise interna focaliza-se no estudo da empresa, das unidades de negócio, dos produtos, das linhas de produtos ou da marca, dependendo da dimensão da empresa ou do tipo de plano de marketing. A este nível, os autores Leeflang e Mortanges (1997); Westwood (1999); Kotler e Keller (2006); McDonald (2007); Kerin *et al* (2008); Lindon *et al* (2009); e Wood (2011) identificam os aspetos essenciais a serem analisados: os recursos financeiros, os recursos humanos, os recursos de produção, o marketing e a oferta. No entanto, há outros fatores que podem ser estudados dependendo do grau de especificidade que se pretenda conferir ao plano de marketing como é o caso dos programas de qualidade, das políticas de I&D e das relações comerciais, entre outras (vide figura seguinte).

Neves *et al* (2004) têm uma abordagem diferente. Os autores sugerem, para além da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, estes devem ser comparados com os pontos fortes e fracos dos principais concorrentes. Também sugerem que se selecionem empresas (quer sejam concorrentes ou não) com bom desempenho, com o intuito de fazer benchmarking (fontes de boas ideias).

Figura 21. Aspetos a ter em conta na análise interna

| Leeflang e Mortanges (1997) | Westwood (1999) | Neves <i>et al</i> (2004 p.9,10) | Kotler e Keller (2006) | McDonald (2007) | Kerin <i>et al</i> (2008) | Lindon <i>et al</i> (2009) | Wood (2011) |
|---|---|---|--|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Funcionamento dos serviços - Automatização - Pessoal - Programas de qualidade - Desenvolvimento de produtos -Vendas / quota de mercado - Análises competitivas - Análises dos resultados obtidos - Análise de portfólio - Análise de sinergias - Análise da distribuição - Análise de fornecedores - Recomendações de pesquisa - Previsões para os próximos anos | <ul style="list-style-type: none"> -vendas/ encomendas separadas por segmentos | <ul style="list-style-type: none"> Levantar todos os pontos fortes e fracos da empresa, fazer esta análise aos principais concorrentes Selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas poderá ser efetuado <i>benchmarking</i>. | <ul style="list-style-type: none"> Marketing Finanças Produção Organização | <ul style="list-style-type: none"> - Vendas: totais, por região, por tipo de industria, por cliente, por produto - Quota de mercado - Margem de lucro, custos - Informações de marketing e pesquisa - Marketing mix: Produto Preço Distribuição Comunicação - Operações e recursos | <ul style="list-style-type: none"> - Organização - Marketing - Recursos humanos - Financeiros - I&D - Produção - Oferta | <ul style="list-style-type: none"> Evolução das performances quantitativas Estado e evolução da notoriedade e da imagem da empresa e/ou marca Os recursos que a empresa dispõe ou poderia dispor para o produto escolhido | <ul style="list-style-type: none"> - Missão - Recursos: Humanos Financeiros De informação - Fornecedores - Oferta - Resultados anteriores - Relações comerciais - Chaves para o sucesso e sinais de alerta |

Fonte: Leeflang e Mortanges (1997); Westwood (1999); Neves *et al* (2004 p.9, 10); Kotler e Keller (2006); McDonald (2007, p.53); Kerin *et al* (2008, p.56); Lindon *et al* (2009); Wood (2011, p.30)

Tendo em conta os autores citados anteriormente identificaram-se os seguintes aspetos a serem tidos em conta na análise interna:

A - Recursos Financeiros

O desempenho financeiro é claramente um aspeto central da *performance* de um negócio e, nessa perspetiva, o sucesso organizacional é definido e medido através de indicadores financeiros (Morgan, 2011). Eles influenciam a definição dos objetivos de marketing e das ações a implementar. Para isso, existem vários indicadores que poderão ser utilizados, nomeadamente, a demonstração de resultados, a rentabilidade, o ROI (retorno sobre o investimento), a taxa de crescimento, a solvabilidade, a liquidez e o ponto de equilíbrio, entre outros.

B - Recursos Humanos

Os recursos humanos abrangem o conhecimento e habilidades disponíveis na força de trabalho da empresa e fornecem contributos para as capacidades de marketing da organização (Morgan, 2011).

Segundo Peretti (2001) e Wood (2011), na análise dos recursos humanos devem ser avaliados aspetos como: o grau de conhecimento do trabalho pelos elementos da equipa, a qualidade do seu trabalho, a quantidade de trabalho útil, o respeito pelas instruções, a faculdade de assimilação do trabalho corrente, a facilidade de adaptação, a criatividade, as características pessoais, a evolução que têm demonstrado, o número de funcionários do departamento, a capacidade de gestão dos líderes, as relações sociais e a comunicação interna (para conhecer o clima organizacional da empresa, a motivação e o grau de satisfação da equipa de marketing o relacionamento entre si e outros departamentos). Por outro lado, aspetos como a rotatividade dos empregados e as tendências de gestão devem ser analisados a fim de determinar se a empresa está a utilizar a formação e o recrutamento como forma de preparação do futuro.

C - Recursos de Produção

Os recursos de produção são todos os recursos que a empresa tem disponíveis para conseguir produzir os seus bens ou serviços (Samuelson e Nordhaus, 2005).

São vários os autores que apresentam a análise dos recursos de produção, aquando da realização da análise interna da empresa - Cobra ((1992), Neves *et al* (2004), Westwood (1999), McDonald (2007) e Kerin *et al* (2008). Esta análise abrange a capacidade que a empresa tem de produzir em qualidade e quantidade; a capacidade de responder aos prazos de entrega definidos; a qualidade das instalações da empresa; as economias de escala que a empresa consegue obter na produção do produto; a curva de experiência e o tipo de fornecedores (exclusivos, ou não).

D - Investigação e Desenvolvimento (I&D)

Para Leeflang e Mortanges (1997) e Kerin *et al* (2008) a I&D deve ser tida em conta e mencionaram este tópico como um componente da análise interna. A política de I&D da empresa refere-se à pesquisa realizada pelas empresas com o objetivo de melhorar produtos existentes ou desenvolver novos produtos. Na opinião de O'Connor e Rice (2001); Danneels (2002) e Naidoo (2010), a inovação é um fator muito importante para o dinamismo das empresas e para se conseguir manter e superar as tendências do mercado.

A este nível importa analisar o que a empresa tem desenvolvido ou está a desenvolver no que diz respeito à I&D. Qual o orçamento que tem disponível, as patentes que detém, os novos produtos que desenvolveu ou que está a desenvolver tendo em conta as necessidades e gostos dos consumidores, os esforços desenvolvidos para assegurar a qualidade dos produtos, a composição do departamento de I&D e o número de colaboradores desta área, assim como a análise do desempenho deste departamento.

E - Marketing

Para Leeflang e Mortanges (1997); McDonald (2007) e Kerin *et al* (2008) importa avaliar a atual política de marketing da empresa e para isso, há aspetos que devem ser analisados

sobre a ótica de forças ou fraquezas, assim como a sua importância para a organização. São estes aspetos que vão servir de base para a definição dos objetivos e da estratégia de marketing. Destacam-se fatores como: a reputação da marca, os segmentos alvo, a satisfação e fidelidade dos seus clientes, o posicionamento, o *branding*, a política do produto, a política do preço, a política da distribuição e a política da comunicação.

F – Oferta

Kerin *et al* (2008) e Wood (2011) abordam a análise da oferta como uma das componentes da análise interna. Para Wood (2011 p.32), *a oferta examina o que a empresa está a oferecer ao nível dos produtos e serviços. Se a informação está disponível, deve olhar-se para o mix de produtos e para as linhas de produtos e colocar questões.* Essas questões dizem respeito aos produtos que estão a ser comercializados, a que preço, para que segmentos, o valor que cada produto está a proporcionar ao cliente, a idade de cada produto, o seu volume de vendas, os lucros, as suas tendências, a contribuição de cada produto para os resultados da empresa. Por fim, saber se os produtos que a empresa está a comercializar estão na sequência da sua missão.

A este nível podem ser utilizados modelos de análise estratégica como:

- Matriz BCG - *Boston Consulting Group* (vide anexo nº 1) – este modelo tem como objetivo analisar o portfólio dos produtos da empresa. É construído com base na taxa de crescimento do mercado, na taxa de crescimento do produto e na quota de mercado relativa. Ansoff e McDonnell (1990, p.68) *é da opinião que a aplicação da matriz BCG mostra poder ser uma ferramenta útil para tomar decisões sobre as áreas estratégicas de negócio e distribuição de recursos a curto prazo. Mas a experiência também mostra que a BCG é aplicável em condições muito especiais.*
- *Modelo McKinsey ou General Electric* (vide anexo nº 1) - é construído com base em dois critérios fundamentais: atratividade do mercado em que o produto, ou unidade de negócio, se insere e a competitividade do produto, ou unidade de negócio, da empresa que estamos a analisar.
- *Modelo Ansoff* (vide anexo nº 1) - tem como finalidade analisar uma direção do crescimento da empresa, face à sua atuação entre produtos e mercados onde atua ou poderá vir a atuar.

- Modelo ADL (vide anexo nº 1) - relaciona o ciclo de vida do setor com a posição competitiva do produto ou unidade de negócio da empresa.

II.3.1.3 - Análise Swot

Ao introduzir-se esta etapa no plano de marketing, partilha-se a opinião defendida por Phillips e Moutinho (1998), de que a análise SWOT melhora a eficácia do marketing. Os autores referem que os profissionais desta área devem dar enfoque aos seguintes pontos: desempenho da empresa (passado e futuro), posicionamento competitivo, desempenho em inovação, análise SWOT orientada para o cliente e, por último, a utilização efetiva das informações sobre os clientes. Coelho (2010) acrescenta que a análise SWOT permite ao gestor visualizar o enquadramento geral de uma organização.

Após a realização da análise externa e interna deve ser realizada a análise SWOT, com o objetivo de resumir e estruturar o estudo efetuado anteriormente e, auxiliar o gestor de marketing nas seguintes fases do plano de marketing. A análise SWOT permite identificar (Piercy e Giles, 1990; Leeflang e Mortanges 1997; Phillips e Moutinho, 1998; Edgell, Kurtis e Agarwal, 2000; Slotegraaf e Dickson, 2004 e Wood, 2011):

- oportunidades e ameaças do meio envolvente – com base na análise dos fatores externos, que engloba a análise do meio envolvente geral e do meio envolvente específico.
- pontos fortes e fracos – através da análise interna efetuada à empresa/produto/marca.

Sirsi (2006) é da opinião que não se deve fazer uma análise SWOT (*strengths-weaknesses-opportunities-threats*) mas sim uma análise OTSW. A autora refere que ao começar por pontos fortes e fracos se fecha a mente e se começa a pensar para dentro. Mas se colocar primeiro as oportunidades e ameaças, começa-se a pensar para o exterior. Como as oportunidades e ameaças são tipicamente externas isso faz com que se adquira uma visão mais ampla do que rodeia a empresa e posteriormente podem colocar-se as ditas restrições, analisando aos pontos fortes e fracos da empresa. A empresa deve aproveitar as oportunidades, criar soluções para as ameaças, manter os pontos fortes e transformar os pontos fracos em fortes.

Freire (2008) relaciona os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, indicando sugestões para o futuro (vide figura seguinte) que são identificadas através do cruzamento dos quatro itens da análise SWOT.

Figura 22. Análise SWOT

| | | |
|---|---|---|
| ANÁLISE SWOT | Pontos Fortes • _____ • _____ • _____ | Pontos Fracos • _____ • _____ • _____ |
| Oportunidades • _____ • _____ • _____ | Sugestões _____ _____ _____ | Sugestões _____ _____ _____ |
| Ameaças • _____ • _____ • _____ | Sugestões _____ _____ _____ | Sugestões _____ _____ _____ |

Fonte: Freire (2008, 143)

II.3.2 - Objetivos

São vários os autores que fazem alusão à definição dos objetivos de marketing (Moutinho, 2002; Harwell, 2006; Mason *et al*, 2007; Cowley e Barron, 2008 e Rodrigues *et al*, 2008). Apesar da sua maior ou menor especificidade, pode adiantar-se que os objetivos explicam o que a empresa/produto/marca pretende atingir através da sua atividade ou seja, esclarecem onde se quer chegar. Devem ser ambiciosos mas, atingíveis, mensuráveis, calendarizados, estabelecerem prioridades, flexíveis, adequados à empresa/produto/marca, motivadores e aceites pelos profissionais da empresa (Cohen, 2005 e Beamish e Ashford, 2008).

Neves *et al* (2004) acrescentam que o nível de detalhe deve ser grande, para que os objetivos possam ser observados no decorrer do período e no final do plano.

Kerin *et al* (2008, p.3) referem que *os objetivos convertem a missão da organização em ações tangíveis e em resultados que devem ser atingidos, muitas vezes dentro de um período de tempo específico*. McDonald (2007) considera que os objetivos de marketing são a quantificação do que uma organização pretende vender (os seus produtos) e para quem (os seus mercados).

Os objetivos corporativos, ou seja, os objetivos gerais da empresa correspondem às metas globais da instituição, a partir destes chegam-se às suas estratégias corporativas que, por sua vez, conduzem aos objetivos de nível mais baixo, isto é, à área funcional. Esses objetivos irão incluir os objetivos de produção, de pessoal, financeiros, de distribuição e de marketing (Westwood, 1997 e Kerin *et al*, 2008).

É de salientar, a importância da análise dos objetivos estabelecidos no passado, de forma a verificar o seu grau de execução, para que sirva de mais um instrumento para a fixação dos objetivos. Na definição dos objetivos de marketing deve ter-se em conta a análise da situação referida anteriormente, ponderando sobre a sua capacidade financeira, a dimensão e qualidade dos seus recursos humanos, as suas políticas de marketing, a eficácia e eficiência de produção, a capacidade dos gestores, os valores, as formas de atuar e a estratégia da empresa.

Os objetivos podem ser qualitativos ou quantitativos e terem como intuito o crescimento, a manutenção da posição ou o desinvestimento do produto/marca. Esses objetivos que o gestor de marketing define, estão relacionados com objetivos de marketing, objetivos financeiros e objetivos sociais, como refere Wood (2011).

Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante e, sempre que possível, quantificados (Kotler e Keller, 2006). Ao nível do marketing não se podem descurar os objetivos qualitativos, como: melhorar o atendimento, aumentar a notoriedade, melhorar a imagem da empresa, que são mais difíceis de medir e consequentemente, de quantificar.

II.3.3 – Estratégias de marketing

A estratégia de marketing passa pela escolha dos segmentos alvo, o *branding*, o posicionamento e as fontes de mercado.

II.3.3.1. - Segmentação

Quando se fala em segmentação interessa referir o conceito de marketing de massa que significa abordar o mercado como um todo, sem o dividir em critérios homogêneos. Ou seja, *as empresas que se dedicam ao marketing de massa, dedicam-se à produção, à distribuição e à promoção em massa de um produto para todos os compradores* (Kotler e Keller, 2006, p.236). A questão em causa é que o mercado está cada vez mais fragmentado o que não ajuda este tipo de marketing. O aumento de meios de comunicação e dos canais de distribuição dificulta e encarece a possibilidade de atingir o público em massa. Dai a opção de atingir grupos de consumidores através da criação de “segmentos”, “nichos”, “grupos locais”, ou “marketing *one-to-one*” (individualizado).

Grover e Srinivasan (1987); Kim, Srinivasan e Wilcox (1999) e Fennell *et al* (2003) consideram que a segmentação do mercado tornou-se um conceito fundamental, tanto na teoria como na prática de marketing. Zikmund e D'Amico (1992) acrescentam, que quando uma estratégia de marketing é desenvolvida para um produto é comum dividir o mercado em grupos de consumidores com necessidades ou características comuns. Esses segmentos de mercado podem ser definidos com base no consumo do produto, na forma como utilizam o produto, na demografia, nos estilos de vida, na localização geográfica, nas condições socioeconómicas, ou nos benefícios pretendidos com o produto. Os profissionais de marketing devem direccionar o produto para uma população alvo de consumidores que representem o maior potencial de retorno sobre o investimento da empresa.

Não existe uma única maneira de segmentar um mercado (Beane e Ennis, 1987) mas com base em Kotler e Keller (2006); Kerin *et al* (2008); Lindon *et al* (2009) e Wood (2011) pode concluir-se que os critérios de segmentação mais comuns são:

- **Geográficos** (ex: por regiões),

- **Demográficos** (ex: idade, o sexo, raça, tamanho da família, estado civil...),
- **Socioeconómicos** (rendimento, nível de instrução...),
- **Atitude face ao produto** – é a predisposição mental que o consumidor tem em utilizar o produto,
- **Comportamento face ao produto** – é a ação do consumidor face ao consumo do produto por exemplo, as quantidades vendidas, o grau de fidelização, os hábitos de consumo,
- **Personalidade e Estilo de Vida** – está relacionado com características da personalidade e da forma de vida dos consumidores. Kotler e Keller (2006); Kerin *et al* (2008) e Wood (2011), classificam este critério como **psicográfico**,
- **Processo de decisão de compra** - Kim e Mauljorgne (1999) referem que os compradores que pagam pelo produto/serviço podem não ser os utilizadores reais e, em alguns casos, há influenciadores de opinião importantes. Nesta sequência, os intervenientes no processo de decisão podem ser indivíduos diferentes que assumem um ou mais papéis no processo: comprador, prescritor, consumidor ou utilizador, influenciador e decisor.

Na aplicação dos critérios de segmentação, pode utilizar-se unicamente um critério, ou mais do que um critério, dependendo do produto (Hassan e Craft, 2005).

Após a identificação dos segmentos de mercado possíveis, a empresa deve determinar qual o seu mercado alvo. Isto é, quais os segmentos que pretende atingir e para isso a empresa deve refletir sobre duas perspetivas: o mercado e a própria empresa. A primeira é a escolha entre os segmentos encontrados, os que interessam à empresa satisfazer ou que esta consegue satisfazer. A segunda está relacionada com as características da própria empresa, dos seus recursos, dos seus objetivos e da sua filosofia de gestão.

Segundo Wood (2011), muitas empresas utilizam o **marketing concentrado** identificando o segmento mais atrativo e focando a sua atenção unicamente nele. A vantagem é que a empresa pode dirigir todas as suas estratégias e ações de marketing nesse grupo de consumidores. No entanto, se esse segmento deixa de crescer, se a concorrência aumenta ou se surgem outros fatores de influência negativa, a empresa irá sofrer com essa quebra de uma forma rápida e muito visível.

A empresa pode decidir atingir todos os segmentos através da mesma estratégia de marketing - marketing **indiferenciado**. A ideia subjacente a este marketing de massas é que ignora as diferenças existentes entre os vários segmentos. Também tem menos investimento em I&D, publicidade e outros. É uma forma de cobertura muito pouco utilizada, atualmente. A estratégia de **marketing diferenciado** consiste nas empresas desenvolverem estratégias de marketing por cada segmento de atuação. É uma das estratégias mais utilizadas atualmente.

Segundo a mesma autora (Wood, 2011) certas empresas desenvolvem uma “personagem” que caracteriza um determinado segmento e atribui-lhe um nome, uma história de vida, características pessoais, de forma que o profissional de marketing consiga entender e comunicar melhor com esse tipo de segmento que essa personagem caracteriza.

II.3.3.2. - Posicionamento

Como uma empresa opta por posicionar-se a si e aos seus produtos, é fundamental para a criação da estratégia de marketing e, em larga medida determina a implementação dos elementos do marketing mix e da atenção à gestão de relacionamento com o cliente (Hooley *et al*, 2001). Na opinião de DeSarbo, Park e Rao (2010), o posicionamento refere-se ao processo pelo qual os profissionais de marketing criam uma imagem ou identidade distinta na mente dos consumidores alvo, para o seu produto, marca ou organização. Por outras palavras, é a relativa comparação competitiva que o produto/marca/empresa ocupa num determinado mercado, percebida pelo seu mercado alvo.

Para posicionar o produto é necessário identificar os atributos e focar-se naqueles que mais importância têm para os consumidores, ou seja, o que o distingue dos outros produtos do género. Saber qual é o fator diferenciador que o cliente valoriza e que a concorrência não consegue atingir. Os recursos diferenciadores podem ser de vários tipos: no produto, nos funcionários, no canal de distribuição, na imagem, na reputação da marca, no *design*, na qualidade, no serviço, na tecnologia, na assistência pós-venda. No entanto, podem haver exceções - em que a marca não pretenda diferenciar-se dos concorrentes, mas sim, identificar-se com eles - pode ser um objetivo da empresa para atacar a concorrência (Hooley, Saunders e Piercy, 2006; Kotler e Keller, 2006; Lindon *et al*, 2009 e Manhas, 2010).

Segundo os autores Kotler e Keller (2006) e Lindon *et al* (2009), a forma de definir o posicionamento para uma marca é efetuada com base em três elementos:

- *Concorrência* - qual o posicionamento da concorrência e quais são as suas vantagens competitivas;
- *Clientes* – o que pretendem os clientes, as suas características, as suas expectativas, o que eles mais valorizam – ou seja, quem é o público-alvo;
- *Atributos do produto* – quais os trunfos do produto, isto é, quais as suas vantagens competitivas;
- *Objetivos e estratégias* - para além dos aspetos anteriores, a empresa deve ter em conta os seus objetivos e estratégias, para decidir qual o posicionamento a definir para a sua marca.

II.3.3.3. – Branding

Segundo a *American Marketing Association*, a marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência.

Jacoby, Syzbillo e Busato (1977), referem que os consumidores podem identificar um produto idêntico, de forma diferente. Isto deve-se à forma como cada marca é identificada no mercado. E permite atribuir responsabilidade pelo produto, ao seu fabricante ou distribuidor. Para Martesen e Gronholdt (2004), essas diferenças associadas às marcas podem ser racionais, por exemplo, qualidade do produto, qualidade do serviço, preço ou, emocionais, que são os sentimentos associados a essa marca. Chernev, Hamilton e Gal (2011), referem que as pessoas utilizam as marcas para expressar a sua identidade.

Os clientes conhecem as marcas por terem tido uma experiência anterior ou através de campanhas de marketing que tenham realizado. E vão identificando as que satisfazem melhor as suas necessidades e as que não lhes interessa adquirir. Nesta sequência, a marca tem um papel muito importante na tomada de decisão do consumidor pois ajuda na identificação do que o consumidor pretende.

Krasnikov, Mishra e Orozco, (2009) consideram que é relevante os gestores avaliarem a marca. Isso torna-se especialmente importante durante condições económicas menos favoráveis, quando as empresas podem estar a ponderar fazer cortes nos seus investimentos relacionados com a marca. O impacto da qualidade da marca é de grande importância para a empresa (Bharadwaj, Tuli e Bonfrer, 2011).

Barwise e Meehan (2010), referem que a ascensão dos *social media* (redes sociais) torna-se mais importante do que nunca, para transmitir os princípios da marca. Nesta sequência, deve explorar-se as oportunidades dos *social media*, continuando a manter um foco inabalável na satisfação das necessidades dos clientes. As empresas devem usar estes *social media*, não tanto para vender, mas para obterem opiniões positivas e protegerem a reputação da marca junto dos consumidores, seguindo sempre uma regra de conduta na participação dessas redes sociais.

Segundo Madden, Fehle e Fournier (2006), os gestores de marketing despendem de uma considerável parte do orçamento a construir o valor da marca (*brand equity*). *O valor da marca é a diferença entre a escolha do consumidor de um produto que se focaliza na marca e um produto sem marca, partindo do mesmo nível de características do produto. Esta definição refere-se à comparação de dois produtos que são idênticos em todos os aspetos, exceto no nome da marca* (Yoo, Donthu e Lee, 2000, p.196). Por sua vez, Kotler e Keller (2006, p.270) explicam que *o brand equity é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode refletir-se no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa.* Na opinião destes autores, para construir o *brand equity* são necessários fatores impulsionadores:

- 1 – Escolha correta dos elementos ou identidades da marca: logótipo, símbolo, tipo de letra, *slogans*, embalagem, cores, entre outros;
- 2 – O produto e o respetivo serviço. Também está associado a este aspeto, todas as atividades de marketing de apoio que esta marca desenvolve. Alguns exemplos são as ações de relações públicas, contactos com a comunicação social, feiras, publicidade, conferências, redes sociais, boca-a-boca. A definição do preço de acordo com o target, e a política de distribuição também são formas de construir o valor da marca. Ou seja, é ter uma visão abrangente das atividades de marketing, não se focando, somente, em uma;

3 – Outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma entidade (uma pessoa, local ou coisa). Ou seja, associa-se a marca a outras informações presentes na memória dos consumidores que lhe transmitam significado. Pode associar a lugares, coisas, pessoas, a outras marcas.

Para definir a marca de um produto, a empresa pode optar por várias formas (Kotler e Keller, 2006):

- **Multimarcas** - A empresa atribui nomes diferentes a cada produto que vai lançando, ou seja, cada produto possui um nome.
- **Marca umbrella** – A empresa atribui a mesma marca a todos os produtos da empresa.
- **Nomes de família separados para todos os produtos** - Quando a empresa produz ou comercializa produtos muito diferentes, normalmente, opta por atribuir uma marca a cada família de produtos.
- **Nome comercial da empresa combinado com diferentes produtos** – O nome da empresa mantém-se em todos os produtos mas, em cada um acrescenta uma particularidade.

As *extensões da marca* são muito utilizadas e acontecem quando a empresa decide colocar o nome da marca, ou das suas marcas mais fortes, a novos produtos que pretendam lançar no mercado. Enquadram-se neste conceito as marcas umbrella e nomes de família separados para todos os produtos (Kotler e Keller, 2006 e Lindon *et al*, 2009).

II.3.3.4. – Fontes de mercado

Lindon *et al* (2009) referem as fontes de mercado como elemento estratégico a ter em conta. Autores como Bonoma e Kosnik (1989); Leeflang e Mortanges (1997); Westwood (1999); Neves *et al* (2004); Cohen (2005); Kotler e Keller (2006); Cravens e Piercy (2007); McDonald (2007); Kerin *et al* (2008) e Wood (2011) não incluem este elemento na estratégia de marketing. Muitos apenas abordam esta questão ao nível da análise da concorrência.

Lindon *et al* (2009, p.454) esclarecem que *a escolha das fontes de mercado corresponde a decidir com que outros produtos esse produto vai concorrer*. Segundo Lindon *et al* (2009), essa concorrência pode acontecer de três formas:

- Concorrência proveniente de produtos análogos já vendidos pela empresa – esta ação acontece quando uma empresa lança um produto que irá concorrer diretamente com outro produto já existente na empresa;
- Concorrência proveniente de produtos da mesma categoria vendidos pelos concorrentes – consiste em lançar produtos que vão concorrer diretamente com os produtos da concorrência;
- Concorrência resultante de outras categorias de produtos – acontece quando existem produtos substitutos ou quando resultam de uma inovação, criando dessa forma uma nova categoria, que concorre com produtos que já existem no mercado.

II.3.4 - Marketing Mix

O marketing mix, também designado por *4 P's* é constituído, tradicionalmente, pela política do *produto, preço, distribuição e comunicação*.

A – Variável Produto

Lindon *et al* (2009) consideram que a variável do produto abrange várias áreas, entre as quais a análise das características intrínsecas de cada um dos produtos, que abrange aspetos ligados à qualidade e às vantagens, à embalagem, à política da gama e aos serviços associados.

A.1 – Características intrínsecas do produto

Um produto é um bem físico, um serviço, uma ideia, uma pessoa ou um lugar, que é capaz de oferecer atributos tangíveis ou intangíveis e que indivíduos ou organizações vêm como necessários, que os satisfaçam e que o adquiram ou utilizem (Pires, 2000 e Beamish e

Ashford, 2008). Beamish e Ashford (2008) consideram que esses benefícios para o consumidor podem ter três características:

- Física - abrange aspetos como a forma, o tamanho, a cor, entre outras.
- Funcional - está relacionada com a função que o produto desempenha.
- Psicológica - compreende os aspetos relacionados com o valor e as expectativas que cada cliente lhe atribui.

Os produtos podem ser considerados não duráveis e duráveis. No caso dos produtos duráveis, Luo (2011), é da opinião que a variável produto deve ter em conta, para além das características, das preferências dos consumidores, e dos preços, questões importantes relacionadas com a engenharia, tais como: a segurança e a robustez nos vários ambientes da sua utilização.

De acordo com Kotler e Armstrong (2008); Kreuter e Bernhardt (2009); Lindon *et al* (2009) e Wood (2011) existem aspetos a considerar a este nível como: tamanho, sabor, cor, *design*, nível de qualidade, duração, proteção, conservação, facilidade de transporte, de armazenagem, de arrumação e de eliminação, a sua relação com o meio ambiente e testes ao produto.

Chernev, Hamilton e Gal (2011) fazem alusão à possibilidade que o consumidor tem hoje em dia, de criar ou personalizar os seus produtos, participando na realização ou escolhendo partes para uma montagem posterior.

A.2 - Embalagem e rotulagem

Na opinião de Kreuter e Bernhardt (2009), a embalagem deve assegurar que os produtos possam ser transferidos facilmente e com segurança, ao mesmo tempo que são atraentes para os utilizadores, incluem todas as informações necessárias para o uso e, são simples de configurar e operar.

Butkeviciene *et al* (2008) consideram a embalagem de bastante importância. O seu aspecto visual transporta consigo informações não-verbais, que afetam as emoções. É na embalagem que está muita informação sobre o produto pois ajuda o consumidor a saber do que se trata e, por sua vez, também ajuda a transmitir o posicionamento.

A embalagem é um fator que pode influenciar a venda de um produto e o seu rótulo pode ser composto por uma simples informação ou por um projeto gráfico elaborado⁹. A embalagem e o rótulo devem acompanhar a evolução da empresa e, atualizar-se sempre que a empresa, ou os consumidores, assim o considerem. Desempenha diversas funções, nomeadamente, serve para identificar o produto, classificar, descrever e promover, introduzindo ilustrações atraentes (Kotler e Keller, 2006).

A embalagem incorpora aspetos ligados a funções:

- Técnicas

- Proteção e conservação do produto;
- Comodidade de utilização;
- Facilidade de transporte, armazenagem, arrumação e eliminação.

- Comunicação

- O impacto visual - para que seja facilmente descoberta;
- O reconhecimento – para que o consumidor facilmente a reconheça face a outras marcas ou a possíveis imitações;
- A identificação – se um consumidor vê um produto que não conhece deve ser capaz de identificar a categoria do produto e os códigos visuais ligados à categoria de produto;
- A expressão do posicionamento – a embalagem deve exprimir o posicionamento da marca;
- Informação ao consumidor – deve conter as informações úteis e legais;
- Impulso à compra – deve suscitar o impulso à compra.

A.3 - A Gama e a linha de produtos

Uma gama de produtos consiste nos produtos que a empresa comercializa e que têm ligações entre si. São destinados ao mesmo tipo de clientes ou vendidos no mesmo ponto de venda ou com preços semelhantes. Podem ser definidos em torno de uma mesma tecnologia, de um mesmo mercado ou de um mesmo segmento de mercado. Uma gama é composta por um número maior ou menor de produtos que se podem reagrupar em diversas linhas de produtos.

⁹ Deve também estar sempre de acordo com os aspetos legais.

Surge, nesta sequência, o conceito de largura da gama que mede o número de linhas de produto (Kotler e Keller, 2006; Lindon *et al*, 2009 e Wood, 2011).

As linhas de produtos, segundo Kotler e Armstrong (2008) e Wood (2011) são um conjunto de produtos estreitamente relacionados. Isto porque têm um funcionamento idêntico, são vendidos ao mesmo grupo de clientes, são comercializados pelos mesmos tipos de lojas ou incluem-se em determinadas faixas de preços.

Segundo Kotler e Keller (2006) e Wood (2011) a este nível ainda deve ser tido em conta:

- A extensão - o número total de produtos;
- A profundidade da linha - a quantidade de opções de produtos que tem uma linha;
- A consistência - a maior ou menor relação entre as várias linhas de produtos face à sua produção, aos canais de distribuição, à forma de comercialização, à utilização ou uso do produto, entre outros aspetos.

Esta análise permite à empresa crescer de várias formas das quais se destaca a criação de extensões da linha, ou seja, a colocação de um novo produto numa linha de produtos já existente.

A.4 - Ciclo de vida do produto

Para elaborar o plano de marketing é importante conhecer a fase em que o produto se encontra no seu ciclo de vida, uma vez que esta influencia as estratégias que se devem adotar e, conseqüentemente, as vendas do produto. Segundo Pires (2000); Cohen (2005) e Kerin *et al* (2008), entre outros autores, as fases do ciclo de vida são: a introdução, o crescimento, a maturidade e o declínio.

i - Introdução/Lançamento

Nesta fase, o volume de vendas é muito reduzido e há um crescimento lento das vendas. Apesar dos estudos de mercado efetuados, não há uma certeza absoluta de como comercializar o produto e de como decorrerá a aceitação por parte do mercado. Os recursos materiais (ex. capital, máquinas...) necessários nesta fase, são elevados face ao volume de vendas. Os obstáculos ao consumo são o desconhecimento e aversão ao risco. Como o consumidor não conhece o produto, a estratégia de marketing deve levar à experimentação e

à adoção do novo produto. Lakshmanan e Krishnan (2011) referem que o sucesso de muitos produtos dependem de como os consumidores aprendem a usá-los. Gerar experimentação do produto pode levar a bons resultados. Com efeito, cabe ao gestor de marketing criar ações para levar à experimentação e essa exploração estruturada do produto por parte do cliente, pode levar a resultados bastante favoráveis, quer em termos de vendas imediatas, quer em termos de utilização continuada do produto.

ii - Crescimento

Na fase de crescimento o aumento das vendas é mais acelerado e os investimentos são muito elevados mas vão diminuindo em relação ao volume de vendas. O mercado começa a segmentar-se mais intensamente e as empresas diferenciam os seus produtos. É uma fase de euforia no desenvolvimento das atividades das empresas: as vendas aumentam, a procura aumenta, parece haver lugar para todos. Há que ter em atenção a quota de mercado da empresa para saber se o seu crescimento acompanha o crescimento do mercado. Nesta fase surgem os imitadores que copiam os inovadores do produto.

iii - Maturidade

A fase de maturidade apresenta-se com um volume de vendas muito elevado. O crescimento das vendas é nulo (ou ligeiramente negativo ou positivo) e se as empresas pretendem continuar a crescer, terão de retirar clientes à concorrência ou ir para novos países. Os erros cometidos nas fases anteriores, disfarçados pelo crescimento rápido, tornam-se agora visíveis e mais difíceis de corrigir face à maior pressão concorrencial. Pode ser a fase mais prolongada do ciclo de vida e é nesta fase que ocorre a maior pressão concorrencial.

iv - Declínio

Nesta fase, as vendas baixam, a taxa de crescimento do mercado é negativa. As despesas na área comercial e marketing reduzem-se em consequência da diminuição da procura. É muito importante a análise dos produtos para eliminar os menos rentáveis.

A.5 – Serviços associados

Os produtos estão com muita frequência associados a serviços complementares pois é uma forma de diferenciação face aos concorrentes. Os serviços abrangem vários aspetos entre os quais: o acolhimento, os esclarecimentos sobre o produto, aconselhamento, a facilidade do

pedido de encomenda ou reserva, tipos de pagamento, o processo de entrega, a instalação ou montagem, garantia de manutenção e reparação, tratamento de reclamações, a formação ao cliente sobre o método de utilização, e outros aspetos da assistência pós-venda, que inclui números verdes, reparações e manutenções (Lindon *et al*, 2009).

B – Preço

Uma das áreas por vezes esquecidas quando se trata de planeamento e execução, é a área dos preços (Lancioni, 2005). Algumas razões são motivadas pela falta de informações claras sobre o preço de custo, ou sobre o preço que os clientes estão dispostos a pagar ou mesmo, pelo desconhecimento dos preços da concorrência. Também os preços são, com frequência, um elemento de tensão com o cliente, assim como, o meio que os concorrentes usam para captar clientes.

A definição do preço, é influenciada por diversos fatores entre os quais se destaca as decisões dos gestores tendo por base a estratégia da marca, a qualidade do produto e o tipo do produto, a estratégia de distribuição (combinação com a publicidade e a força de vendas), a fase no seu ciclo de vida, o público-alvo, o posicionamento que se pretende atribuir, a valorização do produto pelos clientes a sensibilidade ao preço, a ocasião de compra, a quantidade que se pretende vender, o período de tempo e os aspetos legais (Kotler e Keller, 2006, Cravens e Piercy, 2007 e Wood, 2011).

Na opinião de Kotler e Keller (2006) quando se pretende fixar o preço de um produto deve abordar-se a questão de diversos níveis:

- A empresa deve decidir onde pretende posicionar a sua oferta ao mercado. Quanto mais claros forem os seus objetivos mais fácil será determinar os preços que pretende praticar - os objetivos da empresa podem ser de sobrevivência face à conjuntura em que a empresa se encontra, de maximização do lucro, de maximização da quota de mercado (política de penetração), de colocação de um preço alto e ir diminuindo ao longo do tempo (política de desnatação) e de liderança na qualidade do produto;
- Saber qual o preço que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto - análise da procura. Para conseguir esta informação, os estudos de mercado são uma grande ajuda, no entanto, caso a empresa não tenha orçamento para despende num estudo de grandes dimensões, pode recorrer a uma análise mais simples, em que o próprio

gestor, o seu assistente, ou os comerciais poderão abordar os clientes/potenciais clientes, sobre o preço que estes estariam dispostos a pagar. É importante perceber, num caso ou noutro, qual o preço máximo e mínimo que o cliente está disposto a pagar;

- Análise dos custos totais do produto, ou seja, a soma dos seus custos fixos e variáveis;
- Conhecer os custos e os preços dos produtos dos concorrentes de forma a se poder determinar se a empresa vai colocar um preço superior, inferior ou igual. Para tomar essa decisão deve ter-se em conta alguns fatores em relação à concorrência: a qualidade do produto, as características que o diferenciam, o valor da marca no mercado, os serviços associados, o acesso a canais de distribuição ou a localização privilegiada;
- Decisão da fixação do preço tendo por base os pontos anteriores e a influência dos elementos do marketing mix.

Segundo vários autores (Kotler e Keller, 2006; Cravens e Piercy, 2007; Lindon *et al*, 2009 e Wood, 2011) a política de preço apresenta algumas particularidades:

- Cravens e Piercy (2007) consideram que definição de um preço igual para todos os clientes só funciona bem se estes não forem muito diferentes uns dos outros, assim como, o tipo e a qualidade do produto também não for muito diferente;
- Cravens e Piercy (2007) referem que o preço pode ser colocado para apelar a diferentes segmentos de mercado. Por exemplo, quando uma empresa pratica diferentes preços aos seus clientes, consoante a dimensão/volume das encomendas ou, desenvolve produtos diferentes para cada segmento. A importância do cliente para a empresa, as quantidades vendidas e a necessidade de vender (para conseguir rapidamente capital), podem ser outros fatores a ter em conta na flexibilização dos preços;
- Segundo Yoo, Donthu e Lee (2000) o preço está positivamente relacionado com a qualidade percebida. A variável preço, para além de contribuir para a imagem do produto, gera lucro para a empresa. Dai ser um componente do marketing onde a direção financeira, o gestor de marketing e a direção de topo têm de ter um papel interveniente;
- Relativamente à flexibilização dos preços a empresa pode determinar até que ponto os preços devem ser flexíveis ou não variar. Isso depende de fatores referidos

anteriormente, como: o tipo de produto e da marca, os objetivos da empresa, as características do público-alvo, as flutuações da procura;

- Se a empresa pretender optar por um preço alto mas desejar que seja visto como mais barato, uma possibilidade é dividi-lo em valores menores, beneficiando o consumidor de vários pagamentos reduzidos;
- Algumas marcas adotam a “escassez” do produto para revelar qualidade, originalidade e preços elevados;
- As percepções de preço do consumidor sobre a colocação dos preços também determinam a procura. Estudos efetuados mostraram que os clientes costumam ler e memorizar os preços da esquerda para a direita (tal como se efetua a leitura) e sem os arredondar. Dai os preços como por exemplo: 1.99€ (Stiving e Winer, 1997);
- Há outro tipo de preços que são aplicados a mais do que um cliente. Esta situação verifica-se quando os dois (ou mais) clientes, pagam menos do que o preço do primeiro cliente. É o caso de viagens, conferências, desporto e hotéis (o preço do quarto de casal não é o dobro do quarto individual, mas menos que esse valor);
- Outra estratégia de colocação do preço acontece quando dois ou mais produtos são vendidos em conjunto, a um preço inferior à soma dos respetivos preços;
- Quando um produto é inovador e o cliente não se importa de pagar por ele pois, tem características diferenciadoras, aplica-se a “política de desnatação” (mercados em fase de introdução ou crescimento). A “Política de penetração” (mercados em fase de crescimento e maturidade) acontece quando já existem vários produtos semelhantes no mercado e a empresa tem que fixar preços mais baixos ou efetuar campanhas de preço, a fim de neutralizar a concorrência (Kotler e Keller, 2006 e Lindon *et al*, 2009);
- Um estudo efetuado por Hamilton e Srivastava (2008) conclui que os consumidores preferem os preços em parcelas¹⁰ em detrimento dos preços por inteiro, porque cria uma percepção de ser menos dispendioso. Por sua vez, o preço desses componentes segue o princípio de que quanto maior é o benefício percebido pelo consumidor, menor é a sua sensibilidade ao preço.

¹⁰ Exemplo do preço em parcelas será colocar em compras *on-line* o preço do livro, acrescido dos portes de envio, e não o preço no total.

C – Distribuição

Bocigas e Vela (1992) referem que a distribuição é a função que consiste em colocar os produtos, ao alcance do mercado. E, se o produto não está disponível quando e onde o cliente quer, terá muita probabilidade de falhar (McDonald, 2007). A definição de Bocigas e Vela (1992), apesar de estar longe no tempo, ilustra de uma forma simplista a função da distribuição. Contudo, esta tem vindo a evoluir, fruto da mudança sentida no mercado. Na atualidade, a área da distribuição abrange várias funções entre elas, a distribuição física e os serviços (Kotler e Keller, 2006; McDonald, 2007 e Lindon *et al*, 2009). A distribuição física compreende todos os aspetos relacionados com as instalações, o inventário, o transporte, as comunicações e o fracionamento (colocação do produto em unidades, ex: paletes).

Para além da distribuição física, a função da distribuição também agrega uma componente de serviços, composta por aspetos como a comunicação (através da recolha e transmissão de informação e promoções), a negociação, aspetos financeiros (relacionados com o financiamento ou riscos comerciais escolhidos), assim como, o pós-venda (Kotler e Keller, 2006).

A função da distribuição pode incluir também a formação, que tem como finalidade ensinar os utilizadores atuais e potenciais a utilizar o produto, e por fim, a coordenação, que procura garantir que todos os intermediários trabalhem corretamente, avaliando o seu desempenho coletivo (Kreuter e Bernhardt, 2009).

A este nível não podem ficar esquecidos os canais de distribuição que são conjuntos de organizações relacionadas entre si com o objetivo de disponibilizar o produto para uso ou consumo. Os intermediários constituem um canal de distribuição e número de níveis intermediários designa a extensão do canal. O canal de *nível zero* ou canal de marketing direto, acontece quando o produtor vende diretamente ao consumidor final. O canal de *um nível* tem, unicamente, um intermediário – o retalhista. O canal de *dois níveis* conta com dois intermediários: o grossista e o retalhista. O canal de *três níveis* é composto por três intermediários como se pode observar na figura seguinte (Kotler e Keller 2006).

Figura 23. Exemplos de canais de distribuição

| | |
|--|-----------------------------|
| Produtor -----consumidor | Nível zero/ canal direto |
| Produtor-----retalhista-----consumidor | Um nível |
| Produtor -----Grossista -----retalhista-----consumidor | Dois níveis |
| Produtor----Grossista----Especializado-----retalhista-----consumidor | Três níveis |

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006) e Lindon *et al* (2009)

Pode haver mais ou menos intermediários, consoante o tipo de produto e o tipo de gestão da empresa. Não há uma regra quanto ao número de intermediários. A questão que deve ser tida em conta é o valor que cada intermediário acrescenta no processo de distribuição. Se não acrescenta valor é considerado um custo. E isso faz perder a competitividade do produto (Wood, 2011).

A distribuição deve garantir o acesso ao produto com conveniência, ou seja, que seja fácil e cómodo aos clientes escolherem e adquirem o produto (Kreuter e Bernhardt, 2009) e está associada a um conjunto de medidas por parte da empresa que visa atingir esse objetivo.

Para além do referido anteriormente, Neves *et al* (2004) acrescentam que nesta etapa, identificam-se possíveis desejos dos distribuidores e dos consumidores de forma a adequar os serviços prestados, determina-se o modo de entrada nos mercados (se por *franchising*, *joint-ventures* ou outras formas contratuais), define-se a elaboração dos contratos nacionais ou internacionais com os canais de distribuição e determina-se o orçamento anual para a distribuição.

D – Comunicação

Garrett (2002) ao abordar a temática relativa à comunicação faz referência ao processo de decisão de compra. A decisão de compra dos clientes acontece no final de um processo físico e cognitivo e envolve quatro fases: a sensibilização, a educação, o ensaio (ou experimentação) e a retenção. Para que este processo aconteça, a comunicação é fundamental para ajudar a tomada de decisão em cada uma destas fases.

Bogan e Doss (2010) consideram que as referências dos clientes são o grande motor para o crescimento. Por isso, Lendrevie *et al* (2010) e Wood (2011) abordam a importância do passa-palavra (*word of mouth*), do *buzz marketing*¹¹ e das redes sociais.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.533), o mix de comunicação engloba seis formas de comunicação: *Publicidade, Promoções, Eventos e Experiências, Relações públicas e Assessoria de Imprensa, Marketing Direto e Vendas Pessoais.*

D.1 - Publicidade

Esta forma de comunicação inclui qualquer forma paga de apresentação não pessoal, de ideias, produtos ou serviços, por um anunciante identificado. Segundo a *American Marketing Association*¹² a publicidade é *a colocação de anúncios e mensagens persuasivas, no tempo ou no espaço, adquirido em qualquer meio de comunicação social, por empresas, organizações sem fins lucrativos, agências governamentais e pessoas, que procuram informar e/ou persuadir um determinado público-alvo, ou audiência, sobre os seus produtos, serviços, organizações ou ideias.*

A publicidade pode gerar resultados favoráveis pois proporciona um maior conhecimento do produto no mercado, aumenta a competitividade, a preferência do cliente, a imagem da marca (Koslow, Sasser e Riordan, 2006; Kulkarni, Vora e Brown, 2003 e Tellis, 2009). Por sua vez, West, Kover e Caruana (2008, p. 35) fazem referência à importância da criatividade e referem que *a criatividade na publicidade é altamente valorizada pela sua capacidade de ganhar atenção do consumidor e confere valor às marcas.* Quando as marcas estão sob pressão para obter resultados, as empresas muitas vezes aumentam a criatividade dos seus anúncios e, assim, ganham mais clientes e valor para a marca. Estes benefícios induzidos pela publicidade, aumentam as vendas e conduzem à obtenção de lucros para a empresa ou marca (Kirmani e Wright 1989; Leone 1995; Mela, Gupta e Lehmann, 1997 e Osinga *et al*, 2010). Além disso, a publicidade pode criar um entrave à concorrência, e aumentar o poder de negociação com os fornecedores (Luo e Jong, 2010).

¹¹ Buzz é frequentemente empregue como marketing viral (Lendrevie *et al*, 2010, p.325).

A publicidade tem ao seu dispor diversos meios para chegar ao público-alvo:

- Televisão - é um meio impessoal em que o seu ouvinte não tem um papel participativo em virtude de não poder interagir com o programa no imediato, não existe uma partilha direta de experiências. Castro (2007, p.273) refere que *as audiências televisivas estão a tornar-se a pouco e pouco mais segmentadas, mais exigentes, mais envolvidas e mais participativas*;
- Rádio - é um suporte que tem a vantagem de atingir um público com características muito diferentes que se encontra muitas vezes em deslocação. Oferece um baixo custo por contacto mas tem a desvantagem de ser um meio somente áudio o que causa menos impacto. Por isso deve ser acompanhado com outros suportes para ter eficácia, sobretudo quando se tratam de produtos que necessitam de ser vistos ou experimentados, para que o consumidor sinta o desejo de os adquirir. Castro (2007, p.273) refere que *os ouvintes da rádio são uma audiência fiel*;
- Revistas – os seus anúncios conseguem atingir uma longa vida útil, podem ser recortados, guardados e transmitir informações aprofundadas. A grande vantagem deste meio é a possibilidade de poder ser direcionado para públicos específicos. No entanto, apresentam algumas desvantagens como a necessidade de mais tempo para colocar o anúncio, a existência um controlo limitado sobre a posição que o anúncio vai ter e o custo é relativamente alto para o número de contactos (Kerin *et al*, 2008)¹³;
- Jornal – existem em grande variedade, uns têm uma abrangência regional, outros, nacional e são um meio, em proporção, mais barato do que as revistas. Em contrapartida, tem uma vida útil curta, não tem o benefício da qualidade de impressão e das cores e o leitor pode dispersar-se no meio dos vários temas publicados (Castro, 2007; Kerin *et al*, 2008);
- *Outdoor* - é uma forma de comunicação que tem de ser complementada por outros meios, pois necessita ter um conteúdo simples, com pouca informação, apostando na imagem e no *slogan*. Este veículo possui uma visibilidade elevada assim como uma boa repetição da exposição, no entanto, pode ser visto como uma forma de poluição visual (Castro, 2007; Kerin *et al*, 2008);

¹³ Para dados mais detalhados sobre outros meios pode consultar-se Kerin *et al* (2008 p. 492).

- *Internet* - Jamehshooran *et al* (2011) referem que a *internet* pode ser usada em várias áreas como a publicidade, as vendas e outras atividades de marketing. Kwana, Fong e Wong (2005) e Zhao e Nagurney (2006) defendem que a *internet* está a tornar-se num meio de publicidade importante e reconhecido pelas empresas e com muito potencial de futuro.

D.2 - Promoções

As promoções de venda são uma variedade de incentivos de curto prazo que pretendem levar à experimentação ou à compra de um produto ou serviço. As vantagens destas promoções, enquanto decorrem, são um estímulo às vendas. Oferecer estas mais-valias aos consumidores pode aumentar as vendas pois a empresa consegue atrair outros clientes – os que não são habituais (Ailawadi, Neslin e Gedenk, 2001). Segundo a opinião de Brown (1974), é necessário um outro suporte de comunicação, para converter o consumidor que experimentou ou adquiriu o produto numa promoção, e se transforme num consumidor de longo prazo. Esta opinião, apesar de ter sido defendida há quase quatro décadas, continua muito contemporânea. Por sua vez, Cotton (1978) defende que a promoção de vendas não deve ser a única forma da empresa efetuar a sua campanha de comunicação pois assim que esta termina, as vendas baixam.

Para Kotler e Keller (2006, p.533) as formas mais comuns de promoções de venda são: *concursos, jogos e sorteios, prémios e brindes, feiras setoriais, exposições, demonstrações, cupons, reembolsos parciais e financiamento a juros baixos, concessões de troca, programas de fidelização, promoção nos pontos de venda, integrada com publicidade.*

D.3 - Relações públicas e assessoria de imprensa

As relações públicas são uma forma de gestão da comunicação que procuram fazer uso da publicidade e outras formas não pagas de divulgação para influenciar os sentimentos, opiniões ou crenças sobre uma empresa, o valor dos produtos ou serviços ou, das atividades da organização para com os seus compradores, ou outras partes interessadas (American Marketing Association). Eventos especiais, ações de lóbi, relatórios anuais, conferências de imprensa podem ser usados pelo departamento de relações públicas (Martin, 2003).

Para Kotler e Keller (2006, p.533) as relações públicas abrangem: *kits para a imprensa, palestras, seminários, relatórios anuais, donativos, publicações, relações com a comunidade, lóbi, revista corporativa.*

Pode, então, referir-se que as ações de relações públicas visam divulgar e criar uma boa relação entre a marca e o seu público interno e externo, e gerir corretamente o relacionamento com os meios de comunicação social.

D.4 - Os eventos e as experiências

É de referir que os eventos e experiências podem ser classificados como atividades de relações públicas. Martin (2003) partilha dessa opinião. No entanto, Kotler e Keller (2006) colocaram no mix de comunicação, as relações públicas e os eventos em temas independentes.

Os eventos e as experiências são atividades e programas, patrocinados pela empresa, para criar visibilidade à marca ou associá-la a causas ou ações que se relacionam com a sua política de comunicação e o seu público-alvo. Um evento ou experiência bem escolhido pode ser muito relevante para a empresa/marca, à medida que o consumidor se torna pessoalmente envolvido. Torna-se interessante devido à vivacidade que proporciona e à qualidade em tempo real (Kotler e Keller, 2006).

Para Luke (2010) não existe uma fórmula perfeita para conseguir que um evento seja apreciado. O sucesso depende, em grande parte, da compreensão dos objetivos que se pretendem atingir e das preferências dos seus clientes.

Os eventos e experiências fornecem aos gestores de marketing uma ferramenta com bastante potencial, pois detém uma série de qualidades que os diferenciam de outros métodos de comunicação (Crowther, 2010). Mas antes do gestor de marketing decidir sobre a realização de eventos e experiências deve analisar as suas vantagens e desvantagens. Nesta sequência, Luke (2010) considera que estas ações trazem vantagens, pois criam uma relação mais forte e mais viva com o cliente, aumentam o *word-of-mouth*, criam um movimento defensivo contra os concorrentes.

Para Kotler e Keller (2006) os eventos e as experiências contemplam os desportos, as ações de diversão, os festivais, as artes, os eventos para divulgar causas, os passeios pela fábrica/empresa, os museus corporativos e as atividades de rua.

D.5 - Marketing direto

O marketing direto nasceu como um canal de vendas direto ao consumidor – por meio de envio de catálogos de produto e recebimento de pedidos por carta - cujo objetivo era chegar às residências mais distantes dos Estados Unidos, ainda com uma população predominantemente rural, e eliminar os intermediários (Lima, 2006, pág. 2).

O Marketing direto é uma forma de divulgação que visa um contacto direto com o cliente. Não é um contacto físico mas engloba a utilização de recursos como a internet, o comércio eletrónico, as redes sociais, o correio, o telefone, o fax e o *direct response advertising* (Kotler e Keller, 2006 e Castro, 2007).

Cravens e Piercy (2007) e Lendrevie *et al* (2010) identificam várias técnicas de marketing direto:

- Correio direto – também designado por *direct mail* ou *mailing*, é um contacto por correio, dirigido a clientes atuais ou potenciais e tem como objetivo, informar ou comercializar produtos ou serviços. É uma ferramenta de comunicação em que a rentabilidade se pode avaliar com maior rigor. Também é sempre possível quantificar os custos e as receitas assim como a avaliação deste meio pode ser feita durante a campanha.
- *Telemarketing* – Consiste num contacto telefónico entre o comprador e o vendedor com o objetivo de realizar todas ou algumas funções de vendas. Este meio tem como vantagem o baixo custo do contacto e a rapidez de resposta entre o comprador e o vendedor. As desvantagens podem ocorrer se este meio é utilizado de uma forma inoportuna, imprópria, excessiva ou agressiva criando rejeição por parte dos potenciais clientes.
- *Direct response* – Utiliza os meios tradicionais (televisão, rádio, imprensa, outdoor e a internet) para publicitar um produto ou um serviço e tem como finalidade a obtenção de encomendas que são efetuadas, geralmente, por telefone ou *e-mail*. Tem

um custo por contacto razoável e permite obter resultados mensuráveis e de eficácia da campanha.

D.6 - Venda pessoal

Para Kotler e Keller (2006), as vendas pessoais consistem na interação pessoal (cara a cara) com um ou mais potenciais compradores com o objetivo de apresentar produtos ou serviços responder a questões e vender.

As ações que se podem efetuar neste âmbito são as *apresentações de vendas, as reuniões de vendas, os programas de incentivo, as amostras e as feiras e exposições* (Kotler e Keller, 2006 p.533).

II.3.5 - Plano de implementação e programas de ação

Mason, Mayer e Koh (1985) referem que os programas de ação provém dos objetivos e das estratégias logo devem ser colocados em detalhe, definindo a prioridade e o grau de importância. Este ponto do plano de marketing deve apresentar as ações ao nível do produto, preço, distribuição e comunicação, cada uma delas deve ser calendarizada e organizada definindo os responsáveis por essas ações (Toledo, Campomar e Toledo, 2006; Toledo, Prado e Petraglia, 2007).

O plano de implementação e os programas de ação mostram *como a empresa transformará os planos em resultados* (Kerin *et al*, 2008, p.67). Para facilitar o trabalho e melhorar a apresentação são utilizados com frequência os Gráficos de *Gantt* a fim de definir os prazos e designar as responsabilidades para cada ação.

II.3.6 - Informações financeiras

As informações financeiras (também designadas projeções financeiras) incluem as vendas previstas, os custos previstos (Kotler e Keller, 2006; McDonald, 2007 e Kerin *et al*, 2008), o ponto de equilíbrio (Kotler e Keller, 2006) e o orçamento das ações que se pretendem implementar.

As vendas previstas têm várias formas de serem apresentadas: podem ser mensais, trimestrais, semestrais ou anuais e este critério depende da escolha da empresa. Para se efetuarem as previsões de vendas, é importante conhecer o potencial total do mercado que corresponde ao volume máximo de vendas que pode estar ao alcance de todas as empresas que operam nesse setor. As previsões de vendas podem realizar-se através da opinião de especialistas (compradores, vendedores, distribuidores, fornecedores, consultores, associações comerciais), através de análises de vendas passadas e de estudos de mercado (Kotler e Keller, 2006 e Kerin *et al*, 2008).

Relativamente aos custos previstos, estes referem-se aos custos de marketing que se pretendem efetuar no âmbito dos programas do plano de marketing.

A análise do ponto de equilíbrio é muito aplicada em marketing, muitas das vezes, para analisar o impacto da alteração de preços, ou alteração de custos fixos e variáveis. Esta técnica analisa a relação entre a receita total e o custo total para calcular o lucro.

II.3.7 - Avaliação e controlo

O controlo inclui os procedimentos específicos, estabelecidos para garantir que os programas de ação estejam a ser executados da forma pretendida (Mason, Mayer e Koh, 1985 e Wood, 2011). O controlo é a forma como vai ser comprovada a realização das ações. É a maneira como a empresa vai dirigir as ações que pretende implementar, orientando-as do modo mais favorável (Cohen, 2005; Kotler e Keller, 2006; Kotler e Armstrong, 2007 e McDonald, 2007).

As ações que a organização se propõe atingir vão também ser avaliadas, ou seja, vai ser analisado o valor que estas trouxeram à empresa. Essas formas de avaliação dependem do que se pretende atingir com cada ação. Algumas formas de avaliação das ações podem ser o volume de vendas, os inquéritos de satisfação aos clientes, o aumento da notoriedade da empresa, a diminuição de reclamações, entre outros. Kerin *et al*, (2008, p. 67) acrescentam que *a essência da avaliação e controlo é comparar as vendas reais, com os valores estabelecidos como metas no plano e, tomar as medidas apropriadas.*

II.3.8 – Plano de contingência

Eckman, Patrick e Musser (1996, p.566), referem que os *planos de marketing podem fornecer planos de contingência para ajudar a organização a ajustar-se às condições de mercado imprevistas*. Depreende-se assim, que os planos de contingência, são situações alternativas, caso o programa de marketing que se pretende implementar não se verifique conforme o esperado. São também exercícios de reflexão e previsão de cenários possíveis que possam ocorrer. Caso aconteça uma guerra de preços como a empresa vai reagir. Se as vendas não estão a crescer conforme o previsto qual o cenário alternativo. Se as ações que foram definidas no plano de marketing não estão a decorrer conforme previsto, como atuar. Estes são alguns exemplos possíveis de medidas a serem contempladas nos planos de contingência. Por sua vez, este tipo de análise de alternativas deve ser alargado a todas as etapas do plano de marketing, a fim de verificar cenários alternativos para possíveis ocorrências (Kotler e Keller, 2006 e Wood, 2011).

II.3.9 – Aspetos finais do processo de planeamento

Após o término das etapas anteriores, deve fazer-se circular a proposta do plano de marketing por todas as pessoas envolvidas no processo de planeamento, com o intuito de obter os seus comentários verbais ou escritos. Na reunião destinada ao planeamento final, sugere-se que se junte toda a equipa com o objetivo de trabalhar os comentários e proceder aos ajustes do plano e do orçamento.

Após esta fase, segue-se a implementação do plano de marketing que deve ter em conta os seguintes aspetos:

- Confirmar se a versão final do plano é divulgada junto dos interessados;
- Avaliar e controlar o desempenho regularmente (entre um a 3 meses) para verificar o progresso das várias ações de marketing, de forma a corrigir ou alterar certas ações que sejam necessárias;
- No final do ano, ou quando um plano de ação é concluído, proceder à avaliação e verificar se o planeamento foi cumprido (Te Papa National Services, 2001).

Neves *et al* (2004) recomendam que o plano de marketing seja um documento vivo, em constante discussão e atualização.

II.4 – Síntese

Dos treze modelos do plano de marketing estudados, entre os anos de 1989 e 2011 (Bonoma e Kosnik, 1989 e Wood, 2011) todos apresentaram estruturas diferentes, embora existam aspetos fundamentais que quase todos os autores apresentaram. São eles, a análise da situação, a definição dos objetivos de marketing a distinção das estratégias de marketing, o plano operacional de marketing, os aspetos financeiros, o orçamento e a avaliação e controlo.

A análise da situação é composta por uma análise externa, uma análise interna e culmina com a análise SWOT - na qual são identificados aspetos fundamentais e de orientação para as fases que se seguem. A análise externa abrange o estudo dos fatores económicos do país, culturais, demográficos, tecnológicos, político-legais, ambientais - também designados elementos da macroenvolvente, e a análise dos concorrentes, dos clientes/consumidores, dos distribuidores, da comunidade e a análise quantitativa do mercado, também designados por elementos da microenvolvente. Na análise interna devem ser tidos em conta os recursos financeiros, os recursos humanos, os recursos de produção, a investigação e desenvolvimento (I&D), a política de marketing e a oferta, de forma a verificar qual a situação interna referente e o objeto de planeamento. Ambas as análises vão permitir realizar a análise SWOT que consiste na identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente e dos pontos fortes e fracos do objeto de planeamento.

A definição do objetivos é a etapa seguinte e como refere Palay (2001) a combinação entre os objetivos qualitativos e quantitativos permite realizar o plano de marketing de uma forma mais eficaz. Wood (2011) aponta diversos tipos de objetivos: financeiros, de marketing e sociais (de responsabilidade social).

A partir da análise SWOT e da definição dos objetivos, são decididas as estratégias de marketing que abrangem a definição do público-alvo, o *branding* o posicionamento e as fontes de mercado.

O Plano operacional de marketing, que é a etapa subsequente deve apresentar as ações que se pretendem desenvolver ao nível do marketing mix e as mesmas devem ser calendarizadas e organizadas (Toledo, Campomar e Toledo, 2006; Toledo, Prado, e Petraglia, 2007).

Como qualquer plano, também este se tem que preocupar com os aspetos financeiros (ou informações financeiras) e com o orçamento, referentes às atividades que estão previstas a ser desenvolvidas. Neste âmbito ter-se-á que fazer uma previsão das vendas e dos custos (Kotler e Keller, 2006; McDonald, 2007 e Kerin *et al*, 2008) e do ponto de equilíbrio (Kotler e Keller, 2006).

A etapa seguinte é a avaliação e controlo - consiste na definição da forma como se irá identificar - se as ações estão a decorrer conforme previsto e se tiveram as contrapartidas desejadas.

Por fim, o plano de marketing termina com o plano de contingência, que se baseia no estabelecimento de cenários alternativos para situações que possam acontecer.

Após todas estas etapas o plano de marketing deve ser comunicado a todos os elementos interessados e revisto sempre que exista essa necessidade.

III - O SETOR VITIVINÍCOLA

Segundo Panzone e Simões (2009), as políticas no setor do vinho Português têm vindo a aplicar diretivas europeias orientadas para o aumento da qualidade dos vinhos. Essas políticas concentram-se principalmente no desenvolvimento de regiões demarcadas que têm vindo a ser melhoradas e controladas através de novas instituições.

Com o propósito de enquadrar o estudo procede-se à análise da evolução e situação atual do setor do vinho, assim como, algumas especificidades do marketing aplicadas a este setor.

III.1 - O vinho e as suas designações

O conceito de vitivinicultura consta da atividade que abrange o cultivo das vinhas e a fabricação do vinho. Segundo Silvério (2000, pp.163-164), *o vinho é um produto resultante da fermentação alcoólica, total ou parcial, de uvas frescas ou do seu mosto, por intervenção de processos tecnológicos admitidos por lei. O viticultor pode apenas e, em certa medida, orientar e corrigir.*

Existem diversos tipos de vinho:

- Vinho branco - que pode obter a sua cor através da uva branca ou da uva tinta quando lhe é retirada previamente a casca.
- Vinho tinto – que resulta de uvas tintas que em contacto com as películas¹⁴, adquire essa cor.
- Vinho rosé – que resulta das uvas tintas deixadas algum tempo com as películas e que por esse motivo, o vinho adquire uma cor rosada. Passada essa fase, fermenta só o mosto e sem películas, tal como o vinho branco.
- Vinho espumante - é obtido por primeira ou segunda fermentação alcoólica de uvas frescas, de mosto de uvas, ou de vinho. Liberta, quando se procede à abertura do recipiente, dióxido de carbono proveniente, exclusivamente, da fermentação.
- O vinho licoroso - é obtido a partir de mosto de uvas parcialmente fermentado, de vinho, de uma mistura desses produtos, de mosto de uvas ou uma mistura deste produto com vinho. Os vinhos licorosos podem ser brancos ou tintos e classificados

¹⁴ cascas das uvas.

em função da idade. Tem um título alcoométrico total não inferior a 17,5 % vol. (Regulamento (CE) n.º 479/2008 do Conselho, de 29 de Abril de 2008).

Os vinhos espumantes, brancos, rosados ou tintos são classificados segundo o grau de doçura (Regulamento (CE) n.º 479/2008 do Conselho, de 29 de Abril de 2008).

Segundo o IVV (Instituto da Vinha e do Vinho), existem várias designações oficiais, que se aplicam aos vinhos (IVV, 2012):

- ***DO - Denominação de Origem***

Esta designação é aplicável a produtos cuja originalidade e individualidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, local, ou denominação tradicional, que serve para identificar o produto vitivinícola, sendo considerada (Decreto-Lei n.º.212/04, de 23 de Agosto, art. 2º, alínea a):

- *Origem e produção nessa região ou local determinado*
- *Qualidade ou características específicas, devidas ao meio geográfico, fatores naturais e humanos.*

- ***DOP - Denominação de Origem Protegida***

Vinhos com Denominação de Origem aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único (Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo Regulamento (CE) n.º 491/2009 do Conselho de 25 de Maio).

- ***DOC - Denominação de Origem Controlada***

Menção tradicional específica que pode ser utilizada em Portugal na rotulagem dos produtos com denominação de origem (Decreto-Lei n.º.212/04, de 23 de Agosto, art. 8º, alínea a)).

- **IG -Indicação Geográfica**

Designação aplicável a produtos com direito a indicação geográfica produzidos numa região específica cujo nome adotam, elaborados com, pelo menos, 85% de uvas provenientes dessa região e de castas previamente estabelecidas (Decreto-Lei n.º.212/04, de 23 de Agosto, art. 2º, alínea b)).

- **IGP - Indicação Geográfica Protegida**

Aos vinhos com Indicação Geográfica é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único (Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo Regulamento (CE) n.º 491/2009 do Conselho de 25 de Maio).

- **Vinho Regional**

Menção tradicional específica prevista para a rotulagem dos vinhos com direito a indicação geográfica (Decreto-Lei n.º.212/04, de 23 de Agosto, art. 8º, alínea b)).

- **Vinho**

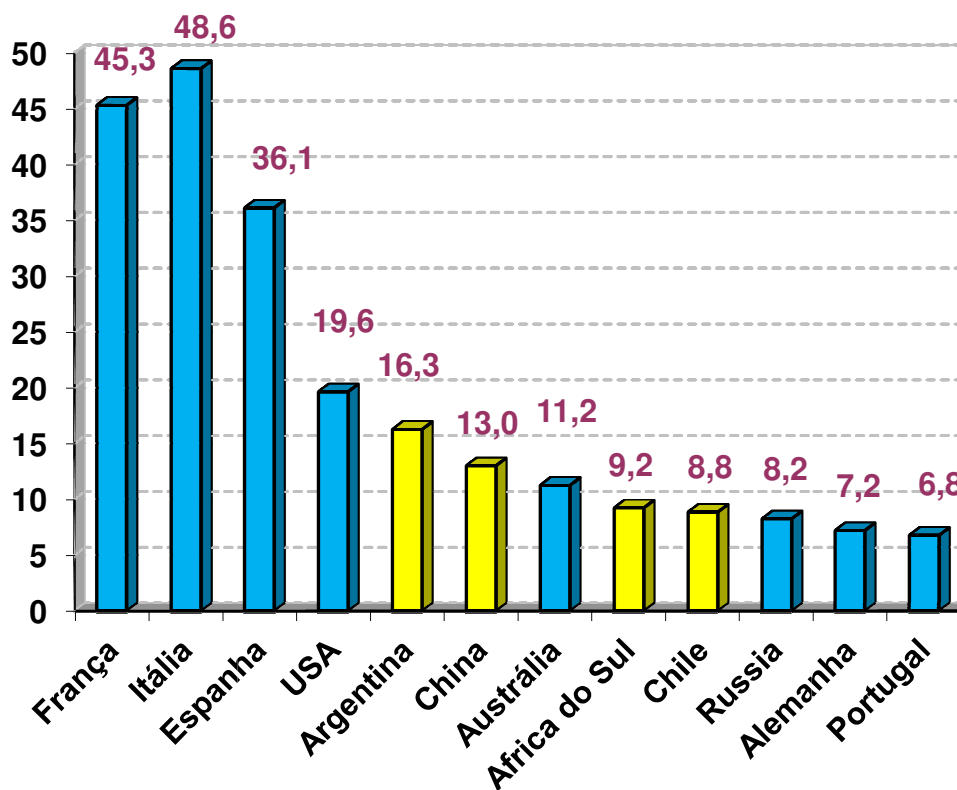
Os vinhos destinados ao consumo humano que não se enquadram nas designações atrás referidas são considerados vinhos (Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo Regulamento (CE) n.º 491/2009 do Conselho de 25 de Maio).

III.2 - Produção de vinho


Em 2010, Portugal ocupava o 12º lugar na produção de vinho mundial e a Itália, França e Espanha encontravam-se nos 3 primeiros lugares do *ranking*. A nível europeu, Portugal era o 5º maior produtor de vinho apesar da sua produção ter decrescido entre 2005 e 2010 (vide figura seguinte).


Figura 24. Produção de vinho dos 12 principais países – para 2010

1 000 000 hl



Previsões 2010/2005

 Decresceu entre 2010/2005

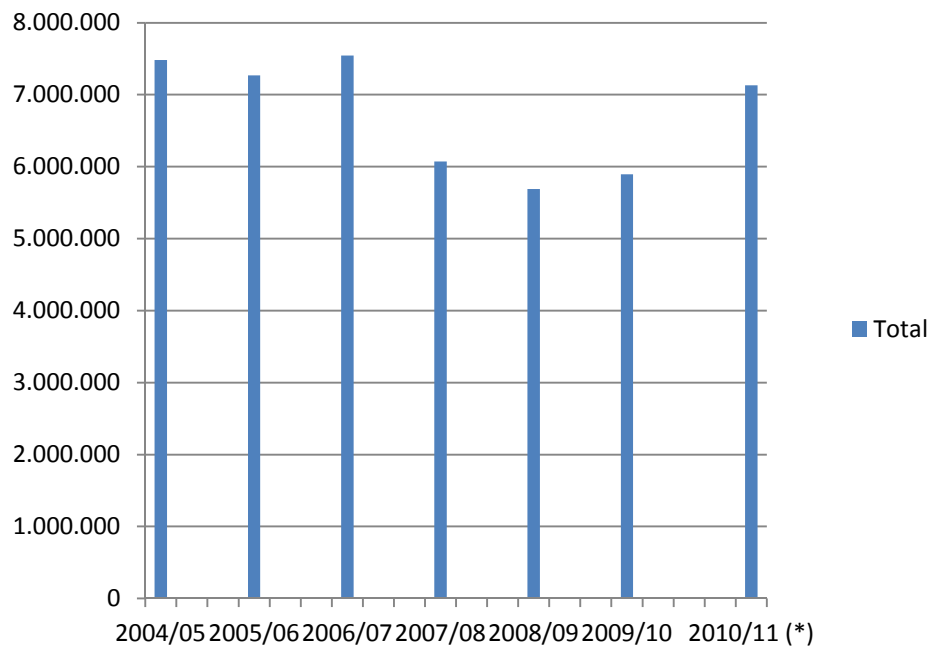
 Cresceu entre 2010/2005

Fonte: OIV (2011)
Dados provisórios

A produção de vinho em Portugal entre 2004/05 a 2010/11 registou um decréscimo entre 2007/08 e 2008/09. A partir desse ano houve uma retoma no crescimento e, segundo dados previstos, a última produção (2010/11) apresenta valores na ordem dos 7.132.706 hl, como se pode ver na figura seguinte.

Figura 25. Produção de vinho em Portugal

Em volume (hl)



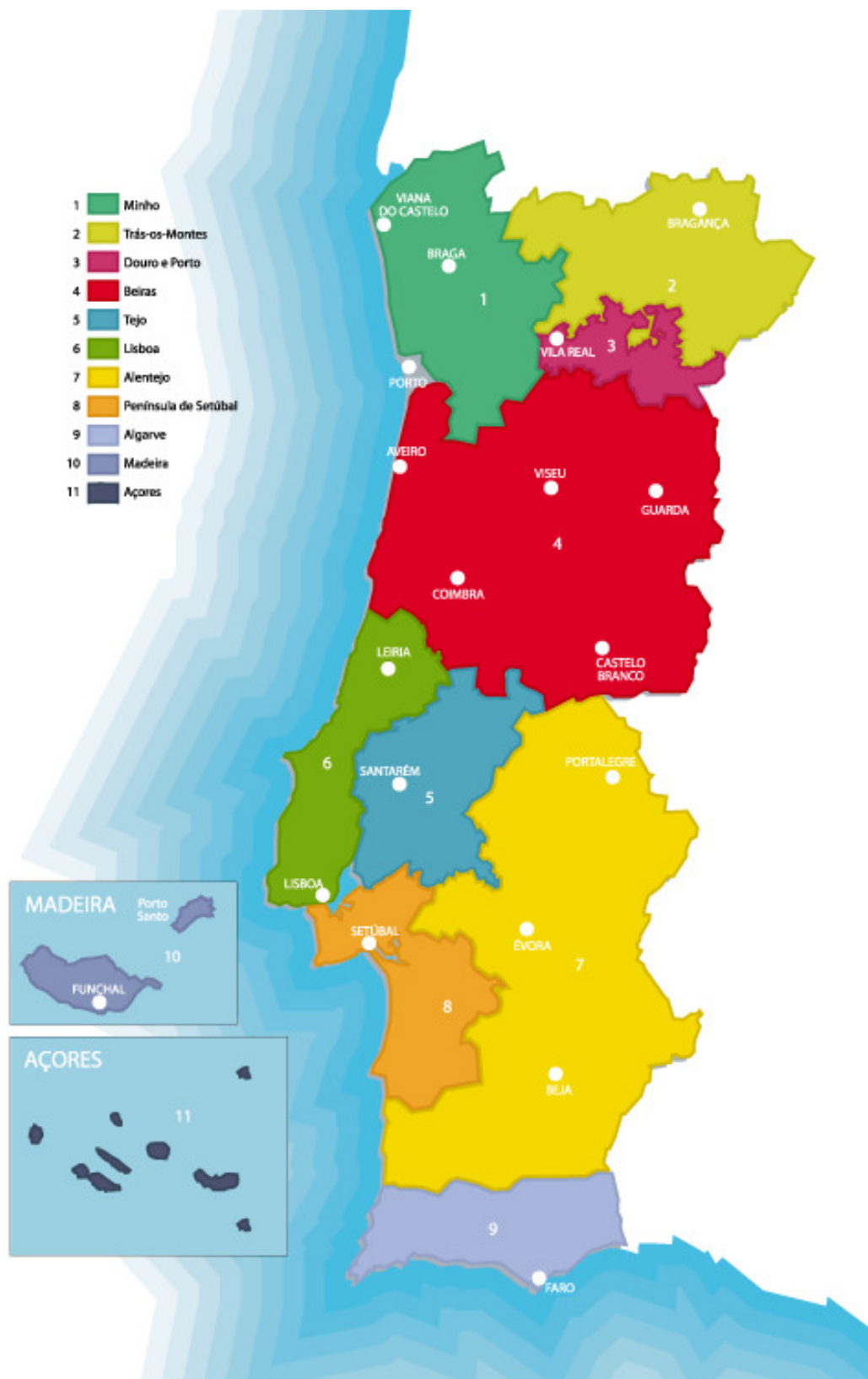
(*) Valores Provisórios em 15-04-2011

Distribuição dos Volumes por Região de acordo com a localização da Instalação Vínica

Fonte: IVV, IP (2012)

Esta produção conta com o contributo das onze regiões vitivinícolas existentes em Portugal: Minho, Trás-os-Montes, Douro e Porto, Beiras, Tejo, Lisboa, Alentejo, Península de Setúbal, Algarve, Madeira e Açores (vide figura seguinte).

Figura 26. As regiões vitivinícolas em Portugal



Fonte: (IVV, 2012)

Para além de uma análise global da produção em Portugal, importa também avaliar o contributo de cada região ao longo dos últimos anos.

Das últimas três campanhas, as regiões com maior peso na produção total de vinho foram o Douro, Lisboa e Alentejo. Em 2010/11 o Douro registou um crescimento de 23%, Lisboa e o Alentejo de 17%. No último ano, quase todas as regiões registaram aumentos, com exceção dos Açores, Madeira e Algarve.

Figura 27. Evolução da produção total de vinho por região vitivinícola

Em volume (hl)

| Região Vitivinícola | 2004/05 | % | 2005/06 | % | 2006/07 | % | 2007/08 | % | 2008/09 | % | 2009/10 | % | 2010/11 (*) | % |
|----------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|--------------------|------------|
| Minho | 987.715 | 13 | 939.564 | 13 | 937.605 | 12 | 710.625 | 12 | 784.028 | 14 | 866.985 | 15 | 910.711 | 13 |
| T. Montes | 225.787 | 3 | 255.798 | 4 | 232.042 | 3 | 98.302 | 2 | 105.075 | 2 | 110.614 | 2 | 117.860 | 2 |
| Douro | 1.645.627 | 22 | 1.743.865 | 24 | 1.717.728 | 23 | 1.443.429 | 24 | 1.379.051 | 24 | 1.351.949 | 23 | 1.656.683 | 23 |
| Beiras | 1.196.325 | 16 | 1.353.938 | 19 | 1.337.992 | 18 | 660.095 | 11 | 736.728 | 13 | 784.144 | 13 | 932.253 | 13 |
| Tejo | 845.425 | 11 | 685.319 | 9 | 639.747 | 8 | 669.472 | 11 | 518.989 | 9 | 544.540 | 9 | 626.592 | 9 |
| Lisboa | 1.294.856 | 17 | 1.177.088 | 16 | 1.195.983 | 16 | 1.056.407 | 17 | 932.736 | 16 | 962.718 | 16 | 1.206.382 | 17 |
| P. Setúbal | 373.125 | 5 | 338.204 | 5 | 428.488 | 6 | 418.989 | 7 | 337.139 | 6 | 379.371 | 6 | 431.246 | 6 |
| Alentejo | 825.709 | 11 | 693.364 | 10 | 961.721 | 13 | 930.452 | 15 | 811.690 | 14 | 810.338 | 14 | 1.190.187 | 17 |
| Algarve | 24.107 | 0,3 | 27.955 | 0,4 | 31.672 | 0,4 | 27.587 | 0,5 | 23.698 | 0,4 | 23.650 | 0,4 | 19.146 | 0,3 |
| Madeira | 41.213 | 1 | 42.656 | 1 | 49.245 | 1 | 45.591 | 1 | 49.925 | 1 | 45.449 | 1 | 36.864 | 1 |
| Açores | 21.339 | 0,3 | 8.493 | 0,1 | 10.482 | 0,1 | 12.091 | 0,2 | 9.500 | 0,2 | 13.754 | 0,2 | 4.783 | 0,1 |
| Total | 7.481.228 | 100 | 7.266.244 | 100 | 7.542.706 | 100 | 6.073.042 | 100 | 5.688.560 | 100 | 5.893.513 | 100 | 7.132.706 | 100 |

(*) Valores Provisórios em 15-04-2011

Distribuição dos Volumes por Região de acordo com a localização da Instalação Vínica

Fonte: IVV, IP (2012)

Verifica-se que a região com maior produção de vinho (sem DOP/IGP) ao longo dos anos em análise é, claramente, a região de Lisboa, que em 2011 apresentou 37% da produção total. Seguida das Beiras, com 20% e do Tejo, com 19% respetivamente (vide figura seguinte). A região em Portugal continental que regista uma menor produção de vinho é o Minho seguida do Algarve.

Figura 28. Evolução da produção de Vinho (sem DOP/IGP) por região vitivinícola

Em Volume (hl)

| Região Vitivinícola | 2004/05 | % | 2005/06 | % | 2006/07 | % | 2007/08 | % | 2008/09 | % | 2009/10 | % | 2010/11(*) | % |
|---------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|-------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
| Minho | 2.479 | 0 | 7.826 | 0,3 | 10.451 | 0,4 | 2.176 | 0,1 | 3.339 | 0,2 | 4.246 | 0,3 | 6.423 | 0,3 |
| T. Montes | 188.495 | 7 | 220.225 | 9 | 211.353 | 9 | 66.633 | 4 | 70.483 | 5 | 69.574 | 4 | 80.063 | 4 |
| Douro | 248.679 | 10 | 256.150 | 10 | 316.174 | 13 | 116.607 | 7 | 109.165 | 8 | 138.605 | 9 | 277.431 | 13 |
| Beiras | 576.109 | 22 | 635.014 | 26 | 655.986 | 26 | 264.370 | 15 | 271.254 | 19 | 314.654 | 20 | 417.654 | 20 |
| Tejo | 569.821 | 22 | 429.420 | 17 | 384.493 | 15 | 422.248 | 25 | 325.438 | 23 | 383.758 | 24 | 392.988 | 19 |
| Lisboa | 898.584 | 34 | 800.796 | 33 | 768.790 | 31 | 688.000 | 40 | 537.199 | 38 | 583.519 | 36 | 773.724 | 37 |
| P. Setúbal | 89.414 | 3 | 81.116 | 3 | 110.568 | 4 | 133.522 | 8 | 79.026 | 6 | 92.319 | 6 | 118.023 | 6 |
| Alentejo | 6.238 | 0 | 3.793 | 0,2 | 5.308 | 0,2 | 5.987 | 0,3 | 3.288 | 0,2 | 2.728 | 0,2 | 11.676 | 1 |
| Algarve | 8.130 | 0,3 | 7.278 | 0,3 | 7.221 | 0,3 | 3.476 | 0,2 | 6.058 | 0,4 | 7.173 | 0,4 | 8.213 | 0,4 |
| Madeira | 9.105 | 0 | 6.936 | 0,3 | 4.712 | 0,2 | 4.041 | 0,2 | 3.144 | 0,2 | 5.940 | 0,4 | 3.813 | 0,2 |
| Açores | 18.295 | 0,7 | 6.645 | 0,3 | 8.993 | 0,36 | 9.591 | 0,6 | 6.689 | 0,5 | 8.145 | 0,5 | 3.657 | 0,2 |
| Total | 2.615.350 | 100 | 2.455.199 | 100 | 2.484.049 | 100 | 1.716.651 | 100 | 1.415.082 | 100 | 1.610.660 | 100 | 2.093.664 | 100 |

(*) Valores Provisórios em 15-04-2011

Distribuição dos Volumes por Região de acordo com a localização da Instalação Vínica

Fonte: IVV, IP (2012)

Em relação aos vinhos com Identificação Geográfica Protegida (IGP) verifica-se que a região que mais se destaca é o Alentejo com uma produção de 43% em 2010/11, seguido de Lisboa com 20%.

O Douro, nos últimos anos registou uma diminuição muito acentuada da produção de vinho IGP, de 235.999hl em 2003/04 para 49.670 hl em 2010/11 (vide figura seguinte). Este decréscimo pode estar associado a vários fatores, nomeadamente, quebras de produção devido a fatores climatéricos e/ou a vontade do produtor em não declarar os vinhos com IGP, mas de uma categoria superior, ou inferior.

Figura 29. Evolução da produção de Vinho com Indicação Geográfica Protegida (IGP) por região vitivinícola

Em Volume (hl)

| Região Vitivinícola | 2003/04 | % | 2004/05 | % | 2005/06 | % | 2006/07 | % | 2007/08 | % | 2008/09 | % | 2009/10 | % | 2010/11(*) | % |
|---------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|--------------|
| Minho | 20.554 | 1 | 28.130 | 2 | 26.895 | 2 | 28.582 | 2 | 13.265 | 1 | 24.848 | 2 | 18.577 | 1 | 39.628 | 2 |
| T. Montes | 19.851 | 1 | 22.363 | 1 | 20.934 | 1 | 13.663 | 1 | 26.126 | 2 | 26.317 | 2 | 31.082 | 2 | 23.247 | 1 |
| Douro | 235.999 | 14 | 116.551 | 7 | 104.941 | 7 | 106.949 | 6 | 101.264 | 7 | 35.517 | 3 | 26.986 | 2 | 49.670 | 3 |
| Beiras | 204.018 | 12 | 232.765 | 15 | 246.917 | 17 | 237.135 | 14 | 114.444 | 8 | 147.903 | 11 | 112.548 | 9 | 125.033 | 7 |
| Tejo | 209.809 | 13 | 196.198 | 12 | 187.013 | 13 | 172.400 | 10 | 173.701 | 11 | 124.097 | 10 | 104.937 | 8 | 162.177 | 10 |
| Lisboa | 292.783 | 18 | 330.130 | 21 | 311.041 | 22 | 360.529 | 21 | 311.925 | 21 | 334.665 | 26 | 323.594 | 26 | 362.956 | 21 |
| P. Setúbal | 235.931 | 14 | 199.793 | 13 | 162.376 | 11 | 223.134 | 13 | 204.915 | 14 | 168.533 | 13 | 178.274 | 14 | 193.605 | 11 |
| Alentejo | 438.341 | 26 | 439.072 | 28 | 345.899 | 24 | 574.263 | 33 | 548.885 | 36 | 419.717 | 32 | 449.833 | 36 | 729.071 | 43 |
| Algarve | 4.103 | 0,2 | 5.539 | 0,4 | 8.882 | 1 | 20.043 | 1 | 19.521 | 1 | 13.002 | 1 | 11.797 | 1 | 5.494 | 0,3 |
| Madeira | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 170 | 0,01 | 240 | 0,02 | 223 | 0,02 | 12 | 0,001 |
| Açores | 0 | 0 | 1.745 | 0,1 | 1.250 | 0,1 | 515 | 0,03 | 1.387 | 0,1 | 1.926 | 0,1 | 2.832 | 0,2 | 599 | 0,04 |
| Total | 1.661.389 | 100 | 1.572.286 | 100 | 1.416.148 | 100 | 1.737.214 | 100 | 1.515.603 | 100 | 1.296.766 | 100 | 1.260.683 | 100 | 1.691.491 | 100 |

(*) Valores Provisórios em 15-04-2011

Distribuição dos Volumes por Região de acordo com a localização da Instalação Vínica

Fonte: IVV, IP (2012)

Ao nível do vinho DOP, a região que mais se destaca é o Douro que em 2010/11 produziu 1.329.582 hl, o que correspondente a 40% do total de produção deste tipo de vinho. As outras regiões mantiveram-se sem grandes variações ao longo dos anos em análise como se pode observar na figura seguinte.

Figura 30. Evolução da produção de vinho com Denominação de Origem Protegida (DOP) () por região vitivinícola**

Em Volume (hl)

| Região Vitivinícola | 2003/04 | % | 2004/05 | % | 2005/06 | % | 2006/07 | % | 2007/08 | % | 2008/09 | % | 2009/10 | % | 2010/11(*) | % |
|---------------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
| Minho | 817.158 | 26 | 957.107 | 29 | 904.843 | 27 | 898.575 | 27 | 695.184 | 24 | 755.841 | 25 | 844.162 | 28 | 864.661 | 26 |
| T. Montes | 14.462 | 0,5 | 14.929 | 0,5 | 14.638 | 0,4 | 7.024 | 0,2 | 5.544 | 0,2 | 8.275 | 0,3 | 9.959 | 0,3 | 14.048 | 0,4 |
| Douro | 1.253.380 | 39 | 1.280.398 | 39 | 1.382.775 | 41 | 1.294.605 | 39 | 1.225.558 | 43 | 1.234.368 | 41 | 1.186.358 | 39 | 1.329.582 | 40 |
| Beiras | 460.945 | 15 | 387.450 | 12 | 472.007 | 14 | 444.870 | 13 | 281.281 | 10 | 317.571 | 11 | 355.360 | 12 | 379.523 | 11 |
| Tejo | 64.345 | 2 | 79.405 | 2 | 68.886 | 2 | 82.855 | 2 | 73.524 | 3 | 69.454 | 2 | 55.032 | 2 | 64.790 | 2 |
| Lisboa | 71.865 | 2 | 66.142 | 2 | 65.252 | 2 | 66.663 | 2 | 56.482 | 2 | 60.873 | 2 | 55.605 | 2 | 67.483 | 2 |
| P. Setúbal | 67.858 | 2 | 83.918 | 3 | 94.711 | 3 | 94.786 | 3 | 80.553 | 3 | 89.580 | 3 | 108.271 | 4 | 114.108 | 3 |
| Alentejo | 371.850 | 12 | 380.399 | 12 | 343.673 | 10 | 382.150 | 12 | 375.580 | 13 | 388.686 | 13 | 356.783 | 12 | 448.013 | 13 |
| Algarve | 15.085 | 0,5 | 10.438 | 0,3 | 11.796 | 0,3 | 4.408 | 0,1 | 4.591 | 0,2 | 4.639 | 0,2 | 4.681 | 0,2 | 5.439 | 0,2 |
| Madeira | 41.281 | 1 | 32.108 | 1 | 35.720 | 1 | 44.533 | 1 | 41.381 | 1 | 46.541 | 2 | 39.285 | 1 | 33.039 | 1 |
| Açores | 682 | 0,02 | 1.299 | 0,04 | 598 | 0,02 | 974 | 0,03 | 1.113 | 0,04 | 885 | 0,03 | 2.771 | 0,09 | 527 | 0,02 |
| Total | 3.178.911 | 100 | 3.293.592 | 100 | 3.394.899 | 100 | 3.321.444 | 100 | 2.840.790 | 100 | 2.976.712 | 100 | 3.018.266 | 100 | 3.321.213 | 100 |

(*) Valores Provisórios em 15-04-2011

(**) Inclui os Vinhos Licorosos, Espumantes e Frisantes com DOP

Distribuição dos Volumes por Região de acordo com a localização da Instalação Vínica

Fonte: IVV, IP (2012)

Em relação à análise de cada região verifica-se que o **Minho** contribui com 12% da produção vitivinícola e destaca-se pela forte aposta em vinhos de qualidade. Incide maioritariamente a produção em vinhos DOP. Os outros tipos de vinho não são expressivos mas, o vinho IGP consegue superar o vinho (sem DOP/IGP).

A região do **Douro** abrange uma das regiões demarcadas mais antigas do mundo – a região do vinho do Porto. Desta forma, a sua produção é maioritariamente DOP (1.329.582hl em 2010/11) seguida de vinho (277.431hl no mesmo ano) e, de forma pouco significativa, o IGP.

Na região das **Beiras** o vinho (sem DOP/IGP) foi o que apresentou ao longo destes anos, uma maior produção face aos outros tipos de vinho, seguido dos DOP e por fim, do vinho IGP. Em relação à produção total, o vinho das Beiras contribui com 13% face às outras regiões (em 2010/11).

A região **Tejo** ocupa 9% do total da produção de vinho do país (em 2010/11) e destaca-se pela produção de vinho (sem DOP/IGP) com 392.988hl, seguido do vinho regional, que contribui com 10% da produção, e por último, dos vinhos DOP.

A região de **Lisboa** tem contribuído com valores entre 16% e 17% na produção total de vinho do país (entre 2004/05 e 2010/11) e destaca-se, tal como Trás-os-Montes e Tejo, pelo vinho (sem DOP/IGP) ser a produção principal.

A região **Península de Setúbal** tem uma produção de vinho de 6% em relação ao território nacional (2010/11). O tipo de vinho que mais produz é o IGP com 193.605hl seguido do vinho (sem DOP/IGP) com 118.023hl e o DOP com 114.108hl. Como se pode verificar pelos valores referidos, o volume de produção é muito semelhante para os três tipos de vinho. No entanto, os DOP têm verificado um aumento ao longo dos anos, em detrimento dos IGP que diminuíram ligeiramente.

A região do **Alentejo** teve uma produção total de vinho de 1.190.187hl, em 2010/11, o que representa um contributo de 17%. Em relação aos anos em análise verifica-se que a produção do Alentejo é composta, maioritariamente, por vinhos IGP (43%) seguida dos DOP (13%) e do vinho (1%).

O vinho do **Algarve** detém pouca representatividade na produção do vinho português: 0,3% em 2010/11. Esta região, ao longo do período em análise, tem vindo a diminuir significativamente a produção dos vinhos DOP.

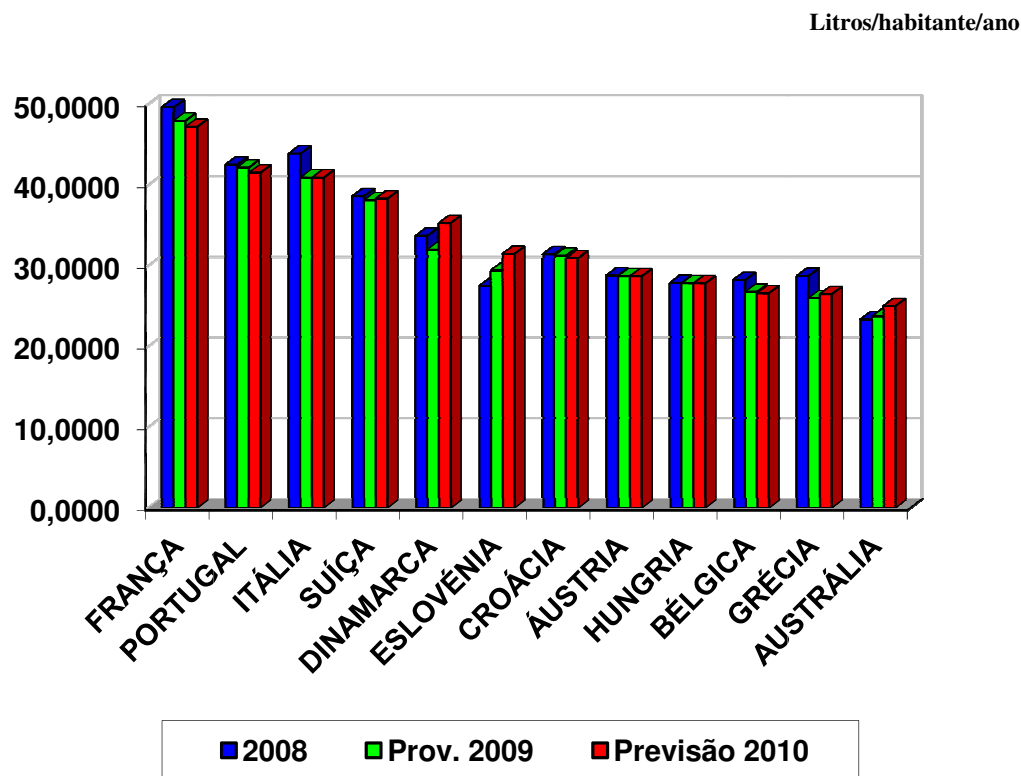
Os vinhos da **Madeira** destacam-se por serem maioritariamente DOP com uma produção de 33.039hl em 2010/11, seguidos de vinho (sem DOP/IGP) e dos IGP.

Os vinhos dos **Açores** têm uma produção total muito reduzida, 4.783hl em 2010/11, o que equivale a 0,1%. Nesta região, a produção de vinho (sem DOP/IGP) destaca-se, com 3.657hl, seguido do vinho IGP e do vinho DOP.

III.3 - Consumo de vinho

Portugal ocupava, em 2009 e 2010, a 2ª posição a nível mundial e europeu, no consumo de vinho *per capita*, seguido da França, que detinha o 1º lugar.

Figura 31. O consumo *per capita* no mundo



Fonte: OIV (2011)

O Consumo e consumo *per capita* em Portugal, entre 2000/01 e 2010/11 revelou-se estável, com poucas oscilações, característica de um mercado em fase de maturidade. O consumo *per capita* atingiu o seu mínimo em 2009/10 com 44,1 litros/habitante/ano e o consumo máximo verificou-se em 2002/03 com 52,9 litros, por ano, por habitante. É de salientar uma redução no consumo de vinho *per capita*, desde 2003/04 com exceção do último ano (vide figura seguinte).

Figura 32. Consumo e consumo *per capita* entre 2000/01 e 2010/11, em Portugal

(1 000 hl)

| Campanha | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 (*) |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| Consumo | 4.709 | 4.652 | 5.315 | 4.911 | 4.901 | 4.700 | 4.524 | 4.570 | 4.428 | 4.695 | 4.703 |
| Consumo <i>per capita</i> (litros/hab /ano) | 47,0 | 46,4 | 52,9 | 48,9 | 48,8 | 46,7 | 45,8 | 45,4 | 44,9 | 44,1 | 44,2 |

(*) Valores provisórios

Fonte: IVV; INE (2012)

III.4 - Preço do vinho

Verifica-se que os preços dos vinhos de mesa e os vinhos regionais, entre 2000 e 2006¹⁵ têm vindo a diminuir gradualmente como pode ser observado na figura seguinte.

Figura 33. Evolução do preço dos vinhos regionais e de mesa, entre 2000 e 2006

Em valor unitário (€/hl)

| Tipo de Vinho | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Vinho regional | 200,72 | 209,5 | 197,44 | 191,2 | 193,4 | 186,79 | 189,38 |
| Branco | 186,72 | 200,83 | 187,16 | 182,31 | 163,49 | 146,07 | 162,21 |
| Tinto | 208,49 | 214,31 | 203,15 | 196,14 | 210,01 | 209,39 | 204,47 |
| Vinho de mesa | 53,23 | 40,17 | 32,25 | 31,52 | 32,14 | 32,43 | 29,54 |
| Branco | 39,71 | 28,05 | 24,62 | 25,69 | 28,1 | 27,87 | 25,74 |
| Tinto | 63,54 | 49,41 | 38,06 | 35,96 | 35,22 | 35,9 | 32,43 |

Fonte: IVV

Em todos os anos de análise verifica-se que o vinho tinto é o que apresenta preços mais elevados, quer seja vinho de mesa ou regional.

O vinho regional, em 2006, apresentou um preço de 1,89€ por litro (vinho tinto). O vinho branco registou 1,62€/litro.

¹⁵ Segundo o IVV, não se está a proceder à recolha desta informação desde 2006.

O vinho de mesa, em 2006, apresentou um preço de 0,32€ por litro no vinho tinto e 0,26€ por litro no vinho branco.

Em ambos os casos o vinho branco apresenta um preço inferior ao do vinho tinto na ordem dos 19%.

O vinho de mesa a granel da região do Alentejo registou o preço mais elevado no ano de 2007¹⁶ com 0,97€, seguido do vinho produzido na região do Minho, com 0,58€. O vinho que apresentou um preço mais baixo foi o produzido na região de Trás-os-Montes, com 0,29€ por litro (vide anexo 2).

Relativamente à evolução do preço dos vinhos de qualidade é de notar uma diminuição no preço do vinho em quase todas as comissões vitivinícolas regionais, face aos dois últimos anos de análise (vide anexo 2). Como exceção apontam-se os vinhos do Douro (excluindo o vinho do Porto) e da região Ribatejana, que viram os preços aumentar face ao ano 2000.

III.5 - Importações e Exportações

Nos últimos 10 anos as importações de vinho quer em volume quer em valor diminuíram de forma significativa tendo tido uma quebra acentuada no ano de 2006 (vide quadro seguinte).

Figura 34. Evolução das importações entre 2000 e 2009, em Portugal

| Importações | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Total Vinhos <i>Em volume (HL)</i> | 1.943.408 | 1.666.177 | 1.348.238 | 1.350.228 | 1.566.915 | 1.396.352 | 897.849 | 1.253.010 | 1.398.556 | 1.605.663 |
| Total Vinhos <i>Em Valor (1.000 €)</i> | 103.058 | 76.543 | 66.409 | 64.805 | 67.839 | 61.147 | 48.267 | 61.585 | 78.633 | 77.345 |

Fonte: DG AGR I | IVV,
IP (2012)

Relativamente à evolução das expedições / exportações de vinho por mercado, nos países da

¹⁶ Segundo o IVV não se está a proceder à recolha desta informação desde 2007.

UE, as expedições em volume e em valor têm vindo a aumentar nos dois últimos anos apesar do decréscimo registado em 2005 e 2009 (vide quadro seguinte).

As exportações para os países terceiros (em volume e em valor) têm vindo a aumentar e, inclusive, mais do que duplicaram entre 2002 a 2011. Conseguiram atingir valores superiores aos países da UE o que não se verificava no início da década.

Em relação às exportações para outros destinos, apesar de haver algumas flutuações tem-se registado, igualmente, um aumento em volume e em valor.

Figura 35. Evolução das expedições/exportações de vinho por mercado em valor e em volume

(Excluindo Vinho Licoroso com DOP Porto e Madeira)

Em Valor (1.000 €)

| Mercado / Acondicionamento | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 * |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Em Valor (1.000 €) | | | | | | | | | | |
| Europa Comunitária | 129.481 | 109.156 | 114.729 | 96.794 | 101.675 | 117.038 | 113.616 | 97.144 | 156.688 | 158.340 |
| Países Terceiros | 70.415 | 76.006 | 87.391 | 95.775 | 117.964 | 138.270 | 146.568 | 147.464 | 165.857 | 198.125 |
| Outros Destinos | 641 | 409 | 377 | 267 | 330 | 1.549 | 2.218 | 2.315 | 1.456 | 1.462 |
| Total Geral (Em Valor) | 200.537 | 185.571 | 202.497 | 192.835 | 219.969 | 256.857 | 262.403 | 246.923 | 324.002 | 357.926 |
| Em volume (HL) | | | | | | | | | | |
| Europa Comunitária | 953.181 | 1.614.004 | 1.530.737 | 856.169 | 969.960 | 1.337.783 | 1.011.186 | 647.310 | 753.890 | 920.738 |
| Países Terceiros | 482.776 | 653.140 | 816.494 | 871.098 | 1.145.849 | 1.253.652 | 1.101.385 | 937.001 | 1.081.844 | 1.304.292 |
| Outros Destinos | 2.978 | 1.405 | 2.403 | 1.414 | 1.351 | 2.355 | 2.690 | 3.089 | 1.988 | 1.830 |
| Total Geral (Em volume) | 1.438.935 | 2.268.548 | 2.349.634 | 1.728.681 | 2.117.160 | 2.593.790 | 2.115.260 | 1.587.401 | 1.837.722 | 2.226.860 |

Fonte: INE | Análise: IVV, IP

* Dados Provisórios

Angola ocupa o 1º lugar no *ranking*, sendo o país para o qual Portugal tem registado o maior aumento nas exportações em valor. O 2º lugar é ocupado pelo Reino Unido, que conquistou a sua posição à França a partir de 2009 e que ocupa o 3º lugar dos principais países (vide figura seguinte). A França é o único país que tem vindo a registar um decréscimo em valor entre 2002 e 2011, ao contrário dos restantes, que têm apresentado sempre um aumento.

Portugal, entre 2002 e 2011, mais do que duplicou as suas exportações para a maioria dos países de destino dos vinhos portugueses.

Figura 36. Evolução das expedições / exportações de vinho por principais países de destino (excluindo vinho licoroso com DOP Porto e Madeira), em Portugal

Em Valor (1000 €)

| País de Destino | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ANGOLA | 14.827 | 23.942 | 27.919 | 31.871 | 39.182 | 45.951 | 53.576 | 56.872 | 55.076 | 71.916 |
| REINO UNIDO | 18.916 | 16.761 | 17.651 | 21.336 | 19.043 | 22.177 | 19.857 | 19.604 | 37.446 | 36.479 |
| FRANCA | 53.910 | 29.834 | 27.621 | 20.225 | 19.928 | 21.814 | 22.759 | 17.845 | 27.747 | 29.632 |
| BRASIL | 7.083 | 7.722 | 7.920 | 10.012 | 12.935 | 14.135 | 13.965 | 13.943 | 19.948 | 23.676 |
| ALEMANHA | 12.929 | 11.429 | 14.936 | 12.023 | 13.689 | 13.754 | 16.274 | 16.983 | 21.691 | 22.874 |
| E.U.AMERICA | 16.773 | 12.152 | 13.062 | 14.752 | 15.898 | 18.146 | 17.027 | 18.598 | 22.469 | 21.541 |
| CANADA | 6.835 | 7.135 | 8.226 | 9.652 | 11.555 | 13.361 | 15.090 | * | * | * |
| ESPANHA | 8.310 | 8.567 | 7.550 | 5.273 | 9.904 | 14.547 | 13.840 | * | * | * |
| SUICA | 6.223 | 6.450 | 7.709 | 7.264 | 9.396 | 11.468 | 13.540 | 13.980 | 14.707 | 15.924 |

IVV (2012)

*Dados não disponíveis em 2 Abril de 2012

III.6 - O Marketing no setor vitivinícola

De forma a completar a caracterização do setor vitivinícola, importa referir os elementos mais relevantes do marketing, nomeadamente, os aspetos relacionados com a estratégia de marketing - a segmentação, o posicionamento e a marca no setor - assim como a política do produto, do preço, da distribuição e da comunicação.

A – SEGMENTAÇÃO, POSICIONAMENTO E MARCA

A estratégia de segmentação e de posicionamento são aplicadas pelas empresas neste setor de acordo com o referido no capítulo II. Os produtos/marcas são segmentados e posicionados com base nos critérios que os gestores de marketing verificam que mais se adequam. No entanto existe uma marca global que representa o setor nos mercados internacionais e que vai ser analisada seguidamente.

Portugal criou, em Fevereiro de 2010, uma marca global para promover os vinhos portugueses no estrangeiro e criar uma imagem apelativa e unificadora. É a marca *umbrella: Wines of Portugal - a world of difference*. Para a maioria dos consumidores internacionais, a imagem dos vinhos portugueses carecia de uma identidade, mas era reconhecida e valorizada por uma minoria que apreciava as suas características diferenciadoras (Wines of Portugal, 2010).

Relativamente à segmentação e de acordo com Lindon *et al* (2009), os critérios de segmentação inerentes aos vinhos *Wines of Portugal* são: a idade, o sexo, o rendimento, a atitude face ao produto e o comportamento face ao produto. Quanto ao público-alvo, a marca é dirigida a um consumidor carente de novas experiências, novos sabores e, de ser surpreendido. Destina-se a dois tipos de grupos-alvo de acordo com as suas características e dimensões de consumo (Wines of Portugal, 2010):

- *Adventurous Connoisseurs* – Estão mais absorvidos pelos valores da cultura do vinho que qualquer outro tipo de público-alvo e procuram, de uma forma mais ativa, vinhos mais ricos, complexos e informação acerca dos mesmos.
- *Mainstream Adventurous* – Caracterizam-se por ter um menor conhecimento sobre vinhos mas, com a mesma abertura para a experimentação e descoberta. São também mais dependentes do aconselhamento dado pelas marcas.

Estes dois tipos de público-alvo, provenientes de vários países, são mais recetivos aos atributos dos vinhos portugueses e a um posicionamento mais exclusivo. No seu conjunto, têm uma idade compreendida entre os 25 e 45 anos, apenas ligeiramente mais masculino e com níveis de rendimento médio alto.

O posicionamento da marca *Wines of Portugal* caracteriza-se pelas suas características únicas e que proporcionam a experiência de descobrir sabores distintos.

A construção da marca recorre aos atributos da personalidade e valores, que caracterizam Portugal e os portugueses: calorosos e acolhedores, surpreendentes, gosto pela boa gastronomia, forte ligação ao mar, com uma natureza vitícola bem preservada, o sol, a luz a vitalidade (Wines of Portugal, 2010).

Wines of Portugal é uma marca de utilização facultativa, que pode ser utilizada por entidades, cujos produtos cumpram os requisitos necessários previstos no regulamento e nos manuais de utilização (Wines of Portugal, 2012). E só neste caso as empresas poderão utilizar este logótipo, colocando-o na rotulagem das respetivas garrafas.

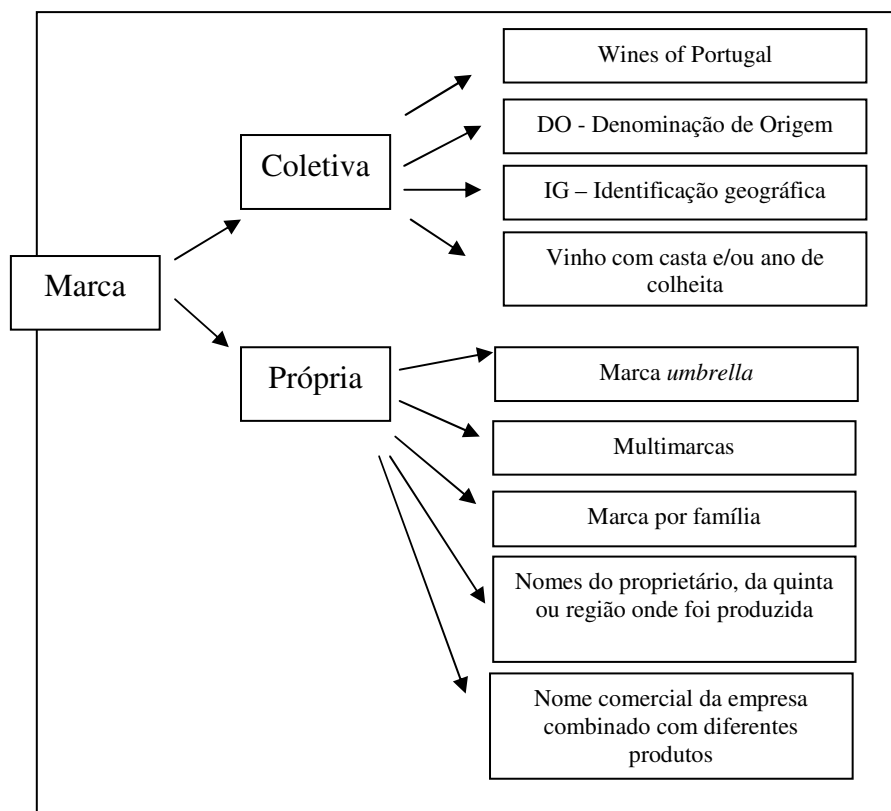
Após esta alusão à marca global, no setor dos vinhos, importa abordar algumas opiniões defendidas por vários autores sobre o tema da marca (*branding*) nesta indústria.

André (2002, p.247) considera que *o branding é crucial em qualquer indústria, empresa ou produto e a sua importância está a crescer na indústria do vinho*. Miller e Chadee (2008, p.39) acrescentam que *a marca é relevante para os consumidores e tem um efeito sobre a escolha do vinho*. Mas a importância dada a cada elemento da marca (nome, *design*, reputação, região de produção, personalidade da marca) são suscetíveis de escolhas distintas devido às características de cada consumidor e do local onde é efetuada a compra (Miller e Chadee, 2008).

Segundo (André, 2002) a indústria do vinho é extremamente fragmentada e tem uma infinidade de marcas, o que cria um problema com o seu reconhecimento e complica o processo de vendas. E isso é ainda mais difícil e desafiador porque as empresas e as equipas de vendas tentam evitar a canibalização entre as diferentes marcas que produzem e distribuem. As empresas que constroem marcas fortes podem obter uma maior relação de custo-benefício, incrementar as vendas, obter margens mais elevadas, maior facilidade de extensão da linha, uma melhor posição competitiva e, uma maior flexibilidade de preço. Uma marca de sucesso também tem o potencial de gerar lealdade do consumidor pois proporciona um nível de qualidade e confiança.

Para além da marca global dos vinhos portugueses existem outras marcas coletivas que são os DO, IG e vinho com casta e/ou ano de colheita (vide figura seguinte). O operador económico, para além de colocar a marca comercial no produto, situação que é obrigatória, pode associá-la às marcas coletivas desde que cumpra os requisitos exigidos para essa aplicação.

Figura 37. Estratégias de marca no setor vitivinícola



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à colocação de marcas próprias, como foi referido no capítulo II, no setor vitivinícola os critérios de colocação dos nomes nas marcas estão patentes neste setor. Há empresas que optam por atribuir um nome individual para cada produto, ou seja, multimarcas. Ou preferem uma marca *umbrella* – em que a empresa atribui a mesma marca aos produtos da empresa. Ou colocam uma marca de família separada para todos os produtos.

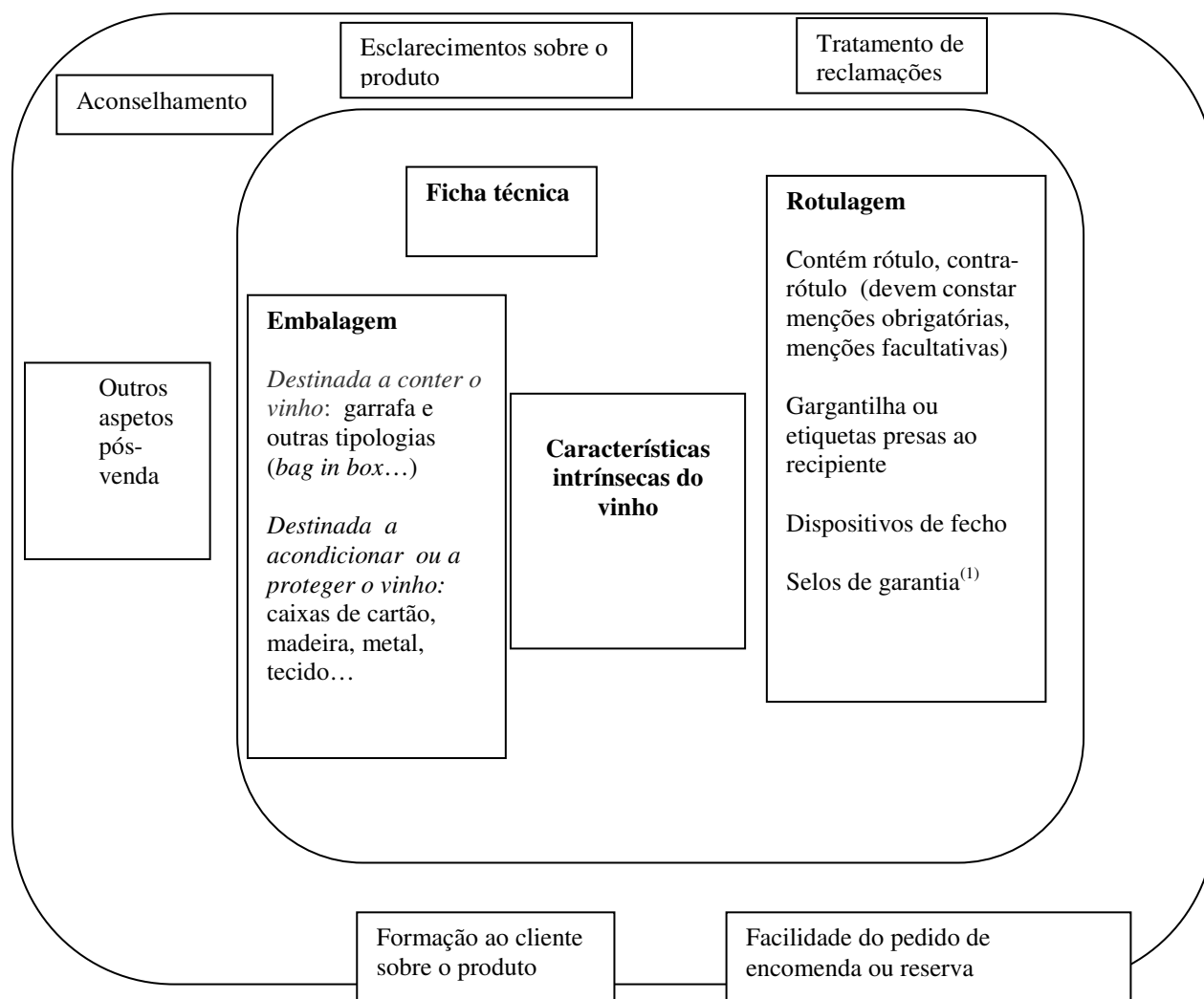
Verifica-se também que vinhos produzidos em quintas ou casas agrícolas optam por ficar com essa denominação, como é o caso dos vinhos *Bacalhôa*. Por sua vez, há marcas que ficam com o nome dos seus proprietários como se pode verificar pelos vinhos *Malo Tojo* e *Ermelinda*. Outras marcas preferem utilizar a denominação da região ou, o nome de personalidades associadas à região, como é o caso do vinho alentejano *Vidigueira* e *Vila dos Gamas*. Este tipo de marcas só se aplica a vinhos certificados.

Relativamente ao nome comercial da empresa combinado com diferentes produtos é exemplo da *Malo* que acrescenta *Tojo* para os vinhos e *Clinic* para a área da saúde.

B – PRODUTO

A variável do produto engloba diversas subvariáveis sendo apenas abordadas as de maior relevância para o setor, nomeadamente, as características intrínsecas do vinho, a ficha técnica, a embalagem, a rotulagem e os serviços associados ao produto (vide figura seguinte).

Figura 38. O produto e serviço no setor vitivinícola



(1) Elemento complementar da rotulagem mas somente para produtos DO e IG

Fonte: Adaptado de Rouzet e Seguin (2005)

B.1 - As características intrínsecas do vinho

Segundo Rouzet e Seguin (2005, p.37) *o produto vinho pode ser definido como o conteúdo de uma garrafa ou de uma cuba: um produto que é resultado da fermentação do sumo da uva, fruto de castas específicas, vinificado, envelhecido, com um grau de álcool e aromas particulares*. Cada indivíduo tem uma percepção diferente da cor, dos aromas e do sabor. Para um mesmo vinho, as percepções dos consumidores podem ser diferentes mas a degustação serve, essencialmente, para permitir ao consumidor decidir se gosta ou não desse vinho (Rouzet e Seguin 2005).

As características intrínsecas dos vinhos variam de acordo com diversos fatores, designadamente, a origem do produto e as castas. No caso dos vinhos com Denominação de Origem (DO), segundo o Decreto-Lei nº.212/04, de 23 de Agosto, art. 6º, alínea 1, a sua utilização está subordinada a regras específicas de produção e comércio, que devem obedecer aos seguintes aspetos:

- a) Delimitação da área ou região de proveniência;
- b) Natureza do solo;
- c) Castas aptas à produção;
- d) Práticas culturais¹⁷ e formas de condução;
- e) Rendimentos por hectare;
- f) Métodos de vinificação;
- g) Práticas enológicas;
- h) Título alcoométrico volúmico natural mínimo;
- i) Características físico-químicas e organoléticas;
- j) Disposições particulares sobre apresentação, designação e rotulagem, sempre que necessário.

As regras de produção e comércio dos vinhos com Indicação Geográfica (IG) devem definir, pelo menos, a delimitação da região de proveniência, as castas e as regras específicas de produção e apresentação, designação e rotulagem.

¹⁷ Práticas culturais - todas as intervenções que são necessárias realizar anualmente para o bom desenvolvimento das videiras (ex: aramação, sistema de condução, podas, enxertia ou enxertos prontos, etc.).

Segundo Peynaud e Blouin (2000, p.64), *a qualidade de uma produção vitícola reside em primeiro lugar no local e nos solos, que são imutáveis e inimitáveis. Por sua vez, a casta, ou seja a variedade da videira, confere ao vinho a sua identidade, através da sua estrutura base* (Peynaud e Blouin, 2000, p.49).

Em Portugal existem 341 castas diferentes (IVV, 2011). Consoante as regiões há a predominância de algumas castas, que conferem características específicas ao produto, apesar da dependência do *terroir*¹⁸ e das práticas culturais utilizadas.

Böhm (2010) elege 20 castas de elite em Portugal classificadas segundo parâmetros qualitativos:

Castas de elite – brancas: Alvarinho, Antão-Vaz, Arinto, Encruzado, Fernão-Pires, Gouveio, Loureiro, Rabigato, Sercial, Verdelho, Viosinho.

Castas de elite – tintas: Alfrocheiro, Aragonez, Baga, Castelão, Tinta-Barroca, Tinto-Cão, Touriga-Franca, Touriga-Nacional, Trincadeira.

B.2 - Ficha técnica

Os vinhos são geralmente apresentados através de uma ficha técnica. Essa informação tem como objetivo divulgar o vinho de uma forma mais detalhada pois nem sempre é possível fazê-lo no rótulo. Destina-se a clientes mais exigentes e informados, que pretendem mais detalhes sobre o produto.

Na ficha técnica deve constar:

- A região (indicação de proveniência, tipo de solo, práticas culturais, idade média das vinhas, produção média, encepamento);
- Métodos de vinificação utilizados, o tipo e o tempo de envelhecimento;
- A forma de engarrafamento;
- As características analíticas e organoléticas (álcool, acidez total, aspeto visual, aspeto olfativo, aspeto gustativo);

¹⁸ *Terroir* – Termo que identifica o conjunto das castas e características edafo-climáticas (clima e solos).

- A forma de consumo (temperatura e pratos recomendados).

B.3 - A embalagem

Segundo Rouzet e Seguin (2005), a **embalagem** é muito importante e deve estar integrada na estratégia global de marketing. Tem uma função de acondicionamento mas também é um fator de imagem e de reconhecimento muito relevante.

Segundo a Portaria nº 923/2004 de 26 de Julho a *embalagem é o recipiente do produto destinado a contê-lo, acondicioná-lo ou protegê-lo.*

Como recipiente do produto destinado **a conter o vinho** existem vários tipos de embalagem, entre os quais, a garrafa, o garrafão, o *tetra-pak* e o *bag in box*.

Em relação à garrafa, segundo Rouzet e Seguin (2005) a cor da garrafa, a forma e o desenho, o relevo, o fundo, o peso e a qualidade do vidro, dão ao cliente uma percepção do produto e da sua qualidade. Com frequência, o tipo de garrafa reporta ao universo do produto (ex. garrafas de champanhe) que o consumidor reconhece.

As tradicionais garrafas de vidro comportam, geralmente, 750 ml apesar de poderem também apresentar uma maior ou menor dimensão, de acordo com a estratégia do produtor.

É vulgar também existirem embalagens do tipo *tetra-pak*, que só podem conter a categoria vinho (designado, anteriormente, por vinho de mesa) e são vulgarmente comercializadas em supermercados, hipermercados e lojas *discount*.

A grande inovação desenvolvida em relação à embalagem é a *bag in box*, que pode conter vinhos com IG e vinho. Comporta 3 a 5 litros e é composta por uma embalagem de cartão no exterior, no interior contém uma espécie de saco que vai esvaziando e formando vácuo à medida que vai sendo consumido o vinho. Este, não fica em contacto com o ar, logo, não se altera, o que permite conservar as suas propriedades durante 3 a 4 semanas depois de aberto. A embalagem tem uma torneira incorporada e é ideal para vender vinho em taça. Esta embalagem tem a vantagem de ser económica, de manter o sabor do vinho depois de aberto, não se quebra e é fácil de transportar, comporta um maior volume em menor espaço, é

descartável e higiénica. A desvantagem é que no nosso país este tipo de embalagem está associado a um vinho de menor qualidade. Será necessário fazer um esforço de marketing nesse sentido pois esta embalagem pode ser dirigida também para os vinhos de maior qualidade, mas com um preço mais baixo, devido a custos menores com a embalagem.

A embalagem como recipiente do produto destinado a **condicionar ou a proteger** o vinho pode ser apresentada por uma caixa, no entanto, podem haver dois tipos de caixas. De uma só garrafa ou de um conjunto de garrafas. Geralmente, o material utilizado é o cartão, onde são colocadas, 1, 2, 3, 6 ou 12 garrafas, consoante a escolha do operador económico. Existem embalagens que podem ser compostas por outro tipo de material, para além do cartão, como a madeira, o metal, os tecidos. Por vezes são destinadas a presentes. Acontece também serem colocados outro tipo de produtos para além do vinho, como compotas, azeite, entre outros.

Com a finalidade de acondicionar ou proteger existem embalagens de maiores dimensões, com o fim de transportar um conjunto de caixas, por vezes em palete e envolvidas em plástico.

B.4 – A rotulagem

Segundo a Portaria nº 923/2004 de 26 de Julho, *a rotulagem é o conjunto de designações e outras menções, sinais, ilustrações ou marcas que caracterizam o produto e que constam do mesmo recipiente, incluindo o dispositivo de fecho e as etiquetas presas ao recipiente.*

A rotulagem inclui o rótulo, o contra-rótulo, a gargantilha, as etiquetas presas ao recipiente, os dispositivos de fecho e os selos de garantia, se o vinho for certificado¹⁹.

O rótulo é um elemento muito importante num vinho pois, para o cliente menos conhecedor pode ser um componente marcante no processo de decisão de compra. No entanto, num estudo efetuado a 50 gestores da restauração destacou-se a irrelevância manifestada pelos inquiridos em relação ao atributo de um rótulo bonito. Consideram mais importante as

¹⁹ com DO ou IG.

informações associadas à rotulagem do produto, nomeadamente, as características do produto (Brochado e Martins, 2009).

De acordo com a legislação (Portaria nº 924/2004 de 26 de Julho) existem informações que devem constar no rótulo:

- i) **Obrigatórias:** marca, designação do produto, indicação de proveniência, referência ao engarrafador, volume nominal, título alcoométrico volúmico adquirido, referência ao lote e aos sulfitos.
- ii) **Facultativas:** referência à cor e utilização de pictograma²⁰.

Em relação às menções **obrigatórias** devem apresentar-se agrupadas no mesmo campo visual, à exceção das menções referentes ao lote e presença de sulfitos (IVV, 2011).

A **Marca** pode ser nominativa ou figurativa (apresentar um símbolo). Deve estar devidamente registada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial e não pode conter: palavras, parte de palavras, sinais ou ilustrações suscetíveis de dar origem a confusão ou de induzir em erro as pessoas a que se destina, nomeadamente; denominações de origem e indicações geográficas; referências relativas a uma qualidade superior, como por exemplo, castas, quinta, herdade, reserva e garrafeira, entre outros.

A **Designação do Produto** deve ser mencionada como "Vinho".

Na **Indicação de Proveniência** deve ser mencionado “Produto de Portugal”, “Vinho de Portugal” ou “Produzido em Portugal”, se for produzido no país. Caso não seja produzido em Portugal, poderá ser designado por “Vinho da Comunidade Europeia” (ou expressão equivalente).

Os vinhos resultantes da mistura de vinhos originários de mais do que um Estado-Membro, pode designar-se “Mistura de Vinhos de vários países da Comunidade Europeia“, devendo esta expressão vir acompanhada da capacidade do recipiente e da altura mínima.

²⁰ Exemplo de pictograma na figura 39.

A Referência do Engarrafador deve ser expressa por caracteres do mesmo tipo e da mesma dimensão e não podem ser superiores a metade da dimensão utilizada na designação do produto. Por exemplo, se a designação do produto tem caracteres de 10mm de altura, a referência do engarrafador não pode exceder os 5 mm.

Pode utilizar-se a expressão "Engarrafado por/Embalado/Acondicionado por", (consoante o recipiente se trate, ou não, de garrafa) seguida da designação social do engarrafador, do município ou parte do município e do Estado-membro onde este tem a sua sede. Apresenta-se o seguinte exemplo:

Engarrafado por:
Designação social do engarrafador (conforme está inscrito no IVV)
Alpiarça - Portugal

Caso o município coincida com uma área geográfica reconhecida para a produção de vinho certificado, este deve ser substituído pelo respetivo código postal, como se pode observar pelo exemplo seguinte:

Engarrafado por:
Designação social do engarrafador (conforme está inscrito no IVV)
Porto - Portugal – esta designação deve ser substituída por 4050-Portugal

O Volume Nominal pode ser expresso em hectolitros, litros, centilitros ou mililitros e deverá constar em caracteres com dimensões relacionadas com a capacidade dos recipientes, conforme estabelecido em legislação específica.

O Título Alcoométrico Volúmico Adquirido corresponde à quantidade (litros, centilitros ou mililitros) que contém a embalagem e ao teor alcoólico. Este último, equivale à quantidade de álcool etílico que o vinho detém, e é apresentada em percentagem de volume. Pode ser apresentado com os termos: "título alcoométrico adquirido", "álcool adquirido" ou da abreviatura "alc."

A Referência ao lote é o conjunto de unidades de venda de um produto, acondicionado em circunstâncias praticamente idênticas. Deve constar através da letra maiúscula "L" seguida da identificação do lote em questão. Pode figurar também, fora do rótulo principal onde

constam as outras menções obrigatórias. Exemplo: na gargantilha, na cápsula ou diretamente no recipiente, entre outros.

É obrigatória a indicação dos **sulfitos** quando presente em concentrações superiores a 10 mg/kg ou 10 mg/l expressos em SO₂, através de uma das expressões: "Contém anidrido sulfuroso", ou "Contém sulfitos", ou "Contém dióxido de enxofre". Pode figurar fora do rótulo principal onde constam as outras menções obrigatórias. Exemplo: gargantilha, cápsula ou diretamente no recipiente, entre outros. A indicação pode ser feita em texto ou acompanhada do seguinte pictograma:

Figura 39. Pictograma de sulfitos



Fonte: IVV

O contra-rótulo, segundo Rouzet e Seguin (2005) o contra-rótulo permite aligeirar o rótulo das muitas informações necessárias ou facultativas que devem ser colocadas e explica ao cliente o que vai descobrir quando provar o vinho.

A gargantilha e as etiquetas presas ao recipiente são um complemento ao rótulo e para além de uma função estética podem conter alguma informação sobre o vinho.

Os dispositivos de fecho não podem ser recuperáveis e são compostos por vários materiais. A sua escolha depende da definição dos outros elementos do marketing. O método de fecho mais comum é a rolha de cortiça natural, no entanto, o alumínio, o plástico e o vidro são outras matérias-primas utilizadas no fabrico de vedantes para as garrafas de vinho (Revista de Vinhos, 2009). Para as embalagens de *Bag in box*, a torneira de plástico é o dispositivo de fecho utilizado.

Segundo a Revista de Vinhos (2009), as rolhas sintéticas (feitas de plástico ou derivados) não têm a qualidade das rolhas de cortiça natural. Não vedam totalmente a garrafa e por isso é aconselhado para vinho de consumo rápido.

As cápsulas de rosca (*screwcap*) são muito fáceis de abrir, no entanto, a imagem que têm junto do consumidor, principalmente o europeu, desprestigia o vinho que utiliza este dispositivo, associando-o a um vinho mais barato.

A rolha de vidro *Vino-lok* contém um vedante especial, que faz com que seja muito eficaz. É reciclável, dispensa saca-rolhas, não tem o problema da “rolha podre” típico da cortiça, mas possui um preço elevado.

A rolha *Procork* utiliza a cortiça natural, isolada por uma membrana de 5 camadas²¹ em cada extremidade evitando o contacto do vinho com a rolha. Esta alternativa associa a cortiça com sintéticos de um modo eficiente.

Segundo Rouzet e Seguin (2005), o ruído de abrir uma garrafa é parte de uma tradição cultural e, segundo os objetivos dos clientes, as características e a qualidade do vinho, o tipo de rolha ou cápsula deve acompanhar essas necessidades. Se são consumidores especialistas com vinho de reserva, a rolha de cortiça impõe-se. Se é consumido por clientes novos e se o vinho é jovem, uma rolha de cortiça microgranulada é suficiente.

Selos de garantia - A certificação do vinho (DO e IG), evidenciada pelo selo de garantia só é possível desde que sejam preenchidas, de entre outras, as seguintes etapas (Decreto lei 212/2004, art. 7 e art. 9):

- Os produtores têm que estar registados na EC (Entidade certificadora), bem como as vinhas (próprias e exploradas) e as instalações;
- As parcelas da vinha devem ser classificadas e vistoriadas;
- As instalações devem ser objeto de controlo;
- Os produtores devem efetuar todas as declarações obrigatórias e cumprir com a legislação em vigor (declaração de colheita e produção, declaração de existências, entre outras);

²¹ A membrana Procork, praticamente invisível, é constituída por 5 camadas fundidas num filme microscópico de polímero cristalino, aplicado em ambos os extremos da rolha de cortiça.

- O operador deve solicitar o pedido de certificação à EC, que para o efeito recolhe amostras e as submete às análises físico-químicas em laboratório acreditado (próprio ou contratado) e sensorial;
- O operador deve apresentar a rotulagem para validação prévia.

Se os registos, análises e rotulagem estiverem conformes, para além de outras obrigações legais, a certificação é decidida favoravelmente e indicada a numeração dos selos, sendo transmitida para a gráfica autorizada para o efeito. Posteriormente, a gráfica entrega os selos na EC, o operador regulariza os pagamentos das taxas e levanta os selos.

B.5 - Serviços complementares

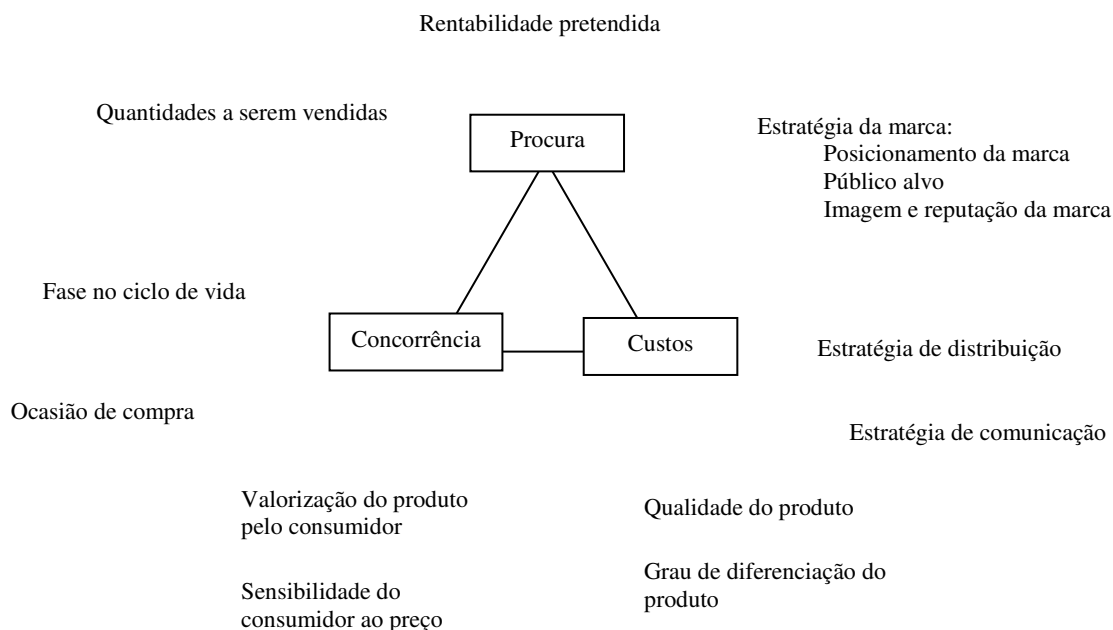
Tendo por base o referido no capítulo II deste trabalho, os serviços complementares ligados ao vinho estão associados aos esclarecimentos, ao aconselhamento e à formação ao cliente sobre o produto, à facilidade do pedido de encomenda ou reserva e ao processo de entrega, aos tipos de pagamento, ao tratamento de reclamações e outros aspetos da assistência pós-venda, que inclui números verdes.

C - O PREÇO

No setor vitivinícola, a fixação do preço pode efetuar-se tendo em conta vários fatores mas, segundo Rouzet e Seguin (2005) as variáveis mais importantes na determinação do preço são: a procura, a concorrência e o custo (vide figura seguinte). Apesar da importância destas variáveis, existem outros aspetos que devem ser tidos em conta.

De forma a obter-se informação sobre o preço que os clientes estão dispostos a pagar pelos vinhos, as empresas de distribuição averiguam, junto do seu público-alvo, a sua opinião. Como é o caso do que se faz na sala de provas da Casa Ogival da Viniportugal, em que na ficha de prova é colocada a questão sobre quanto pagaria por esse vinho.

Figura 40. Critérios para a definição de preços no setor vitivinícola



Fonte: Adaptado de Rouzet e Seguin (2005); Kotler e Keller (2006); Cravens e Piercy (2007) e Wood (2011).

D - DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição no setor vitivinícola abrangem os principais canais existentes em qualquer mercado: produtores, grossistas, retalhistas e consumidor final, no entanto, há designações específicas utilizadas neste setor.

De acordo com o Decreto-Lei nº 178/99 de 21 de Maio, o exercício de atividade económica no setor vitivinícola obriga a inscrição no IVV. O referido diploma define as categorias previstas ao nível da distribuição e/ou produção:

- **Armazenista** - A pessoa singular ou coletiva, ou o agrupamento destas pessoas, que pratica o comércio por grosso de vinho, de derivados deste e de subprodutos da vinificação, a granel ou engarrafados.

- Engarrafador - A pessoa singular ou coletiva, ou o agrupamento destas pessoas, que procede ou manda proceder em regime de prestação de serviços, ao engarrafamento, assumindo-se como único responsável do produto.
- Exportador ou Importador - A pessoa singular ou coletiva, ou o agrupamento destas pessoas, que compra ou vende, diretamente a países terceiros, produtos vitivinícolas a granel ou engarrafados.
- Negociante sem Estabelecimento - A pessoa singular ou coletiva, ou o agrupamento destas pessoas, que compra e vende produtos vitivinícolas pré-embalados, sem dispor de instalações para a armazenagem desses produtos.
- Produtor - pessoa singular ou coletiva, ou o agrupamento destas pessoas, que produz vinho a partir de uvas frescas, de mostos de uvas ou de mostos parcialmente fermentado, obtidos na sua exploração vitícola ou comprados.
- Vitivicultor - A pessoa singular ou coletiva, ou o agrupamento destas pessoas, que elabora vinhos a partir de uvas frescas, produzidas exclusivamente na sua exploração vitícola, e de mosto concentrado ou de mosto concentrado retificado.
- Vitivicultor-Engarrafador - A pessoa singular ou coletiva que elabora vinho a partir de uvas frescas produzidas exclusivamente na sua exploração vitícola, em instalações próprias e exclusivas e que engarrafam nas mesmas, ou nas de outrem, em regime de prestação de serviços, assumindo-se como único responsável do produto engarrafado, e de mosto concentrado e mosto concentrado retificado.

Na primeira etapa da distribuição podem ocorrer diversas situações. **A produção de vinho** pode ser efetuada através de produtores, que são operadores económicos que produzem vinho a partir de uvas próprias e/ou compradas (vide figura seguinte). Outra possibilidade são os vitivicultores, que produzem o vinho, somente a partir de uvas próprias. As adegas cooperativas recebem as uvas dos pequenos produtores, seus associados, e produzem o vinho, assumindo o estatuto de produtor. De acordo com a definição prevista na lei, os

engarrafadores são as entidades que engarrafam ou mandam engarrafar e que assumem a responsabilidade perante o consumidor.

Um produtor ou um vitivicultor podem:

- Vender o vinho a granel²²
- Vender vinho engarrafado.

Os grossistas, que neste setor assumem frequentemente a designação de **distribuidores** - de acordo com as definições das atividades económicas referidas, denominam-se negociantes sem estabelecimento – e que adquirem o vinho engarrafado e o comercializam no mercado português ou estrangeiro. Os distribuidores, geralmente, vendem o vinho aos retalhistas. As atividades de exportação são com frequência efetuadas pelos produtores e pelos distribuidores.

Neste mercado os **retalhistas** são normalmente:

Pontos de venda do canal alimentar:

- Hipermercados e supermercados
- Lojas tradicionais e lojas de conveniência

Pontos de venda dos canais de consumo imediato (canal horeca):

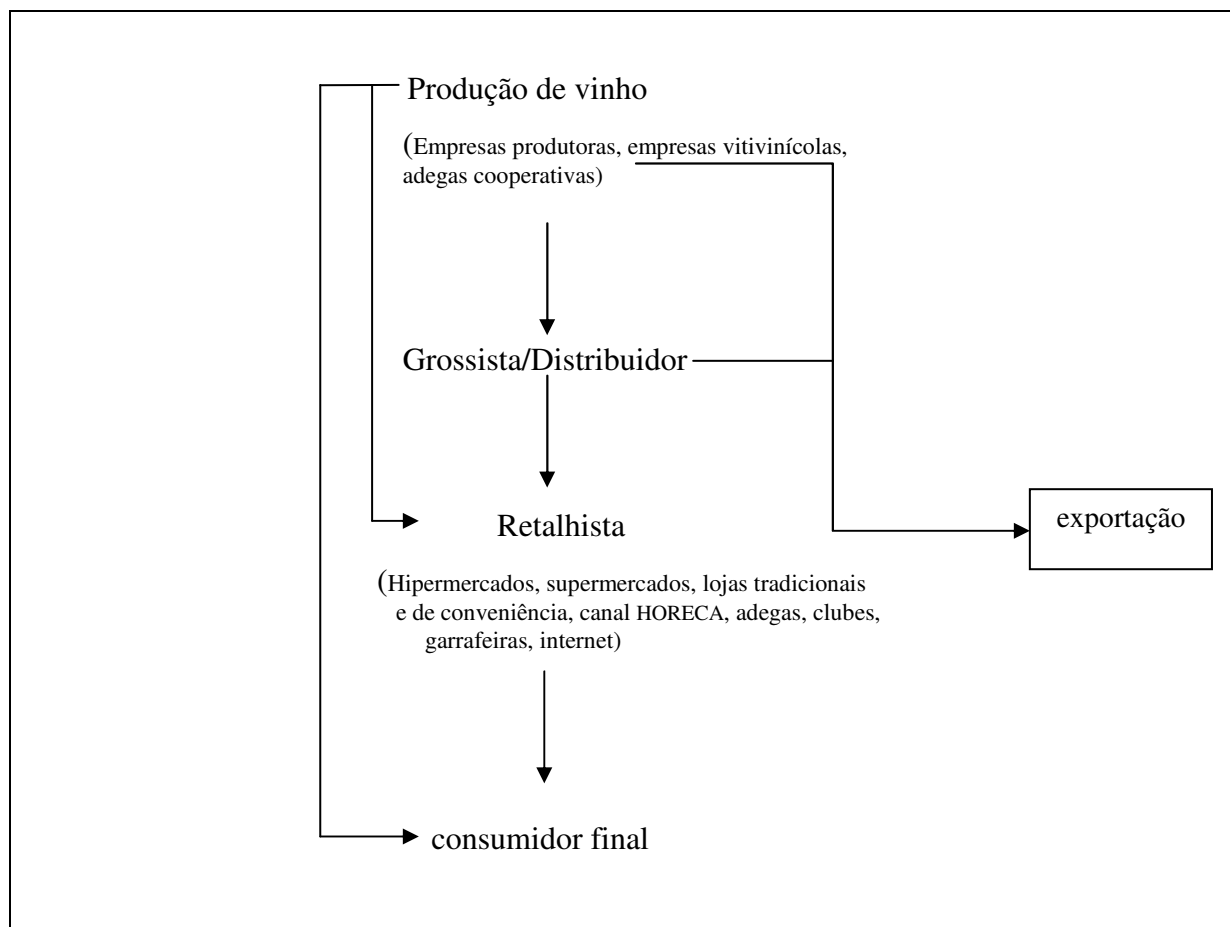
- Hotelaria
- Restauração
- Cafés
- Garrafeiras com consumo imediato

Outros pontos de venda:

- Adegas
- Clubes
- Garrafeiras
- Internet

²² Vendas a granel - quando se processa à comercialização em grandes quantidades, destinadas ao engarrafamento ou para junção (lotes) com outros vinhos.

Figura 41. Os canais de distribuição no setor vitivinícola



Fonte: elaboração própria

Pontos de venda do canal alimentar:

Hipermercados e supermercados – Estes canais de distribuição, são responsáveis por grande parte das vendas de vinho. O cliente adquire este produto pela relação preço/qualidade e pela conveniência, na medida em que aproveita para adquirir outros produtos. Por sua vez, estes pontos de venda compram os vinhos através de uma central de compras para todas as lojas. Os critérios de escolha são a relação preço/qualidade e o tipo de procura.

Lojas tradicionais e lojas de conveniência – Estas lojas tradicionais, os minimercados e as lojas de conveniência, têm uma dimensão mais reduzida e um *layout* diferente dos hipermercados ou supermercados. Por isso, se não fizerem parte de um grande grupo, por

exemplo, Mini-Preço, não é rentável comprarem em grandes quantidades e daí não praticarem preços tão competitivos como os supermercados e hipermercados. Geralmente compram em grossistas como a Makro, Recheio ou outro tipo de grossistas.

Pontos de venda dos canais de consumo imediato (canal horeca):

Hoteleria – Na hotelaria, os vinhos são escolhidos pelos diretores de comidas e bebidas (F&B) ou diretor geral. Quando pertence a um grupo hoteleiro pode existir um profissional de vinhos que escolhe e efetua as compras para todo o grupo, em cooperação com o diretor de F&B de cada unidade hoteleira. Na escolha, está contemplada a melhor relação preço qualidade e a tendência de consumo dos clientes.

Restauração – Na restauração o processo é semelhante ao anterior. De uma forma geral é o responsável ou o proprietário do restaurante que faz a escolha e as compras. Adquire, geralmente, aos grossistas, às adegas ou aos produtores.

Cafés – O consumo de vinho nos cafés não é expressivo, a não ser os vinhos licorosos, aguardentes e bebidas espirituosas.

Outros pontos de venda:

Garrafeiras - São lojas que se dedicam a comercializar vinhos e material relacionado com o seu consumo.

Este tipo de lojas destina-se a um cliente que pretenda um atendimento mais personalizado pois, mediante o gosto e o tipo de refeição é aconselhado o melhor vinho, de acordo com o seu orçamento.

Nestas lojas, a variedade de marcas é maior e conseguem-se encontrar vinhos provenientes de vários países. Também é possível encontrar nestas lojas especializadas, vinhos cuja qualidade e raridade são superiores à média e por esse facto conseguem atingir preços elevados.

Clubes - Os clubes vínicos são uma modalidade de compra que oferece várias vantagens. Os vinhos são selecionados pelo sócio após consulta de catálogo, algumas vezes enviado em formato de *newsletter*, e posteriormente, enviados para casa. Uma vantagem que alguns

clubes oferecem é a possibilidade de acesso a produções pequenas que, com frequência, os produtores apenas colocam nesses clubes. São vinhos exclusivos e que fazem a diferença em relação à concorrência da grande distribuição (Martins, 2007). Como exemplo de vários clubes de vinho em Portugal aponta-se o Viniturismo, o Clube Vinhos & Sabores e o Reserva 1500 – Clube de Conhecedores.

Internet - Nesta modalidade o cliente efetua a sua encomenda através do site ou por *e-mail* e outra possibilidade de aquisição é através do comércio eletrónico. Como exemplo pode verificar-se o site: www.madeira-shopping.com.

E – COMUNICAÇÃO

Para Rousset e Seguin (2005 p.59), *no mercado vitivinícola a finalidade da comunicação consiste em:*

- *Adquirir uma notoriedade de produto;*
- *Adquirir uma notoriedade de marca;*
- *Fortalecer uma imagem de produto;*
- *Fortalecer uma imagem de marca.*

Em relação à estratégia de comunicação, a empresa pode efetuar a sua campanha de uma forma independente ou, totalmente integrada numa campanha regional ou nacional (Rousset e Seguin, 2005).

Neste setor são utilizadas todas as formas de comunicação que, segundo Kotler e Keller (2006, pág. 533), são: *publicidade, promoções, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais*. Ao longo dos anos têm vindo a ser efetuados estudos onde estão envolvidas várias entidades, entre elas, o Turismo de Portugal (PENT, 2006), que visam ensinar, melhorar e aumentar o consumo do vinho. Têm reforçado o conceito de gastronomia e vinho e proporcionado ao consumidor, a visita a adegas, provas de vinhos e criação de vários produtos turísticos.

E.1 - Publicidade

O setor do vinho utiliza várias formas de publicidade. Segundo a Mediamonitor, Marktest (2011) a *televisão* é o suporte menos utilizado mas o que apresenta maior volume de investimento, como se pode observar no anexo 3 e na figura seguinte.

Figura 42. Investimento em meios para o vinho em 2011

| CINEMA | OUTDOOR | PRESS | RADIO | TV | [TOTAL] |
|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|----------------|
| Investimento | Investimento | Investimento | Investimento | Investimento | Investimento |
| 206.453,4 € | 3.116.040,5 € | 4.610.918,7 € | 5.775,0 € | .482.387,3 € | 16.421.574,9 € |

Fonte: Mediamonitor, Marktest (2011)

O facto de ser o suporte menos utilizado pode estar associado aos custos e às políticas restritivas que este meio apresenta em relação a horários de transmissão e outros aspetos, como se pode verificar no Código da Publicidade (Decreto-Lei n.º 330/90 de 23 de Outubro, Artigo 17º - vide anexo 6).

Segundo a Mediamonitor, Marktest (2011), a imprensa é o meio mais utilizado para a publicidade de vinhos. Das 284 marcas anunciantes, 268 investiram em imprensa, o que corresponde a 94,4%. Somente 15 marcas investiram em *outdoor*, 7 marcas em televisão, 2 marcas em cinema e 1 marca em rádio (anexo 3- investimento por marca). Relativamente ao investimento por anunciante, quem mais investiu foi a empresa Aveleda com a marca Casal Garcia. O segundo maior investidor foi a Adega Cooperativa de Borba, com a marca Adega de Borba (vide anexo 3- Investimento por anunciante).

Ao nível da imprensa, este setor possui um leque de revistas especializadas em vinhos e outras, que embora não sejam da área, dedicam, pontualmente, um caderno ao tema em causa. Das existentes, mencionam-se as seguintes:

- **A Revista de vinhos** é uma publicação que existe há 10 anos. Destina-se a um público conhecedor, e é composta por artigos de opinião e várias rubricas destinadas a temas distintos. Esta revista tem uma periodicidade mensal e tiragem de 25 000 exemplares.

- **Wine – A Essência do Vinho** – É composta por artigos de opinião, reportagens nacionais e estrangeiras, provas de vinho e aborda vários temas ligados à restauração e gastronomia. É uma revista mensal.
- **O Escanção** – É uma revista direcionada para o setor da restauração e para os escanções. É realizada pela Associação dos Escanções de Portugal. Aborda temas sobre o vinho e provas, sobre a gastronomia e aspetos sociais ligados à área, nomeadamente, eventos, concursos, festas do vinho. Tem uma tiragem de 6 000 exemplares e é bimestral.
- **Enovitis** – É uma revista de carácter técnico. É destinada a enólogos, ou leitores com formação académica nesta área e aborda experiências efetuadas no setor vitivinícola. Atualmente tem um pormenor interessante. Foi colocado um novo conteúdo e uma nova capa (no lugar da contracapa) só sobre o azeite. Pode dizer-se que são duas publicações numa só, uma de nome Enovitis e a outra dedicada ao azeite, denominada Oleovitis. Basta inverter, uma e outra publicação, para ficar com temas diferentes. Tem uma tiragem de 7000 exemplares e é trimestral.
- **Revista Portuguesa de Enologia** – É uma revista de carácter técnico, dirigida a enólogos aborda aspetos técnicos sobre as melhores práticas do setor vitivinícola (não estava mencionada a periodicidade nem a tiragem).

É importante destacar a importância da internet neste setor pois ocupa um lugar de forte divulgação dos vinhos. Os consumidores podem pesquisar o melhor produto, o melhor preço, e fazer a sua compra por telefone ou por *e-mail*. Estas novas tecnologias são particularmente atraentes para os consumidores mais jovens (Marketing Research, 2008).

Wine refere que a consultora de estratégias promocionais de marcas de vinhos na Web, Evelyne Resnick, menciona que as potencialidades da internet estão ainda longe de serem captadas e usadas por boa parte dos produtores, empresas e agentes relacionados com o setor. *Publicar comentários em sítios, blogues, fóruns, no Twitter ou no Facebook... Podem interagir com os consumidores e outros profissionais e perceber como é que os vinhos estão a ser divulgados, aceites e vendidos melhor em determinado mercado do que noutra* (Wine, 2010, p. 46).

Há sites, que se dedicam a divulgar e comercializar vinhos. É o caso do www.lusowine.com e do www.adegga.com, que divulgam e vendem *on-line* várias marcas de vinhos, de vários produtores e estão representados em mais do que um idioma pois alguns destes sites comercializam vinhos estrangeiros.

Há marcas que atualmente utilizam as *redes sociais*, como é o *Facebook*, para divulgar os seus produtos ou serviços. No caso dos vinhos, algumas produtoras (Sogrape, José Maria da Fonseca) têm a sua presença no Facebook. Há certas regiões como os *vinhos do Douro e Porto* e os *Vinhos do Alentejo* que também divulgam os seus vinhos nesta rede social.

Também na internet se encontram diversos sites de opinião sobre vinhos que não têm como objetivo direto a comercialização de vinhos mas a apresentação de opiniões. É o caso do site www.novacritica-vinho.com, ou www.accelerated-ideas.com, cujo objetivo é dar opiniões sobre os vinhos existentes.

A este nível também o Turismo de Portugal desenvolveu uma iniciativa - Prove Portugal – que procura garantir a qualidade dos produtos nacionais, da restauração, dos vinhos e da diversidade culinária. O lançamento do site www.taste-portugal.com, ou www.proveportugal.pt disponibiliza informação sobre as regiões nacionais com denominação de origem, variedade de vinhos, licores, críticas de restaurantes, percursos gastronómicos, pratos típicos, agenda de eventos, história da gastronomia, e vídeos com receitas de chefes.

Também o AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal desenvolve ações de comunicação e promoção que incluem uma campanha internacional de publicidade que pretende dar notoriedade à gastronomia e vinhos, aumentar os fluxos de turistas estrangeiros, divulgar o produto gastronomia como fator de diferenciação e valorizar o destino Portugal (AICEP-Portugal Global, 2010).

Esta ação vem na sequência do PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo e que defende dez produtos turísticos estratégicos para Portugal. Um desses produtos é a Gastronomia e Vinhos.

E.2 - Eventos e experiências

Existem vários eventos e experiências que o setor desenvolve dos quais se destacam os que apresentam maior visibilidade para os produtos comercializados.

- **As provas de vinho**

As provas de vinho podem ter um carácter social e lúdico, como é o caso das provas que estão associadas a certos eventos ou empresas vitivinícolas. Muitos produtores optaram por associar a sua produção à prestação de um serviço: o enoturismo²³.

Também existem empresas que proporcionam esta atividade através de empresas que vendem experiências: *Odisseias*, *A Vida é Bela*, *Smart Box*, *Carpe Vinum*. A prova de vinhos é frequentemente associada a outros produtos, como é o caso do azeite, dos queijos e das compotas da região.

Outra vertente da prova dos vinhos é de carácter profissional. Engloba todos os profissionais que provam o vinho e que estão envolvidos na tarefa de o fazer, de o classificar ou de o adquirir para posteriormente o vender. Estas provas de vinho podem estar também associadas a cursos sobre o tema.

O enólogo possui um papel importante neste processo. É um profissional que tem tarefas de coordenação, supervisão e execução. É responsável pela produção e por todos os aspetos relacionados com o vinho. É frequente o enólogo exercer também funções comerciais, associadas à venda do produto e às suas estratégias de marketing. Cada vez mais, é importante o enólogo possuir um forte conhecimento na área do marketing.

Outro profissional associado à prova de vinhos é o escanção. Segundo Peynaud e Blouin (2000, p.183) *o escanção é o derradeiro juiz do vinho, imediatamente antes do consumidor. Deve adquirir vinhos adaptados à gastronomia e à clientela do seu restaurante e em seguida, mesa a mesa, propor a garrafa que combinará melhor com as ementas escolhidas,*

²³ Por enoturismo entende-se todas as atividades e recursos turísticos, de lazer e de tempos livres, relacionados com as culturas, materiais e imateriais, do vinho e da gastronomia autóctone dos seus territórios (Carta Europeia do Enoturismo).

com as preferências e com os meios financeiros dos seus clientes (vide anexo 4 alguns termos utilizados na prova de vinhos).

LaTour e LaTour (2010) consideram que ensinar os consumidores de vinho a aprender sobre os aspetos sensoriais pode proporcionar-lhes mais confiança na capacidade de escolha e adequação às suas preferências. Os comerciantes, por sua vez, também podem beneficiar desse conhecimento pois podem aconselhar de uma forma mais eficaz o vinho que o consumidor pretende. LaTour, LaTour e Feinstein (2011), acrescentam que a aprendizagem perceptual (como nas degustações) é apenas o início do processo de desenvolvimento de consumidores de vinho. A aprendizagem conceitual, onde as pessoas aprendem sobre o processo e detalhes da produção de vinho, também é essencial.

- **Rotas dos vinhos**

As rotas do vinho são itinerários possíveis, para quem pretenda conhecer a produção do vinho do país e das várias regiões onde é cultivado. Em Portugal existem onze rotas do vinho: *Rota da Vinha e do Vinho do Oeste, Rota dos vinhos do Tejo, Rota das Vinhas de Cister, Rota do Vinho da Bairrada, Rota do Vinho do Dão, Rota do Vinho do Porto, Rota dos Vinhos da Beira Interior, Rota dos Vinhos da Península de Setúbal, Rota dos Vinhos de Bucelas, Carcavelos e Colares, Rota dos Vinhos do Alentejo e Rota dos Vinhos Verdes* (Viniportugal, 2012).

THP para Turismo de Portugal (2006, p.23) refere que *as rotas de Gastronomia e Vinho que existem atualmente estão, em termos de produto turístico, pouco estruturadas. São poucas as adegas, caves e restaurantes com infra-estruturas e serviços adequados à atividade turística, nomeadamente, horários de funcionamento, pessoal qualificado, espaços apropriados para visitas, provas de vinho, eventos, etc.* Segundo o mesmo estudo é frequente encontrar caves e outras instalações turísticas fechadas, em horários de normal atividade. Outro fator que o estudo aponta, é a quase inexistente articulação entre vinho e gastronomia, de forma a criar um produto único para o consumidor. Um aspeto importante que limita as possibilidades de Portugal competir com êxito neste setor é a ausente padronização e uniformidade das rotas de vinho, assim como a ausente documentação de suporte em diversos idiomas que permita ao turista uma melhor orientação territorial e informativa sobre a história das caves, restaurantes e gastronomia regional.

Para melhorar este produto turístico, a AMPV - Associação de Municípios Portugueses do Vinho está a desenvolver vários projetos de modernização e reestruturação das rotas dos vinhos. Está também a trabalhar num projeto nacional em parceria com as várias rotas, para criar um produto turístico nacional de qualidade. Este projeto nacional está a ser trabalhado em parceria com Turismo de Portugal, Ministério da Agricultura, IVV, CVR'S, entre outros. Um dos objetivos é certificar as rotas nacionais, de acordo com critérios de qualidade de acordo com a carta europeia do enoturismo. Em Fevereiro de 2012, a AMPV decidiu criar uma rota nacional do vinho, com o objetivo de promover este produto junto do mercado estrangeiro (IVV, 2012).

- **Concursos**

Os concursos são uma forma dos produtores divulgarem o seu vinho. Existem muitos concursos que podem ser regionais, nacionais, internacionais. São organizados por várias entidades, públicas, privadas ou por certos grupos ligados aos vinhos, como os escanções. Em Portugal, para que o vinho medalhado possa, de uma forma legal, exibir no seu rótulo ou divulgar a sua classificação, a entidade organizadora deve submeter o regulamento do concurso à aprovação do IVV.

A nível nacional existe o CNVE- Concurso Nacional de Vinhos Engarrafados que é um concurso anual que tem lugar em Santarém e elege os melhores vinhos produzidos em Portugal (IVV, 2012).

- **Divulgação do vinho**

Há várias entidades que se juntaram para promover o vinho. Exemplo disso é a Viniportugal, - Associação Interprofissional para a Promoção dos Vinhos Portugueses, que foi criada em 1997 e tem como objetivo a promoção dos vinhos, aguardentes e vinagres portugueses no mercado interno e em mercados internacionais definidos como alvo.

A ViniPortugal agrupa estruturas associativas e organizações de profissionais²⁴ ligadas ao comércio (ANCEVE e ACIBEV), à produção (FENAVI e FEVIPOR), às cooperativas (FENADEGAS), aos destiladores (AND), aos agricultores (CAP), às regiões demarcadas (ANDOVI) e ao Estado (IVV). A atividade promocional desta instituição é financiada por uma parte da verba, variável, que o Instituto da Vinha e do Vinho cobra aos produtores pela certificação dos seus vinhos, aguardentes e vinagres (Viniportugal, 2012).

A Viniportugal tem duas salas de prova, uma em Lisboa, no Terreiro do Paço e outra no Porto, no Palácio da Bolsa. É um espaço onde se pode provar gratuitamente vinhos portugueses, remetidos pelos produtores através das CVR.

Todos os meses estão em prova vinhos de três regiões diferentes, abrangendo todas as regiões vitivinícolas portuguesas. Alguns vinhos disponíveis para prova podem ser adquiridos no local pelos visitantes e tem permanentemente um enólogo disponível para esclarecer questões relativas aos vinhos que estão a ser divulgados.

E.3 - Relações públicas e assessoria de imprensa

O patrocínio é forma de divulgação das marcas e há vários vinhos que patrocinam eventos. É o caso Rali da Ervideira e Rali Vinho Madeira. No entanto, ao nível de assessoria de imprensa é comum o envio de informações aos meios de comunicação social com informações sobre acontecimentos no setor.

O setor do vinho organiza vários eventos, em que associa a prova de vinhos à gastronomia, a degustações de produtos *gourmet*, queijos, enchidos, doces e azeite.

²⁴ ACIBEV - Associação de Comerciantes e Industriais de Bebidas e Vinhos, situada em Lisboa.

ANCEVE - Associação Nacional dos Comerciantes, e Exportadores de Vinhos e Bebidas Espirituosas, no Porto.

AND - Associação Nacional de Destiladores de Produtos e Sub-Produtos Agrícolas, situada em Malaqueijo.

ANDOVI - Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas, em Évora.

CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal, em Lisboa.

FENADEGAS - Federação Nacional de Adegas Cooperativas, em Lisboa.

FENAVI - Federação Nacional de Viticultores Independentes, no Porto.

FEVIPOR - Federação de Viticultores de Portugal, em Évora.

Alguns destes eventos procuram efetuar um *marketing cruzado* entre o vinho e outros produtos ou, servir de atrativo para desenvolver uma região em termos de destino turístico, como foi o caso do evento *Beja Wine Night* realizado em Julho de 2010 e de 2011.

Segundo o IVV (2012) existem dezoito **museus do vinho**, distribuídos entre o continente e as ilhas dos Açores e Madeira:

- Museu da Companhia Agrícola do Sanguinhal, no Bombarral;
- Museu da Graciosa, em Santa Cruz da Graciosa;
- Museu da Vinha e do Vinho de Reguengos de Monsaraz, em Reguengos de Monsaraz;
- Museu do Douro, em Peso da Régua;
- Museu do Vinho da Bairrada, em Anadia;
- Museu do Vinho da Madeira, no Funchal;
- Museu do Vinho de Ribeira Chã, em Lagoa (S.Miguel);
- Museu do Vinho do Porto, no Porto;
- Museu do Vinho dos Biscoitos, nos Biscoitos;
- Museu do Vinho Nacional do Vinho, em Alcobaça;
- Museu Regional do Vinho do Redondo, no Redondo;
- Museu Rural e do Vinho do Concelho do Cartaxo, no Cartaxo;
- Sala Museu do Vinho, na Covilhã;
- Museu da Vinha e do Vinho da região Demarcada de Colares;
- Museu do Vinho da empresa José Maria da Fonseca;
- Museu do Vinho do Pico;
- Museu Casa *Sandeman*;
- Museu Nacional do Vinho, em Lisboa.

O THR para o Turismo de Portugal (2006) refere que os Museus de Vinho, na sua grande maioria, tem um espólio pouco interessante, pouco adaptados à atividade turística, e sem o devido rigor e profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas.

III.7 - Síntese

O setor do vinho Português tem vindo a orientar a sua política para o aumento da qualidade dos vinhos e para o desenvolvimento de regiões demarcadas (Panzone e Simões, 2009).

Em 2010, Portugal ocupava o 12º lugar na produção mundial de vinho era o 5º maior produtor europeu. Por sua vez a produção de vinho em Portugal registou um decréscimo entre 2007/08 e 2008/09 mas, a partir desse ano houve uma retoma no crescimento e a última produção (2010/11) apresenta valores de 7.132.706 hl.

Das últimas três campanhas, as regiões com maior peso na produção de vinho foram o Douro, Lisboa e Alentejo. Em 2010/11 o Douro registou um crescimento de 23%, Lisboa e o Alentejo, de 17%. Nesse ano, quase todas as regiões registaram aumentos, com exceção dos Açores, Madeira e Algarve.

Verifica-se que a região com maior produção de vinho (sem DOP/IGP) entre 2004/05 a 2010/11 é, claramente, a região de Lisboa. Em relação aos vinhos com Identificação Geográfica Protegida (IGP) verifica-se que a região que mais se destaca é o Alentejo com uma produção de 43% em 2010/11. Ao nível do vinho DOP, a região que mais se destaca é o Douro.

Portugal ocupava a 2ª posição a nível mundial e europeu, no consumo de vinho *per capita*, seguido da França, que detinha o 1º lugar no ranking, em 2009 e 2010.

Nos últimos dez anos as importações de vinho quer em volume quer em valor diminuíram de forma significativa registando uma quebra muito grande no ano de 2006.

Relativamente à evolução das expedições / exportações de vinho por mercado, nos países da UE, as expedições em volume e em valor têm vindo a aumentar nos dois últimos anos apesar do decréscimo registado em 2005 e 2009.

As exportações para os países terceiros (em volume e em valor) têm vindo a aumentar e, inclusive, mais do que duplicaram entre 2002 a 2011.

Em relação às exportações para outros destinos, apesar de algumas flutuações tem-se registado, igualmente, um aumento em volume e em valor.

Angola ocupa o 1º lugar no *ranking*, sendo o país para o qual Portugal tem registado o maior aumento nas exportações em valor.

Em relação ao marketing no setor, as estratégias de segmentação e de posicionamento referidas no capítulo II são igualmente aplicadas pelos gestores de marketing das empresas do setor vitivinícola. No entanto, foi criada uma marca global para promover os vinhos portugueses no estrangeiro e criar uma imagem apelativa e unificadora. É a marca *umbrella*:

Wines of Portugal - a world of difference. Para a maioria dos consumidores internacionais, a imagem dos vinhos portugueses carecia de uma identidade, mas era reconhecida e valorizada por uma minoria que apreciava as suas características diferenciadoras (*Wines of Portugal*, 2010). O posicionamento da marca *Wines of Portugal* caracteriza-se pelas suas características únicas e que proporcionam a experiência de descobrir sabores distintos. Para além da marca *Wines of Portugal* existem outras marcas coletivas que são as DO, IG e “vinho com casta e/ou ano de colheita”.

Em relação às marcas próprias (criadas pelo operador económico) existem as mesmas formas, comuns a outros setores, assim como, especificidades deste mercado. Nomeadamente, a marca *umbrella*, multimarcas, marca por família, nome do proprietário, nome da quinta ou região onde foi produzida, nome comercial da empresa combinado com diferentes produtos.

Na variável do produto, as áreas que apresentam maior relevância para o setor são as características intrínsecas do vinho, a ficha técnica, a embalagem, a rotulagem²⁵ e os serviços associados ao produto.

A fixação do preço no setor vitivinícola pode efetuar-se tendo em conta vários fatores mas, segundo Rouzet e Seguin (2005) as variáveis mais importantes são: a procura, a concorrência e o custo. No entanto existem outros aspetos que devem ser tidos em conta e que correspondem: à rentabilidade pretendida, à estratégia da marca (público alvo, posicionamento da marca, imagem e reputação da marca), às quantidades a serem vendidas, à estratégia de distribuição, à estratégia de comunicação, à qualidade do produto e ao seu grau de diferenciação, à valorização do produto pelo consumidor, à sensibilidade do consumidor ao preço, à ocasião de compra, à fase no ciclo de vida em que o produto/marca se encontra.

Os canais de distribuição no setor vitivinícola (apesar de terem algumas designações específicas) abrangem os principais canais existentes em qualquer mercado: produtores, grossistas, retalhistas e consumidor final.

²⁵ Contém o rótulo, contra-rótulo - onde devem constar menções obrigatórias, menções facultativas – a gargantilha ou etiquetas presas ao recipiente, os dispositivos de fecho e os selos de garantia no caso de ser vinho certificado.

A comunicação no setor do vinho utiliza vários meios. Relativamente à publicidade, a imprensa é o meio mais utilizado para a publicidade de vinhos, no entanto, a televisão é o suporte menos utilizado mas o que apresenta maior volume de investimento (Mediamonitor, Marktest, 2011).

Para além da publicidade, a comunicação no setor faz-se também através de eventos e experiências (provas de vinho, rotas dos vinhos e concursos), relações públicas e assessoria de imprensa.

IV - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

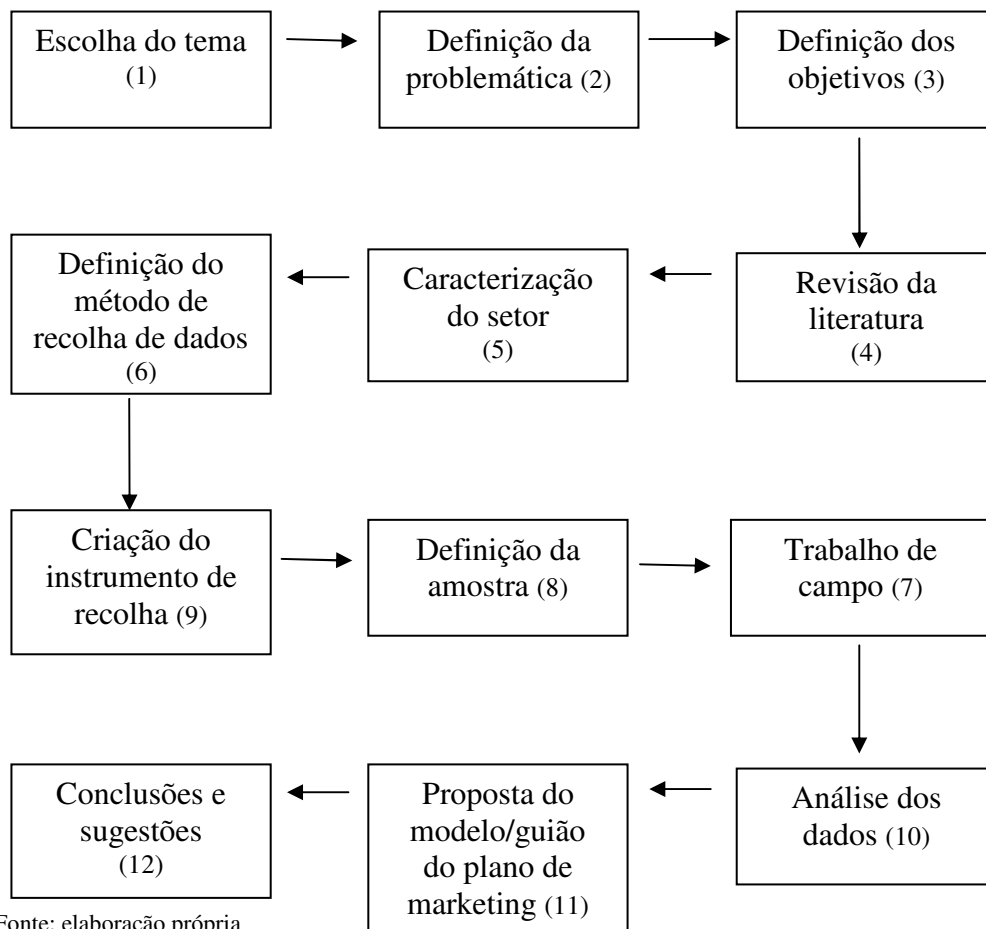
IV.1 - Introdução

Este capítulo está associado ao objetivo desta investigação, que consta do desenvolvimento de um modelo/guião para elaboração de um plano de marketing, no contexto do setor vitivinícola. Nesta sequência, são descritas as etapas metodológicas do plano de pesquisa da componente empírica, apresentadas com a seguinte sequência: *design* da investigação, de forma a explicar os vários passos seguidos durante o processo de pesquisa; os objetivos da pesquisa, para enquadrar e justificar os métodos e técnicas utilizadas; o processo de obtenção e tratamento de dados, com o método de recolha, instrumento, amostra, trabalho de campo e técnicas estatísticas; por fim, as técnicas de análise de dados.

IV.2 – *Design* da investigação

No ponto de vista teórico e prático, o tema do plano de marketing consegue suscitar interesse e, a sua aplicabilidade é uma mais-valia para as empresas, mesmo num contexto de grande transição e mudança que se vive. Por sua vez, para o setor vitivinícola, setor estratégico em Portugal, pretende criar-se um modelo útil para a melhoria na gestão de marketing destas empresas. Nesta sequência, pode referir-se que o tema de interesse desta pesquisa prende-se com o desenvolvimento de um modelo/guião do plano de Marketing para as empresas vitivinícolas. Existem, no entanto, outros aspetos que lhe estão associados e que visam identificar, se as principais empresas produtoras de vinho realizam o plano de marketing e caso não o façam, quais as razões da não realização. Pretende-se também analisar a relação entre o volume de vendas da empresa e a realização do plano. Procura, igualmente, conhecer-se o motivo pelo qual as empresas realizam o plano de marketing e identificar se encontram vantagens em o efetuar. Por último, saber se as empresas vitivinícolas o executam, ou seja, se o implementam e como o processo de planeamento se processa. Nesta sequência, a figura seguinte resume a definição e delimitação desta investigação.

Figura 43. Design da investigação



IV.3 – Definição dos objetivos

Com base nas áreas de interesse definidas, esta investigação tem vários objetivos que se propõe atingir.

Como **objetivo geral** pretende desenvolver um modelo/guião do plano de Marketing para as empresas vitivinícolas.

De forma a alcançar este objetivo foram estabelecidos os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar se as principais empresas produtoras de vinho realizam o plano de marketing;

- Analisar a relação entre o volume de vendas da empresa e a realização do plano de marketing;
- Identificar as razões da não realização do plano de marketing;
- Conhecer o motivo pelo qual as empresas realizam o plano de marketing;
- Identificar se as empresas encontram vantagens em efetuar o plano de marketing;
- Perceber se as empresas produtoras de vinho executam o plano de marketing;
- Identificar a forma como o processo de planeamento se processa.

IV.4 – Processo de obtenção dos dados

Os objetivos de um estudo, só serão alcançados se for aplicado um método correto para obter os dados. Qualquer trabalho desta natureza passa por duas fases distintas (Silvério, 2003): o *design* do estudo e o trabalho de campo.

IV.4.1 - O *design* do estudo

O *design* do estudo é a forma como o trabalho vai ser conduzido. Esta investigação iniciou-se com uma pesquisa exploratória sobre o tema do plano de marketing à qual se seguiu a informação necessária para o estudo, a seleção dos métodos de medição e de escala, a construção do questionário, a seleção do método de amostragem e o cálculo da dimensão da amostra.

Qualquer trabalho de investigação deve iniciar-se por uma pesquisa exploratória, uma vez que esta permite mostrar a utilidade da pesquisa e melhorar os conhecimentos do investigador sobre o objeto em estudo (Malhotra, 2006 e Churchill, 2007).

Os dados secundários são informações recolhidas no passado, geralmente, com outro propósito. Os benefícios mais significativos dos dados secundários são a economia de tempo e dinheiro. Por isso, podem ocorrer problemas de adequação, entre os dados secundários existentes e as necessidades de informação do estudo atual (Aaker, Kumar, Day, 2001).

A pesquisa exploratória pode ser obtida através de quatro métodos, segundo Malhotra (2006), Churchill (2007) e Zikmund e Babin (2006):

- A - Fontes de dados secundários
- B – Estudo piloto
- C – Estudo de casos
- D – Observação

No presente estudo a pesquisa exploratória consistiu na recolha de informação através de:

- **Fontes secundárias** – Recorreu-se a estudos já efetuados, a estatísticas, a livros, a artigos científicos, a revistas de vinhos, à internet, a órgãos governamentais, (IVV- Instituto da Vinha e do Vinho, INE- Instituto Nacional de estatística) e a instituições não-governamentais (Viniportugal, CVR – Comissão Vitivinícola Regional).
- **Estudo piloto** - No âmbito deste trabalho e com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o setor, foram efetuadas entrevistas informais a profissionais da área e a alguns consumidores. Foram contactados líderes de opinião, nomeadamente, diretores de CVR, enólogos, técnicos do IVV, Viniportugal, e clubes de vinho (telefone).
- **Observação** – Esta técnica foi utilizada através da presença em provas de vinhos, lojas, garrafeiras e outros pontos de venda, visitas à sala Ogival da Viniportugal, assim como, pela observação de um processo de produção e vindima, numa empresa produtora de vinhos.

Todos estes métodos permitiram obter informação e aumentar o conhecimento sobre o tema em estudo. O recurso a esta pesquisa não permitiu obter respostas aos objetivos específicos da investigação. Neste sentido decidiu-se obter dados primários, através do método do questionário, aplicado às empresas vitivinícolas de Portugal continental.

IV.4.1.1 - Definição da informação necessária para o estudo

De forma a dar início à pesquisa conclusiva procedeu-se à definição da informação que seria necessária recolher para se obter uma resposta para cada um dos objetivos definidos anteriormente.

Figura 44. Objetivos e informação a obter

| Objetivos | Informação a recolher |
|--|--|
| Desenvolver um modelo/guião do plano de marketing para as empresas vitivinícolas; | Informação tida em conta pelas empresas na elaboração do plano de marketing. |
| Identificar se as principais empresas produtoras de vinho realizam o plano de marketing; | Saber se as empresas produtoras de vinho elaboram o plano de marketing. |
| Analisar a relação entre o volume de vendas da empresa e a realização do plano de marketing; | Volume de vendas das empresas produtoras de vinho. |
| Identificar as razões da não realização do plano de marketing; | Razões para a não realização do plano de marketing. |
| Conhecer os motivos pelos quais as empresas realizam o plano de marketing; | Motivos para a realização do plano de marketing. |
| Identificar se as empresas encontram vantagens em efetuar o plano de marketing; | Vantagens com a elaboração do plano de marketing. |
| Perceber se as empresas produtoras de vinho executam o plano de marketing; | Se o plano de marketing é executado. |
| Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Processo de planeamento de marketing utilizado nas empresas. |

Fonte: elaboração própria

IV.4.1.2 - Método de recolha de dados

Com a recolha de dados primários inicia-se a pesquisa conclusiva descritiva. Caracteriza-se por possuir objetivos bem definidos, procedimentos formais e por ser dirigida para a solução de problemas ou avaliações alternativas. Quando o investigador chega a este passo, tem de possuir um conhecimento profundo do problema a ser estudado. Tem que saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, o que vai medir, quando e onde o fará, como o fará e, porque vai fazê-lo (Churchill, 2007).

Na presente investigação, tendo em conta a informação que se pretendia recolher, optou-se pelo método da comunicação, através da criação de um questionário que foi aplicado, de acordo com a técnica de administração por correspondência via *on-line*.

Este método foi escolhido, por ser aquele que se considerou que iria permitir recolher a informação, de uma forma mais rápida e acessível em termos de custos, apesar de se ter em conta que, segundo Malhotra (2006), este método tem uma taxa de resposta inferior a 15%.

Para além desta desvantagem, a administração *on-line* de questionários apresenta vantagens e desvantagens, que foram consideradas e que se apresentam no quadro seguinte.

Figura 45. Vantagens e desvantagens na aplicação de questionários *on-line*

| Vantagens | Desvantagens |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • O entrevistado só responde uma vez, desde que se escolha essa opção. • É simples pois é enviado o <i>link</i> do questionário por <i>e-mail</i>, o entrevistado abre automaticamente, preenche <i>on-line</i> e envia. • Permite a confidencialidade do entrevistado, caso seja um fator pretendido. • É rápido pois basta conhecer o <i>e-mail</i> dos inquiridos e enviar. • É rápido de analisar pois o <i>software</i> coloca os dados em Excel e permite transportar para SPSS. • O entrevistado responde quando quiser. • É sempre possível monitorizar o desenvolvimento das respostas aos questionários pois os resultados da pesquisa são obtidos em tempo real. • Menor custo - não é necessário entrevistadores nem impressão de questionários. | <ul style="list-style-type: none"> • Só pode ser respondido por um público-alvo com computador e internet. • Não é possível assegurar que o questionário tenha sido preenchido pelo entrevistado (essa questão pode ser minimizada, enviando o questionário diretamente ao <i>e-mail</i> do entrevistado e fazendo o <i>follow up</i>). • Não é possível assegurar a veracidade das respostas. • Para utilizar este método os entrevistados têm que ter um conhecimento básico de informática. • Reduzida taxa de resposta. |

Fonte: Elaboração própria e adaptado de Hill e Hill (2008)

Na utilização desta forma de pesquisa, é necessário ter alguns cuidados a diversos níveis, por isso, apresentam-se algumas recomendações:

1. Na escolha do *software* de disponibilização do questionário, para que ao ser utilizado corresponda às expectativas. Se for necessário recomenda-se a obtenção de informações junto de outros utilizadores.
2. Nos custos do *software*, uma vez que existem *softwares* gratuitos e pagos, e que, alguns não têm custos mas a partir de um número de questionários é cobrado ao entrevistador a sua utilização.

3. No fornecimento dos dados recolhidos, para que possam vir a ser trabalhados noutras aplicações como o Excel, SPSS, entre outros, uma vez que alguns *softwares* apenas fornecem os dados tratados.

IV.4.1.3 – Criação do instrumento de recolha

O instrumento de recolha de dados utilizado nesta investigação foi o questionário. Esta opção teve em conta os objetivos do estudo, a dimensão da amostra e a revisão bibliográfica efetuada.

Relativamente à construção do questionário, Malhotra (2006) refere que qualquer questionário possui três objetivos específicos, que foram tidos em conta na realização deste estudo:

1. *Criação da informação necessária através das questões que vão ser colocadas aos inquiridos.* É muito importante colocar questões relevantes à investigação porque questões não necessárias só servem para aumentar a extensão do questionário e aumentar o risco de não ser respondido. Hill (2008) refere que se deve questionar o necessário e não o que provoca curiosidade mas que não tem relevância para o estudo.
2. *A forma de elevar, motivar e encorajar o respondente a envolver-se na entrevista, a cooperar e a completá-la.* Um dos fatores que ajuda na obtenção de melhores resultados é a apresentação do tema em estudo e a sua relevância para o conhecimento. Assim, os entrevistados percebem a sua importância e aumentam a motivação em responder. Outro aspeto prende-se com a apresentação de uma estimativa de duração do questionário, tendo por base o princípio de não realizar questionários muito extensos, sempre que possível. Por último, se for praticável, deve personalizar-se o questionário, nem que para isso se necessitem de realizar contactos prévios.
3. *A minimização dos erros de resposta.* Essa minimização consegue-se através da realização do pré-teste a entrevistados incluídos na amostra ou, caso não correspondam à amostra, apresentem características muito semelhantes.

O *design* do questionário engloba as questões que são formuladas, as informações que se pretendem obter e o *layout* do questionário. Um dos aspetos a ter em conta na construção do questionário é que não seja extenso, para não se correr o risco de não ser respondido. Neste sentido construiu-se um questionário onde se procurou colocar as questões absolutamente necessárias e pertinentes face aos objetivos deste estudo.

Na construção da forma de resposta, um dos aspetos ponderados foi a utilização de perguntas abertas, fechadas ou mistas. De acordo com Hill e Hill, (2008) e tendo em conta as vantagens e desvantagens das questões abertas e fechadas optou-se por questões fechadas, uma vez que permitem uma resposta mais rápida por parte do respondente e, um tratamento de dados, igualmente, mais rápido. Foi colocada uma questão aberta, caso contrário o tipo de resposta a obter iria ser muito limitado, mesmo correndo-se o risco de haver menos respostas a esta pergunta.

De acordo com Green, Carmone e Smith (1989) e Churchill (2007), o tipo de informações a recolher junto dos profissionais que elaboram o plano de marketing está relacionado com a “consciencialização e conhecimento”. Isto significa que as informações a recolher estão relacionadas com o conhecimento que o entrevistado tem sobre o plano de marketing, os elementos que o compõem e a consciencialização para a importância da sua realização.

O grupo de questões que serviram de base para a elaboração do *design* do questionário, foram definidos de acordo com a informação que se pretendia obter e que se definiu no ponto IV.1.2 (vide figura seguinte). As questões formam três grupos de informação a recolher: a caracterização da amostra, o plano de marketing e o marketing mix (vide anexo 5 – questionário).

- Grupo 1 – grupo para caracterização da amostra;
- Grupo 2– grupo sobre o plano de marketing;
- Grupo 3 – grupo sobre o marketing mix.

Figura 46. Informações sobre as questões

| Questão | Grupo de informação | Informação a recolher | Resposta aos objetivos da investigação | Tipo de questão | Tipo de resposta | Nº de itens de resposta |
|---|---------------------|--|--|-----------------|--|-------------------------|
| 1 - Nome da empresa | 1 | Esta pergunta é facultativa, de forma a evitar a não resposta dos entrevistados, por questões de confidencialidade. Esta questão é um instrumento de controlo para verificar as empresas respondentes. | | aberta | facultativa | --- |
| 2 - Região vitivinícola | 1 | Pretende recolher informação sobre a região em que a empresa se insere e apurar qual a que tem mais expressão. Não é uma pergunta determinante mas ajuda a caracterizar as empresas enquadradas no estudo. | | fechada | Multicotómica mutuamente exclusiva | 9 |
| 3 - Número de trabalhadores | 1 | Esta questão pretende saber o número de trabalhadores da empresa. | | fechada | Multicotómica mutuamente exclusiva | 4 |
| 4 - hectolitros comercializados | 1 | Pretende-se saber o número de hectolitros comercializados. | | fechada | Multicotómica mutuamente exclusiva | 4 |
| 5 - Volume de vendas em 2010 | 1 | Procura saber-se o volume de vendas em 2010. | As questões 5 e 6 procuram recolher informação para dar resposta a um dos objetivos específicos da investigação: analisar a relação entre o volume de vendas e a realização do plano de marketing. | fechada | Multicotómica mutuamente exclusiva | 5 |
| 6 - A empresa elabora plano de marketing? | 2 | No caso do respondente não realizar plano de marketing implica a conclusão do questionário após a resposta à questão seguinte. Em caso positivo passa à questão 8. | | fechada | Dicotómica | 2 |
| 7- Se não realiza, assinale por favor, o(s) motivo(s). | 2 | Esta questão pretende conhecer os motivos da não realização do plano. Com a resposta a esta questão o respondente termina o questionário. | Esta questão vai responder a um dos objetivos específicos da investigação: os motivos da não realização do plano de marketing | mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 8 |

| | | | | | | |
|---|---|---|--|---------|--|----|
| 8- A periodicidade com que realiza o plano de marketing | 2 | A questão 8 permite identificar a periodicidade com que é efetuado o plano de marketing (semestralmente, anualmente, ou outra). | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | mista | Multicotómica mutuamente exclusiva | 5 |
| 9 - Quem realiza o plano de marketing? | 2 | A questão 9 prende-se com a necessidade de saber quem realiza esta tarefa dentro da organização para confirmar com a informação obtida da revisão bibliográfica. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 6 |
| 10 - Quais as vantagens que obtém ao realizar o plano de marketing | 2 | Pretende-se obter a informação sobre as vantagens da realização do plano de marketing. | Pretende-se responder ao objetivo específico sobre as vantagens obtidas com a realização do plano. | Mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 9 |
| 11. se a empresa põe em prática o plano de marketing | 2 | A questão 11 propõe conhecer se a empresa põe totalmente em prática o plano, na maior parte dos pontos, ou nunca. | Perceber se as empresas produtoras de vinho executam o plano de marketing. | Fechada | Multicotómica mutuamente exclusiva | 3 |
| 12 - No âmbito da elaboração do plano de marketing indique se analisa ou não, os seguintes fatores | 2 | A questão 12 é importante para perceber quais os fatores que a empresa analisa, ou não, quando elabora um plano de marketing. Está relacionada com a parte do plano que abrange a análise da situação de marketing. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Fechada | Dicotómica | 24 |
| 13. No âmbito da elaboração do plano de marketing qual o grau de importância desses fatores | 2 | Esta questão está relacionada com a anterior pois pretende obter o grau de importância que a empresa atribui a cada um desses fatores. Por sua vez, vai servir de base para a construção do modelo/guião do plano de marketing. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Fechada | Escala de <i>Likert</i> : Nada importante Pouco importante Razoavelmente importante Importante Muito importante | 24 |

| | | | | | | |
|---|----------|---|--|----------------|---|-----------|
| 14 - Outros aspetos que são tidos em conta quando elaboram um plano de marketing | 2 | Esta questão e as anteriores 12 e 13 são importantes para perceber quais os fatores que as empresas analisam quando realizam o plano de marketing. No entanto, esta última prende-se com os fatores seguintes à análise da situação de marketing, incluindo a análise SWOT. Também se pretende que a questão 24 vá complementar este ponto. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Fechada | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 13 |
| 24. Como a empresa constrói o plano de marketing | 2 | Como é construído o plano de marketing. | Responde a um dos objetivos do trabalho que visa identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Aberta | | |
| 15 – Quais os tipos de vinho produzidos pela empresa | 3 | As questões 15 a 23 pretendem analisar como as empresas aplicam os elementos do marketing mix e vão ajudar na realização do modelo/guião do plano de marketing. São questões que possibilitam a escolha de mais do que uma opção. A questão 15 pretende conhecer os tipos de vinho produzidos pela empresa para ficar com a informação do seu tipo produção. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Fechada | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 3 |
| 16 - Que tipo de embalagens comercializam | 3 | A questão 16 pretende conhecer os tipos de embalagem que a empresa comercializa. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 5 |
| 17 – Quem define a embalagem | 3 | A questão 17 procura obter a informação de quem define a embalagem final (rótulos, cores, garrafa), dos vinhos da empresa. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | |
| 18 - Que tipo de serviços prestam aos clientes | 3 | Esta questão pretende conhecer o tipo de serviços que a empresa presta aos clientes e ver qual ou quais são mais utilizados. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 4 |

| | | | | | | |
|--|----------|--|---|--------------|---|-----------|
| 19 – Critérios para a definição do preço | 3 | A questão 19 pretende saber em que critério(s) a empresa se baseia para determinar o preço. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 6 |
| 20 -Para fazer a divulgação dos produtos, quais as ações que realizam | 3 | Pretende-se conhecer as ações que as empresas mais utilizam para divulgar os seus produtos/marcas. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 18 |
| 21- A distribuição dos vossos produtos é realizada através de: | 3 | Quais os canais de distribuição que a empresa utiliza. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 7 |
| 22 - Na escolha da marca, quais os aspetos que são tidos em conta | 3 | Pretende-se saber quais os critérios tidos em conta na escolha da marca. Se a empresa escolhe através do nome da região ou local de produção, se pelo nome da empresa ou por outros critérios. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 4 |
| 23-Qual a estratégia da marca utilizada nos produtos | 3 | Esta questão pretende saber se a empresa coloca uma marca para cada vinho, diferentes marcas para as várias linhas, uma única marca para toda a gama ou outras estratégias. | Identificar a forma como o processo de planeamento se processa. | Mista | Multicotómica não mutuamente exclusiva | 4 |

Fonte: Elaboração própria

De forma a validar o questionário constituído, efetuou-se em maio de 2011, o pré-teste junto de 3 empresas. Um dos questionários foi realizado telefonicamente, com o objetivo de recolher as respostas e em simultâneo, captar a opinião sobre as questões. Os outros entrevistados preencheram o questionário *on-line* e não tiveram nada a assinalar.

Tendo em conta uma das sugestões apresentadas pelo respondente via telefone foram introduzidas na questão 17 as opções: Diretor Geral e Administração, tendo sido esta a única alteração produzida no questionário final (vide anexo 5).

IV.4.1.4 - Amostragem

Ao conjunto total dos casos que se pretende retirar conclusões designa-se por população ou universo (Hill e Hill, 2008).

A definição do universo está relacionada com os seguintes fatores (Murteira, 1999):

- Objetivos do trabalho – o que se pretende obter com o estudo;
- Objetivos do questionário – o que o questionário pretende dar resposta;
- Restrições impostas – são restrições que podem ser orçamentais, de tempo ou de outros recursos necessários.

Quando o investigador não tem tempo nem recursos suficientes para recolher e analisar dados para cada um dos casos do universo, terá que escolher uma parte do universo. E aí atribui-se a designação de amostra (Hill e Hill, 2008).

Na presente investigação o universo em estudo são as empresas vitivinícolas de Portugal Continental. Tendo em conta este universo optou-se pela amostragem não probabilística, uma vez que não nos era possível obter uma base de amostragem com todo o universo. Esta técnica de amostragem não permite conhecer a probabilidade de escolha de cada um dos elementos da população e não é aceitável generalizar os resultados a toda a população de onde foi retirada (Silvério, 2003).

O método de seleção da amostra foi **intencional**, que *consiste numa forma de amostragem por conveniência mas onde os entrevistados são selecionados em função de indicações precisas* (Silvério, 2003, p.83). Utiliza-se esta técnica quando se pretende recolher informações detalhadas, durante um certo espaço de tempo, sobre questões particulares (Silvério, 2003).

Surgiram duas hipóteses sobre a definição da amostra para o estudo em causa:

- 1 - Contactar todas as CVR para que disponibilizassem o nome das 5 maiores empresas produtoras de vinho da sua região.
- 2 – Solicitar ao IVV uma listagem com as 50 maiores empresas produtoras de vinho do continente.

Inicialmente tentou-se a hipótese 1, mas pela morosidade em obter a informação solicitada, optou-se pela segunda hipótese em virtude destas 50 empresas produtoras (vide anexo 5) representarem 51,6% do total da produção na campanha 2009/2010, segundo dados do IVV.

Na sequência do referido, a amostra é composta pelas 50 maiores empresas produtoras de vinho de Portugal Continental.

Segundo a mesma fonte (IVV), em 2009/2010 existiam 1.393 entidades com Número de Identificação de Pessoa Coletiva nas quais estão incluídas as 50 maiores, contudo, o número de produtores é de 29.932 pois abrange os produtores em nome individual e pessoas coletivas.

IV.4.2 - Trabalho de campo

Esta fase engloba a recolha de dados, através do método previamente escolhido e que inclui todo o processo de avaliação e controlo. Com a redação da versão final do questionário e a definição da amostra, estão criadas as condições para passar à fase seguinte, que consiste no trabalho de campo.

Todas as empresas foram contactadas telefonicamente, a fim de informar que o questionário iria ser enviado e, em simultâneo, para se recolher o nome e o endereço de *e-mail* do responsável pela resposta. Esta abordagem procurou incentivar o preenchimento e houve casos em que se estabeleceram contactos informais, mas úteis, que ajudaram a entender melhor o processo de execução do plano de marketing por parte das empresas deste setor.

A aplicação do questionário efetuou-se com recurso à internet, através do *software* de pesquisa *on-line* denominado *Encuesta Facil*. Foi enviado um *link*, por *e-mail*, ao elemento da empresa que realiza o plano de marketing que, posteriormente, respondia e enviava (vide anexo 5 – exemplo do conteúdo de um *e-mail* enviado).

Este trabalho de campo decorreu em dois momentos, entre os dias 17-5-2011 e 9-6-2011:

- No 1º momento, entre 17-5-2011 e 24-5-2011 foi enviado o *e-mail* com a hiperligação para o questionário. No final desta fase obtiveram-se 10 respostas.
- No 2º momento, entre 2-6-2011 e 9-6-2011 foram estabelecidos novos contactos telefónicos com as restantes empresas, e procedeu-se novamente ao envio do questionário por *e-mail* tendo sido obtidas mais 18 respostas.

Em ambos os casos foi colocada uma data limite de resposta, geralmente, 5 dias após o envio do *e-mail*, foi mencionado o tempo de duração do questionário (10 minutos) e apresentado o objetivo de estudo. Após o segundo momento de envio, no total foram recebidos 28 questionários e eliminados 2 por falta de preenchimento, o que permitiu obter uma taxa de resposta útil de 52%.

IV.5 - Técnicas de análise dos dados

As técnicas de análise dos dados que irão ser utilizadas são: a estatística descritiva, com recurso ao teste do qui-quadrado (X^2) e à análise da consistência interna através do Alpha Cronbach recorrendo-se ao programa estatístico SPSS e ao *software* de pesquisa *on-line*, *Encuesta Facil*.

Segundo Pestana e Gageiro (2005), o Alpha Cronbach é uma das formas mais utilizadas para verificar a consistência interna de um grupo de variáveis, varia entre 0 e 1 e considera-se:

Muito boa – alpha superior a 0,9

Boa - alpha entre 0,8 e 0,9

Razoável - alpha entre 0,7 e 0,8

Fraca - alpha entre 0,6 e 0,7

Inadmissível - alpha inferior a 0,6

O valor obtido é o limite inferior da consistência interna e não assume valores negativos. Caso apresente valores negativos, implica haver correlações negativas o que vai contra o modelo de consistência interna e inviabiliza o seu uso.

Para analisar a consistência interna não é necessário verificar a normalidade em cada item. No entanto, é necessário conhecer cada item em relação à sua média e desvio padrão; a média, desvio padrão e correlação dos itens do fator; a relação entre cada item e o fator, em relação ao coeficiente de correlação, do coeficiente de determinação de cada item com os restantes e, do efeito que cada item produz na média, na variância e no Alpha Cronbach do fator (Pestana e Gageiro, 2005).

Para estudar a independência entre as duas variáveis realizou-se o teste do qui-quadrado que permite tirar conclusões sobre a relação entre as variáveis. Neste sentido foram definidas duas hipóteses:

Ho: As variáveis são independentes

H1: Existe relação entre as variáveis.

IV.6 - Síntese

Neste capítulo foi apresentada a metodologia de obtenção de dados para o estudo em causa. Os dados secundários tinham sido obtidos nas partes anteriores desta investigação através da pesquisa bibliográfica e observação informal. Para obtenção dos dados primários o método utilizado foi o da amostragem não probabilística intencional, com a realização de um questionário às 50 maiores empresas vitivinícolas de Portugal Continental, correspondentes a 51,6% do total da produção para a campanha 2009/2010. As questões colocadas nos questionários abrangem três grupos de estudo: a caracterização dos inquiridos, o plano de marketing e, o marketing mix. O trabalho de campo foi efetuado com recurso ao *software* de pesquisa *on-line Encuesta Facil*. As técnicas de análise usadas neste estudo abrangeram a estatística descritiva recorrendo-se ao programa *software* estatístico SPSS e ao *Encuesta Facil*.

V – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O capítulo II possibilitou a realização de questões ligadas com a construção do plano de marketing.

O capítulo III apresentou dados sobre o setor e sobre a forma como o setor faz o marketing.

O capítulo IV ajudou a decidir quanto ao método de efetuar o estudo empírico. Qual a melhor forma de recolher os dados de acordo com este estudo e a decisão de utilizar a técnica de questionário.

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos com a aplicação dos questionários às 50 maiores empresas vitivinícolas de Portugal continental. De acordo com o referido no capítulo anterior foram recebidas 28 respostas, tendo sido eliminadas duas por falta de preenchimento, o que origina uma taxa de resposta efetiva de 52%.

A análise dos dados obtidos foi dividida em 5 pontos. O primeiro abrange a caracterização da amostra, o segundo corresponde às questões relacionadas com o plano de marketing, o terceiro está relacionado com o marketing mix, o quarto refere-se ao cruzamento de variáveis de forma a dar resposta a alguns objetivos específicos e, por fim, efetua-se a discussão dos resultados.

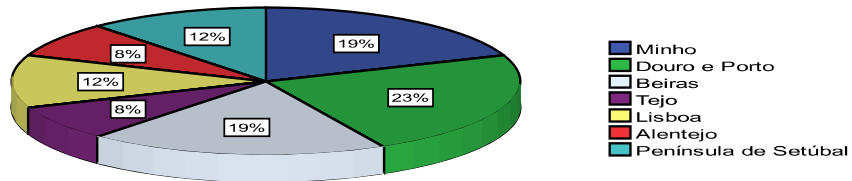
V.1 – Caracterização da amostra

A caracterização da amostra corresponde às questões 1 a 5. A questão 1 era uma questão facultativa acerca da identificação da empresa e teve como principal finalidade o controlo dos respondentes. Das empresas inquiridas, 16 identificaram-se e 10 preferiram manter o anonimato.

A maioria das empresas respondentes atua nas regiões norte e centro do país. A região do Douro e Porto foi a que contribuiu com um maior número de respostas (23%), seguida das

Beiras (19%) e do Minho (19%) como se pode observar na figura que se segue. É de assinalar que há empresas que estão presentes em mais do que uma região (vide anexo 5.1).

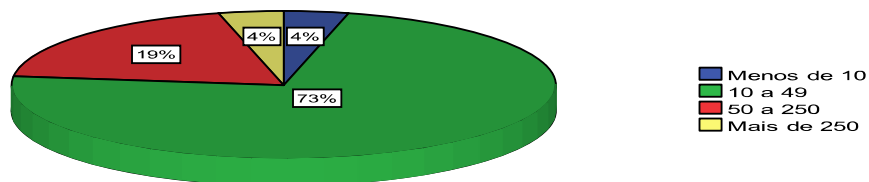
Figura 47. A região vitivinícola onde a empresa está inserida



Fonte: Anexo 5.1

Em relação ao **número de trabalhadores** verifica-se que 73% das empresas entrevistadas possuem entre 10 a 49 trabalhadores, e que 19% detém 50 a 250 trabalhadores (vide figura seguinte).

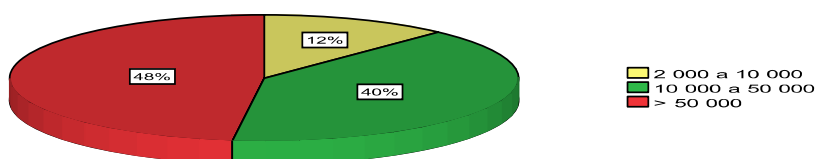
Figura 48. Número de trabalhadores da empresa



Fonte: Anexo 5.1

No que diz respeito aos **hectolitros comercializados em 2010** observa-se, na figura que se segue, que 48% das empresas entrevistadas comercializaram mais de 50 000hl e que 40% registaram uma comercialização entre 10 000hl até 50 000hl, ou seja, 88% da amostra comercializou mais de 10 000hl de vinho em 2010.

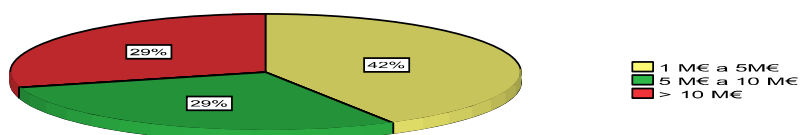
Figura 49. Hectolitros comercializados (2010)



Fonte: Anexo 5.1

Em relação ao **volume de vendas da empresa, em 2010**, 42% da amostra possui volumes entre 1 e 5 milhões €, 29% registou montantes entre 5 a 10 milhões € e 29% acima de 10 milhões € (vide figura seguinte). Ou seja, 58% das empresas entrevistadas apresentam volumes de vendas superiores a 5 milhões €.

Figura 50. Volume de vendas da empresa (2010)



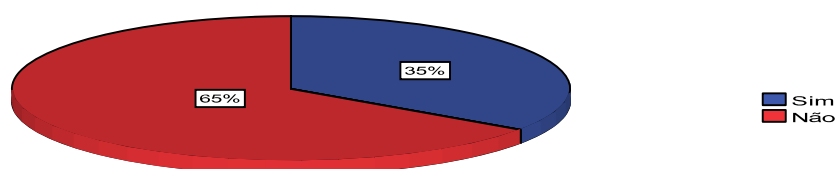
Fonte: Anexo 5.1

V.2 – Informação sobre o plano de marketing

As questões colocadas neste grupo procuram recolher um conjunto de informações acerca da realização, ou não, do plano de marketing por parte das empresas entrevistadas.

No que diz respeito à **realização do plano de marketing** foi possível constatar que apenas 35% das empresas entrevistadas o realiza, com se pode verificar na figura seguinte.

Figura 51. Elaboração do plano de marketing



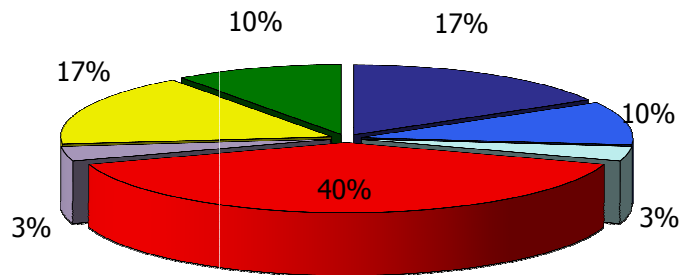
Fonte: Anexo 5.1

Das empresas que **não realizam o plano de marketing**, 40% referem que um dos motivos para a não realização está relacionado com o facto de apenas estabelecerem alguns objetivos e atuarem de acordo com o que ocorre no mercado (vide figura seguinte). Também foram apontados como motivos para a não realização do plano de marketing o facto das empresas não possuírem funcionários disponíveis para o fazer (17%) e a inexistência de um modelo/guião de Plano de Marketing (17%).

Salienta-se que nenhuma empresa referiu que não considerava necessária a elaboração do plano de marketing.

Na opção “outros”, as empresas respondentes acrescentaram dois motivos em relação a este item: a “falta de orçamento para a elaboração do plano” e o “plano de Marketing estar entregue às empresas distribuidoras”.

Figura 52. Os motivos para a não realização do plano de marketing

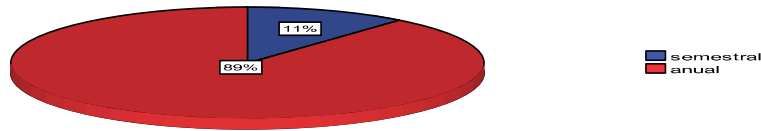


- Não temos funcionários disponíveis para o poder fazer
- Não temos conhecimentos para o poder fazer
- Não consideramos necessário
- Devido às constantes alterações, optámos por não realizar o Plano de Marketing
- Assinalamos alguns objectivos e vamos actuando de acordo com o que ocorre no mercado
- Não fazemos marketing
- Porque não existe um modelo/guião de Plano de Marketing, previamente feito, que nos ajudasse a aplicá-lo na empresa

Fonte: Anexo 5.1

A periodicidade da realização do plano de marketing foi apontada por 89% das empresas como sendo anual (vide figura seguinte). Também se verifica que não existe a prática por parte destas empresas em elaborarem planos com periodicidade superior a 1 ano.

Figura 53. Periodicidade do plano de marketing

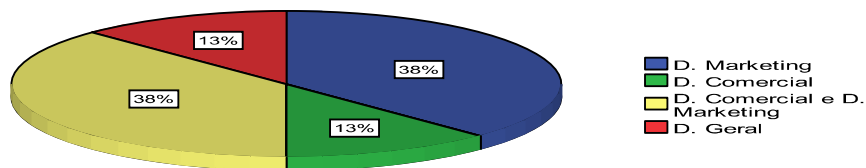


Fonte: Anexo 5.1

Ao nível dos **responsáveis pela realização do plano de marketing** verificou-se que, normalmente, esta tarefa é da responsabilidade do diretor de marketing (38%) e do diretor comercial e de marketing da empresa (38%). O diretor geral ou administração (13%) e o diretor comercial (13%) também participam mas de uma forma mais reduzida, como se pode observar na figura que se segue.

Ao nível desta questão salienta-se que nenhuma empresa entrevistada utiliza uma empresa externa para realização do plano de marketing.

Figura 54. Responsável pela realização do plano de marketing na empresa

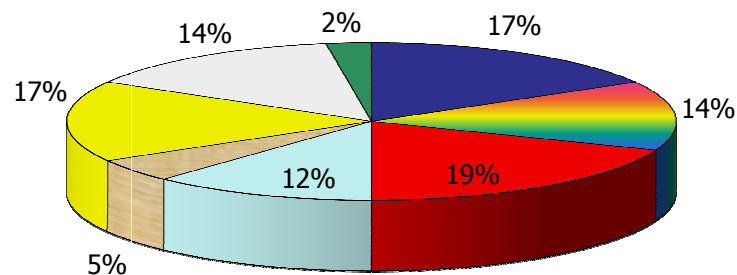


Fonte: Anexo 5.1

Quando se procurou conhecer as **vantagens** que as empresas encontram na realização do plano de marketing verificou-se que a principal vantagem apontada é que o plano de marketing ajuda a refletir sobre o que se vai fazer no futuro (19%). Outros fatores apontados foram que este ajuda a organizar o trabalho (17%) e a avaliar e controlar o desempenho da empresa (17%). A vantagem menos relevante apontada pelos entrevistados está relacionada com a criatividade (5%).

Ao nível desta questão uma das empresas entrevistadas apontou como vantagem o facto do plano de marketing estabelecer prioridades, objetivos e estratégias da empresa, através das suas marcas (vide figura seguinte).

Figura 55. As vantagens em realizar o plano de marketing

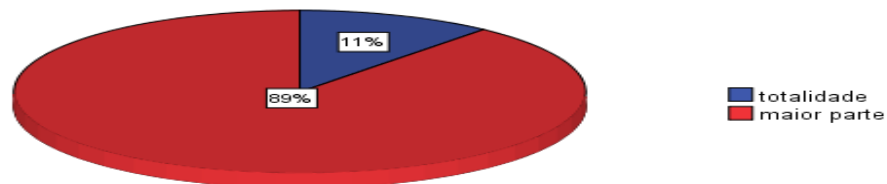


- Ajuda a organizar o trabalho
- Ajuda a reflectir sobre o momento actual do mercado
- Ajuda a reflectir sobre o futuro
- É uma forma de nos responsabilizarmos pelo que vamos fazer
- Ajuda a ser mais criativo
- Ajuda a avaliar e a controlar o desempenho da empresa
- Ajuda a aumentar o volume de vendas
- Outra

Fonte: Anexo 5.1

Quando se procurou saber se as empresas **colocavam em prática** o plano de marketing verificou-se que só uma empresa o colocava totalmente em prática. As restantes 89% referiram que o plano é cumprido na maior parte dos pontos, como se pode observar na figura seguinte.

Figura 56. A empresa executa (põe em prática) o plano de marketing

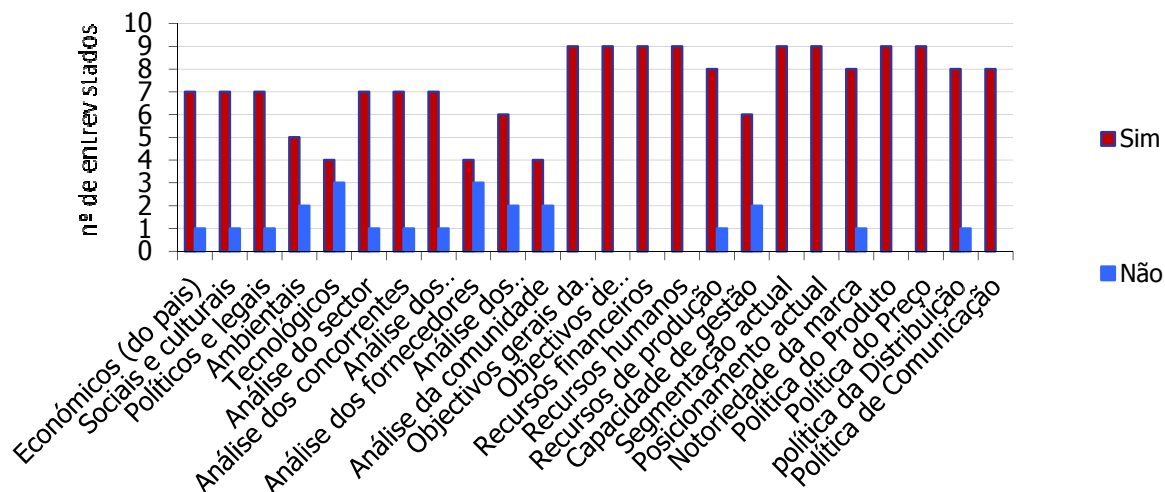


Fonte: Anexo 5.1

Através da figura seguinte pode verificar-se, que a maioria dos **fatores que compõem o plano de marketing** são analisados pelas empresas no momento da elaboração do mesmo. No entanto, os aspetos menos analisados são os “fornecedores” e os “fatores tecnológicos”, (com 3 escolhas cada), seguidos dos fatores “ambientais”, “distribuidores”, “comunidade” e “capacidade de gestão” (com 2 escolhas cada).

Existem outros fatores que são tidos em maior conta, nomeadamente: objetivos gerais da empresa, objetivos de marketing dos anos anteriores, recursos financeiros, recursos humanos, segmentação atual, posicionamento atual, política do produto, política do preço.

Figura 57. Fatores analisados na conceção do plano de marketing



Fonte: Anexo 5.1

Face ao **grau de importância**, quase todas as empresas consideram os fatores apresentados como importantes e muito importantes. No entanto, há alguns que são considerados muito importantes, como é o caso do preço e da notoriedade da marca. São seguidos da comunicação, da distribuição e da definição dos objetivos gerais da empresa (vide figura seguinte).

Os únicos fatores assinalados como pouco importantes foram a análise de comunidade, os fatores sociais e a análise dos fornecedores.

Figura 58. Perfil dos respondentes de acordo com o grau de importância atribuído às componentes do plano de marketing



Fonte: Anexo 5.2

Na figura seguinte pode ser observada a importância dos fatores que compõem o plano de marketing. Constatase que a maioria são considerados importantes (49,5%) e muito

importantes (40,2%). As opções razoavelmente importantes (8,9%) e pouco importantes (1,4%) tiveram pouca expressão e não houve opções classificadas como nada importantes. Neste âmbito, 89,7% da amostra considera pelo menos – importantes - todos os fatores no seu conjunto.

Figura 59. Índice da importância dos fatores que compõem o plano de marketing

| | | Responses | | Percent of Cases |
|---------------------|--------------------------|-----------|---------|------------------|
| | | N | Percent | |
| índice ^a | Pouco importante | 3 | 1,4% | 33,3% |
| | Razoavelmente importante | 19 | 8,9% | 211,1% |
| | Importante | 106 | 49,5% | 1177,8% |
| | Muito Importante | 86 | 40,2% | 955,6% |
| Total | | 214 | 100,0% | 2377,8% |

Fonte: Anexo 5.2

Relativamente ao grau de importância atribuído às várias componentes do plano de marketing, analisou-se a consistência interna da escala, através do **Alpha de Cronbach**. Efetuou-se o estudo da simetria, no qual se verificou que a variável “fatores político-legais” não cumpria os requisitos (assimetria negativa) nem mesmo com a transformação da variável (vide anexo 5.2). Perante esta conclusão optou-se por retirar os fatores político-legais desta análise.

Em relação ao estudo em causa, as médias encontradas em cada um dos 23 itens variam entre 3,5 e 4,75, com um desvio padrão entre os 0,463 e 1,069 (vide anexo 5.2).

Consideram-se estes resultados iniciais satisfatórios, não existindo uma aderência substancialmente positiva ou negativa nos itens isolados, assim como, médias iguais ou muito próximas de valores extremos (1 a 5). Os índices de correlação total variam entre -0,184 e 0,830. A partir destas informações – que garantem a base do cálculo da consistência interna – é possível calcular o Alpha de Cronbach.

Com base nos resultados obtidos, o Alpha de Cronbach apresenta, para estes 23 itens, um valor de 0,858 (vide figura seguinte). Com base nesta informação pode concluir-se que a escala apresenta uma boa consistência interna.

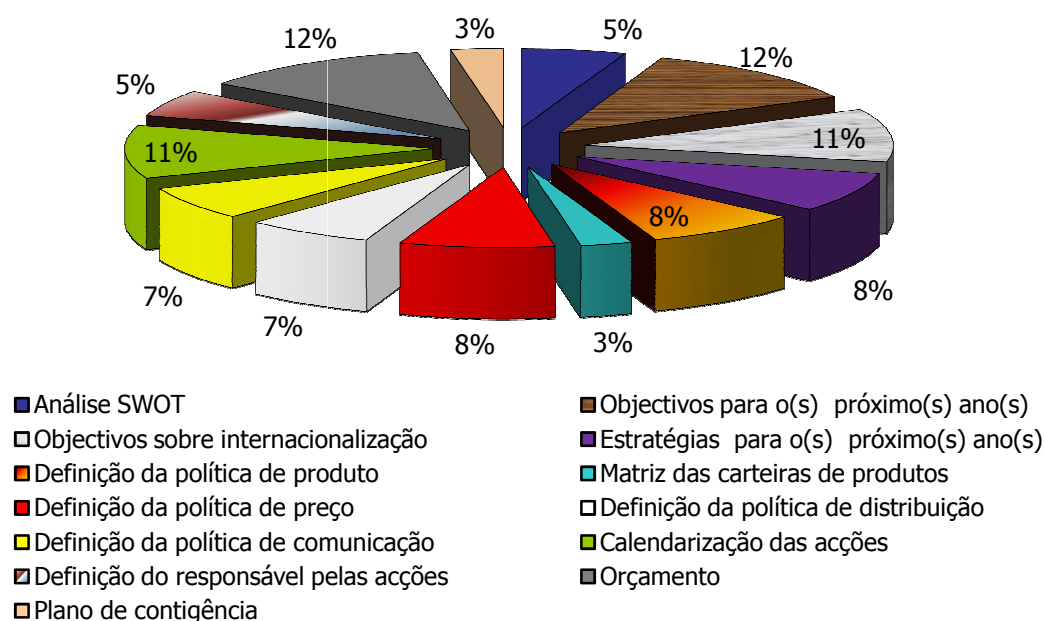
Figura 60. Alpha de Cronbach

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,858 | ,849 | 23 |

Fonte: Anexo 5.2

Na figura seguinte pode ser observado um conjunto de **outros fatores** que as empresas têm em conta na elaboração do plano de marketing. Todas as empresas mencionaram que têm em conta o orçamento e os objetivos para o próximo ano. É seguido pelos objetivos de internacionalização e a calendarização das ações. A definição do plano de contingência e a matriz das carteiras de produtos foram as opções que obtiveram menos escolha, apenas com 3%.

Figura 61. Outros fatores tidos em conta na elaboração do plano de marketing



Fonte: Anexo 5.1

Também se procurou saber como é que as empresas **constroem o plano de marketing**, através de uma questão aberta à qual responderam 39% das empresas (vide figura seguinte).

Figura 62. Como as empresas constroem o plano de marketing

| |
|---|
| <p>Efetuamos o plano com base nos anos anteriores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • - Atualização de valores previsionais de vendas; • - Estrutura de custos; • - Preços de Mercado; • - Situação Atual do Mercado. |
| <p>Definido no início do ano, com o Departamento Comercial, de produção e Direção.</p> |
| <p>Principalmente através do contínuo acompanhamento do produto no terreno, com os nossos clientes e também de acordo com a política de vendas da empresa</p> |
| <p>Não existe um plano de marketing sistematizado. São traçados objetivos estratégicos da organização em termos de portfólio, mercados, canais e exportação. Em função desses objetivos, são definidas as abordagens a adotar e empreendidas as ações para a sua concretização. Existem reuniões informais regulares entre responsáveis enologia e marketing/comercial, sendo feita uma monitorização permanente do desempenho comercial.</p> |
| <p>Baseado nos <i>inputs</i> dos nossos parceiros sobre os mercados onde estamos presentes e nas perspetivas para cada um destes mercados.</p> |

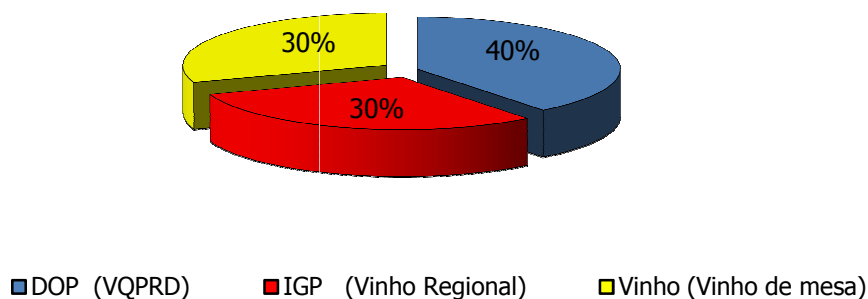
Fonte: Anexo 5.1

V.3 – Informações sobre o marketing mix

O conjunto de questões tratado neste grupo está relacionado com algumas variáveis de marketing: produto, serviço, marca, preço distribuição e comunicação.

No que diz respeito ao **tipo de vinho produzido** verifica-se que as empresas entrevistadas produzem os três tipos de vinho, embora os DOP tenham maior expressão (40%), como se pode constatar na figura seguinte.

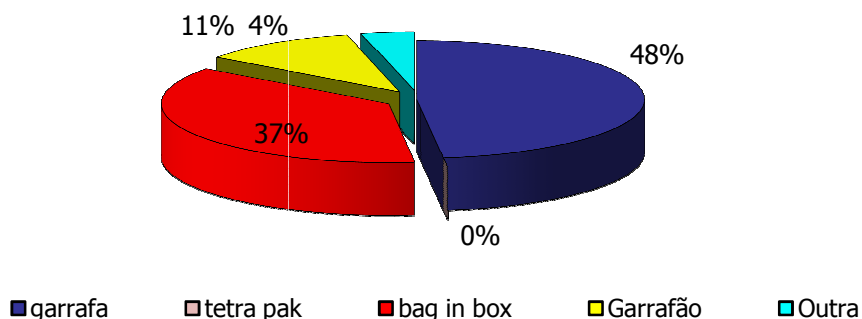
Figura 63. Tipo de vinho produzido pela empresa



Fonte: Anexo 5.1

O **tipo de embalagem** usado na comercialização do vinho é, na sua maioria, a garrafa de vidro (48%), seguido da *bag in box* (37%), como se pode ver na figura seguinte.

Figura 64. Tipo de embalagens

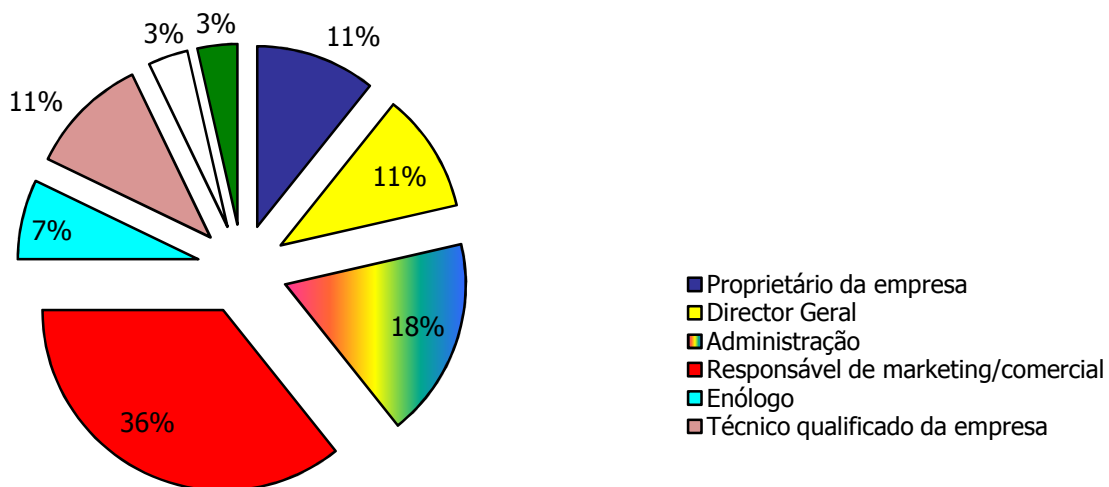


Fonte: Anexo 5.1

A **embalagem final** é definida, normalmente, pelo responsável de marketing/comercial da empresa (36%), seguido pela administração (18%), pelo diretor geral, pelo proprietário da empresa, pelo técnico qualificado da empresa, com 11% e pelo enólogo com 7% (vide figura seguinte).

É de salientar que os decisores sobre o tipo de embalagem final variam de acordo com as empresas. Geralmente é um técnico, juntamente com os profissionais de topo da empresa. Esse técnico, é, na sua maioria, o responsável de marketing/comercial da empresa. No entanto, há 5 empresas em que este trabalho se processa unicamente através do técnico da empresa (responsável de marketing/comercial, enólogo). Também existem empresas que recorrem a agências de publicidade ou de *packaging* (vide anexo 5.1).

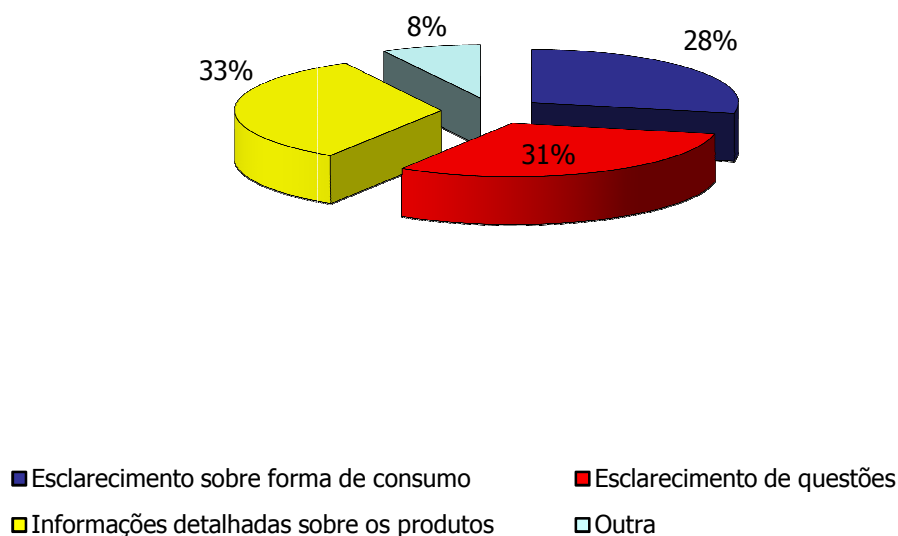
Figura 65. Decisores sobre a embalagem final (rótulos, cores, garrafa)



Fonte: Anexo 5.1

Em 64% das empresas entrevistadas o **tipo de serviços prestados** são as informações detalhadas sobre os produtos (33%), o esclarecimento de questões (31%) e o esclarecimento sobre a forma de consumo (28%), como se pode ver na figura seguinte e no anexo 5.1.

Figura 66. Tipo de serviços prestados

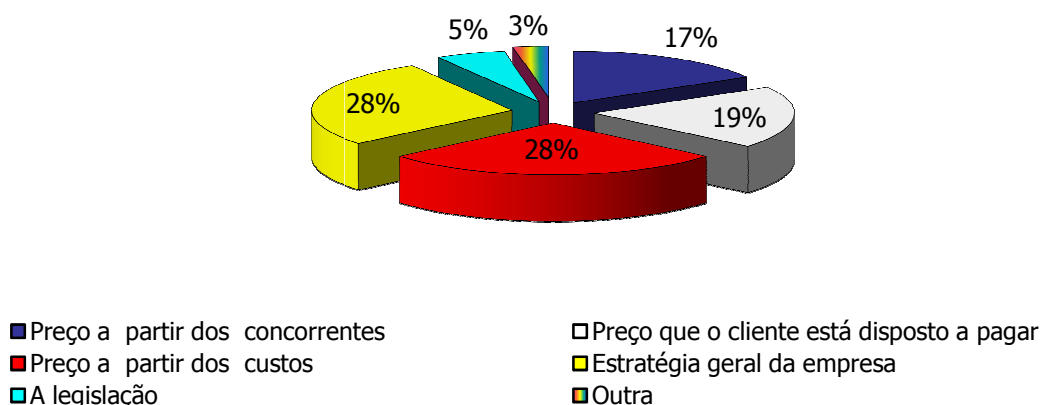


Fonte: Anexo 5.1

Para definir o **preço** para o produto há duas empresas que colocam o preço tendo em conta todos os critérios. Há um respondente que coloca o preço só a partir dos custos. No entanto, todos os outros utilizam mais do que um critério para a definição do preço. A “segmentação” foi um critério acrescentado por um entrevistado, como se pode ver no anexo 5.1.

A estratégia geral da empresa e os preços a partir dos custos foram os critérios de definição dos preços mais escolhidos (28%), seguido do preço que o cliente está disposto a pagar (19%) e do preço a partir dos concorrentes (17%). A legislação é o critério menos selecionado, como se pode observar na figura seguinte.

Figura 67. Critérios para definir o preço para o produto

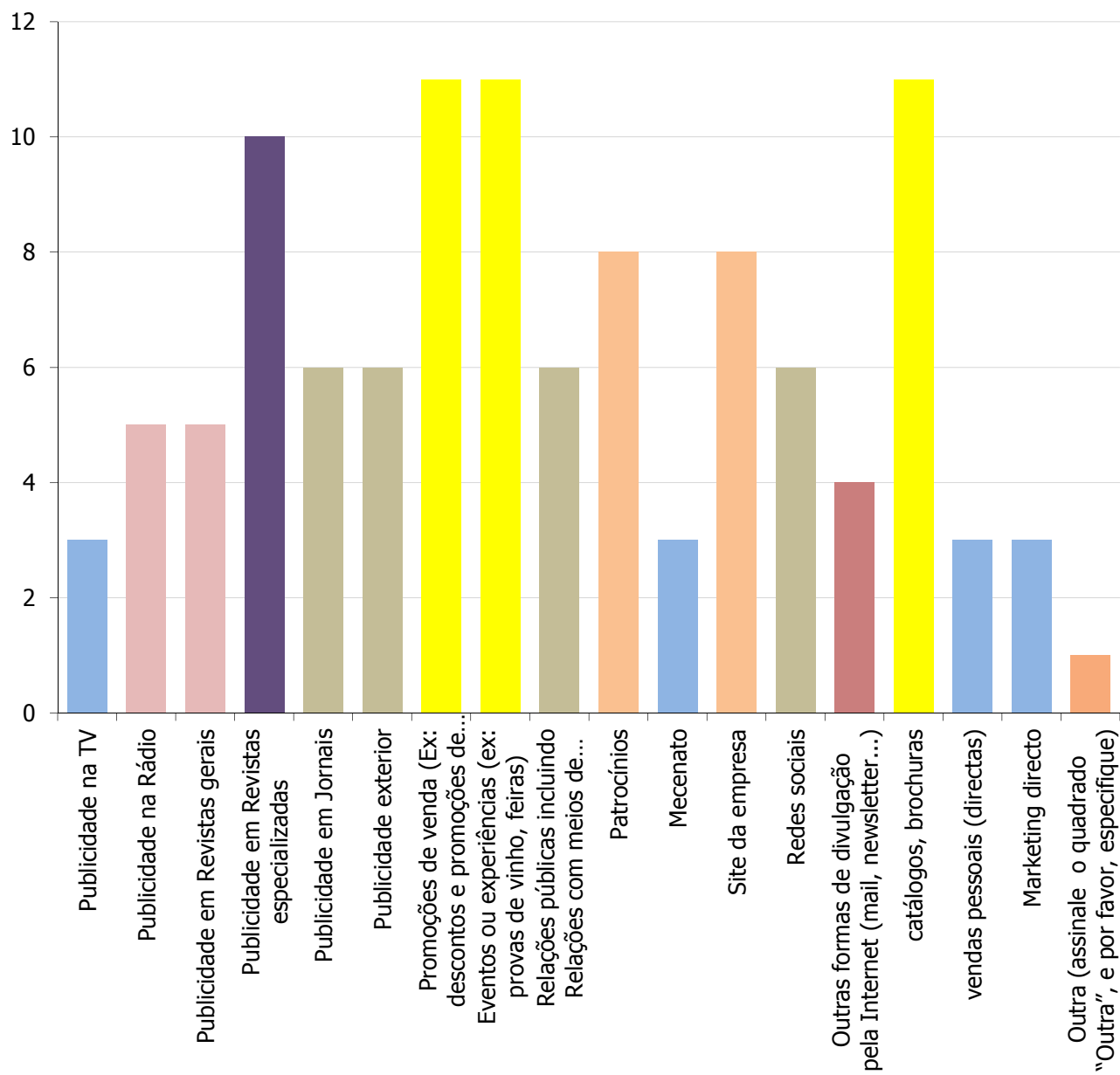


Fonte: Anexo 5.1

O leque de **ações de divulgação** é muito diversificado mas as mais utilizadas são as que se seguem: catálogos/brochuras (10%), promoções de venda (10%) e eventos ou experiências (10%), como se pode observar na figura seguinte e anexo 5.1. É de referir que esta percentagem é definida face ao total das ações de divulgação que foram mencionadas na questão.

Seguem-se a estas três ações, a publicidade em revistas especializadas, com 9%, os patrocínios (7%), o site da empresa (7%), a publicidade em jornais (5%), a publicidade exterior (5%), as relações públicas incluindo relações com meios de comunicação social (5%) e as redes sociais (5%).

Figura 68. Ações de divulgação

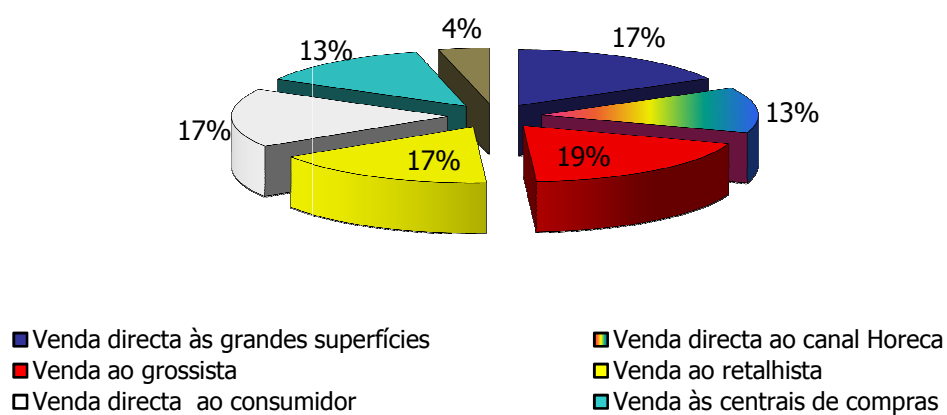


Fonte: Anexo 5.1

Para a maioria das empresas entrevistadas, a **distribuição** efetua-se através da venda ao grossista (19%), seguida das vendas aos retalhistas (17%), consumidor final (17%) e as grandes superfícies (17%) como se pode ver na figura seguinte.

A venda direta ao canal horeca e a venda às centrais de compras foram as que apresentaram menor expressão, com 13%.

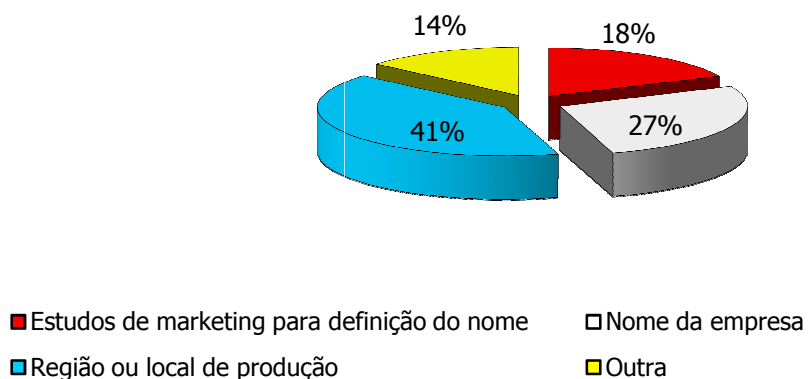
Figura 69. Formas de distribuição



Fonte: Anexo 5.1

Para escolher a **marca**, o critério preferido pelas empresas é a região ou o local de produção, com 41% seguindo-se o nome da empresa (27%), como se pode observar na figura seguinte. Duas empresas acrescentaram o posicionamento como outra característica a ter em conta na escolha da marca.

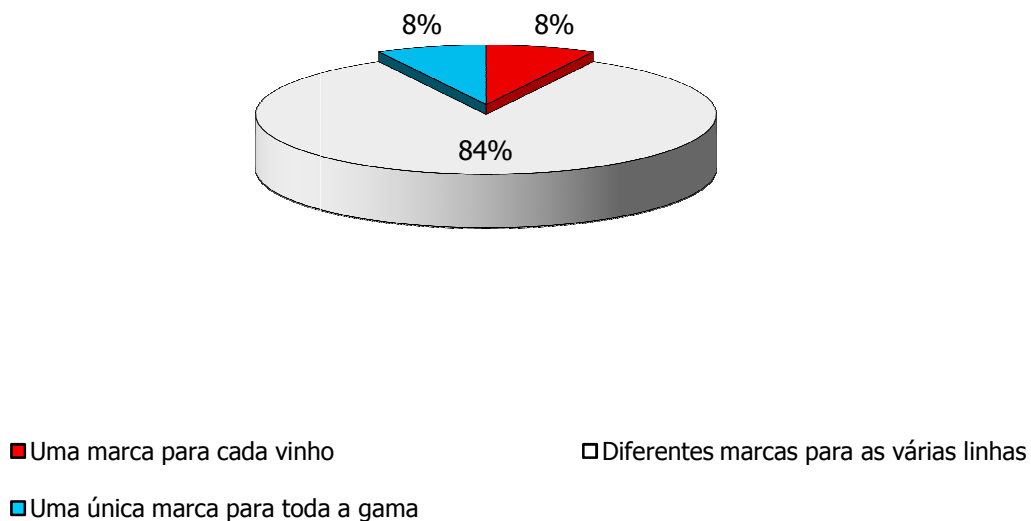
Figura 70. Aspectos que são tidos em conta na escolha da marca



Fonte: Anexo 5.1

Relativamente à **estratégia da marca**, 84% das empresas entrevistadas afirmaram que escolhem diferentes marcas para várias linhas, ou seja, optam por um critério multimarca (vide figura seguinte).

Figura 71. A estratégia da marca



Fonte: Anexo 5.1

V.4 – Cruzamento das variáveis

Incluiu-se nesta análise alguns cruzamentos de variáveis consideradas importantes para o estudo em causa. Procurou-se verificar se existe alguma relação entre o volume de vendas e a realização do plano de marketing, ou entre a realização do plano de marketing e o número de trabalhadores.

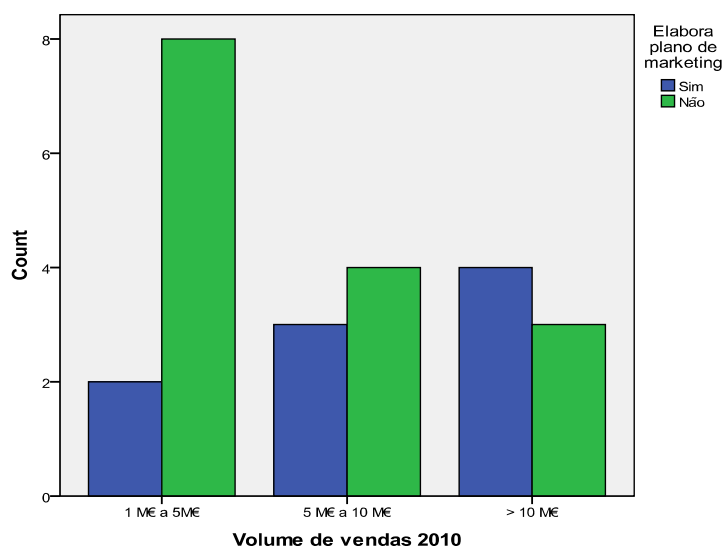
A - Volume de vendas *versus* realização do plano de marketing

As empresas com menor volume de faturação (1 a 5 M€), maioritariamente, não realizam o plano de marketing.

Nas empresas que faturam entre 5 a 10 M€ prevalece, embora de uma forma ligeira, as que não realizam o plano de marketing.

Por fim, nas empresas com maior volume de faturação (> 10 M€), a maioria realiza plano de marketing apesar da diferença ser pouco acentuada, como se pode ver na figura seguinte.

Figura 72. Volume de vendas *versus* realização do plano de marketing



Fonte: Anexo 5.1

Para verificar a relação de independência entre estas duas variáveis determinou-se a correlação e o qui-quadrado entre elas, de forma a testar as seguintes hipóteses:

H₀: volume de vendas e a elaboração do plano de marketing são independentes

H₁: volume de vendas e a elaboração do plano de marketing não são independentes

O teste do qui-quadrado (vide figura que se segue) apresentou um valor de 2,545 e um nível de significância (também designado *p value* ou *asympt. sig*) 0,280. Como o *p value* é maior que 0,05 não se rejeita o H₀. Ou seja, conclui-se, tendo consciência que todos os requisitos do teste o qui-quadrado não são cumpridos, que o volume de vendas e plano de marketing são duas variáveis independentes.

Figura 73- Teste do Qui- Quadrado para o volume de vendas *versus* realização do plano de marketing

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,545 ^a | 2 | ,280 |
| Likelihood Ratio | 2,626 | 2 | ,269 |
| Linear-by-Linear Association | 2,402 | 1 | ,121 |
| N of Valid Cases | 24 | | |

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,63.

Fonte: Anexo 5.2

B – Realização do plano de marketing *versus* números de trabalhadores

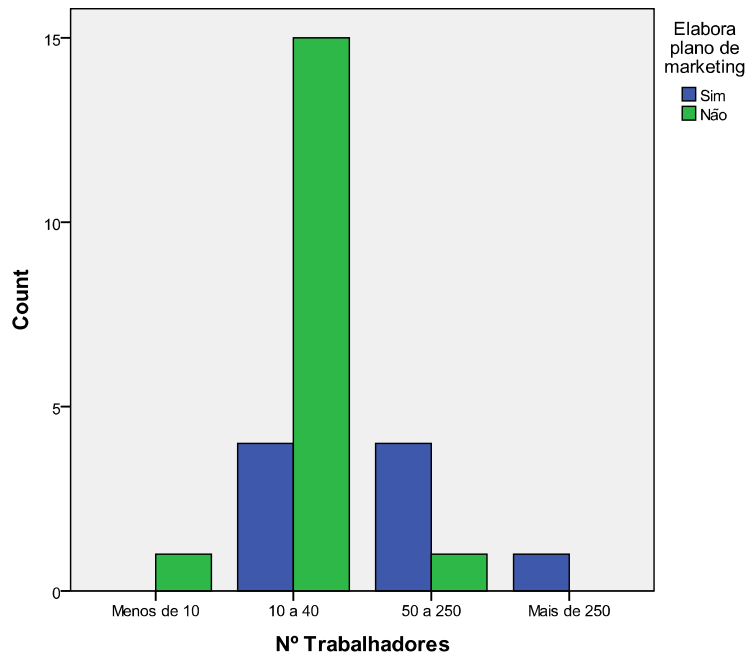
Através do resultado observado na figura seguinte pode verificar-se que as empresas com menor número de trabalhadores não realizam o plano de marketing. Há medida que o número de trabalhadores vai aumentando também se vai registando um aumento na elaboração de planos de marketing.

De forma a testar as seguintes hipóteses:

H₀: número de trabalhadores e a elaboração do plano de marketing são independentes

H₁: número de trabalhadores e a elaboração do plano de marketing não são independentes

Figura 74. Realização do plano de marketing versus número de trabalhadores



Fonte: Anexo 5.1

Determinou-se o grau de correlação entre as duas variáveis em estudo e efetuou-se o teste do qui-quadrado entre elas. O qui-quadrado apresenta um valor de 8,513 (vide figura seguinte) e o nível de significância de 0,037. Como o *p value* é inferior a 0,05 rejeita-se H_0 . Ou seja, conclui-se, tendo consciência que todos os requisitos do teste o qui-quadrado não são cumpridos, que existe dependência ao nível destas duas variáveis logo, o número de trabalhadores e a elaboração do plano de marketing são duas variáveis que estão correlacionadas para um nível de significância de 5%.

Figura 75 - Teste do Qui- Quadrado para o número de trabalhadores versus realização do plano de marketing

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,513 ^a | 3 | ,037 |
| Likelihood Ratio | 8,981 | 3 | ,030 |
| Linear-by-Linear Association | 7,589 | 1 | ,006 |
| N of Valid Cases | 26 | | |

a. 6 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,35.

Fonte: Anexo 5.2

V.5 – Discussão dos resultados

Da recolha da informação efetuada ao longo deste capítulo existem ligações visíveis à revisão bibliográfica realizada. As questões colocadas no questionário remetem para o suporte teórico efetuado nos capítulos II, III e IV. E a informação recolhida nos questionários vai servir de suporte para a realização do modelo/guião do plano de marketing.

Relativamente ao resultado deste questionário pode constatar-se que as regiões que apresentaram maior número de inquiridos foram as regiões norte e centro e a maioria, (73%) tem entre 10 a 49 trabalhadores. Verifica-se que 48% produziram mais de 50 000hl de vinho e que 42% das empresas têm um volume de vendas entre 1 a 5 milhões €.

Das empresas entrevistadas, somente 35% realizam o plano de marketing.

As empresas que não realizam o plano de marketing referem que assinalam alguns objetivos e vão atuando de acordo com o que ocorre no mercado. Os motivos mais escolhidos pelos quais não realizam o plano de marketing é o facto de não terem funcionários disponíveis para o poder fazer e porque não existe um modelo/guião de plano de marketing, previamente feito, que os ajudasse a aplicar na empresa. Esta última resposta é um reforço para fundamentar o propósito desta tese pois o objetivo é a elaboração desse modelo/guião.

Quase todas as empresas realizam o plano de marketing anualmente (89%) tal como foi constatado na revisão bibliográfica. Os responsáveis por o realizar são o diretor de marketing e o diretor comercial e de marketing da empresa. O diretor geral ou administração também participam mas de uma forma mais reduzida. Os resultados vêm reforçar a opinião de Leder e Gerri (2006) e Farhangmehr (2000), confirmando uma forte associação entre a gestão de topo e as atividades de marketing.

Realizar o plano de marketing traz vantagens, consideram estas empresas. Ajuda a refletir sobre o que se vai fazer no futuro, assim como, na organização do trabalho e a avaliar e a controlar o desempenho da empresa.

O plano de marketing é aplicado na maior parte dos pontos e, não na totalidade, segundo a informação de 89% dos inquiridos.

Os componentes do plano de marketing da figura seguinte são, na sua maioria, analisados pelas empresas entrevistadas.

Figura 76. Fatores do plano de marketing que são analisados pelas empresas

| Fatores |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Económicos (do país);• Sociais e culturais;• Políticos e legais;• Ambientais;• Tecnológicos;• Análise do setor;• Análise dos concorrentes;• Análise dos consumidores;• Análise dos fornecedores;• Análise dos distribuidores;• Análise da comunidade;• Objetivos gerais da empresa;• Objetivos de marketing dos anos anteriores;• Recursos financeiros;• Recursos humanos;• Recursos de produção;• Capacidade de gestão;• Segmentação atual;• Posicionamento atual;• Notoriedade da marca;• Política do Produto;• Política do Preço;• Política da Distribuição;• Política de Comunicação. |

Fonte: Elaboração própria

É de salientar que os fatores menos escolhidos foram os aspetos tecnológicos e a análise dos fornecedores.

Os fatores mais escolhidos foram os objetivos gerais da empresa, os objetivos de marketing dos anos anteriores, os recursos financeiros, os recursos humanos, a segmentação atual, o posicionamento atual, a política do produto e a política do preço.

Ao se proceder à análise da importância que cada componente do plano de marketing tem para os respondentes, verificou-se que os componentes apresentados eram considerados importantes e muito importantes. No entanto, os elementos mais importantes foram o preço e a notoriedade da marca. Para efetuar esta questão recorreu-se ao estudo de simetria (verificou-se que havia um componente do plano de marketing que era assimétrico negativo), ao gráfico de perfil e ao Alpha Cronbach.

Seguidamente apresentam-se os pontos do plano de marketing que são tidos em conta e os critérios de importância para cada um deles. Estes pontos têm relação direta com a análise da situação de marketing.

Figura 77. Fatores analisados e grau de importância

| Fatores do plano de marketing | Grau de importância |
|--|---|
| Fatores Económicos (do País) | Muito Importante |
| Sociais e culturais | Importante |
| Políticos e legais | Importante |
| Ambientais | Importante |
| Tecnológicos | Importante |
| Análise do setor | Escolhido entre importante e muito importante |
| Análise dos concorrentes | Importante |
| Análise dos consumidores | Muito importante |
| Análise dos fornecedores | entre razoavelmente importante e importante |
| Análise dos distribuidores | Importante |
| Análise da comunidade | Importante |
| Objetivos gerais da empresa | Muito importante |
| Objetivos de marketing dos anos anteriores | Importante |
| Recursos financeiros | Importante |
| Recursos humanos | Muito importante |
| Recursos de produção | Importante |
| Capacidade de gestão | Importante |
| Segmentação atual | Importante |
| Posicionamento atual | Muito importante |
| Notoriedade da marca | Muito importante |
| Política do Produto | Muito importante |
| Política do Preço | Muito importante |
| Política da Distribuição | Muito importante |
| Política de Comunicação | Muito importante |

Fonte: Elaboração própria

Também foram apontados outros aspetos a serem tidos em conta na realização do plano de marketing e a respetiva percentagem de entrevistados que escolheu esse critério. Como se pode observar pela figura seguinte, os objetivos para o(s) próximo(s) ano(s) e a definição do orçamento foram os fatores escolhidos por todos os entrevistados.

Figura 78. Fatores tidos em conta para o plano de marketing e sua percentagem

| Fatores tidos em conta para realizar o plano de marketing | % de entrevistados que escolheu este critério |
|---|---|
| Análise SWOT | 44,4% |
| Objetivos para o(s) próximo(s) ano(s) | 100% |
| Objetivos sobre internacionalização | 88,9% |
| Estratégias para o(s) próximo(s) ano(s) | 66,7% |
| Definição da política de produto | 66,7% |
| Matriz das carteiras de produtos | 22,2% |
| Definição da política de preço | 66,7% |
| Definição da política de distribuição | 55,6% |
| Definição da política de comunicação | 55,6% |
| Calendarização das ações | 88,9% |
| Definição do responsável pelas ações | 44,4% |
| Orçamento | 100% |
| Plano de contingência | 22,2% |

Fonte: Elaboração própria

Os tipos de vinho produzidos pelas empresas são os DOP, os IGP e o vinho (anteriormente designado vinho de mesa), com um ligeiro destaque para os DOP. As embalagens mais utilizadas são: a garrafa, seguido da *Bag in Box* e quem define a embalagem é, maioritariamente, o responsável de marketing/comercial, seguido dos profissionais de topo da empresa.

Apesar destas empresas serem industriais constatou-se que prestam serviços associados, através da transmissão de informações detalhadas sobre os produtos (33%), esclarecimento de questões (31%) e de formas de consumo (28%).

Relativamente à política do preço, os critérios de definição do preço mais apontados foram: a partir da estratégia geral da empresa e do preço a partir dos custos. Seguiu-se o preço que o cliente está disposto a pagar e o preço a partir da concorrência.

Quanto às formas de divulgação, as mais utilizadas são os catálogos/brochuras, as promoções de venda e os eventos ou experiências que incluem feiras e provas de vinho. É de notar que o resultado desta questão vai ao encontro do que foi analisado no capítulo III e também do contacto informal com profissionais do setor.

A política da distribuição efetua-se principalmente através da venda ao grossista, seguida das vendas aos retalhistas, ao consumidor final e às grandes superfícies.

Para a colocação da marca, a região ou o local de produção é o critério mais escolhido. Em seguida é o nome da empresa e por último, alguns entrevistados assinalaram a realização de estudos de marketing para definir o nome.

Em relação à estratégia da marca a maioria das empresas escolhe diferentes marcas para várias linhas, ou seja, uma opção multimarca.

Relativamente à forma como os entrevistados fazem o plano de marketing, esta resposta não foi muito aprofundada pelos respondentes. Mencionaram que efetuam o plano com base nos anos anteriores, na atualização de valores previsionais de vendas, na estrutura de custos, nos preços de mercado e na situação atual do mercado. Um entrevistado acrescentou que o plano de marketing era efetuado por um contínuo acompanhamento do produto no terreno, através dos seus clientes e de acordo com a política de vendas da empresa. Outro entrevistado referiu que são traçados objetivos estratégicos da organização em termos de portfólio, mercados, canais e exportação. Em função desses objetivos, são definidas as abordagens a adotar e empreendidas as ações para a sua concretização. Acrescentou que existem reuniões informais regulares entre os responsáveis da enologia e da área de marketing/comercial, sendo feita uma monitorização permanente do desempenho comercial.

Através das entrevistas informais que se foram realizando ao longo destes inquéritos e, das informações obtidas no questionário, pode constatar-se que as empresas que elaboram o plano de marketing não realizam um trabalho muito aprofundado apesar de refletirem sobre quase todos os seus componentes. Estão atentas ao mercado, aos clientes e à concorrência, definem objetivos e estratégias, programas de ação, fazem as suas projeções financeiras e vão decidindo algumas alterações ao longo do ano.

Com o estudo realizado verificou-se que existe uma relação de dependência entre o número de trabalhadores e a realização do plano de marketing para um nível de significância de 5%

VI – PROPOSTA DE MODELO/GUIÃO DO PLANO DE MARKETING PARA O SETOR VITIVINÍCOLA

De acordo com a pesquisa e a revisão bibliográfica efetuada identificaram-se os principais pontos a ter em conta no plano de marketing, a ser realizado pelas empresas vitivinícolas. Nesta sequência, apresentar-se-á um modelo e um guião para a elaboração de um plano de marketing para as empresas deste setor.

VI.1- Modelo do Plano de Marketing

O Modelo do plano de marketing proposto é constituído por várias etapas (vide figura seguinte). Baseado em Cohen (2005), Kotler e Keller (2006), Wood (2011), Kerin *et al* (2008), Kotler e Armstrong (2008) este modelo inicia-se com um sumário executivo, que apresenta um breve resumo do plano. É seguido pela análise da situação - etapa apresentada por todos os autores²⁶ dos modelos analisados no capítulo II. Esta análise deve incluir vários elementos que compõem o meio envolvente macro, meio envolvente micro e a análise atual da empresa. A análise da situação tem como objetivo realizar um diagnóstico que culmina com a elaboração da análise SWOT.

A etapa seguinte aborda os objetivos e as estratégias de marketing que se pretendem alcançar. Optou-se por colocar os objetivos e as estratégias no mesmo ponto, tal como efetuou McDonald (2007), no entanto, podiam ter-se colocado em etapas separadas, como fizeram vários autores.

O plano operacional de marketing, ao nível das variáveis do marketing mix é a etapa seguinte tendo sido mencionada por todos os autores - por vezes, com denominações diferentes.

O plano de implementação e programas de ação vem no seguimento da etapa anterior em que são transcritas todas as ações que se pretendem implementar, assim como, o respetivo cronograma e sua organização, incluindo o responsável pelas ações.

²⁶ Bonoma e Kosnik (1989); Leeflang e Mortanges (1997); Westwood (1999); Palay(2001); Neves *et al* (2004); Cohen(2005); Kotler e Keller (2006); Cravens e Piercy (2007); McDonald (2007); Kerin *et al*(2008); Kotler e Armstrong (2008);Lindon *et al* (2009) e Wood (2011).

As informações financeiras é uma etapa baseada em todos os autores analisados e apresenta os orçamentos, assim como as previsões de vendas, das despesas e do ponto de equilíbrio.

A avaliação e controlo (apresentada pela maioria dos autores estudados) engloba os instrumentos e métodos de avaliação e controlo.

Por fim, o plano de contingência, com a criação de cenários alternativos face ao esperado, etapa defendida pelos autores Kotler e Keller (2006) e Wood (2011).

Quadro 1. Modelo do plano de marketing

1- SUMÁRIO EXECUTIVO

2- ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Análise externa

Análise interna

Análise SWOT

3 - OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Objetivos de marketing

Público-alvo, *branding*, posicionamento, fontes de mercado

4- PLANO OPERACIONAL DE MARKETING

Marketing mix

- Produto
- Preço
- Distribuição
- Comunicação

5 - PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO E PROGRAMAS DE AÇÃO

- Programas de ação
- Cronograma das ações

6 - INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

- Orçamentos
- Previsões de retorno financeiro esperado

7 - AVALIAÇÃO E CONTROLO

- Instrumentos e métodos de avaliação e controlo

8 - PLANOS DE CONTINGÊNCIA

Fonte: Elaboração própria

VI. 2 – Guião para as empresas vitivinícolas

O plano de marketing é um documento escrito, que resulta de um processo de planeamento que engloba uma análise da situação (diagnóstico), da definição de objetivos para o produto/marca e das estratégias para atingir esses objetivos. Inclui também um plano operacional, com os elementos que compõem o marketing mix, um plano de ação devidamente organizado, calendarizado, orçamentado e monitorizado, informações financeiras, avaliação e controlo e planos de contingência. Geralmente é definido por um ano e revisto com frequência.

Como refere Defilippo (2008), há produtos e marcas que podem ser bem-sucedidos sem um plano de marketing. Mas um plano ajuda na concretização de negócios sustentáveis. Para além disso, em estudos efetuados (Taghian, 2010) verificou-se que o plano de marketing pode proporcionar um aumento da quota de mercado e na melhoria do desempenho geral da organização.

O plano de marketing deve ser um trabalho simples, objetivo e sintético (Leder e Garri, 2006) e para o plano ser bem-sucedido, o gestor deve centrar-se no que fazer com as informações obtidas e não, sobre os dados em si (Sirsi, 2006) – ou seja, concentrar-se na solução e não no problema.

Por fim, este guião do plano de marketing é dirigido às empresas vitivinícolas, apresenta várias etapas, contudo, poderão necessitar de ser adaptadas ou sintetizadas de acordo com as necessidades da empresa/produto/marca que a está a aplicar.

Após a conclusão do plano de marketing importa fazer circular o documento por todas as pessoas envolvidas no processo de planeamento a fim de obter a sua aprovação. Recomenda-se que o plano de marketing seja um documento flexível, em constante discussão e atualização.

VI.2.1 – Sumário executivo

O sumário executivo é o resumo do plano de marketing (geralmente, composto por uma a três páginas) e permite ao leitor conhecer o conteúdo do trabalho de uma forma sintética. Deve apresentar todas as etapas do plano, de uma forma resumida, incidindo nos aspetos dos objetivos e estratégias, do plano operacional e das informações financeiras.

VI.2.2 - Análise da situação

Esta análise consiste num diagnóstico dos fatores da envolvente externa, da análise interna da empresa/produto/marca e da análise SWOT. Esta informação serve de base para as próximas etapas do plano.

A - ANÁLISE EXTERNA - Análise do Meio Envolvente

A análise do meio envolvente pode ser classificada em ambiente macro e micro. Correspondem a fatores externos à empresa e que podem influenciar o negócio. Com base nestes fatores determinam-se quais podem ser uma oportunidade ou ameaça para a empresa.

A.1 – Envolvente Macro

O preenchimento do quadro seguinte permite auxiliar a realização da análise do macro envolvente uma vez que sintetiza o tipo de influência que os fatores económicos, socioculturais, político-legais, ambientais e tecnológicos podem ter sobre a empresa/produto/marca.

Quadro 2. Análise do meio envolvente macro

| Fatores | Ocorrência | Influência | |
|-----------------------|------------|---------------|---------|
| | | Oportunidades | Ameaças |
| Económicos do país(1) | | | |
| Socioculturais(2) | | | |
| Político-legais(3) | | | |
| Tecnológicos(4) | | | |
| Ambientais(5) | | | |

Fonte: Elaboração própria

Aspetos a ter em conta em cada um dos fatores:

- (1) PIB, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de câmbio, taxa de desemprego, índice de confiança dos consumidores, índice de confiança das empresas, taxa de poupança das famílias, custos da energia, fontes de financiamento, acesso ao crédito, balança comercial, carência de matéria-prima, incentivos estatais, política de emprego, política de formação profissional...
- (2) Estilos de vida, valores sociais, nível educacional, fatores demográficos (idade, sexo, etnia, ocupação, classe social...), caracterização socioprofissional, distribuição geográfica, fatores comportamentais e hábitos associados ao consumo de vinho, hábitos de compra, gostos, normas, crenças, atitudes, linguagem, as práticas de trabalho, a utilização do tempo, a religião, a saúde e bem-estar, a educação...
- (3) Estabilidade política, legislação sobre o vinho, política económica, política agrícola comum, incentivos governamentais e comunitários, proteção de marcas e patentes, restrição ao comércio, código conduta profissional, segurança no trabalho, enquadramento legal ao nível: da publicidade, preços, embalagens, higiene, normas de qualidade, produtos alimentares, conceção de produtos, comercialização, qualidade, proteção do ambiente, entre outros,
- (4) Deve ser analisada a influência da tecnologia ao nível da produção, do mercado e da comercialização. Nesta sequência, devem ser tidos em conta aspetos como: a tecnologia nos equipamentos (máquinas de vindimar, de engarrafar), as inovações tecnológicas, as inovações de processo, os produtos substitutos, entre outros,
- (5) Preservação do ambiente, flutuações climáticas, natureza dos solos, poluição e regras anti-poluição, regras sobre resíduos, reciclagem de produtos, restrições geográficas, restrições energéticas, reservas e parques naturais.

A.2 – Envoltente Micro

A análise da micro envolvente indica o tipo de influência que a análise - quantitativa do mercado, concorrência, clientes/consumidores, comunidade, distribuidores e fornecedores - podem ter sobre a empresa/produto/marca.

A.2.1 - Análise do mercado

Esta análise procura refletir sobre o tamanho, evolução, forma como o mercado está organizado e se realiza ações conjuntas para divulgar o produto (ex: Viniportugal, sites...) internamente ou no estrangeiro.

O quadro seguinte analisa a situação atual (ano n) assim como os dois anos anteriores. Com base na situação atual, na situação passada e conhecimento do mercado apontam-se tendências para cada critério.

Quadro 3. Análise do mercado

| Critérios | Situação atual | | | Tendências |
|---|----------------|---------|-------|------------|
| | Ano n-2 | Ano n-1 | Ano n | |
| Quantidades vendidas | Ano n-2 | Ano n-1 | Ano n | |
| Volume de vendas | Ano n-2 | Ano n-1 | Ano n | |
| Taxa de Crescimento | Ano n-2 | Ano n-1 | Ano n | |
| Nº total de clientes ou consumidores | Ano n-2 | Ano n-1 | Ano n | |
| Exportações em quantidades | Ano n-2 | Ano n-1 | Ano n | |
| Exportações em valor | Ano n-2 | Ano n-1 | Ano n | |
| Atratividade | | | | |
| Acções de promoção promovidas em conjunto | | | | |
| Vendas sazonais | | | | |
| Fase do ciclo de vida | | | | |
| Outros aspetos relevantes | | | | |

Fonte: Elaboração própria

A.2.2 - Análise dos clientes e consumidores

No preenchimento dos quadros seguintes caracterizam-se os clientes e os consumidores, através de uma reflexão sobre os intervenientes no processo de decisão de compra; de uma

análise sobre o consumidor de vinho e as características dos segmentos de mercado que se considerem mais pertinentes para a empresa/produto/marca.

Quadro 4. Análise dos intervenientes no processo de decisão de compra

| | Refletir sobre: |
|---|------------------------|
| Comprador (adquire o produto) | |
| Consumidor (que consome ou utiliza) | |
| Decisor (decide a compra) | |
| Influenciador (influencia a compra ou o consumo) | |
| Prescritor (aquele que determina, indica, receita) | |

Fonte: Elaboração própria

O quadro seguinte permite caracterizar os consumidores finais de vinho

Quadro 5. Análise dos consumidores de vinho

| Análise dos consumidores | |
|--|--|
| Quem compra? | |
| O quê? | |
| Para quem? | |
| Quando compra? | |
| Onde compra? | |
| Porque compra?* | |
| Como compra? | |
| O que valoriza? (preço, imagem marca/produto, moda, o local de venda, o atendimento, a qualidade, ...) | |
| Quando consome? | |

Fonte: Elaboração própria

*O motivo porque compra pode estar relacionado a aspetos individuais ou sociais. Os aspetos individuais são: a personalidade, o estilo de vida e valores, a idade e a posição no ciclo de vida, a motivação, a capacidade de aprendizagem e memória, a percepção. Os aspetos sociais incluem a cultura, os grupos de referência e líderes de opinião, a classe social e a família.

Com o preenchimento do quadro seguinte a empresa irá obter uma caracterização dos segmentos de mercado em que atua, de acordo com os critérios de segmentação que utiliza.

Quadro 6. Características dos Segmentos de mercado

| Crítérios | Segmento 1 | Segmento 2 | Segmento n |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Geográficas | | | |
| Demográficas | | | |
| Socioeconómicas | | | |
| Hábitos de compra | | | |
| Motivações de compra | | | |
| Tipo de necessidade a ser satisfeita | | | |
| Produtos/marcas consumidas | | | |

Fonte: Elaboração própria

A.2.3 - Análise dos Concorrentes

Esta análise deve ser efetuada com três níveis diferentes de abordagem aos concorrentes.

Numa primeira fase da análise da concorrência, importa determinar a dimensão dos concorrentes (pequenos, médios e grandes) e quais os mais importantes.

Na segunda fase importa determinar a forma como se pretende analisar a concorrência (a empresa deverá escolher qual ou quais os estudos que mais lhe convêm):

- Concorrentes da empresa, da marca, dos produtos, das linhas de produtos, das unidades de negócio, dos segmentos
- Concorrentes diretos, indiretos, potenciais
- Concorrência atual, potencial, produtos substitutos

Por fim devem ser analisados aspectos acerca da concorrência ao nível do poder, da experiência, do dinamismo, dos objetivos e das estratégias, da capacidade de reação de cada concorrente, entre outros.

O quadro seguinte permite efetuar a análise da concorrência ao nível das diversas vertentes.

Quadro 7. Caracterização da concorrência

| Aspectos a analisar | Concorrente 1 | Concorrente 2 | Concorrente n |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Quota de mercado | | | |
| Localização | | | |
| Áreas geográficas de atuação | | | |
| Política de I&D | | | |
| Forma de gestão | | | |
| Valores e ética | | | |
| Capacidade financeira | | | |
| Vantagem competitiva | | | |
| Objetivos | | | |
| Público-alvo | | | |
| Posicionamento | | | |
| <i>Branding</i> | | | |
| Produto: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade produtiva • Gama/linhas de produtos • Características e qualidade dos produtos • Embalagens • Serviços | | | |
| Preço: <ul style="list-style-type: none"> • Preços praticados • Política de descontos • Condições comerciais | | | |
| Distribuição: <ul style="list-style-type: none"> • Canais distribuição • Política de distribuição | | | |
| Comunicação: <ul style="list-style-type: none"> • Meios publicitários • Eventos e experiências • Promoções de vendas • Imagem de marca • Relações públicas • Patrocínios • Força de vendas • Outros | | | |
| Pontos fortes | | | |
| Pontos fracos | | | |

Fonte: Elaboração própria

A.2.4 - Análise da Comunidade

Esta análise caracteriza a comunidade em que a empresa está inserida, de forma a verificar possíveis oportunidades ou ameaças para a empresa. Pode ser vista de uma forma mais global, como as associações de empresários ligados aos vinhos a nível nacional, ou mais restrita, a comunidade na região em que se insere. Outros exemplos serão as associações sindicais, associações empresariais, entidades reguladoras, lóbis setoriais, associações de defesa do ambiente, associações de defesa dos consumidores.

Quadro 8. Análise da comunidade

| Quem? | Observações |
|--------------|--------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Fonte: Elaboração própria

A.2.5 - Análise dos fornecedores

A este nível, o preenchimento do quadro que se segue permite analisar as principais empresas fornecedoras, o preço que praticam, os prazos de entrega, o serviço e as capacidades pós-venda. Devem ser tidas em conta as agências de publicidade, as empresas de comunicação, as empresas de embalagens e os fornecedores ligados à produção de vinho.

Quadro 9. Análise dos principais fornecedores

| Fornecedor | Preço | Política de descontos | Prazos de entrega | Serviço | Capacidade de fornecimento | Pós-venda | Avaliação do fornecedor |
|------------|-------|-----------------------|-------------------|---------|----------------------------|-----------|-------------------------|
| Empresa w | | | | | | | |
| Empresa X | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

A.2.6 - Análise dos distribuidores

Esta análise destina-se à caracterização dos distribuidores nacionais e estrangeiros que atuam no mercado. Ou seja, intermediários que desempenham uma variedade de funções de distribuição (promoção, venda e entrega dos produtos aos clientes/consumidores). Identifica-se o número e as características dos distribuidores de interesse para a empresa, quais os que apresentam melhores prazos de pagamento, perspectiva de crescimento do distribuidor e dos canais de distribuição em que opera, melhor forma de entregar o produto, a sua localização, a política de preços, a política de serviços, a política de comunicação, o prestígio para a marca, o volume de encomendas, a rentabilidade obtida. O quadro seguinte permite efetuar esta caracterização.

Quadro 10. Caracterização dos distribuidores

| Distribuidor | Prazo médio de recebimento | Quantidades adquiridas no ano anterior | Canais de distribuição | Imagem para a minha marca | Funções do distribuidor | Avaliação do distribuidor | Outros |
|--------------|----------------------------|--|------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|--------|
| Empresa w | | | | | | | |
| Empresa X | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

B - ANÁLISE INTERNA

Com a análise interna efetua-se um estudo ao estado atual da empresa/produto/marca nos aspetos relacionados com a área do marketing, de forma a serem retiradas elações referentes aos seus pontos fortes e fracos. Esta análise é efetuada a diversos níveis: objetivos, estratégia de marketing e marketing-mix, análise dos recursos existentes na empresa, assim como outras áreas, nomeadamente, as compras, a internacionalização e a análise do portfólio de produtos.

B.1. Objetivos, estratégia de marketing e marketing-mix

O quadro seguinte aponta os principais aspetos referentes aos objetivos e estratégia de marketing a serem tidas em conta face à situação atual da empresa.

Quadro 11. Objetivos e estratégia de marketing

| Objetivos e estratégia | Situação (1) | Observações (2) |
|--|--------------|-----------------|
| Objetivos gerais da empresa | | |
| Objetivos de marketing dos anos anteriores | | |
| Segmentos atuais | | |
| Posicionamento atual | | |
| Estratégia de <i>branding</i> para: - marcas coletivas - marcas próprias | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

O preenchimento dos quadros seguintes servem para efetuar a análise referente à política de marketing mix que a empresa/marca pratica atualmente. Devem ser analisados aspetos relacionados com o produto, o preço, a distribuição, a comunicação e vendas.

A - Produto

Quadro 12. Análise da variável produto

| Produto | Situação (1) | Observações (2) |
|---|--------------|-----------------|
| Diversificação da gama | | |
| Extensão/redução da gama | | |
| Ciclo de vida dos diferentes produtos/marcas | | |
| <i>Design</i> dos produtos | | |
| Qualidade dos produtos | | |
| Rotulagem (3) | | |
| Embalagem <ul style="list-style-type: none">• Qualidade da embalagem (<i>design</i>, funcionalidade, atratividade, proteção)• Tipo de embalagem• Formato da embalagem• Funcionalidade da embalagem para o consumidor• Material utilizado no fabrico da embalagem• Embalagem <i>versus</i> a embalagem dos concorrentes | | |
| Serviços de apoio aos clientes | | |
| Serviços de informação (linhas de apoio, atendimento...) | | |
| Formação aos clientes | | |
| Disponibilidade de produtos complementares | | |
| Garantia | | |
| Atendimentos | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

(3) Contém rótulo, contra-rótulo (onde devem constar menções obrigatórias, menções facultativas), gargantilha, etiquetas presas ao recipiente, dispositivos de fecho, selos de garantia (se o vinho é DO ou IG)

Fonte: Elaboração própria

B - Preço

Quadro 13. Análise da variável preço

| Preço | Situação (1) | Observações (2) |
|-------------------------------------|--------------|-----------------|
| Preço em relação à concorrência | | |
| Aceitação dos preços pelos clientes | | |
| Margens | | |
| Política de descontos | | |
| Coerência dos preços dentro da gama | | |
| Outros | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

C – Distribuição

Quadro 14. Análise da variável distribuição

| Distribuição | Situação (1) | Observações (2) |
|--|--------------|-----------------|
| Funções atribuídas aos grossistas | | |
| Funções atribuídas aos retalhistas | | |
| Animação ao nível dos grossistas | | |
| Animação ao nível dos retalhistas | | |
| Controlo do canal de distribuição | | |
| Relações contratuais com os distribuidores | | |
| Imagem dos distribuidores | | |
| Estrutura de vendas por nível do canal de distribuição | | |
| Peso negocial dos vários níveis dos canais de distribuição | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

C – Comunicação e vendas

Quadro 15. Análise da variável comunicação

| Comunicação | Situação (1) | Observações (2) |
|------------------------------------|--------------|-----------------|
| Notoriedade da empresa | | |
| Notoriedade /marca/produto | | |
| Imagem da empresa | | |
| Imagem produto/marca | | |
| Estratégia publicitária | | |
| Mensagem publicitária | | |
| Canais usados na publicidade | | |
| Alvos da estratégia de comunicação | | |
| Estratégia relações públicas | | |
| Eventos e experiências | | |
| Estratégia promoções | | |
| Suporte promoções | | |
| Patrocínios | | |
| Mecenato | | |
| Internet (site, redes sociais...) | | |
| Marketing direto | | |
| Catálogos e brochuras | | |
| Orçamento de comunicação | | |
| Vendas pessoais | | |
| Outros... | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

Quadro 16. Análise da variável vendas

| Vendas | Situação (1) | Observações (2) |
|---|---------------------|------------------------|
| Cobertura geográfica | | |
| Formas de organização da equipa de venda(3) | | |
| Nº vendedores | | |
| Reuniões da equipa de vendas | | |
| Desempenho dos vendedores | | |
| Programas de incentivos | | |
| Material de apoio às vendas | | |
| Outros | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

(3) a equipa de vendas está organizada por região, por produtos ou por clientes

Fonte: Elaboração própria

B.2. Recursos

O preenchimento dos quadros que se seguem permitem efetuar uma análise ao nível dos recursos financeiros, humanos, produtivos e de I&D, face à situação atual da empresa.

Quadro 17. Recursos financeiros

| Recursos Financeiros | Situação (1) | Observações (2) |
|---|---------------------|------------------------|
| Resultados líquidos | | |
| Rentabilidade económica | | |
| Condições de crédito | | |
| Prazo médio de recebimento | | |
| Prazo médio de pagamentos | | |
| Solvabilidade | | |
| Liquidez | | |
| ROI (retorno sobre o investimento) | | |
| Ponto de equilíbrio | | |
| Taxa de crescimento | | |
| Relacionamento entre este departamento e o departamento de marketing/vendas | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da análise dos recursos humanos (vide figura seguinte) existem outros aspetos que podem ser tidos em conta para além dos que constam do quadro, nomeadamente, o grau de conhecimento e a faculdade de assimilação do trabalho pelos elementos da equipa, a quantidade e qualidade de trabalho útil, o respeito pelas instruções, a facilidade de adaptação, a criatividade, as características pessoais, a evolução que têm demonstrado, o número de funcionários do departamento, a comunicação interna, o clima organizacional da empresa, a motivação e o grau de satisfação da equipa de marketing o relacionamento entre o departamento de marketing e outros departamentos da empresa.

Quadro 18. Recursos humanos

| Recursos Humanos | Situação (1) | Observações (2) |
|---|--------------|-----------------|
| Nº trabalhadores | | |
| Organigrama da empresa | | |
| Desempenho dos RH | | |
| Existência da definição das funções de cada posto de trabalho | | |
| Seleção e recrutamento | | |
| Política de formação | | |
| Gestão do tempo e dos horários de trabalho | | |
| Relações sociais e a comunicação interna | | |
| Estilo de gestão dos RH | | |
| RH orientados para o cliente | | |
| Custos salariais <i>versus</i> o volume de vendas | | |
| Política de remunerações, iniciativas e benefícios | | |
| Relacionamento entre este departamento e o departamento de marketing/vendas | | |
| Rotatividade dos empregados | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

Quadro 19. Recursos produtivos

| Recursos de Produção | Situação (1) | Observações (2) |
|---|---------------------|------------------------|
| Capacidade de produção | | |
| Cumprimento dos prazos de produção | | |
| Tecnologias utilizadas | | |
| Custos de produção <i>versus</i> volume de vendas | | |
| Qualidade das instalações | | |
| Economias de escala | | |
| Curva de experiência | | |
| Segurança e higiene | | |
| Dependência dos fornecedores | | |
| Estado de uso dos equipamentos | | |
| Controlo de qualidade | | |
| Desperdícios da fabricação | | |
| Custos de produção | | |
| Análises enológicas | | |
| Relacionamento entre este departamento e o departamento de marketing/vendas | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

Quadro 20. Recursos de I&D

| Recursos I&D | Situação (1) | Observações (2) |
|---|---------------------|------------------------|
| Desenvolvimento de novos produtos por ano | | |
| Melhorias de produtos por ano | | |
| Pesquisas sobre a qualidade dos produtos ou melhoria da mesma | | |
| Melhorias em embalagens por ano | | |
| Pesquisa para reduzir os custos de produção | | |
| Pesquisa sobre novas tecnologias de produção | | |
| Patentes existentes | | |
| Nº de colaboradores para I&D | | |
| Relacionamento entre este departamento e o departamento de marketing/vendas | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

B3- Clientes atuais e potenciais

Os quadros seguintes permitem efetuar a análise dos clientes atuais e potenciais da empresa/marca.

Quadro 21. Análise dos clientes atuais

| CLIENTES ACTUAIS | Tipo de vinho que compraram no ano anterior | Volume de vendas no ano anterior | Previsões de vendas para o próximo ano | Observações (ex: o que mais valorizam, grau de fidelização, o que a empresa pode conceder...) |
|---|--|---|---|--|
| Grande distribuição e retalho: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Garrafeiras e lojas especializadas: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| HORECA (hotéis, restaurantes e cafés): | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Clientes internacionais: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| OUTROS (ex: internet, clubes de vinho...) | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 22. Análise dos clientes potenciais

| Clientes potenciais, (nacionais e estrangeiros) | Motivos porque não são? | Observações |
|--|--------------------------------|--------------------|
| Grande distribuição e retalho: | | |
| | | |
| | | |
| Garrafeiras e lojas especializadas: | | |
| | | |
| | | |
| HORECA (hotéis, restaurantes e cafés): | | |
| | | |
| | | |
| Outros (ex: outros grossistas,) | | |
| | | |
| | | |

Fonte: Elaboração própria

B.4. Outras áreas a analisar

Os quadros seguintes permitem analisar aspetos relacionados com as compras e a internacionalização face à situação atual da empresa. Este ponto é finalizado com uma análise dos produtos existentes na empresa.

Quadro 23. Compras

| Compras | Situação (1) | Observações (2) |
|---|---------------------|------------------------|
| Grau de dependência dos fornecedores | | |
| Custos com as matérias-primas | | |
| Custos com as embalagens | | |
| Custos com os <i>stocks</i> de matérias-primas | | |
| Custos com os <i>stocks</i> das embalagens | | |
| Prazos de pagamento | | |
| Relacionamento entre este departamento e o departamento de marketing/vendas | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

Quadro 24. Internacionalização

| Internacionalização | Situação (1) | Observações (2) |
|-----------------------------------|---------------------|------------------------|
| Forma de internacionalização | | |
| Mercados atuais | | |
| Mercados potenciais | | |
| Produtos do mercado internacional | | |
| Quantidades exportadas | | |
| Volume de vendas das exportações | | |

(1) colocar a situação da empresa em cada um dos fatores analisados

(2) colocar observações que devem ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing

Fonte: Elaboração própria

Quadro 25. Produtos

| Produtos | Volume vendas | Quantidades vendidas | Quota no mercado nacional | Quota de mercado relativa | Observações |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| Produto/marca 1 | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

C - ANÁLISE SWOT

Tendo em conta as análises efetuadas anteriormente esta parte do plano de marketing culmina com a realização da análise SWOT, de forma a identificar os pontos fortes e fracos, ao nível dos aspetos internos, relacionados com o marketing, assim como, as oportunidades e ameaças detetadas no meio envolvente. No cruzamento destes aspetos devem ser apresentadas sugestões que deverão ser tidas em conta na elaboração do plano de marketing.

Quadro 26. Análise SWOT

| | OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
|-------------------------------------|----------------------|----------------|
| | - - - | - - - |
| PONTOS FORTES - - - | Sugestões: | Sugestões: |
| PONTOS FRACOS - - - | Sugestões: | Sugestões: |

Fonte: Elaboração própria

VI.2.3 - Objetivos e Estratégias de marketing

A empresa deve definir os objetivos que pretende atingir no futuro. Os objetivos podem ser quantitativos e/ou qualitativos e devem ser fixados a dois níveis: gerais e específicos.

Quadro 27. Definição dos objetivos de marketing

| Objetivos de marketing | Meta | Horizonte temporal |
|---------------------------|------|--------------------|
| Objetivos gerais (1) | | |
| | | |
| | | |
| Objetivos específicos (2) | | |
| | | |
| | | |

(1) vendas, quota de mercado, notoriedade espontânea e assistida, satisfação dos clientes, custos de marketing, lucro e margens

(2) produto, preço, distribuição, comunicação

Fonte: Elaboração própria

O quadro que se segue permite trabalhar a definição das estratégias – meios para atingir os objetivos - ao nível do produto/marca, do público-alvo, do *branding* e do posicionamento.

Quadro 28. Decisões estratégicas

| Produto/Marca | Público-alvo | <i>Branding</i> (marcas coletivas e marcas próprias) | Posicionamento |
|---------------|--------------|---|----------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Fonte: Elaboração própria

Para estabelecer a estratégia de atuação perante os produtos ou marcas concorrentes deve ser preenchido o quadro que se segue:

Quadro 29. Fontes de mercado

| Concorrência | Produto e estratégia | Produto e estratégia | Produto e estratégia | Produto e estratégia |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Produtos vendidos pela própria empresa | | | | |
| Produtos vendidos por outras empresas | | | | |
| Produtos substitutos | | | | |

Fonte: Elaboração própria

VI.2.4 – Plano operacional

Tendo em conta os objetivos específicos fixados para o marketing mix, terão de se tomadas decisões acerca das orientações a dar em cada uma das variáveis, para que esses objetivos sejam concretizados devendo, para isso, ser preenchido o quadro que se segue.

Quadro 30. Estratégia de marketing mix – produto/serviço

| Características intrínsecas do Produto | Orientação |
|--|-------------------|
| Capacidade produtiva | |
| Desenvolvimento de novos produtos | |
| Alterações aos produtos atuais | |
| Castas utilizadas | |
| Tipo de vinho | |
| Cor | |
| Envelhecimento | |
| Nível de qualidade | |
| Gama e linha de produtos | |
| Profundidade das linhas produto | |
| Consistência (1) | |
| Nº total de produtos | |
| Outros | |
| Embalagem | Orientação |
| Tipos de embalagem | |
| Materiais utilizados | |
| Formato | |
| Dimensão | |
| Facilidade de transporte, armazenagem, arrumação e eliminação | |
| Funcionalidade para o consumidor | |
| Serve de suporte às ações promocionais | |
| Capacidade de atração (impacto visual) | |
| Trabalhar a lembrança, a memorização e o reconhecimento | |
| Grafismo | |
| Impulso à compra | |
| Identificação do produto | |
| Rotulagem (rótulo, contra-rótulo, dispositivos de fecho, selos de garantia, gargantilha) | |
| Prestar informações legais | |
| Prestar outras informações | |

| Serviços associados | Orientação |
|---|------------|
| Facilidade do pedido de encomenda ou reserva | |
| Formação ao cliente sobre o produto e aconselhamento | |
| Serviços de atendimento a clientes ou linhas de atendimento | |
| Garantias | |
| Outros | |

(1) -consistência - a maior ou menor relação entre as várias linhas de produtos face à sua produção, aos canais de distribuição, à forma de comercialização, à utilização ou uso do produto, entre outros aspetos.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 31. Estratégia de marketing mix –preço

| Preço | Orientação |
|---|------------|
| Alterações nos preços | |
| Avaliar a sensibilidade do consumidor/cliente ao preço | |
| Adaptar o preço ao posicionamento e à estratégia da empresa | |
| Preços promocionais | |
| Preços por segmentos diferentes | |
| Descontos de pronto pagamento | |
| Descontos para grandes quantidades | |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 32. Estratégia de marketing mix –distribuição

| Distribuição | Orientação |
|---|------------|
| Canais de distribuição <ul style="list-style-type: none"> • Venda direta, grossistas, retalhistas – ex: distribuidores, grandes superfícies, canal HORECA, centrais de compras, garrafeiras, internet, clubes. | |
| Funções a desempenhar pelos grossistas/Distribuidores | |
| Funções a desempenhar pelos retalhistas | |
| Comercialização local, regional, nacional, União Europeia, internacional | |
| Ativação dos canais de distribuição com ações ao nível do: <ul style="list-style-type: none"> • produto • preço • promoção de vendas • publicidade • força de vendas • outros | |
| Estratégia de <i>push</i> ou <i>pull</i> | |
| Comodidade dos clientes em escolher e adquirir o produto | |

Fonte: Elaboração própria

Quadro 33. Estratégia de marketing mix – comunicação

| Comunicação | Orientação |
|---|------------|
| Publicidade | |
| Definição dos objetivos de publicidade: <ul style="list-style-type: none"> • empresa • gama/linha/produto | |
| Definição dos alvos da estratégia publicitária (1) | |
| Estratégia criativa | |
| Promessa e razões que a suportam | |
| Ambiente de apresentação da promessa e razões que o justificam | |
| Meios: | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Publicidade na TV • Publicidade na Rádio • Publicidade em Revistas gerais • Publicidade em Revistas especializadas • Publicidade em Jornais • Publicidade exterior (outdoors) • Cinema • Internet: site, redes sociais, outros... | |
| Promoção de vendas (2) | |
| Definição dos objetivos de promoção de vendas: <ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de novidades • Animação das vendas ou do local • Divulgação • Apoio às vendas | |
| Definição dos alvos: <ul style="list-style-type: none"> • Força de vendas • Distribuidores • Consumidores | |
| Técnicas de promoção de vendas a usar: <ul style="list-style-type: none"> • Amostras • Brindes e prémios • Descontos, reembolsos parciais, <i>cupons</i> • Promoções de quantidade • Concursos de vinho • Provas de vinho • Ações de divulgação promovidas pela Viniportugal • Feiras e eventos • Outros | |
| Relações públicas e assessoria de imprensa | |
| Definição dos objetivos (3): <ul style="list-style-type: none"> • aumentar a notoriedade • trabalhar a aceitação por parte dos <i>stackholders</i> • Estimular os vendedores, distribuidores, colaboradores • Informar • credibilizar | |
| Selecionar o público-alvo: <ul style="list-style-type: none"> • interno e externo | |
| Seleção dos meios (ver quadro em baixo) | |

(1) Consumidores atuais, consumidores potenciais, elementos do processo de decisão, distribuidores, força de vendas, outras entidades da comunidade

(2) Repete-se para cada ação

(3) Para cada objetivo e público pode ser efetuado o quadro que se segue

Fonte: Elaboração própria

Quadro 34. Relações públicas e assessoria de imprensa *versus* objetivos e públicos

| Objetivos Público | aumentar a notoriedade | credibilizar | trabalhar a aceitação por parte dos <i>stackholders</i> | Estimular os vendedores, distribuidores, colaboradores | Informar |
|------------------------------------|-------------------------------|---------------------|--|---|-----------------|
| Colaboradores | Meio: (1) Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: |
| Grossistas | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: |
| ... | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: |
| ... | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: | Meio: Custo: |

(1) Catálogos/brochuras, visitas, *newsletter*, provas de vinhos, cursos de enologia aniversários, ofertas, concursos, inaugurações, feiras, exposições, salões, congressos, conferências, encontros, festas, outros eventos, artigos em revistas e imprensa (em geral), relatórios, *open door*, *press release*, convites à imprensa, conferências de imprensa, *dossiers* de informação, contributos para ações na comunidade, convites, apoios a confrarias e associações, *workshop* com clientes, patrocínios, mecenato, ações de lóbi.

Fonte: Elaboração própria

Quadro 35. Vendas diretas

| Vendas diretas | Situação |
|-------------------------|-----------------|
| Apresentações de vendas | |
| Reuniões de vendas | |
| Programas de incentivo | |

Fonte: Elaboração própria

VI.2.5 – Plano de implementação e programas de ação

Esta fase do plano de marketing incide sobre as ações que se pretendem implementar tendo em conta as decisões anteriores: quando vão ser realizadas e o seu responsável, conforme preenchimento do quadro seguinte.

Quadro 36. As ações a implementar, calendarização e o responsável pela ação

| | AÇÕES | CALENDARIZAÇÃO | RESPONSÁVEL PELA AÇÃO |
|----------------------|-------|----------------|-----------------------|
| PRODUTO | | | |
| | | | |
| | | | |
| PREÇO | | | |
| | | | |
| | | | |
| DISTRIBUIÇÃO | | | |
| | | | |
| | | | |
| COMUNICAÇÃO e VENDAS | | | |
| | | | |
| | | | |

Fonte: Elaboração própria

VI.2.6 – Informações financeiras

O preenchimento do quadro seguinte permite a indicação do orçamento para cada uma das ações a serem implementadas.

Quadro 37. O orçamento para as ações

| | AÇÕES | ORÇAMENTO |
|---------------------------------|--------------|------------------|
| PRODUTO | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| PREÇO | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| DISTRIBUIÇÃO | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| COMUNICAÇÃO E VENDAS | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Fonte: Elaboração própria

Também a este nível é importante ter informações financeiras, nomeadamente, o ponto de equilíbrio, a margem de contribuição, o resultado operacional e a rentabilidade obtida por tipo de vinho, marca ou segmento (quadro nº 38).

Quadro 38. Informações financeiras

| TIPO DE VINHO (ou marca, ou segmento) | Ponto de Equilíbrio Receitas=custos | Vendas previstas – Cv (MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO) | Vendas previstas + (Cv-Cf) (RESULTADO PERACIONAL) | RENTABILIDADE da margem de contribuição $\frac{VENDAS - Cv}{VENDAS}$ | RENTABILIDADE operacional das vendas $\frac{VENDAS - Ct}{VENDAS}$ |
|--|--|---|--|--|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Nota:

Cv (custos variáveis)

Cf (custos fixos)

Ct (custos totais) =Cv-Cf

Fonte: Elaboração própria

VI.2.7 – Avaliação e controle

Quando o plano for implementado é importante que o mesmo seja avaliado e controlado e, logo no momento da sua elaboração devem ser previstas as ações a desenvolver a este nível (quadro seguinte). Algumas formas de avaliação e controle podem ser o volume de vendas, o aumento da notoriedade, a diminuição das reclamações, os inquéritos de satisfação dos clientes.

Quadro 39. Avaliação e controle das ações

| | AÇÕES | AVALIAÇÃO E CONTROLO |
|-------------------------------------|-------|----------------------|
| PRODUTO | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| PREÇO | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| DISTRIBUIÇÃO | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| COMUNICAÇÃO e VENDAS | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Fonte: Elaboração própria

VI.2.8 –Plano de contingência

O plano de contingência descreve situações improváveis, mas que podem ocorrer, e têm em conta fatores que podem estar relacionados com o meio envolvente externo, fatores internos ou com as ações que se pretendem implementar no plano (vide quadro seguinte).

Quadro 40. Planos de contingência

| Fatores | Previsão | Planos de contingência | | | |
|--|----------|------------------------|--------|--------------|-------------|
| | | Produto | preços | distribuição | comunicação |
| Económicos | | | | | |
| Político-legais | | | | | |
| Ambientais | | | | | |
| ... | | | | | |
| Concorrentes | | | | | |
| Clientes | | | | | |
| Distribuidores | | | | | |
| ... | | | | | |
| Introduzir aqui as ações do plano de marketing | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

VI.2.9 – Informações opcionais

A informação que se segue é opcional e serve para completar ou resumir alguns aspetos do plano.

O quadro seguinte é um resumo, após preenchido abrange as ações que se pretende implementar, a calendarização, os responsáveis pelas ações, o orçamento, a avaliação e controlo e o plano de contingência. É aplicado quando se pretende ter uma informação geral destes elementos do plano.

Quadro 41. Resumo das ações, calendarização, responsáveis pelas ações, orçamento, avaliação e controle e plano de contingência

| | AÇÕES | CALENDARIZAÇÃO | RESPONSÁVEL PELA AÇÃO | ORÇAMENTO | AVALIAÇÃO E CONTROLE | PLANO DE CONTINGÊNCIA |
|----------------------|-------|----------------|-----------------------|-----------|----------------------|-----------------------|
| PRODUTO | | | | | | ---- |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| PREÇO | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| DISTRIBUIÇÃO | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| COMUNICAÇÃO e VENDAS | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

O quadro seguinte representa um cronograma detalhado que poderá ser preenchido com as ações relacionadas com o produto, preços, distribuição, comunicação e vendas.

Quadro 42. Cronograma detalhado

| | AÇÕES | jan | fev | mar | abr | mai | jun | jul | ag | set | out | nov | dez |
|-------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|
| PRODUTO | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| PREÇO | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| DISTRIBUIÇÃO | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| COMUNICAÇÃO E VENDAS | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

O quadro seguinte está relacionado com a equipa de vendas e é um elemento que ajuda a avaliar e controlar. Apresenta as atividades que cada vendedor efetua, por vendedor e verifica a relação entre os objetivos e a sua execução.

Quadro 43. Força de vendas

| Atividade | Vendedor 1 | | | Vendedor 2 | | |
|------------------------------------|------------|----------|--------|------------|----------|--------|
| | objetivo | execução | desvio | objetivo | execução | desvio |
| Clientes potenciais/novos clientes | | | | | | |
| Nº de telefonemas/mails | | | | | | |
| Nº de primeiras visitas | | | | | | |
| Nº de vendas efetuadas | | | | | | |
| Clientes atuais | | | | | | |
| Nº de telefonemas/mails | | | | | | |
| Nº visitas | | | | | | |
| Nº visitas pós-venda | | | | | | |
| Nº vendas efetuadas | | | | | | |

VII – CONCLUSÕES

VII. 1 – Conclusões

Neste capítulo são apresentadas as conclusões decorrentes da pesquisa efetuada. Após as considerações sobre a área de investigação, relativa ao plano de marketing no setor vitivinícola, desenvolveram-se os aspetos teóricos e práticos da pesquisa. Enquanto os aspetos teóricos são centrados nos elementos que compõem o plano de marketing e, na sua compreensão, os aspetos práticos são desenvolvidos a partir dos resultados obtidos na revisão bibliográfica, e no trabalho de campo realizado, com uma amostra de 26 empresas vitivinícolas portuguesas. No final deste capítulo serão apresentadas as limitações do trabalho e sugestões para futura investigação.

Com a definição do objetivo geral desta investigação, que consiste na realização de um modelo/guião para realização do plano de marketing no setor vitivinícola em Portugal Continental, espera-se que o objetivo proposto seja de utilidade para o conhecimento e para as empresas ligadas ao setor. Os objetivos específicos serviram para aprofundar informações sobre o marketing neste setor e, entre esses objetivos, o interesse em conhecer a realização do plano de marketing nas principais empresas vitivinícolas. Mais à frente neste capítulo serão apresentados os resultados de todos os objetivos propostos.

Para conseguir responder à proposta desta investigação, foram efetuadas pesquisas bibliográficas, a fim de aprofundar o conhecimento sobre os componentes do plano de marketing, bem como, dos modelos apresentados por vários autores. Foi observado que os vários modelos do plano de marketing eram ligeiramente diferentes na sua forma, mas muito semelhantes no seu conteúdo. Todos os modelos colocam a ênfase em pontos essenciais como a *análise da situação (diagnóstico)*, *definição de objetivos*, *de estratégias*, *de planos de ação*, *informações financeiras e controlo*.

Em relação ao marketing, o setor vitivinícola em Portugal criou, em 2010, uma marca global para promover os vinhos portugueses no estrangeiro e criar uma imagem apelativa e unificadora. A marca *Wines of Portugal - a world of difference* dirigida a um consumidor carente de novas experiências, novos sabores e, de ser surpreendido (Wines of Portugal, 2010).

Ao nível do marketing mix, a variável do produto abrange várias áreas, nomeadamente, as características intrínsecas do vinho, as castas, a ficha técnica, a embalagem, a rotulagem - que engloba todas as peças geralmente designadas por rótulo, contra-rótulo e gargantilha - os dispositivos de fecho, selos de garantia (no caso de produtos certificados) e os serviços associados ao produto.

A fixação do preço pode efetuar-se tendo em conta vários critérios mas, segundo Rouzet e Seguin (2005) as variáveis mais importantes na determinação do preço são: a procura, a concorrência e o custo.

Os canais de distribuição neste setor são semelhantes aos outros setores em que abrangem o produtor, o grossista, o retalhista e o consumidor final. No entanto há algumas denominações específicas do setor que são os armazenistas, os engarrafadores, os exportadores ou importadores, o negociante sem estabelecimento, o produtor, o vitivinicultor e o vitivinicultor-engarrafador.

A comunicação no setor vitivinícola aplica todas as formas, nomeadamente, a *publicidade, promoções, eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto e vendas pessoais* (Kotler e Keller 2006, pág. 533). Segundo a Mediamonitor, Marktest (2011), a imprensa é o meio mais utilizado para a publicidade de vinhos. A televisão é o menos utilizado mas o que apresenta maior volume de investimento.

No capítulo IV foram apresentadas as várias metodologias de obtenção de dados e definidas as formas de recolha dos dados primários (originais). Procedeu-se à escolha do trabalho de campo, com a realização de um questionário às 50 maiores empresas vitivinícolas de Portugal Continental, correspondentes a 51,6% do total da produção para a campanha 2009/2010. Esses questionários foram enviados e respondidos *on-line* através do *software encuestafacil.com*.

Através da análise e apresentação dos resultados verifica-se que 65% das empresas inquiridas não realiza plano de marketing. As empresas que o efetuam, de uma forma geral, analisam todos os pontos do plano, embora na maioria dos casos não muito aprofundado. Vão alterando de acordo com as oscilações do mercado e das necessidades dos clientes. A figura seguinte apresenta outras informações recolhidas neste capítulo.

Figura 79. Respostas ao objetivo geral e aos objetivos específicos

| Objetivo geral: | Concretização do objetivo |
|--|--|
| Desenvolver um modelo/guião do plano de Marketing para as empresas vitivinícolas. | <p>Este objetivo foi concretizado através do resultado do questionário e da revisão bibliográfica efetuada no capítulo II.</p> <p>Os respondentes do questionário que não realizam o plano de marketing mostraram interesse na existência de um modelo/guião dirigido ao setor. Esse facto veio reforçar o objetivo desta tese.</p> <p>O modelo/guião desenvolvido abrange todos os componentes do plano de marketing e procurou ser um documento útil e aplicável pelas empresas vitivinícolas.</p> |
| Objetivos Específicos: | |
| Identificar se as principais empresas produtoras de vinho realizam o plano de marketing; | Dos inquiridos, 35% realiza o plano de marketing. |
| Analisar a relação entre o volume de vendas da empresa e a realização do plano de marketing; | Verificou-se que não existe relação entre estas duas variáveis. |
| Identificar as razões da não realização do plano de marketing; | <p>As empresas apontam as seguintes razões:</p> <p>Definem alguns objetivos e vão atuando de acordo com o que ocorre no mercado,</p> <p>Não têm funcionários disponíveis para o poder fazer,</p> <p>Porque não existe um modelo/guião de plano de marketing, previamente feito, que ajude a aplicar na empresa.</p> |
| <p>Conhecer o motivo pelo qual as empresas realizam o plano de marketing;</p> <p>Identificar se as empresas encontram vantagens em efetuar o plano de marketing;</p> | <p>O estudo realizado não identificou desvantagens na realização do plano de marketing.</p> <p>As vantagens encontradas foram:</p> <p>Ajuda a refletir sobre o que se vai fazer no futuro,</p> <p>Ajuda na organização do trabalho,</p> <p>Ajuda a avaliar e controlar o desempenho da empresa,</p> <p>Ajuda a definir prioridades, objetivos e estratégias da empresa, através das suas marcas.</p> |
| Saber se executam o plano de marketing; | <p>Dos inquiridos, 89% referiram que o plano é cumprido na maior parte dos pontos.</p> <p>Só um respondente referiu que põe totalmente em prática o plano de marketing.</p> |
| Identificar a forma como o processo de planeamento se processa | <p>A maior parte dos inquiridos analisam a <i>situação de marketing, os objetivos e estratégias, definem programas de ação, apresentam informações financeiras e realizam o controlo das ações</i> e das vendas,</p> <p>Pelas respostas abertas que se obtiveram e pelos contactos informais efetuados com os inquiridos e líderes de opinião do setor, a realização do plano de marketing não é um trabalho muito sistematizado,</p> <p>Analisam todos os pontos do plano (dependendo das empresas) mas não de uma forma muito detalhada. Têm muita atenção aos objetivos, às estratégias e às previsões financeiras.</p> |

Fonte: Elaboração própria

VII. 2 – Conclusão específica

A construção do modelo para elaboração do plano de marketing engloba várias partes, que foram desenvolvidas para permitir a sua aplicação. Contudo, pode referir-se que o modelo desenvolvido é composto pelos seguintes componentes: **Sumário executivo** em que se realiza um breve resumo do plano; i) **Análise da situação**, composta pela envolvente externa e interna da empresa; ii) **Objetivos e estratégias de marketing** que inclui segmentação, *branding*, posicionamento e fontes de mercado; iii) **Plano operacional de marketing** que engloba ações sobre o marketing mix; iv) **Planos de implementação e programas de ação**, que inclui as ações a serem implementadas, o cronograma e a forma de organização; v) **informações financeiras**; vi) **avaliação e controlo do plano**; vii) **Planos de contingência**.

Para cada uma das componentes foram desenvolvidos quadros para apoio às análises e às decisões que têm de ser desenvolvidas e tomadas ao longo da elaboração do plano de marketing.

Os itens incluídos em cada um dos quadros foram adaptados à realidade do setor vitivinícola.

VII. 3 – Limitações da investigação

A investigação desenvolvida manifesta algumas limitações presentes na amostra escolhida e que justificam a sua explicitação. Para além das limitações de tempo e custos, a amostra real foi mais reduzida do que inicialmente se previa, o que impossibilitou a realização de outro tipo de tratamento de dados e de outras análises estatísticas.

Outra limitação existente prendeu-se com a última questão presente no questionário. Tratou-se de uma pergunta aberta, referente à forma como o plano de marketing é construído e, em virtude de ter tido poucas respostas, limitou a compreensão e a análise de *benchmarking* sobre o tema.

VII. 4 – Recomendações para futuras investigações

Este trabalho de investigação efetuou o modelo de elaboração do plano de marketing, junto das empresas vitivinícolas portuguesas. Contudo é de interesse sugerir-se algumas áreas que poderão ser alvo de futuras investigações. Nomeadamente:

- Testar a aplicabilidade e utilidade deste modelo, junto das empresas vitivinícolas, aferindo a obtenção de melhorias na gestão de marketing e nos resultados da empresa.
- Adaptar e aplicar este modelo/guião a outros setores de atividade.
- Alargar a amostra a fim de verificar a variação dos resultados, com uma amostra de maiores dimensões.
- Outra possibilidade de investigação será estudar um nicho de mercado, ainda por explorar, que se detetou no início deste estudo e que são os vinhos sem álcool. Seria interessante aplicar este modelo para analisar o potencial deste tipo de produto e realizar o seu plano de marketing.

Este trabalho chegou ao fim com o desejo de que este tema possa ser um contributo ao conhecimento e consequentemente uma ajuda ao desempenho de marketing das empresas deste setor.

GLOSSÁRIO

A

Aberto: Diz-se do vinho com pouca densidade de cor ou que com os anos, perdeu a intensidade da cor.

Ácido fenólico: - Constituinte fenólico da uva e do vinho que designa os ácidos benzóicos e ciânicos, existindo estes últimos essencialmente na forma de éster tartárico.

Acético: Diz-se de um vinho afetado pelas bactérias acéticas, causadoras do chamado “envinagramento”; este defeito é característico dos vinhos mal estagiados e com uma acidez volátil excessiva.

Acidez: Componente essencial do vinho, é importante para o seu equilíbrio e conservação. Contribuem para a acidez de um vinho, os diferentes ácidos provenientes das uvas e da fermentação. Quando a acidez é baixa, os vinhos tornam-se “chatos” e desinteressantes; em excesso, deixa uma sensação áspera na boca. Na quantidade certa, produz vinhos frescos e vivazes. A acidez é um dos quatro sabores elementares (doce, salgado, ácido e amargo), identificados pelas papilas gustativas da língua. São os ácidos que transmitem ao vinho o gosto a sensação) de frescura, sendo também um dos principais constituintes e garantes da sua longevidade.

Acidificação: Prática que permite aumentar a acidez natural do mosto e dos vinhos, regulamentada em função das zonas de produção, quando aquela é insuficiente. Utiliza-se o ácido tartárico e, em pequenas proporções, o ácido cítrico.

Adega: Conjunto de instalações normalmente construídas à superfície, onde são elaborados os vinhos, ou se submetem a estágio, idealmente em cave subterrânea. Empresa que se dedica à elaboração, ao estágio e/ou à comercialização de vinhos.

Aduelas: Tábuas encurvadas que constituem o corpo dos tonéis, cascos, pipas, barris, tinas, dornas, celhas, quartolas, etc.

Afinado: Termo usado para caracterizar um vinho cujos processos de acabamento e envelhecimento se processaram de forma harmoniosa o que lhe permitirá atingir a sua plenitude.

Afinação: Termo usado para indicar homogeneização, normalmente associado à mistura de aguardentes para obter produtos de grande qualidade. É uma operação de acabamento que se realiza nos brandies, cognacs, calvados, etc.

Área de produção: Termo que designa a área da parcela de implantação de uma vinha e respectivos limites
Arejador: Aparelho utilizado para retirar os gases dos depósitos.

B

Bacelo: Termo utilizado para designar “porta-enxerto”; pé-de-vinha no qual se fará a enxertia com a casta desejada; este termo passou a ser usado desde os finais do século XIX, após a filoxera. Também designa uma técnica de reprodução da vinha que consiste em implantar um sarmento da planta mãe, retirando-o e cortando-o quando estiver enraizado; este método antigo só pode ser utilizado em países, que não sofrem a ameaça da filoxera e podem plantar a vinha sem enxertia, como é o caso do Chile.

Balsâmico: Diz-se do aroma resinoso (verniz, cedro, resina...) que pode ser encontrado em alguns vinhos.

Base: Vinho base é aquele que é utilizado para a elaboração de vinhos especiais.

Bica aberta: Processo de vinificação geralmente usado na produção de vinhos brancos e rosados Trata-se de uma técnica em que a fermentação se realiza no mosto, separado das partes sólidas da uva (engaxos e películas).

C

Capitoso: Termo usado para designar um vinho com elevado grau alcoólico.

Carácter: Termo usado para designar a “personalidade” de um bom vinho. Conjunto de características especiais que permitem distingui-lo dos demais.

Casa do Douro: Nome vulgarmente atribuído à Federação dos Viticultores da Região Douro (DL nº 21883, de 18 de Novembro de 1932), criada com vista a incrementar a natureza associativa, representar os interesses dos viticultores e apoiar a produção.

Casal: Prédio rústico, não nobre, que resulta da terminologia original relativa a uma pequena a média extensão cultural com casa, onde residiam os caseiros ou cultivadores dessas parcelas, cuja produção heterogénea se destinava, fundamentalmente, ao auto-consumo (Sampaio, 1923).

Casco (cerca de 650 litros): Designação dada aos recipientes em madeira utilizados no envelhecimento do Vinho do Porto, em especial dos *Tawnies*. Os cascos viabilizam uma oxigenação gradual do vinho, desenvolvendo sabores e cores particulares ao processo de envelhecimento, e uma evaporação mais elevada, o que contribui para a concentração de açúcares, a qual vai aumentando com o passar dos anos.

Casta: Nome usado para designar as videiras que apresentam um conjunto de características comuns; também é o usado o termo variedade. Uma mesma casta em solos e climas diferentes origina vinhos diferenciados, sendo que alguns componentes aromáticos próprios da casta se mantêm.

Cheio: Termo usado para designar um vinho com muito corpo, de estrutura forte e com carácter. Diz-se de um vinho pujante, pastoso, espesso e que enche a boca.

Ciclo fenológico: Período de tempo que compreende as seguintes fases de desenvolvimento da videira: abrolhamento; floração; fecundação; diferenciação dos gomos; pintor ou alimpa (paragem de crescimento e início da coloração do bago); paragem de crescimento; maturação (constituição de reservas em açúcar, no final da qual se realiza a vindima); queda da folha e repouso vegetativo (cerca de cinco meses).

Ciclo vegetativo: Período de tempo que decorre de "choro" a "choro". Existem castas de ciclo curto (temporãs), médio (meia-estação) e longo (tardias ou serôdias).

Colheita selecionada: Designação prevista na legislação e que apenas pode ser atribuída a vinhos vqprd e vinhos com indicação geográfica que apresentem características organolépticas destacadas e um teor alcoólico igual ou superior (em 1% em vol.) ao limite mínimo fixado. O uso desta designação, obriga à indicação do ano de colheita.

Comissão vitivinícola regional: Nome dado às associações de direito privado e de carácter interprofissional constituídas por escritura pública, estas entidades devem assegurar a representação direta ou indireta dos interesses profissionais ligados à produção e ao comércio dos produtos vitivinícolas da sua região, em condições de paridade na composição dos órgãos sociais. Designadas também por entidades certificadoras, são-lhes atribuídas por lei, as funções de controlo da produção e comércio e de certificação de produtos vitivinícolas com direito a DO ou IG da respetiva área geográfica de atuação.

Compasso: Distância das videiras entre as linhas (m), pela distância das videiras na linha (m). Portanto expresso por, entrelinhas x linhas (m x m), que se traduz na área ocupada por videira (m²).

Complexo: Termo usado para designar um vinho rico em aromas. Diz-se quando um vinho nos proporciona sensações múltiplas resultantes da boa conjugação entre aromas e sabores intensos e agradáveis.

Corpo: Termo que descreve a sensação de peso e consistência do vinho na boca, indicando que possui estrutura e carácter.

Correção dos solos: Modificação da natureza de um solo, acrescentando-lhe adubos e substâncias apropriadas para melhorar as suas propriedades físicas, químicas e biológicas.

D

Decantação: Processo no qual o vinho é vertido num recipiente próprio (decantador) com o objetivo de o separar dos sedimentos (eventualmente criados) que se depositaram no fundo da garrafa. Esta operação permite também deixar o vinho “respirar”.

Dégorgement: Expressão francesa que identifica a operação de retirar borras (sedimentos) concentradas junto ao gargalo da garrafa de vinho espumante.

Denominação de origem: Esta designação é aplicável a produtos cuja originalidade e individualidade estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, local, ou denominação tradicional que serve para identificar o produto vitivinícola. São consideradas a origem e produção nessa região ou local determinado e a qualidade ou características específicas, devidas ao meio geográfico, fatores naturais e humanos. Para beneficiar de uma Denominação de Origem, todo o processo de produção é sujeito a um controlo rigoroso em todas as suas fases. As castas utilizadas, os métodos de vinificação, as características organolépticas são apenas alguns dos elementos verificados para a atribuição desse direito cabendo às Entidades Certificadoras efetuar o controlo, de forma a garantir a genuinidade e qualidade dos vinhos.(alínea a) do art.2º do Decreto-Lei nº.212/04, de 23 de Agosto).

Densidade de plantação: Número de videiras por hectare, calculado em função do compasso de plantação

Desfolha: Poda que consiste na supressão dos ramos jovens e das folhas inúteis da vide, com vista a facilitar a frutificação.

Desparra ou desponta: operação de corte com tesoura ou navalha da extremidade ou ponta dos sarmentos da videira.

DOP ou Denominação de Origem Protegida: Designação comunitária adotada para identificar os vinhos com Denominação de Origem, aos quais é conferida proteção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único. (Regulamento (CE) nº 479/2008 do Conselho, de 29 de Abril).

DOC ou Denominação de Origem Controlada: Menção tradicional específica que pode ser utilizada em Portugal na rotulagem dos produtos com denominação de origem. A referência a esta menção dispensa a utilização de Denominação de origem protegida (DOP). (Alínea a) do art.8º do Decreto-Lei nº.212/04, de 23 de Agosto).

Doce: Diz-se de um vinho cujo teor em açúcar residual é igual ou superior a 45 gramas por litro.

Duro: Designação dada a um vinho muito taninoso, nada macio ou aveludado.

E

Elegante: Designação usada para identificar um vinho distinto, harmonioso na cor e no aroma, equilibrado no gosto e delicado.

Encorpado: Designa um vinho cheio que normalmente se apresenta pesado e com elevado teor alcoólico.

Engaço: Parte verde e lenhosa do cacho que serve de suporte aos bagos da uva; quando está muito presente nos vinhos transmite aromas e sabores herbáceos.

Enófilo: Termo usado para designar o apreciador e/ou estudioso de vinhos.

Enologia: Ramo específico das ciências agronômicas que estuda as tecnologias da elaboração dos vinhos, práticas enológicas, etc.

Enólogo: Indivíduo que detém formação específica e profundos conhecimentos de enologia.

Envelhecimento: Termo que designa a evolução de um vinho através do tempo; normalmente, as suas características vão sendo alteradas, tanto pela positiva como nalguns casos, pela negativa. Geralmente, o estágio em madeira é moderadamente oxidativo, enquanto o estágio em garrafa é reductivo.

Enxerto: Designa a associação de duas estruturas vegetais a fim de obter uma nova planta derivada delas; as *vitis viníferas* enxertam-se sobre pés resistentes à filoxera.

Equilibrado: Termo usado para designar a qualidade de um vinho redondo, que mostra harmonia entre todos os seus componentes organolépticos (acidez, tanino e álcool).

Escaldão: Nome vulgarmente utilizado para referir as lesões nas folhas e nos bagos relativas à perda de água e morte dos tecidos provocadas pela insolação e elevadas temperaturas estivais.

Escava ou descava: Operação tradicionalmente efetuada entre Outubro e Dezembro que consiste em escavar à volta da planta para cortar as raízes superficiais, podando-a e preparando-a para a enxertia. Pretende-se assim, expor o colo das videiras ao frio do Inverno, de forma a evitar quer o aparecimento de raízes junto à zona de enxertia (*afraçamento*), contribuindo também para a defesa contra a erosão e para o aproveitamento das águas das primeiras chuvas, que se perderiam por escorrência superficial, sem esta operação.

Estágio: Período durante o qual o vinho permanece armazenado em garrafas ou em cascos de madeira (pipas, barricas, etc.), de forma a dar-se um envelhecimento controlado do vinho. Os vinhos com direito à denominação de origem, têm o seu tempo mínimo de envelhecimento regulamentado para que possam ser comercializados.

Estufagem: Processo usado na produção de alguns vinhos, consistindo no seu aquecimento a uma temperatura de 49° - 54°C, durante alguns meses. (in *Lexique de La Vigne et du Vin*)

F

Fermentação: Transformação produzida por um fermento sobre uma substância orgânica, por vezes acompanhada de despreendimento de gás carbónico, da formação de álcool, de ácidos e de compostos complexos. (in *Lexique de La Vigne et du Vin*)

Fermentação alcoólica: É o processo de transformação do açúcar das uvas em álcool etílico e gás carbónico, por ação das leveduras; é a fermentação alcoólica que converte o sumo da uva em vinho.

Fermentação maloláctica: É uma fermentação de acabamento provocada por bactérias lácticas que transformam o ácido málico em ácido láctico; pode ocorrer durante a fermentação alcoólica ou posteriormente. Com a sua realização diminui-se a acidez do vinho, afina-se a sua expressão aromática e consegue-se uma maior estabilidade na conservação.

Fertilização: Operação realizado anualmente, geralmente antes da cava ou lavra, utilizando-se adubos compostos orgânicos (azoto, fósforo e potássio), em substituição do estrume que é mais caro.

Ficha de prova ou de degustação: Ficha/nota redigida pelos provadores no decurso da degustação, descrevendo as suas impressões analíticas. Normalmente, em cada ficha há quatro áreas de apreciação: aspecto, nariz, impressão na boca e persistência.

Final de boca: Diz-se do gosto ou sensação final que o vinho deixa na boca. Depois de provado ou bebido. Pode ser longo ou curto, consoante esse gosto ou sensação permanece durante mais ou menos tempo.

Fresco: Diz-se de um vinho que pela sua acidez natural, transmite uma sensação de frescura. É uma característica positiva. **Frutado:** Característica que identifica um vinho com aromas de fruta (aromas primários), indiciando uma vinificação onde se respeitaram as características da casta.

G

Generoso: Diz-se de um vinho licoroso de qualidade.

Gorgulho: Coleóptero (*Otiorrhynchus sulcatus*) que se alimenta dos gomos jovens e que na fase de larva pode atacar as raízes.

H

Hectare: Medida de superfície equivalente a 10 000 m²; o seu símbolo é ha.

Hectolitro: Medida de volume equivalente a 100 l; o seu símbolo é hl.

Herbáceo: Termo normalmente associado a odores ou aromas vegetais, com um matiz que recorda a erva e que se pode encontrar nos vinhos elaborados sem desengace; característico de algumas variedades (Sauvignon Blanc ou Cabernet), considera-se um defeito se for excessivo, podendo ser causado por uma prensagem demasiado forte ou pela presença de taninos verdes de uvas pouco maduras.

Herbicida: Designação dada aos produtos químicos utilizados para destruir as ervas que entram em competição com a vinha; atualmente verifica-se haver uma certa tendência que procura limitar o uso destes compostos, principalmente de natureza qualitativa, visto alterarem o equilíbrio natural do vinhedo.

Homogeneizar: Designa a operação que consiste em misturar mostos ou vinhos.

I

Icewine: Designa o vinho licoroso produzido no Canadá, obtido de forma similar como os *eiswine* alemães, isto é, por concentração do açúcar das uvas geladas.

Idade: Nos vinhos este termo identifica o tempo decorrido desde o momento da vindima; é calculado a partir da data da vindima e deve aparecer no rótulo ou na gargantilha.

Impurezas: Designação dada aos componentes voláteis de uma aguardente, à exceção da água e do álcool etílico.

Insípido: Diz-se do vinho que não desperta sensações francas no paladar pelo facto de não possuir carácter e ter um aroma neutro.

Insonso: O mesmo que insípido. Diz-se de um vinho sem qualidades sápidas nem aromáticas, neutro.

IVDP: Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto. Organismo oficial que regulamenta e controla a produção e comercialização dos Vinhos do Douro e do Porto.

IVV: Instituto da Vinha e do Vinho. Organismo oficial que coordena e controla a organização institucional do setor vitivinícola, acompanha a política comunitária e prepara as regras para a sua aplicação, audita o sistema de certificação de qualidade, participa na coordenação e supervisão da promoção dos produtos vitivinícolas e é a instância de contacto junto da EU; assegura o funcionamento e preside, através do seu Presidente, à Comissão Nacional da OIV.

J

Jarro: Termo que designa o recipiente para trasfegar vinho.

Jeropiga: Designa a bebida doce de elevado teor alcoólico que se obtém adicionando aguardente vínica ao mosto antes de este iniciar a fermentação; a quantidade de aguardente adicionada, impede que a fermentação chegue ao fim, ficando o vinho com consideráveis quantidades de açúcar por desdobrar.

Jovem: Termo usado para designar um vinho geralmente frutado, com pouco tanino e acidez agradável que não se presta ao envelhecimento (por ex. vinhos brancos em geral e espumantes); também pode aplicar-se a um vinho de elaboração recente que pode e deve envelhecer.

L

Lacre: Termo usado para indicar a cera que se utilizava antigamente para proteger a rolha da garrafa; este material foi substituído pela cápsula, visto a sua capacidade estanque ser muito relativa, para além de ter a vantagem de ser mais fácil de eliminar ao abrir a garrafa.

Lagar: Espécie de tanque (antigamente de granito, mais tarde de cimento) usado para a pisa da uva; no entanto, muitos dos grandes Porto Vintage continuam a ser feitos em lagar e pisados a pés, embora a escassez de mão-de-obra ameace a sua existência.

Lágrima: Traço de especto oleoso, que deixa no copo um vinho rico em álcool, açúcares e glicerina.

Lágrima, vinho de: Vinho elaborado com mostos escorridos antes da uva ser prensada.

Limiar da percepção: Termo usado para identificar o nível mínimo e máximo de intensidade em que se podem detetar as impressões sensoriais.

Límpido ou limpo: Termo usado relativamente à cor, aroma ou sabor de um vinho bem elaborado, sem sedimentos nem alterações; os vinhos sadios são necessariamente límpidos, no entanto, alguns vinhos com muitos anos de envelhecimento, podem apresentar algum sedimento que fica no fundo da garrafa em repouso mas que não altera a sua limpidez.

Longo na boca: Diz-se de um vinho cujos caracteres aromáticos se manifestam, prolongadamente, no paladar e na via retronasal, mesmo depois de serem engolidos.

Lote ou loteamento: Termo usado para designar a adição de álcool etílico ao mosto a fim de deter a sua fermentação, permitindo preservar uma dose de açúcar residual, característica dos vinhos licorosos naturais; esta técnica também se pratica no vinho do porto. Os vinhos generosos que estagiam sob véu também são loteados para deter a ação das leveduras em flor. Quando se loteia um mosto antes da sua fermentação obtém-se uma mistela.

Levedura: Trata-se de um fungo microscópico unicelular que se encontra nas películas da uva e que desencadeia o processo da fermentação alcoólica (transformando o açúcar das uvas em álcool); as leveduras existem nas películas das uvas mas em caso de insuficiência, podem ser inoculadas no mosto para permitir a fermentação. De entre as leveduras da uva tem especial interesse a *Saccharomyces cerevisiae* que atua durante toda a fermentação enquanto existir açúcar no mosto e a temperatura não subir excessivamente, razão por que é importante o controlo da temperatura em adegas e climas muito quentes.

Licoroso: Diz-se de um vinho com elevada graduação alcoólica e que em geral, contém uma quantidade significativa de açúcares, devido ao facto de a fermentação ter sido interrompida pela adição de aguardente; é um vinho muito mais doce e alcoólico do que os vinhos de mesa, destacando-se, no nosso país, os vinhos do Porto, da Madeira e Moscatel.

M

Maceração: Termo que designa o contacto entre o mosto e as partes sólidas (películas e bagaço) durante a fermentação que pode ser mais ou menos prolongada, com o objetivo de extrair delas as suas propriedades

(cor, aromas e taninos). Utilizam-se para isso diversos métodos, mas a maceração deve efetuar-se sempre a partir de uma vindima sã. Ao contrário da fermentação alcoólica, que beneficia de uma baixa temperatura (28°C) da cuba, a maceração pode realizar-se a 30°C, para obter uma maior dissolução dos polissacarídeos.

Maceração carbónica: Normalmente utilizada para os vinhos tintos; as partes sólidas são colocadas em cubas de fermentação.

Maceração pelicular: É normalmente utilizada para os vinhos brancos e consiste em deixar as películas e grainhas em contacto com o mosto, em cubas.

Macio: Diz-se de um vinho suave que produz na boca sensações de macieza, isto é com poucos taninos.

Madeira: Termo que designa o odor apresentado por alguns vinhos, assemelhando-se fundamentalmente, à baunilha, ao carvalho, fumo, a madeira queimada, ao cedro, ao incenso ou às resinas; por vezes, quando os vinhos estagiaram em pipas velhas mal higienizadas, apresentam-se com defeito, isto é, com odores de mofo, humidade ou a adega fechada.

Medidas: Termo usado para identificar as vasilhas/recipientes em cobre, de diversas capacidades (20 l, 10l, 7l, 5 l, etc.) utilizados para o transporte de líquidos.

Mãe: Termo que designa o sedimento ou borra que se deposita no fundo da pipa. Também pode ser usado para designar um vinho concentrado por ebulição que se pode acrescentar a outros vinhos para lhes dar corpo.

Meio-doce: Diz-se de um vinho cujo teor de açúcares residuais excede o estipulado para os meio-secos e atinge um máximo de 45 gramas por litro.

Meio-seco: Diz-se de um vinho cujo teor de açúcares residuais excede os valores máximos referidos para os secos e atinge um máximo de 12 gramas por litro.

Molhante, aderente, adesivo: Produto usado em viticultura, para aumentar a aderência das caldas e dos pós, à superfície dos órgãos da videira.

N

Nariz: Termo que designa o conjunto de odores que compõem a perspectiva aromática de um vinho; nos grandes vinhos de estágio, esta perspectiva é composta por aromas primários, secundários e terciários, bem equilibrados.

Natural: Diz-se de um vinho que não foi adulterado e que manifesta os caracteres da vinha, da casta, do ano de colheita, etc., sem que se tenham acrescentado produtos ilícitos.

Nível de enchimento: Termo usado para indicar o plano horizontal correspondente à parte superior do gargalo da garrafa e que serve de referência para a determinação dos níveis de enchimento.

Nó: Termo que identifica a saliência no caule onde se insere a folha.

Nó curto: Nome vulgar dado a uma doença vírica da cepa, conhecida também como degeneração ou entre-nó curto.

O

Olfato: Sentido da perceção dos odores.

Olho: Também designado por Gema; quando se poda a cepa deixam-se um ou vários olhos que contêm as folhas e as flores em estado embrionário. Este termo também é usado para designar uma auréola ou mancha de gordura no vinho.

Organoléptica (prova): Apreciação de um vinho através dos sentidos como a cor, o aroma e o sabor; este termo também é usado para outros produtos alimentares.

Organolépticos: Diz-se das qualidades gustativas do vinho reveladas pela degustação.

Oxidação: Termo usado para identificar a transformação de um vinho pelo contacto com o oxigénio e que normalmente se traduz por uma modificação da sua cor. Sendo indesejável nos vinhos de mesa novos, pode ocorrer nos vinhos velhos, tanto por defeito de rolha como por mau acondicionamento. Nalguns vinhos, a oxidação é indispensável como no caso do Vinho do Porto, conferindo-lhe aromas característicos.

Oxidado: Diz-se de um vinho deteriorado pela presença do ar e que perdeu frescura e aromas.

P

Paladar: Sensação que o vinho produz ao degustá-lo, saboreá-lo e bebê-lo. Quando o vinho entra na boca, o provador deve saboreá-lo com a língua, esmagando-o contra o palato e as gengivas, para melhor perceber as características estruturais do vinho (corpo, álcool, tanino), o acetinado e a textura da matéria, para além dos seus aromas que vão alcançando o nariz por via retronasal.

Parasita: É o ser vivo que se desenvolve e se reproduz noutro ser de espécie diferente, tirando-lhe os seus recursos nutritivos. Habitualmente, as doenças da vinha são provocadas por: vírus (o entrenó curto ou cepa canária, doença de Pierce); bactérias (a doença de Oleron); criptogâmicas e fungos (antracnose, apoplexia, míldio, oídio); parasitas (acariose, erinose, anguílula, altisa, filoxera, etc.).

Parreira: Termo usado para designar a vide conduzida em porte alto e fixada a um muro, a uma árvore, a tubos metálicos em forma de abóbada, a arames, etc. A parreira pode ser utilizada para a produção de uvas de mesa; mas embora se veja ainda em muitos vinhedos, não é considerado um sistema de condução adequado à produção de vinhos de qualidade; os cachos amadurecidos no interior de uma parreira sofrem de um microclima sombrio, para além de alguma sobreposição.

Passa: Diz-se da uva sobre amadurecida, seca ao ar livre na própria cepa, ou vindimada e posta a secar no interior de camadas de palha ou ainda pendurada por fios. Para secar as uvas na planta, em certas zonas, recorre-se ao truque de retorcer o pedúnculo dos cachos de forma a cortar a passagem da seiva.

Passado: Diz-se de um vinho de mesa oxidado ou já sem características organolépticas positivas.

Pé: Termo usado para designar o depósito, isto é, o conjunto das partículas que sedimentam no fundo dos recipientes que contêm vinho (partículas de leveduras, colóides e outras matérias sólidas).

Pedicelo: Termo equivalente a Pecíolo.

Pé-mãe, Planta-mãe: Designação dada à videira da qual se tiram os garfos ou estacas destinadas a perpetuar a planta casta.

Pedúnculo: Termo usado para a ramificação do sarmento que constitui o sustento do cacho.

Persistência: Duração das sensações deixadas pelo vinho no nariz e na boca após ser deglutido ou cuspidado; normalmente, quanto maior o tempo de persistência, melhor o vinho.

Personalidade: Designa o carácter distintivo que singulariza um vinho e que pode provir tanto das suas características específicas (cepa, vinha, microclima, etc.) como da intervenção dos homens (vinificação, estágio, etc.).

Pesado: Diz-se de um vinho com muita cor e estrutura.

Pesa-mosto: Instrumento que serve para medir a densidade relativa de um mosto e definir o valor do álcool potencial.

Pesticida: Designação dada ao produto químico destinado a obstaculizar ou destruir o desenvolvimento dos parasitas nos vinhedos. A viticultura mais avançada tenta reduzir ao máximo a utilização de pesticidas e de herbicidas; recorrendo a meios mais ecológicos para combater as pragas.

Pico acético: Doença causada pelas bactérias acéticas que envinagram o vinho.

Pico Láctico: Doença causada pelas bactérias lácticas que atuam sobre os açúcares redutores, produzindo ácido láctico e ácido acético.

Pigmentos: Substâncias corantes contidas na película dos bagos de uva, formada pelas antocianinas e pelas flavonas, como por exemplo, os antocianos das uvas tintas.

Pipeta: Nome dado à bomba ou sonda de vidro ou de cobre (antigamente, de azougue), com cerca de 60 cm a 90 cm de comprimento, utilizada para tirar uma amostra de vinho pelo batoque de uma pipa para o provar numa taça ou num copo.

Poda: Termo usado para o trabalho da vinha que consiste na poda da Primavera dos brotos desnecessários, dirigindo e ordenando os braços da cepa. Também pode ser usado como eliminação de uma parte dos sarmentos para obter o equilíbrio entre o desenvolvimento da planta e a sua vegetação, adaptando-a a um determinado sistema de condução (cordão, Guyot, copo ou taça, poda em lira, parreira, etc.). A poda em cordão duplo, sobre cordões de arames, é considerada a mais apropriada para a maioria das variedades nobres; contudo, algumas cepas tradicionais ainda são podadas em forma de taça. O sistema de condução em parreira, habitual para as uvas de mesa, é sobreprodutivo pelo que não é adequado para vinhos de qualidade.

Polifenóis: Designação dada aos taninos, antocianos e outras matérias corantes de gosto amargo que contribuem também para a estrutura dos vinhos.

Porta-enxerto: Também chamado “barbado” ou videira sobre a qual se enxerta o garfo, é um elemento essencial na constituição de uma vinha. Dele depende a sua qualidade, produção e longevidade. Os porta-enxertos podem-se dividir em dois grupos: variedades puras (como o *Rupestris du Lot*) e híbridos provenientes de cruzamentos inter-específicos, como por exemplo os porta-enxertos pertencentes aos seguintes cruzamentos:

Berlandieri x Rupestris: 1103 P, 99 R, 110 R e 140 Ru;

Berlandieri x Riparia: 420 A, 161-49 C, SO4, 5 BB, 5 C e 125 AA;

Riparia x Rupestris: 3309 C;

(Vinífera x Rupestris) x Riparia: 196-17 Cl;

Vinífera x Berlandieri: 41 B.

Porte: Termo designado para identificar o especto da parte aérea de uma planta; normalmente, as vinhas conduzem-se em porte alto nas zonas húmidas, para fugir da humidade do solo e em porte baixo ou rasteiro, nas zonas secas.

Precipitado: Designação do sedimento obtido por precipitação.

Prensa: Nome dado ao equipamento utilizado para extrair o mosto das uvas por pressão. Existem muitos tipos de prensas (verticais, horizontais, pneumáticas, hidropneumáticas) que se utilizam para extrair o mosto na vinificação em brancos ou para a obtenção de vinho de prensa na vinificação em tintos. Ao prensar o vinho é importante medir bem a pressão aplicada, para não martirizar a vindima nem extrair sabores herbáceos e óleos essenciais das peles e das grainhas das uvas. Este termo também pode designar o vinho elaborado com o produto da prensagem dos engaços. Uma parte do vinho de prensa é acrescentada ao vinho de gota, segundo o critério do produtor.

Prensagem: Designação dada à operação que consiste na separação das matérias sólidas de uma vindima antes ou após a fermentação.

Prova cega: Designa uma prova de degustação de vinhos na qual a identidade dos vinhos em apreciação é escondida, isto é, as garrafas são integralmente tapadas com mangas. Os provadores fazem apenas uma avaliação qualitativa do produto que estão a apreciar, pois não são influenciados pelas informações relativas quer à marca ou ao ano de colheita, que não são assim revelados.

Prova varietal: Designa a degustação de diferentes vinhos elaborados com uma mesma variedade de uvas.

Provador (a): Termo usado para designar a pessoa que, com os seus sentidos (principalmente a vista, o olfato, o gosto), analisa um vinho, tratando de apreciar as suas qualidades organolépticas, da forma mais objetiva possível.

Pruína: Camada fina de cera que cobre a película da uva, onde se depositam as leveduras. Também pode aparecer ligeiramente nos nós e no sarmento.

Pulverizador de Dorso: Também designado por sulfatador, é um aparelho de pulverização manual utilizado nos tratamentos fitossanitários (oídio) nas vinhas, com bomba interior e alavanca manual em ferro com cabo em madeira, tubagem em borracha com agulheta em cobre, regulável na extremidade; usado na pulverização das vinhas. Metal (cobre e ferro), cabedal e borracha.

Q

Quartilho: Designação de uma antiga medida de capacidade que equivale a um terço da pinta, isto é, cerca de 0.35 litros. Popularmente, refere-se a uma garrafa com a capacidade de meio litro.

Quebras: Termo usado para indicar as perdas de volume devidas à evaporação das pipas, aos transvases, às manipulações, etc.

Queimado: Diz-se do estado de um rebento ou de um gomo quando queimado pela geada.

Quebra-ventos: Designa a plantação ou qualquer dispositivo artificial destinado a proteger a vinha contra o vento.

Quinado: Diz-se de um vinho aromatizado com quina.

R

Redondo: Diz-se de um vinho harmonioso, equilibrado, macio e aveludado.

Reserva: Designação de qualidade atribuída a vinhos que apresentem características organolépticas destacadas e um teor alcoólico superior a pelo menos 0,5% vol. ao teor mínimo obrigatório. Em Portugal, a sua utilização obriga à indicação do ano de colheita e é geralmente usado nos VQPRD.

Rolha: Termo que designa a peça tronco cónica de madeira ou de vidro que obtura a boca da pipa. Também se designa por rolha quando se trata de obturar as garrafas; neste caso é normalmente de cortiça nos grandes vinhos de estágio e nos vinhos de qualidade. No caso dos vinhos espumantes, a rolha é habitualmente composta por uma cabeça de aglomerado de cortiça que termina em dois ou três anéis de cortiça. Também se diz de um vinho contaminado, quando apresenta um odor e/ou gosto de rolha.

Rolhador: Equipamento de adega manual em ferro utilizado para rolhar garrafas.

Rolhar ou Arrolhar: Termo que designa a ação de obturar uma garrafa com uma rolha.

Rotuladora: Designação dada à máquina que cola os rótulos nas garrafas de forma automática.

S

Sarmento: Ramo da cepa, depois da maturação e da queda das folhas. Os sarmentos constituem a madeira do ano, a que se formou no mesmo ano, ao contrário da madeira de dois anos e das velhas madeiras do braço e do tronco.

Seco: Termo que nos vinhos tranquilos, significa carácter sem sabores açucarados. Nos vinhos espumantes, indica um carácter algo açucarado (menos de 35 g). Diz-se que um vinho é seco quando, ao entrar na boca, produz uma impressão de secura, que se percebe, principalmente, depois da degustação. Abaixo das 2 g/l, o açúcar residual de um vinho é impercetível ao paladar. A tonalidade doce começa a detetar-se claramente a partir dos 25 g/l. Os vinhos demasiado ricos em álcool "secam" ao envelhecer.

Sulfatador: Também designado por Pulverizador de dorso, é um aparelho de pulverização manual utilizado nos tratamentos fitossanitários (oídio) nas vinhas, com bomba interior e alavanca manual em ferro com cabo em madeira, tubagem em borracha com agulheta em cobre, regulável na extremidade; usado na pulverização das vinhas. Metal (cobre e ferro), cabedal e borracha.

T

Tamboladeira ou Tomboladeira: Recipiente de forma redonda, geralmente em metal (muitas vezes de prata) de bordos finos e com alvéolos no fundo e de lado; serve para examinar algumas características dos vinhos, como a sua cor e transparência e prová-los.

Taninos: Elementos da maior importância na qualidade dos vinhos, são responsáveis por algumas das suas características organolépticas. Pertencem ao grupo dos polifenóis (matérias corantes de sabor amargo que influenciam a estrutura do vinho) e estão presentes não só nas uvas (películas, engaços e grainhas), mas também nos barris de madeira onde o vinho estagia. Os taninos conferem ao vinho potencial de envelhecimento, estrutura, corpo e sabor.

Tanoaria: Termo que pode designar a oficina do tanoeiro bem como um conjunto de tonéis.

Tanoeiro: Termo que designa a profissão daquele que fabrica ou conserta tonéis, pipas ou outro tipo de vasilhame, em madeira.

Tegão de receção: Designa o recipiente, geralmente de grandes dimensões e em aço inox, onde são descarregadas as uvas provenientes da vindima.

Ténue: Diz-se de um vinho fino e delicado, mas sem carácter.

Terceiro: Termo usado para designar o cultivador de uma terra a cujo proprietário paga um terço do rendimento total obtido, em géneros.

Terroir: Termo de origem francesa que traduz a influência de diversos fatores na qualidade das uvas das vinhas: solos, clima ou microclima, casta, meio ambiente, etc.

Tonel: Termo usado para designar uma barrica ou um recipiente grande de carvalho (ou castanho) com uma capacidade de 600 l ou 900 l, utilizada normalmente para estágio e armazenamento dos vinhos.

Torpilha: Aparelho em latão, acionado por braço lateral em ferro, com depósito cilíndrico e correntes de cabedal ou lona na parte traseira e tubagem em cautchu, com agulheta metálica usado para a polvilhação manual utilizado no tratamento do oídio.

Torrado: Diz-se de um aroma e sabor que lembram os frutos secos torrados (amêndoas, avelãs), dos grãos torrados (café) ou pão torrado.

Tutor vivo: Designa a árvore que serve de suporte às videiras na forma de condução designada por "enforcado".

U

Uva: O fruto da *Vitis vinifera* utilizado para elaborar o vinho. É composto pelo engaço e pelo bago da uva, com a película, a polpa e as grainhas.

Uva de mesa: Termo usado para designar as uvas de variedades especiais cultivadas para consumo em fresco.

Untuoso: Termo que designa um vinho rico em glicerol, suave e macio ao paladar.

V

Varietal: Designa o aroma e sabor próprios da casta que deu origem ao vinho; também designado por monocasta, a complexidade varietal está relacionada com a nobreza de certas variedades muito apreciadas.

Vegetal: Termo que designa um aroma e gosto próprio de certas plantas, como a tília, tabaco, chá, acácia ou folha de vinha desfeita; geralmente são odores florais ou arbóreos.

Véu: Designação dada à película composta por uma proliferação de microrganismos que se desenvolvem dentro das pipas, na superfície dos vinhos. O mais comum é o chamado véu da flor.

VEQPRD: Termo que designa um vinho espumante de qualidade produzido em região determinada.

Videiras: Todas as videiras, selvagens ou cultivadas, pertencem ao género *Vitis* que compreende várias dezenas de espécies e que formam três grupos distintos por causa das suas características gerais. As videiras europeias compreendem uma só espécie: a *Vitis vinifera* e ocupava, antes do seu cultivo, uma área situada entre a Ásia Central e o Oceano Atlântico; as videiras americanas, situadas na América do Norte, incluem numerosas espécies e de entre elas, a leste das montanhas rochosas, cresce a espécie frutífera, *Vitis labrusca*. Algumas das suas variedades e híbridos cultivam-se atualmente a leste do Canadá (Ontário) para a produção de uva e de vinhos. Na zona central, existem algumas espécies resistentes à filoxera e que se utilizam como porta-enxertos como a *Vitis riparia* e a *Vitis rupestris*; no Norte, a *Vitis rotundifolia* e a *Muscadine Grape* dos americanos, diferente, do ponto de vista genético; a oeste das Montanhas Rochosas existem outras espécies que só têm interesse ornamental; finalmente, nas Caraíbas e na América Central existem algumas espécies tropicais. As videiras asiáticas da China e do Japão formam um grupo diferente, sem qualquer interesse económico. Ainda existem as videiras virgens que pertencem a outras classes, conhecendo-se bem duas espécies ornamentais: a *Parthenocissus quinquefolia* e a *Parthenocissus tricuspidata*.

Vinagre: Quando o álcool se transforma em ácido acético, o vinho torna-se em vinagre; cheira como o ácido acético (odor de vinagre de álcool) e, sobretudo, o de um dos seus ésteres, o acetato de etilo (odor a dissolvente de verniz de unhas). O vinho também pode também “envinagrar” em consequência de um acidente ou de uma doença.

Vinagre de vinho: Produto resultante da fermentação acética do vinho, por ação do *Acetobacter*.

Vinha: Termo que designa um terreno plantado com videiras.

Vindima: Quando usado no singular, este termo significa as próprias uvas; quando se utiliza no plural já significa a colheita dos cachos da uva efetuada quando alcançaram o seu grau ótimo de amadurecimento. Também se usa este termo quando se fala do conjunto dos cachos quando chegam ao lagar depois de colhidos. Para a qualidade do futuro do vinho, é muito importante a escolha exata da data da vindima que deve ser determinada pelas condições climatéricas.

Vindima tardia: Designação reservada aos vinhos com Denominação de Origem. Na Alsácia, esta designação é exclusiva para vinhos com A.O.C. Alsácia e Alsácia Grand Cru; os vinhos provêm de uma única variedade e têm de ser comercializados com a menção dessa variedade (*Gewürztraminer*, *Pinot Gris*, *Riesling*, *Muscat*,

com riquezas naturais respetivas de 243 gramas/litro para as duas primeiras e 220 gramas/litro para as duas segundas), não podem ser enriquecidos e têm de ser comercializados obrigatoriamente com a indicação do ano de vindima.

Vinho: É o produto obtido pela vinificação/fermentação alcoólica, total ou parcial de uvas frescas, provenientes de vários tipos de castas (*Vitis Vinífera*), cujos bagos são esmagados, prensados ou transformados por outros processos tecnológicos permitidos por lei. O vinho é composto de: água (mosto); álcool etílico (açúcar); ácidos orgânicos fixos (ácido tartárico); ácidos orgânicos voláteis (ácido acético); ácidos minerais; sais ácidos; glicerina (que confere a macieza e o aveludado); taninos (conferem a adstringência); matéria corante (cor); matérias minerais e matérias azotadas; vitaminas; bebida adequada ao consumo, apresenta aromas frutados, perfumados e diversos outros bouquets.

Vinífera: Variedade de cepa utilizada para vinificação.

Vinificação: Conjunto de operações necessárias à transformação das uvas em vinho.

Vinoso: Diz-se de um vinho que cheira a mosto fresco, a vinho jovem, denso.

Vinoteca: Designa o lugar (adega, reserva, móvel) em que se conservam os vinhos e por vezes onde se colecionam garrafas muito antigas ou raras.

Vinho elementar ou varietal: Vinho elaborado partir de uvas de uma só casta ou com o domínio absoluto dessa cepa.

Volátil: Indica que se transforma facilmente em vapor. Ácido volátil devido ao vinagre (ácido acético) e ao acetato de etilo.

VLQPRD: Termo que designa um vinho licoroso de qualidade produzido em região determinada.

VQPRD: Termo que designa um vinho de qualidade produzido em região determinada.

X

Xaroposo: Diz-se de um vinho que parece um xarope, demasiado denso e doce, sem equilíbrio ácido.

Z

Zinfandel: Variedade tinta tradicional da Califórnia; robusta e tanínica, produz vinhos tintos que exibem muita profundidade, fruto e inconfundível carácter.

Fonte: IVV - Instituto da Vinha e do Vinho (2009).

BIBLIOGRAFIA GERAL

AAKER; KUMAR; DAY; (2004), *Pesquisa de marketing*, 2ª ed., São Paulo, Atlas.

AILAWADI, NESLIN e GEDENK, (2001), “Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands versus National Brand Promotions”, *Journal of Marketing*, p71-89.

AMES, Charles, (2000), “Marketing planning for industrial products”, *Harvard Business Review*, p100-111.

ANDERSON, James; NARUS, James e ROSSUM, W (2006), "Customer Value Propositions in Business Markets," *Harvard Business Review*.

ANDRÉ, A., (2002), “A globalização da indústria do vinho”, *Wine Business Monthly*, Vol.9 (4), *Wine Group Communications*.

ANSOFF, Igor e McDONNELL, (1990), *Implementing Strategic Management*, 2ª ed., Great Britain, Prentice Hall International.

BARWISE, Patrick e MEEHAN, Seán, (2010), “The One Thing You Must Get Right When Building a Brand”, *Harvard Business Review*, Vol. 88 (12), p80-84.

BEAMISH e ASHFORD, (2008), *Marketing planning 2008-2009* , The Chartered Institute of Marketing, - Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann.

BEANE, T. P. e ENNIS, D. M., (1987), “Market-segmentation - A review”, *European Journal of Marketing* , Vol. 21 , n.5, p20-42.

BERELSON, B. e STEINER, G.,(1964), *Human Behavior: an inventory of scientific findings*. Nova Iorque, Harcourt, Brace Jovanovich, p.88.

BERGEN, M. e PETERAF, M., (2002), “Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, p157-169.

BHARADWAJ, Sundar; TULI, Kapil e BONFRER, Andre, (2011), “The Impact of Brand Quality on Shareholder Wealth” *Journal of Marketing*, Vol. 75 (5), p88-104.

BLACKWELL; MINIARD e ENGEL, (2005), *Comportamento do Consumidor*, 9ª ed., São Paulo, Thomson Learning.

BOCIGAS,O. e VELA,C., (1992), *Fundamentos de marketing*, Madrid, ESIC editorial, p245-287.

BOGAN, Stephanie e DOSS, Natalie, (2010), “The Marketing Plan You'll Nee - To grow in this new, more treacherous business environment, every planner needs a plan”, *Financial Planning*.

BÖHM, Jorge, (2010), *Portugal vitícola, o grande livro das castas*, Lisboa, Chaves Ferreira Publicações.

BONOMA e KOSNIK, (1989), “What is Marketing”, *Harvard Business School*, p1-18.

BROCHADO, Ana e MARTINS, Francisco, (2009), “Segmentação no Mercado dos Vinhos Verdes na Região Norte de Portugal: o caso dos gestores de restauração”, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol. 11 (30), p7-18.

BROWN, R., (1974), “Sales Response to Promotions e Advertising”, *Journal of Advertising Research*, 14, p33-40.

BUTKEVIEIENE, Vitalija; STRAVINSKIENE, Jurgita e RUTELIONE, Ausra, (2008), “Impact of Consumer Package Communication on Consumer Decision Making Process” *Engineering Economics*, n.1.

TOLEDO, L. Augusto, CAMPOMAR, M. C., TOLEDO, G. L., (2006), “Planejamento de Marketing e Confecção do Plano de Marketing: uma Análise Crítica”, *O&S - Organizações & Sociedade*, Vol.13, p.1 – 20.

CARDOSO, Luis, (1995), *Gestão Estratégica das Organizações, ao encontro do terceiro milénio*, Mafra, Editorial Verbo.

CARVALHO, José Crespo, (2011), *Estratégia para PME*, Lisboa, Edições Silabo.

CASTRO, J. Pinto, (2007), *Comunicação de Marketing*, Lisboa, Edições Silabo.

CHAE, M., e HILL, J., (2000), “Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality”, *International Marketing Review*, Vol.17(6), p538-562.

CHERNEV, Alexander; HAMILTON, Ryan e GAL, David, (2011), “Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding”, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (3), p66-82.

CHURCHILL, G., (2007), *Marketing research Methodological Foundations*, Cengage learning (Thompson).

CLAYCOMB, C.; GERMAIN, R. e DROGE, C., (2000), “The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance.” *Industrial Marketing Management*, Vol.29, (3), p219-234.

COBRA, (1992), *Administração de marketing*, 2ª ed., São Paulo, Atlas.

COELHO, J., (2010), “Un Índice de Desarrollo Turístico basado en el Ciclo de Vida de un Destino”, Tese de Doutoramento, Universidad de Extremadura, Badajoz.

COHEN, W, (2005), *The Marketing Plan*, 4ª ed., New York, Wiley.

COTTON, B.C., BABB, E., (1978), “Consumer Response to Promotional Deals”, *Journal of Marketing*, Vol.42, p109-113.

COWLEY, Elizabeth e BARRON, Chris, (2008), “When Product Placement Goes Wrong: The effects of Program Liking and Placement Prominence”, *Journal of Advertising*, Vol. 37, p89-98.

CRAVENS, D. e PIERCY, N., (2007), *Marketing Estratégico*, 8ª ed., México, McGraw Hill.

CROWTHER, Phil, (2010), “Marketing space: a conceptual framework for marketing events a conceptual framework for marketing events”, *Marketing Review*, Vol. 10, p369-383.

- DANNEELS, E., (2002), “The dynamics of product innovation and firm competences.” *Strategic Management Journal*, Vol.23,(12), p1095–1121.
- DEFILIPPO, (2008), “Making a Marketing Plan Easy and Simple”, *National Underwriter*.
- DESARBO; PARK e RAO, (2010), “Deriving joint space positioning maps from consumer preference ratings” *Springer Science+Business Media*.
- DIBB, (1997), "How Marketing Planning Builds Internal Networks", *Long Range Planning*.
- DIBB, SIMKIN e WILSON, (2008), “Diagnosing and treating operational and implementation barriers in synoptic marketing planning”, *Industrial Marketing Management*, Vol.37, (5), p539-553.
- ECKMAN; PATRICK e MUSSER, (1996), “Factors Affecting Written Marketing Plan Adoption by Large-Scale Grain Producers”, *Oxford University Press, Review of Agricultural Economics*, Vol. 18, n.4, p565-574.
- EDGELL, David; KURTIS, Rufc e AGARWALC, Alpa, (2000), “Strategic Marketing Planning for the tourism Industry”, *Journal of Travel Tourism Marketing*, Vol.8, (3), p.111-120.
- ENOVITIS – *Revista Técnica de Viticultura e Enologia*, (2010), n.20.
- ESCANÇÃO, (2010), n.114.
- EVANS, Joel e BERMAN, Barry, (1992), *Marketing*, 5ª ed., USA, Macmillan.
- FARHANGMEHR, Mino, (1997), “Do Planeamento Estratégico ao Pensamento Estratégico: Uma Revisão de Diferentes Abordagens”, *Universidade do Minho, Centro de Estudos em Economia e Gestão: Série de Documentos de Trabalho*.
- FARHANGMEHR, Mino, (2000), “Marketing Planeado e Marketing Praticado”, *Revista Portuguesa de Marketing*.
- FENNELL, G.; ALLENBY, G. M.; YANG, S. e EDWARDS, Y., (2003) “The effectiveness of demographic and psychographic variables for explaining brand and product category use”, *Quantitative Marketing and Economics*, Vol. 1, p233-244.
- FERREIRA, Francisco, (2011), “Desafios para o futuro do sector Vitivinícola - O presente e futuro dos vinhos portugueses”, Lisboa, Seminário - *Desafios para o Futuro do Setor Vitivinícola*.
- FREIRE, Adriano, (2008), *Inovação – novos produtos, serviços e negócios para Portugal*, Lisboa, 12ª ed., Verbo.
- GARRETT, Scott A., (2002), “11 steps to successful market planning”, *Pharmaceutical Executive: Successful Product Management Eugene*, p6-18.
- GLEITMAN, Henry, (1995), *Psicologia*, 4ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- GREENLEY, G.E.,(1982), “Where marketing planning fails”, *Long Range Planning*.
- GREEN,P., CARMONE,F., SMITH,S., (1989) *Multidimensional Scalling, Concepts and applications*, EUA, Technical Texts Inc.

- GROVER, R. e SRINIVASAN, V., (1987), "A simultaneous approach to market segmentation and market structuring", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, p139-153.
- HAMILTON, Rebecca e SRIVASTAVA, Joydeep, (2008), "When 2 + 2 Is Not the Same as 1 + 3: Variations in Price Sensitivity Across Components of Partitioned Prices", *Journal of Marketing Research*, Vol. 45 (4), p450-461.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. (1994), "Competing for the future - What drives your company's agenda: your competitors' view of the future or your own?". *Harvard Business Review*.
- HARWELL, Jack, (2006), "Sales & Operations Planning in the Retail Industry", *The Journal of Business Forecasting*. Flushing:Fall Vol. 25 (3), p4-7,9-10.
- HASSAN, Salah S. e CRAFT, Stephen H., (2005), "Linking global market segmentation decisions with strategic positioning options." *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.22, n.2/3, p81-89.
- HILL, M. e HILL, A., (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa, 2ª ed., Edições Sílabo.
- HOOLEY, G.; GREENLEY, G.; FAHY, J. e CADOGAN, J., (2001), "Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance", *Journal of Marketing Management*, 17, p503-520.
- HOOLEY, G.; SAUDERS, J.; PIERCY, N., (2006), *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*, 3ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- HOWARD, M., (1972), "Government, the retailer and the consumer", *Journal of Retailing*.
- HUNT, Shelby e PAPPAS, James, (1972), "A crucial test for the Howard-Sheth model of buyer behavior", *Journal of Marketing Research*.
- IVV- Instituto da Vinha e do Vinho, (2011), *Vinhos e Aguardentes de Portugal*, Anuário 2010/11.
- JACOBY; SYZBILLO e BUSATO-Sehach, (1977), "Information acquisition behavior in brand choice situations", *Journal of Marketing Research*, p63-69.
- JAMEHSHOORAN *et al*, (2011), "The past, present and future of online Marketing", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol.3, n.2.
- JARRATT, Denise e FAYED, Ramzi, (2001), "The impact of market and organisational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector", *Journal of Business Research*, Vol.51 (1), p61-72.
- KERIN, R.; HARTLEY, S.W.; BERKOWITZ, E.N.; RUDELIUS, W., (2008), *Marketing*, 8ª ed., São Paulo, McGraw-hill.
- KIM, B. -D.; SRINIVASAN, K. e WILCOX, R. T., (1999), "Identifying price sensitive consumers: The Relative merits of demographic vs. purchase pattern information", *Journal of Retailing*, Vol.75, n.2, p173-193.
- KIM, Chai e MAULJORGNE, Renee, (1999), "Creating New Market Space", *Harvard Business Review*.
- KIRMANI, A., e WRIGHT, P., (1989), "Money talks: perceived advertising expense and expected product quality", *Journal of Consumer Research*, Vol.16, p344-353.

KNYCHALSKA, Izabela e SHAW, Margaret, (2002), “A Perspective on Marketing Planning and Its Essentiality for the Entrepreneurial Restaurateur”, *Journal of Foodservice Business Research*, Vol.5 (1), p101-117.

KOSLOW, S., SASSER, S., e RIORDAN, E. (2006), “Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve?”, *Journal of Advertising*, Vol.35(3), p81-101.

KOTLER, Philip, (2000), *Administração de Marketing*, 10ªed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, (2006), *Administração de Marketing*, 12ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G., (2008), *Princípios de Marketing*, 12ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.

KOTLER, Philip, (2010), *Marketing para o século XXI*, 6ª ed., Barcarena, Presença.

KOTLER, Philip, (2011), “Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative”, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (4), p132-135.

KRASNIKOV, Alexander; MISHRA, Saurabh e OROZCO, David, (2009), “Evaluating the Financial Impact of Branding Using Trademarks: A Framework and Empirical Evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 73 (6), p154-166.

KREUTER, M. e BERNHARDT, M., (2009), “Reframing the Dissemination Challenge: A Marketing and Distribution Perspective”, *American Journal of Public Health*, vol. 99, 12ª ed., p2123-7.

KULKARNI, M., VORA, P., e BROWN, T., (2003), “Firing advertising Agencies”, *Journal of Advertising*, Vol.32(3), p77–86.

KWANA; FONG e WONG, (2005), “An e-customer behavior model with online analytical mining for internet marketing planning”, *Elsevier*.

LAKSHMANAN e KRISHNAN, (2011), “The Aha! Experience: Insight and Discontinuous Learning in Product Usage”, *Journal of Marketing*, Vol. 75 (6), p105-123.

LAMBIN, Jean-Jacques, (2000), *Marketing Estratégico*, 4ª ed., Portugal, McGraw-Hill.

LANCIONI, R., (2005), “Pricing issues in industrial marketing”, *Industrial Marketing Management*, Vol.34 (2), p111-114.

LATOUR, Kathryn; LATOUR, Michael, (2010), “Bridging Aficionados Perceptual and Conceptual Knowledge to Enhance How They Learn from Experience”, *Journal of Consumer Research*; Vol. 37 (4), p688-697.

LATOUR, Kathryn; LATOUR, Michael; FEINSTEIN, Andrew (2011), “The Effects of Perceptual and Conceptual Training on Novice Wine Drinkers Development”, *Cornell Hospitality Quarterly*.

LEDER e GERRI, (2006), “Making your plan work – A simple written strategy can make prospecting easier. I will boil your needs down and set a course of action”, *Wall Street*, p89.

LEEFLANG e MORTANGES, (1997), “An Empirical Investigation of Marketing Planning”, *Journal of Euromarketing*, Vol.6, (1), p77-101.

LENDREVIE, Jacques; BAYNAST, Arnaud; EMPRIN, Catherine; RODRIGUES, Joaquim Vicente;

- DIONÍSIO, Pedro, (2010), *Publicitor: comunicação 360° online offline*, 7ª ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- LEONE, R., (1995), “Generalizing what is known of temporal aggregation and advertising carryover”, *Marketing Science*, Vol.14 (3), p141-150.
- LIMA, A., (2006), *Gestão de Marketing Directo, da conquista ao relacionamento com o cliente*, São Paulo, Editora Atlas.
- LINDON, LENDREVIE, LÉVY, DIONÍSIO e RODRIGUES, (2009), *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*, 12ª ed., Lisboa, Dom Quixote.
- LUKE, K., (2010), “Marketing With Client Appreciation Events”, *Journal of Financial Planning; Practice Management*, p6-7.
- LUO, e JONG, (2010), “Does advertising spending really work? The intermediate role of analysts in the impact of advertising on firm value”, *Academy of Marketing Science*.
- LUO, Lan, (2011), “Product Line Design for Consumer Durables: An Integrated Marketing and Engineering Approach”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 48 (1), p128-139.
- MACCHIETTE, Bart e ROY, Abhijit, (1994), "Sensitive groups and social issues," *The Journal of Consumer Marketing*.
- MADDEN, Thomas J.; FEHLE, Frank e FOURNIER, Susan, (2006), “Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.34 (2), p224-35.
- MALHOTRA, N., (2006), *Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada*, 4ª ed., Porto Alegre, Bookman.
- MALLALIEU, L.; NAKAMOTO, K.,(2008), “Understanding the Role of Consumer Motivation and Salesperson Behavior in Inducing Positive Cognitive and Emotional Responses During a Sales Encounter”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.16(3), p183-197.
- MANHAS, Parikshat S., (2010), “Strategic Brand Positioning Analysis through Comparison of Cognitive and Conative Perceptions”, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science* Vol.15(29).
- MARTESEN, A. e GRØNHOLDT, L., (2004), “Building Brand Equity: A Customer-Based Modelling Approach”, *Journal of Management Systems*, Vol. 16, n.3.
- MARTIN, Dick, (2003), “Gilded e Gelded: Hard-Won Lessons de the PR Wars”, *Harvard Business Review*, p.44-54.
- MARTINET, (1992), *Estratégia*, 2ª ed., Lisboa, Edições Sílabo.
- MARTINS, João Paulo, (2007), *Vinhos de Portugal 2008, notas de prova*, Lisboa, Dom Quixote.
- MASON, J.; MAYER, M. e KOH, A., (1985), “Functional Marketing Plan Development in Department Store Retailing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 13, n.3, p161-182.
- MASON, R.; POTTER, A.; NAIM, M. e ARYEE, G., (2007), "Aligning relationship goals and measures within a logistics triad", paper presented at *International Symposium of Logistics*, Budapest, p17-24.

McDONALD, (2007), *Marketing Plans, How To Prepare Them, How to use Them*, 6ª ed., Itália, Elsevier, McGraw-Hill.

MEDIAMONITOR, MARKTEST, (2011), “Investimento em meios para o vinho em 2011”.

MELA, C. F., GUPTA, S., e LEHMANN, D. R., (1997), “The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice”, *Journal of Marketing Research*, Vol.34 (2), p248–261.

MILLER, Karen e CHADEE, Doren, (2008), “The relevance and irrelevance of the brand for small and medium wine enterprises”, *Small Enterprise Research*, Vol. 16 (2), p32-44.

MORGAN, Neil A., (2011), “Marketing and business performance”, *Academy of Marketing Science*.

MOUTINHO, Luiz, (2002), “Creating Customer Value Through Strategic Marketing Planning - a Management Approach”, *European Management Journal*, Vol. 20 (6), p710-711.

MOWEN, John e MINOR, Michael, (2003), *Comportamento do Consumidor*, Brasil, Person Prentice Hall.

MURTEIRA, B; (1999), *Análise exploratória de dados*, 2ª ed., McGraw Hill.

NAIDOO, V., (2010), "Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy", *Industrial Marketing Management*.

NEVES, M.F.; CÔNSOLI M.A.; LOPES F.F e CÔNSOLI, M.H., (2004), “Processo Estratégico de Marketing e Plano de Marketing para o Agronegócio”, *Sober XLII Congresso Brasileiro de economia e sociologia rural - Dinâmicas sectoriais e desenvolvimento regional* - realizado em Cuiabá-MT.

NICOSIA, M., e WIND, Y., (1977), “Emerging models of organizational buying processes”, *Industrial Marketing Management*, Vol.6(5), p353-353.

NUNES, João Coelho; CAVIQUE, Luis, (2008), *Plano de Marketing -Estratégia em ação*, 2ª ed., Lisboa, Dom Quixote.

O'CONNOR, C. e RICE, P., (2001), “Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms”, *California Management Review*, Vol.43(2), p95–116.

OSINGA, LEEFLANG, SRINIVASAN e WIERINGA, (2010), “Why do firms invest in consumer advertising with limited sales response? A shareholder perspective”, *Journal of Marketing*.

PALEY, Norton, (2001), *Marketing for the nonmarketing executive : an integrated resource management guide for the 21st century*, USA, St. Lucie Press.

PALOMAR, Oscar, (2011), “O presente e futuro dos vinhos portugueses - Chaves para afrontar o futuro de forma concorrencial”, Lisboa, Seminário - *Desafios para o Futuro do Setor Vitivinícola*.

PANZONE, Luca e SIMÕES, Orlando, (2009), “The Importance of Regional and Local Origin in the Choice of Wine: Hedonic Models of Portuguese Wines in Portugal”, *Journal of Wine Research*, Vol. 20 (1), p27-44.

PAUWELS, Koen, (2004), "How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness." *Marketing Science*, Vol.23, n. 4, p596-610.

- PERETTI, J-M., (2001), *Recursos Humanos*, Lisboa, Sílabo.
- PESTANA, N., GAGEIRO, N., (2005), *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS*, 4 ed., Lisboa, Sílabo.
- PETER, J e OLSON, J, (2009), *Comportamento do Consumidor e Estratégia de Marketing*, 8ª ed., São Paulo, McGraw-Hill.
- PEYNAUD e BLOUIN, (2000), *Descobrir o Gosto do Vinho*, Litexa.
- PHILLIPS, Paul A. e MOUTINHO, Luiz, (1998), “The Marketing Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Marketing Effectiveness”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.7 (3), p41- 60.
- PHILLIPS e PUGH, (1998), *Como preparar um mestrado ou doutoramento*, Mem-Martins, Lyon edições.
- PIERCY, N. F., e GILES, W., (1990), "Revitalising and operationalising the SWOT, model in strategic planning", *University of Wales Review, Business and Economics*.
- PIERCY, N.F. e MORGAN, N.A.(1994), “The marketing planning process: Behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan”, *Journal of Business Research*.
- PIRES, A (2000), *Marketing, Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*, Lisboa, Editorial Verbo, Publicações Dom Quixote, p380.
- POLIZEI E., (2005), *Plano de marketing*, São Paulo, Pioneira Thomson.
- PORTER, (1996), *Vantagem Competitiva - criando e sustentando um desempenho superior*, Rio do Janeiro, Editora Campus.
- REVISTA DE VINHOS, (2010), n° 247.
- REVISTA DE VINHOS, (2012), “A Rolha de cortiça recupera fôlego”, n° 269, p.46-48.
- ROBERT, M., (1998), *Estratégia Pura e Simples II*, Lisboa, Difusão Cultural.
- RODRIGUES, Vasco Sanchez, et al,(2008), ”Establishing a transport operation focused uncertainty model for the supply chain”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- ROUZET, Emmanuelle e SEGUIN, Gérard (2005), *El marketing del vino, saber vender el vino*, Espanha, Mundi-prensa.
- SAMUELSON. P e NORDHAUS, (2005), *Economia*, Espanha, McGraw-Hill.
- SANTOS, António Robalo, (2008), *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora.
- SAZALINSYAH e MASHANUM, (2006), “Framework for Agent-Based Buying Decision Process”, *Faculty of Information & Communication Technology*, Kolej Universiti Teknikal, Kebangsaan Malaysia.
- SCHROEDER, Jerusa Betina e RODRIGUES, Diana, (2008), “Plano de marketing para a empresa indústria e comércio de móveis e estofados Alvorada Ltda”, *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, Vol.2, n.2, p01-20.

- SILVÉRIO, Marta Cruz, (2000), *Análise do Mercado de Vinho e das Zonas Vitivinícolas nacionais, Posicionamento, Segmentação, Preferências e Atitudes*, tese de doutoramento, Universidade de Évora.
- SILVÉRIO, Marta Cruz, (2003), *Pesquisa de marketing*, Publicações Universidade de Évora, Série Ciências económicas empresariais.
- SIRSI, Ajay, (2006), “Job one, get a good plan”, *Marketing Magazine*, Vol. 111 (16), p28-28.
- SLOTEGRAAF, R. e DICKSON, P., (2004), “The Paradox of a Marketing Planning Capability”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.32, n. 4, p371-385.
- SOLOMON, Michael, (2008), *O Comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e sendo*, 7ª ed., Porto Alegre, Bookman.
- STASCH, Stanley F. e LANKTREE, (1980), “Patricia Can Your Marketing Planning Procedures be Improved?”, *The Journal of Marketing*, Vol. 44, n.3, p79-90.
- STIVING e WINER, (1997), “An empirical analsis of price endings with scanner data” *Journal of Consumer Research*.
- STRATEGOR, Política Global da Empresa, (2000), 3ª ed., Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- TAGHIAN, Mehdi, (2010), “Marketing planning: Operationalising the market orientation strategy”, *Journal of Marketing Management*, Vol.26 (9), p825- 841.
- TE PAPA NATIONAL SERVICES, (2001), "Developing a Strategic PlanGovernance", *Management & Planning*.
- TEIXEIRA, Sebastião, (2011), *Gestão Estratégica*, Lisboa, Escolar Editora.
- TELLIS, G., (2009), “Generalizations about advertising effectiveness in Markets”, *Journal of Advertising Research*, Vol.49 (2), p240-245.
- TOLEDO, PRADO, e PETRAGLIA, (2007), “O plano de marketing: Um estudo discursivo”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.13, n.2, p285-300.
- VENKATRAMAN, Mera; MACLNNIS, Deborah, (1985), “The epistemic and sensory exploratory behaviors of hedonic and cognitive consumers”, *Elizabeth Hirschman Morris Holbrook (eds.), Advances in Consummer Research. Provo, UT: Association for Consumer Research*, Vol.12, p102-107.
- WEST, D.; KOVER, A. e CARUANA, A., (2008), “Practitioner and customer views of advertising creativity”, *Journal of Advertising*, Vol.37 (4), p35-45.
- WESTWOOD, John, (1997), *O Plano de Marketing*, 2ª ed., São Paulo, Makron Books.
- WESTWOOD, John, (1999), *Como Redigir um Plano de Marketing*, Mem Martins, Publicações Europa América.
- WINE – *A Essência do Vinho*, (2010), nº 48.
- WOOD, Marian, (2011), *The Marketing Plan: A Handbook*, Prentice Hall.
- YOO, Boonghee; DONTU, Naveen e LEE, Sungho, (2000), “An examination of selected marketing mix elements and brand equity” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, n.2, p195-211.

ZHAO, L. e NAGURNEY A., (2006), “A network modeling approach for the optimization of Internet-based advertising strategies and pricing with a quantitative explanation of two paradoxes”, *Springer*.

ZIKMUND, W. e D'AMICO, M., (1992), “Marketing”, Minnesota: West.

ZINKHAN, G. M.; PEREIRA, A., (1994), “An overview of marketing strategy and planning”, *International Journal of Research in Marketing*, vol.11(3), p185-218.

ZIKMUND, W. e BABIN, B., (2006), *Exploring marketing research*, International Edition, Thomson Learning, USA.

WEBGRAFIA

AICEP Portugal Global, <http://www.portugalglobal.pt/EN/Pages/Home.aspx>, (12 de junho de 2012).

AICEP Portugal Global “Prove Portugal pretende prestigiar internacionalmente culinária e vinhos nacionais”,

<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B540F4845-6FAD-4CE8-8C4E-D53472DEC869%7D>, (julho de 2010).

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, “Advertising”,

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx (14 de maio de 2012).

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, “Branding”,

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B (29 de maio de 2012).

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, “marketing plan”,

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M (29 de maio de 2012).

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, “Public Relations”,

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P (14 de maio de 2012).

A VIDA É BELA, <http://www.avidaebela.com/>, (12 de junho de 2012).

BEJA WINE NIGHT, <http://www.bejawinenight.com/>, (12 de julho de 2011).

CARPE VINUM, <http://www.carpevinum.pt/carpevinum/default.html>, (12 de junho de 2012).

INSTITUTO DOS VINHOS DO DOURO E DO PORTO, <http://www.ivdp.pt>, (Abril de 2012).

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho, www.ivv.pt, (20 de julho de 2011).

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho, “Concurso Nacional de Vinhos Engarrafados 2010”,

<http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/1975.html>, (18 de março de 2012).

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, “Designações oficiais”, <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/np4/30>, (3 de fevereiro de 2012).

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho, “Glossário”, <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/155>, (21 Outubro 2009).

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho, “Menções obrigatórias” <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/np4/1260.html>, (24 de julho de 2011).

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho, “Museus”, <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/np4/114>, (19 de março de 2012).

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho, “Regiões” <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/regioes> (20 de julho de 2011).

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho, “Vinho: Municípios vão criar rota nacional para divulgar tradições vitivinícolas”, <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/4237.html>, (19 de março de 2012).

ODISSEIAS, <http://www.odisseias.com/>, (12 de junho de 2012).

OIV - Organisation International de la Vigne et du Vin, (2011), “9th General Assembly of the OIV Porto 2011 - World Statistics”, <http://www.oiv.int/oiv/info/frstatistiquessecteurvitivinicole#secteur>, (20 de maio de 2012).

RALI VINHO MADEIRA, <http://www.ralivm.com/news/index.cfm?displayYear=2009>, (13 julho de 2010).

REVISTA DE VINHOS (2009), “A Rolha”, http://www.revistadevinhos.iol.pt/segredos_do_vinho/a_rolha_107, (21 de março de 2012).

ROTA DO VINHO DO PORTO, <http://www.rvp.pt>.

ROTAS DO VINHO, <http://www.proveportugal.pt/page/rotas-do-vinho>, (12 de junho de 2012).

SMART BOX, <http://www.smartbox.com/pt/>, (12 de junho de 2012).

THP (Asesores en Turismo Hotelaria y Recreación, S.A.) para Turismo de Portugal, (2006), “Gastronomia e Vinhos – Produto Estratégico para o Desenvolvimento Turístico em Portugal,” <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ProdutoseDestinos/Pages/GastronomiaVinhos.aspx>, (16 de junho de 2010).

TURISMO DE PORTUGAL, (2006), “PENT- Plano Estratégico Nacional do Turismo – Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal”, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/planoestrategiconacionaldoturismo/Pages/EstrategiaNacionaldoTurismo.aspx>, (16 de junho de 2010).

TURISMO DE PORTUGAL, (2008), “Gastronomia & Vinhos no contexto do Plano Estratégico Nacional do Turismo”, http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ProdutoseDestinos/Documents/GastronomiaVinhos_Santarem.pdf, (16 de junho de 2010).

TURISMO DE PORTUGAL, “Carta Europeia do Enoturismo” <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ProdutoseDestinos/ReuniaoTecnicaEnoturismo/CataEuropeiadoEnoturismo/Pages/CartaEuropeiadoEnoturismo.aspx>, (17 de Junho de 2010).

VINI PORTUGAL, <http://www.viniportugal.pt>, (abril de 2011).

VINI PORTUGAL, “Rotas dos vinhos”, <http://www.viniportugal.pt/index.php?lang=pt>, (19 de março de 2012).

WINES OF PORTUGAL, “Vinhos portugueses no Vinalies Internationales”, <http://www.winesofportugal.info/pagina.php?codNode=118989>, (18 de março de 2012).

WINES OF PORTUGAL, (2010), *Vinhos de Portugal – manual de posicionamento da marca*, IVV, IVDP, Viniportugal.

WINES OF PORTUGAL, <http://winesofportugal.info>, (19 de março de 2012).