

XIX SEMEAD

Seminários em Administração

novembro de 2016

ISSN 2177-3866

CASO_ VINI PORTUGAL- WINES OF PORTUGAL

DUARTE XARA.BRASIL

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

duarte.brasil@esce.ips.pt

KAVITA MIADAIRA HAMZA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA/USP

ADMINISTRAÇÃO

kavita@usp.br

INTRODUÇÃO

A produção e comercialização de vinhos é uma atividade econômica relevante em muitos países. Os produtores do Velho Mundo – França, Itália, Espanha e Portugal – têm-se confrontado com a ameaça crescente dos novos países produtores, especialmente da Argentina, Chile, África do Sul, Nova Zelândia, Austrália e EUA, apelidados de Novo Mundo e frequentemente com uma relação qualidade-preço geralmente muito favorável.

Sendo uma indústria onde se verifica habitualmente um excesso de produção – as previsões da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) relativas a 2014 apontam para uma produção de 279Mhl e um consumo de 240Mhl – muitos países, especialmente na Europa têm apostado numa diminuição na área de vinha, maior produtividade, diferenciação e valorização dos seus produtos e marcas.

Em 2014, os principais produtores de vinho – França, Itália e Espanha - foram responsáveis por 47,6% da produção mundial, seguidos dos principais países do Novo Mundo

Por seu lado, os principais países consumidores são os EUA, a França e a Itália. Nos casos de França e Itália, verificam-se igualmente consumos *per-capita* elevados (42,9 e 35,6 litros/ano), enquanto os EUA têm um consumo de 10,6 litros, o que, aliado ao elevado número de habitantes, mostra o potencial de crescimento do mercado.

Embora muitos dos principais países produtores sejam também importantes consumidores (ex. Itália e França), há países que não produzem vinho e são consumidores de referência, como o caso do Reino Unido (consumo *per-capita* de 20,2 litros). Outros países, como Portugal, apesar de terem um elevado consumo *per-capita* (41,1 litros) têm uma natureza crescentemente exportadora, dada a pequena dimensão do mercado interno.

Os consumos *per-capita* têm diminuído, notando-se uma tendência global para se beber “menos, mas melhor” (Thomas, Painbeni, & Barton, 2013). Assim, prevê-se que as categorias de vinho mais *premium* continuem a crescer nos próximos anos.

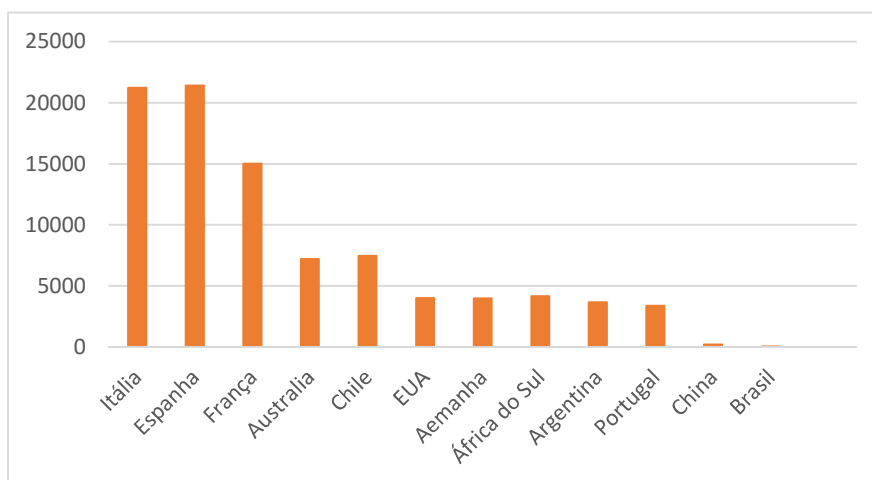
Em virtude da diminuição dos consumos per-capita nos países tradicionalmente produtores, do aparecimento de novos produtores e da emergência de novos mercados consumidores, verifica-se uma forte pressão exportadora, cada vez mais firme em vinhos de maior qualidade e maior valor: entre 2000 e 2014, o comércio mundial de vinhos cresceu 73% em volume (cerca de 3,7% aa) e 117% em valor (cerca de 5,3% aa). Ademais, dado o excedente de produção mundial tem-se verificado, especialmente na Europa, uma diminuição da área de vinha. Por seu lado, a China e a Rússia têm aumentado significativamente o seu consumo de vinho, sendo que a China já consome cerca de 7% do total mundial.

CASO: WINES OF PORTUGAL

O aumento das exportações tem sido uma aposta da maior parte dos países produtores, que procuram minorar a dependência dos seus mercados de origem (geralmente muito competitivos e com consumos cada vez mais reduzidos) e atingir segmentos de mercado de maior volume ou menos sensíveis ao preço.

Como se verifica na Figura 1, os principais países exportadores são a Itália, Espanha e França, sendo que os restantes registram um volume de exportações muito menor.

Figura 1: Exportações de vinho em volume (2012)



Fonte: (OIV, 2015)

Entre 1996 e 2012, todos os principais exportadores de vinho aumentaram o seu volume de exportações: a França foi o país que menos aumentou as exportações (16% entre 1996 e 2011), enquanto a Espanha cresceu 218% e a Itália 58%. Desta forma, em 2012, Itália e Espanha têm um nível de exportações relativamente semelhante e a França foi o 3º maior exportador (em volume). Já os países com maiores crescimentos em % do nível de exportações em volume foram Austrália, África do Sul, Chile e China. Todos os outros principais exportadores tiveram um desempenho total (em volume) menos expressivo: o quarto maior exportador – os EUA – exportaram 4007 mil hl em 2011.

As principais marcas de vinho

Existem grandes especificidades no mercado do vinho, que passam pela existência de marcas com um volume de produção reduzido – em função das características do território / *Terroir*¹, da variabilidade da qualidade das colheitas ao longo dos anos e de uma grande disseminação de marcas e produtores.

Com algumas exceções, não há marcas com expressão global, pois tal implicaria a utilização de grandes quantidades de uvas, de diferentes proveniências levando a níveis de qualidade e sabor inconsistentes ao longo dos anos. A existência de marcas fortes é muito importante no mercado dos vinhos, pois permite economias de escala nos planos de marketing, alavancagem comercial, maiores margens, possibilidade de extensões de marca, melhor posição competitiva e flexibilidade de preço. Por seu lado, para o consumidor, diminui a confusão associada a uma dispersão provocada por tantas marcas de vinho (Vrontis, Thrassou, & Czinkota, 2011). No

¹ Terroir => palavra francesa que representa um número complexo de fatores (como as castas, os diferentes tipos de solos e microclimas e a intervenção do homem) que influenciam a biologia da videira determinando a qualidade final da uva e do vinho resultante.

mercado do vinho há cada vez mais publicações especializadas seguidas por enófilos e profissionais de todo o Mundo, das quais destacamos 2:

- A *Wine Spectator* desenvolve anualmente um trabalho visando à seleção dos 100 melhores vinhos do mundo, por meio de provas cegas realizadas pelos seus editores (Tabela 1).
- A *Drinks international* publica o relatório “*Most admired wine brand*”. Em 2014 recolheram depoimentos de mais de 200 profissionais (jornalistas, *sommeliers*, compradores, *bloggers*, consultores, professores etc), que fizeram uma avaliação global da marca considerando diversos critérios: qualidade do produto, imagem, preço, história, entre outros.

Tabela 1: Os melhores 100 vinhos de 2014

País de origem	TOP				Líder
	TOP 50	20	TOP 10	TOP 3	
USA	24	15	5	1	-
Itália	20	9	2	1	-
França	13	6	4	2	-
Espanha	8	2	-	-	-
Grécia	7	-	-	-	-
Austrália	6	3	2	2	1 (Carnival)
Chile	6	3	1	1	-
Portugal	6	5	4	3	2 (Dow's & Chryseia) Dow's
Argentina	4	4	1	-	-
África do Sul	3	1	1	-	-
Alemanha	3	2	-	-	-
Outros	6	-	-	-	-

Fonte: (Wine Spetactor, 2015)

Para a *Wine Spectator*, os vinhos portugueses assumiram um claro destaque em 2014, sendo que 3 dos 4 melhores vinhos analisados são portugueses, todos eles provenientes da região do Douro. Observa-se ainda a existência de 6 vinhos portugueses ente os 100 melhores do mundo, o que é um resultado excelente, dada a importância relativa dos vinhos portugueses.

Novo Mundo versus Velho Mundo

A indústria do vinho nos países do Novo Mundo tem sabido responder de forma notável à evolução dos padrões de consumo, integrando tecnologia e inovação, enquadramento institucional e uma gestão de marketing acertada. O desempenho destes países tem sido potencializado pela diminuição de muitas tarifas e barreiras aduaneiras, menores custos logísticos, alteração nos padrões de consumo de vinho, que lhes tem conferido oportunidades nos mercados internacionais (Rojas-Mendez & Rod, 2013).

As crises de sobreprodução, a diminuição dos níveis de consumo e a alteração dos hábitos, a crescente importância dos mercados internacionais, as alterações nas políticas alfandegárias e nas estruturas logísticas e comerciais e inovação tecnológica e do conhecimento, têm proporcionado importantes ameaças e oportunidades. Os hábitos de consumo têm sofrido uma enorme evolução, fruto de alterações legais, pressões sociais e morais, foco em hábitos de vida mais saudáveis e da crescente agressividade comercial de outras bebidas (designadamente cerveja, refrigerantes e sucos) com estratégias de marketing muito agressivas, especialmente para os mais jovens. Dessa forma, o seu consumo é cada vez mais centrado em categorias de maior valor agregado e os consumos mais moderados e ocasionais.

A estrutura de produção no novo mundo (especialmente na Austrália e nos EUA) é geralmente composta por grandes produtores, que agregam uvas de várias proveniências, conseguindo importantes economias de escala e preços atraentes, investindo fortemente em marketing e inovação tecnológica (Martinez-Cardoso & Medina-Albaladejo, 2010).

Os vinhos do velho mundo têm sentido grande pressão competitiva, por parte dos vinhos dos novos países produtores, devido à sua crescente qualidade e gestão de marketing, associado a preços substancialmente mais baixos. Desde a década de 1980 os produtores europeus têm implementado mudanças significativas no sentido de responder aos desafios competitivos provenientes do Novo Mundo (Martinez-Cardoso & Medina-Albaladejo, 2010). Existe uma grande profissionalização das atividades de marketing, porém alguns fatores incontornáveis limitam o crescimento em certos países, como as pautas aduaneiras restritivas (Ex Mercosul e EUA).

Os vinhos de Portugal

“There were some classic wines that took our breath away, including Dow’s 2011 Vintage Port, our wine of the Year and the emblem of the revitalized wine industry in Portugal: And there were thousands of great wines with very good or outstanding scores, yet they cost less than 20 USD” (Mitch, 2015, p. 92)

Portugal tem uma grande tradição no mercado dos vinhos: já no século XIV, os acordos comerciais entre Portugal e o Reino Unido (designadamente o Tratado de Windsor de 1386) referiam-se à sua importância e ao tratamento de exceção. Portugal possui a Denominação de Origem mais antiga do mundo: o vinho do Porto (O Alto Douro Vinhateiro é considerado pela UNESCO Patrimônio Mundial). Outras áreas, como o Alentejo, Dão, Bairrada e Tejo, produzem vinhos desde há muitos séculos, em função das excelentes características e diversidade dos seus solos e do enraizamento cultural da produção e consumo do vinho. Contudo, durante muitos séculos, o vinho do Porto e da Madeira dominavam as exportações de vinhos portugueses, enquanto as exportações de vinhos de mesa eram praticamente inexistentes (Barton, 2015). O consumo interno (elevado consumo per-capita) e as vendas para as colônias africanas e comunidades de emigrantes (“mercado da saudade”) consumiam muito da produção dos vinhos portugueses.

O processo de descolonização ocorrido na década de 1970 (sobretudo com as colônias africanas), a diminuição progressiva dos consumos internos, o aumento da concorrência internacional, a crescente profissionalização das empresas, a excelência das condições de solo e clima (*Terroirs*), a grande tradição na produção de vinhos, e o processo de integração europeia fizeram com que os vinhos portugueses assumissem um importante protagonismo e tenham

obtido um elevado reconhecimento internacional. O vinho tem sido visto como um setor estratégico, especialmente em termos de comércio externo, verificando-se investimentos no seu desenvolvimento. Em 1994, *Michael Porter* efetuou um estudo sobre a competitividade de Portugal, tendo indicado este setor entre os de maior potencial exportador.

Também a recente crise econômica mundial teve reflexos muito fortes em Portugal, e levou muitas empresas e entidades governamentais a redobrar os esforços tendentes à internacionalização das empresas, com especial atenção à indústria do vinho.

Os vinhos portugueses possuem particularidades muito importantes:

- Enorme tradição, associada a uma extraordinária presença global de Portugal em todo o mundo: o período dos Descobrimentos e conquistas, iniciado no século XV tornou Portugal a primeira potência Global, com uma presença marcante, especialmente em África, Américas e Ásia;
- Vinhos genuínos / únicos e possibilidade de descoberta: grande diversidade de regiões e castas: existem mais de 250 variedades indígenas, que muitas vezes ainda são combinadas com castas internacionais. Esta situação confere uma enorme diversidade e exclusividade ao vinho Português. Os resultados obtidos, como nos trabalhos da *Wine Spectator* e *Drinks International*, são prova das potencialidades e excelência dos vinhos portugueses;
- Condições de solo e de clima excepcionais: sendo Portugal um país muito pequeno, possui uma enorme diversidade de tipos de solo e de condições climáticas;
- Embora os vinhos tintos predominem, existe uma larga variedade de vinhos brancos, Rosé (exemplo: Mateus), espumantes e vinhos verdes (muito apreciados em alguns mercados, exemplo EUA);
- Oferta muito centrada em *Blends*²: os vinhos portugueses resultam quase todos da combinação de castas, o que lhes confere uma importante diferenciação, em mercados que procuram a descoberta.

Apesar da grande tradição de Portugal no mercado dos vinhos, a sua pouca experiência internacional ainda implica problemas de notoriedade, especialmente quando confrontados com os vinhos franceses, espanhóis e italianos, associados muitas vezes a grande status e sofisticação. Por outro lado, Portugal é um destino turístico muito importante, especialmente para Europeus e Brasileiros, pelo seu clima, proximidade, diversidade de oferta, segurança e preço moderado. Em 2014 visitaram Portugal cerca de 16 milhões de pessoas e a perspectiva tem sido de crescimento. Muitos dos turistas têm mostrado grande satisfação, em especial com a comida e os vinhos consumidos.

A maior parte dos produtores portugueses é de pequena dimensão, o que dificulta o desenvolvimento de estratégias de marketing agressivas, como na abordagem aos mercados externos, na capacidade de abastecimento dos mercados, e na negociação com importadores e distribuidores. Por essa razão verificam-se algumas importantes limitações:

- Os vinhos são desconhecidos de maioria dos consumidores internacionais (problemas de notoriedade) apesar de terem nichos de grandes apreciadores, como demonstram os prêmios e reconhecimentos internacionais;

² Um vinho Blend resulta de um vinho feito pela combinação de várias castas onde o objetivo é realçar o melhor de cada uma delas e criar uma combinação harmoniosa e distinta, por contraponto aos vinhos varetais que se produzem de uma só casta de uvas.

- A aposta baseada nos *blends*, sendo um elemento central de diferenciação (descobertas e experiências únicas) inibe muitos consumidores, mais familiarizados com as castas internacionais. Como afirma um comprador dos EUA, “*the biggest struggle is getting people to realize that it’s OK to have a blend*”;
- O preço dos vinhos portugueses é baixo (“*a USD 40 portuguese wine would be a USD 80 if it were made in California*”). Esta estratégia de preço de penetração é contraditória com a impossibilidade de se diferenciar pelos custos, dada a impossibilidade de se obterem economias de escala significativas (propriedades pequenas e muitas vinhas não mecanizáveis);
- Há grandes dificuldades na negociação com distribuidores internacionais e no acesso às redes comerciais internacionais. É pouco frequente encontrar uma oferta significativa de vinhos portugueses em restaurantes e supermercados em muitos países;
- A comunicação das marcas é complexa, devido à falta de volumes significativos. Dessa forma, especialmente nos mercados internacionais, os produtores associam-se à entidade regional (existem 14 comissões vitivinícolas, cada uma representando a sua região) ou nacional (através da ViniPortugal).

Entre 1996 e 2011 verificou-se a diminuição da produção de vinho português de 9.712 para 5.610 mil hl, sendo que a superfície cultivada diminuiu de 259.000 para 240.000 Hectares e o consumo interno diminuiu de 5.443 para 4.686 mil hl. Por seu lado, as exportações cresceram de 1.976 para 3.079 mil hl.

Wines of Portugal - A ViniPortugal e internacionalização do vinho português

A indústria do vinho é muito relevante para a economia portuguesa, em termos de valor acrescentado, emprego, produtividade e efeito na balança comercial. Tem mostrado um elevado dinamismo nos últimos anos, com crescimento das exportações em volume e valor (entre 2005 e 2011 as exportações cresceram 20% em volume e 31% em valor). Este desempenho também reflete o retorno do investimento feito em promoção e divulgação nos mercados externos.

A estratégia para a internacionalização dos vinhos portugueses passa por três níveis de intervenção: Marca País: Wines of Portugal / Vinhos de Portugal, operada pela ViniPortugal; Marcas Regionais: Denominações de Origem, em especial o Vinho do Porto, e Indicações Geográficas, operadas por entidades regionais (CVR, IVBAM e IVDP) e Marcas Privadas: operadas pelas empresas proprietárias das marcas. Deverá ainda existir uma estratégia coletiva, especialmente partilhada pela marca país e as marcas regionais. As estratégias das marcas privadas serão múltiplas e desejavelmente em consonância com as duas anteriores.

A ViniPortugal é a Associação Interprofissional do Sector Vitivinícola e a **entidade gestora da marca *Wines of Portugal***. Fundada em 1997 enquanto associação privada sem fins lucrativos agrupa estruturas associativas e organizações de profissionais ligadas ao comércio, à produção, às cooperativas, aos destiladores, aos agricultores e às regiões demarcadas . Dentre seus objetivos, destacam-se:

- Promover a imagem de PORTUGAL enquanto produtor de vinhos por excelência, valorizando a marca *Wines of Portugal*;
- Construir uma plataforma de consensos, através de articulação interinstitucional, congregando todas as entidades do sector;

- Elaboração de uma estratégia, estável, consistente e coerente, potenciadora de uma mensagem uniforme na promoção dos vinhos portugueses;
- Melhor conhecimento dos mercados de exportação;
- Implementação do plano de marketing da marca *Wines of Portugal* e contribuir para um maior volume de vendas e competitividade das empresas.

Em suma, a atuação da ViniPortugal visa:

”Transformar, no horizonte de 10 anos, a imagem de PORTUGAL numa marca coletiva de referência, traduzida na tendência crescente das suas exportações e recolocando-o, em volume e valor, entre os 10 maiores países exportadores a nível mundial” (ViniPortugal, 2015)

As empresas e as marcas portuguesas têm geralmente uma dimensão pequena no contexto internacional, pois existem muitas dificuldades nos seus processos de internacionalização (em especial no que tange a promoção e negociação com os parceiros internacionais). A atuação da ViniPortugal é central para o desenvolvimento dos produtores, na medida em que incrementa a notoriedade dos vinhos portugueses e gera/transfere conhecimento sobre os mercados de destino. E para que os seus resultados sejam maximizados, especialmente em mercados distantes, os esforços de todas as entidades devem ser muito coordenados.

Tendo como base o diagnóstico efetuado e o esforço de coordenação com as diferentes entidades envolvidas no negócio do vinho, definiu-se uma estratégia para a marca *Wines of Portugal*, que se pretende estável, consistente e coerente, com uma mensagem uniforme na promoção dos vinhos portugueses.

O vinho português tem um posicionamento diferenciador, com base em um componente aspiracional e experiencial – materializável pelas suas castas, regiões, versatilidade e limitada capacidade produtiva (tornando-os mais exclusivos). Os segmentos de mercado mais visados são os “*Generation treaters*” e “os *Adventurous Connoisseurs*”³.

Com um investimento anual de cerca de 8 milhões de euros, torna-se necessário concentrar os esforços em mercados estratégicos, de forma a aumentar a visibilidade / impacto das campanhas: 41% dessa verba está alocada aos EUA e Brasil. A ViniPortugal tem ainda outros oito mercados estratégicos: China, Canadá, Angola, Reino Unido, Nórdicos (Suécia, Noruega e Finlândia) e Alemanha. Nos EUA, onde se espera crescer 12,1% aa, os mercados alvo são Nova Iorque, Califórnia e Miami. Já no Brasil, onde se espera crescer 7,7% aa, os investimentos concentram-se em São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Minas Gerais, Goiás, Paraná e Bahia. Em média, o objetivo de crescimento anual para as exportações é de 4,1% em 2016.

Os públicos-alvo destas ações são muito específicos: profissionais e jornalistas de vinho e de lifestyle, *sommeliers* e decisores de compra. No caso dos consumidores, destacam-se os

³ A Wine Intelligence (2006) identifica cinco grupos de consumidores no mercado nos vinhos: **adventurous connoisseurs** (rendimento elevado, leitores de publicações especializadas, elevada frequência e montante despendido, elevado envolvimento); **mainstream at-homers** (classe média, elevada frequência, gastos médios, grande envolvimento com o vinho e consumo em casa); **weekly treaters** (jovens solteiros, baixa frequência e investimento abaixo da média, envolvimento moderado com o vinho); **sociable bargain-hunters** (prosperous empty-nesters, compradores frequentes, baixos montantes e envolvimento baixo / moderado); e **frugal conservatives** (baixo rendimento, baixa frequência de compra, gastos e envolvimento reduzido relativamente ao vinho). Em 2013, acrescentou-se o grupo dos **generation treaters**, que são jovens de até 35 anos, ricos, e que respondem por 24% dos gastos com vinho, apesar de serem apenas 9% da população.

Generation Treaters e os *Adventurous Connoisseurs*. As ações são também geralmente muito específicas, como inserções em revistas especializadas (*Decanter, Wine Spectator, Wine Enthusist e Wine & Spirits*) e nas grandes feiras mundiais: *VINEXPO Bourdés e Ásia, London International Wine Trade Fair, Prowein Dusseldorf, Expovins São Paulo, Interwine Cantão e Hong Kong International Wine fair*. As ações de educação e formação para profissionais de vinho e promoções no ponto de venda, são feitas nestes mercados estratégicos. Existe ainda uma articulação estratégica e operacional entre a promoção coletiva do vinho e outros setores, como turismo, lazer, gastronomia, azeite, conservas, queijos e outros.

A Viniportugal desenvolve cerca de 100 ações anuais, dirigidos sobretudo a profissionais e consumidores, por meio de eventos (ações de alto impacto no mercado, com presença dos agentes económicos e destinadas a mais de 100 convidados), Educação/Formação (ações que visam aumentar o conhecimento sobre os Vinhos de Portugal onde são convidadas no máximo 30 profissionais), Promoção (ações desenvolvidas para desenvolver e acelerar as vendas dos Vinhos de Portugal no mercado) e Comunicação (utilização de meios que possibilitam a visibilidade e comunicação da marca).

Quadro 1: Tipologia de ações desenvolvidas

Eventos	Feiras, Galas, Provas Anuais; Participação dos AE (agentes económicos); Dimensionadas para mais de 100 convidados; Orientadas para profissionais e/ou consumidores
Promoção	Incentivos em lojas de vinhos, supermercados e restaurantes; Estimular a procura dos nossos vinhos; Visando desenvolver as vendas dos Vinhos de Portugal no mercado;
Educação / formação	Aumentar o conhecimento sobre os Vinhos de Portugal; Máximo: 30 profissionais por ação; Não requerem a deslocação dos AE; Podem decorrer no mercado ou em Portugal
Comunicação	Aumentar a visibilidade e comunicação da marca; Suporta a estratégia definida para cada mercado

Fonte: (ViniPortugal, 2012)

O mercado do vinho brasileiro

A empresa Wine Intelligence inclui o Brasil no grupo de países que considera de “*High Growth Emerging*”, que são mercados com um rápido crescimento e uma base de consumo relativamente baixa. Entre 2007 e 2012 verificou-se um aumento do consumo em volume e valor. Segundo a Wine Intelligence, em 2011 consumiram-se no Brasil 36.380 caixas de vinho (de 9 lt), sendo que 8.647 se referem a importações (954 provenientes de Portugal). O consumo tem-se expandido a partir do Rio de Janeiro e de São Paulo, com consumidores mais jovens e mais velhos, sensíveis a marcas e especialmente de vinhos tintos (Wine Intelligence, 2013).

Aqui, os impostos e a burocracia são muito elevados, sendo que os vinhos provenientes do Chile, Argentina e Uruguai gozam de importantes vantagens fiscais, para além de custos de transporte inferiores. É igualmente tido como muito importante o desenvolvimento de parcerias locais e de ações de comunicação impactantes (líderes de opinião e consumidores),

especialmente focadas nos vinhos de maior qualidade e em segmentos mais jovens e informados (e que procuram informação).

O mercado do vinho no Brasil teve um enorme crescimento nos últimos anos em valor e em quantidade. O Chile é o seu grande fornecedor, com um valor de exportações superior ao dobro do 2º maior fornecedor. A Argentina, embora tenha diminuído a quantidade exportada, aumentou a sua faturação. Como ainda se verifica na Tabela 2, a França é o principal exportador do Velho Mundo, seguido de Portugal e Itália. Contudo, se excluirmos os vinhos espumantes, Portugal ultrapassa a França, tornando-se o 3º país com maior volume de exportações de vinho para o Brasil.

Tabela 2: Brasil - Importações de Vinho 2004-2014

	Valor €		Volume (cx 9 lt)		Preço	
	2014	2004/2014	2014	2004/2014	2014	2004/2014
Chile	85.939.510	373%	3.951.272	236%	2,42 €	41%
Argentina	43.006.214	168%	1.579.174	-62%	3,03 €	614%
França	36.426.889	249%	521.090	93%	7,77 €	80%
Portugal	28.190.575	187%	1.087.542	144%	2,88 €	18%
Itália	27.265.185	125%	1.058.209	32%	2,86 €	70%
Espanha	13.057.469	489%	400.981	155%	3,62 €	30%
EUA	3.222.244	1468%	89.239	1073%	4,01 €	34%
Uruguai	2.854.336	225%	137.422	106%	2,31 €	57%
Africa do Sul	2.373.748	343%	81.751	15%	3,23 €	55%
Australia	760.674	66%	25.534	38%	3,31 €	21%

Fonte: COMTRADE, Cit in (*ViniPortugal, 2016*)

Com relação ao consumidor brasileiro, uma pesquisa realizada pela Vinitrac apresenta resultados importantes. Nota-se que os consumidores conhecem os vinhos portugueses, porém o preço ainda é uma barreira.

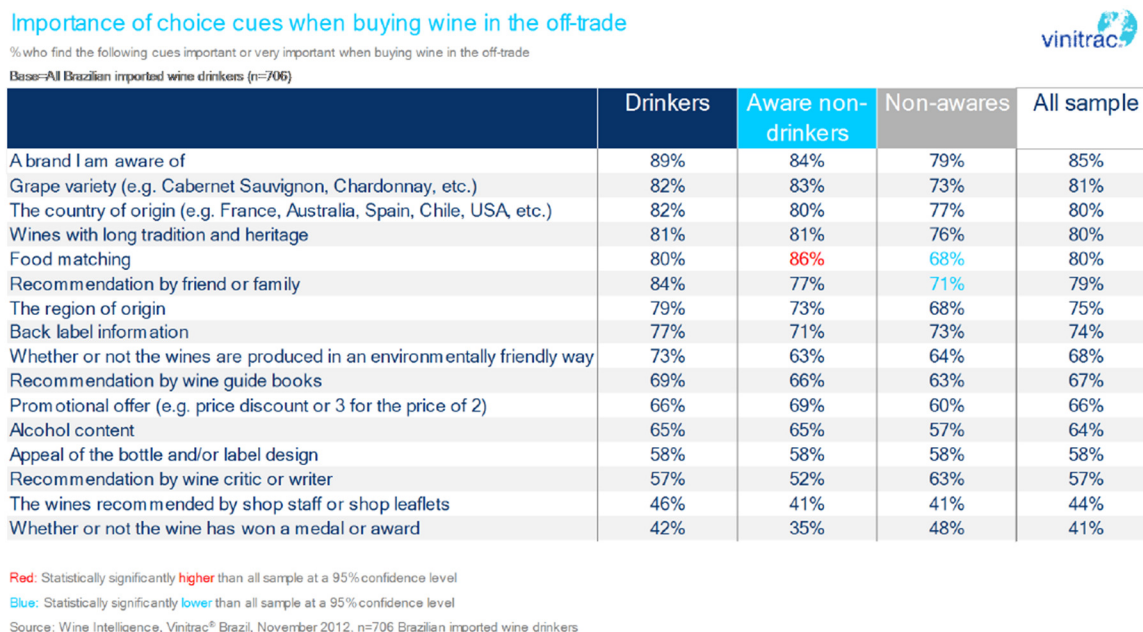
Figura 2: Conhecimento e hábitos dos consumidores brasileiros



Fonte (Wine Intelligence, 2013)

Outro resultado interessante da pesquisa aponta os motivos para a escolha de determinado tipo ou marca de vinho a ser comprado, com destaque para as diferenças entre os consumidores que consomem vinhos portugueses (Drinkers), os que conhecem, mas não consomem (Aware non-drinkers) e os que não conhecem (Non-awares).

Figura 3: Como os consumidores brasileiros escolhem os vinhos?



Fonte: (Wine Intelligence, 2013)

Por fim, na Figura 4 são apresentados os resultados com relação à atitude dos consumidores brasileiros com relação ao consumo de vinho. Um resultado que se destaca é com relação ao estilo, na frase “Wine is a fashionable drink”, com 94% de concordância entre aqueles que conhecem os vinhos portugueses, mas não o consomem. Para estes consumidores, os vinhos portugueses podem não se encaixar na categoria “fashion”.

Figura 4: Atitude com relação ao consumo de vinho

% who "agree" or "strongly agree" with the following statements

Base=All Brazilian imported wine drinkers (n=706)

	Drinkers	Aware non-drinkers	Non-awares	All sample
Personal benefit of wine				
I really love the taste of wine	85%	83%	76%	83%
Drinking wine gives me pleasure	87%	80%	74%	82%
Wine helps to create a warm/friendly atmosphere	84%	88%	81%	85%
Wine is important to me in my lifestyle	58%	49%	38%	52%
Drinking wine is good for my health	80%	82%	66%	78%
Wine buying attitude				
I like to take my time when I purchase a bottle of wine	59%	51%	42%	54%
I always look for the best quality wines I can get for my budget	83%	87%	80%	84%
Deciding which wine to buy is an important decision	87%	86%	73%	84%
Wine style				
Wine can be a refreshing drink	61%	62%	54%	60%
Wine is a fashionable drink	87%	94%	84%	89%
Interest and knowledge				
I have a strong interest in wine	81%	74%	70%	77%
Compared to others, I know less about the subject of wine	56%	61%	51%	57%
I feel competent about my knowledge of wine	40%	32%	39%	37%
I don't understand much about wine	30%	40%	32%	33%
Price of wine				
Generally speaking, wine is an expensive drink	49%	51%	48%	49%
Generally speaking, wine is reasonably priced	58%	55%	55%	56%

Fonte: (Wine Intelligence, 2013)

Com base nas informações contidas neste caso, na mídia em geral e no seu conhecimento sobre o mercado e o consumidor brasileiro, seu desafio é **preparar um Plano Estratégico visando a expansão dos Vinhos de Portugal no Brasil nos próximos 3 anos.**

Referências

- Adendorff, L., Lyman, E., & Nuthall, K. (2010). Italian wine sector boosts quality to seize exports: Management briefing: Marketing Italian wines in the UK and the US. *Bromsgrove: Aroq Limited*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/212460718?accountid=44038>
- Barton, S. (2015). Portugal's Promise. *MARKET WATCH*, 81-84.
- Boatto, V., Defrancesco, E., & Trestini, S. (2011). The price premium for wine quality signals: does retailers' information provision matter? *British Food Journal*, 13 (5).
- Felzensztein, C., & Deans, K. (2013). Marketing practices in wine clusters: insights from Chile. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (4), 357-367.
- Gabrielli, V., & Balboni, B. (2010). SME practice towards integrated marketing communications. *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (3), 275-290.
- Gelfand, M. (2010). Australian wines with a sense of place. *Executive life*, July/August, 67-70.
- Kunc, M. (2007). A survey of managerial practices in the small to medium Chilean wineries. *Journal of Wine Research*, 18 (2), 113-119.

- Martinez-Cardoso, J., & Medina-Albaladejo, F. (2010). Change and Development in the Spanish Wine Sector, 1950–2009. *Journal of Wine Research*, 21 (1), 77-95.
- Mitch, F. (2015). The Year In Wine 2014 In Review. *Wine Spectator*, 92.
- Monitor, B. (2012). *ITALIA: food & Drink Report Q3 2012*.
- OIV. (2015, 07 14). *www.oiv.org*. Retrieved from <http://www.oiv.org/en/databases-and-statistics/statistics>.
- Rojas-Mendez, J., & Rod, M. (2013, 25 (1)). Chilean wine producer market orientation: comparing MKTOR versus MARKOR. *International Journal of Wine Business Research*, pp. 27-49.
- Rooyen, J. v., Stroebel, L., & Esterhuizen, D. (2010). Analysing Competitiveness Performance in the Wine Industry: The South African case. *AARES conference workshop on The World's Wine Markets by 2030: Terroir, Climat*. Adelaide.
- Serrano, R., Garcia-Casarejos, N., Gil-Pareja, S., Llorca-Vivero, R., & Pinilla, V. (2015). The internationalisation of the Spanish food industry: the home market effect and European market integration. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 13 (3), 1-13.
- Sexton, A. (2011). The French in the Australian wine industry: 1788-2009 Business Research. *International Journal of Wine Business Research*, pp. 198-209.
- Stein, S. (2015). New markets and new strategies in Argentina's wine revolution. *Economics, Management and Financial Markets*, 5 (1), 68-98. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/613688966?accountid=44038>
- Thomas, L., Painbeni, S., & Barton, H. (2013). Entrepreneurial marketing within the French wine industry. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19 (2), 238-260.
- US Department of Commerce. (2011). U.S. WINE INDUSTRY – 2011. Retrieved from <http://ita.doc.gov/td/ocg/wine2011.pdf>
- ViniPortugal. (2012). *Plano estratégico para a internacionalização do setor do vinho para Portugal*. ViniPortugal.
- ViniPortugal. (2015, 10 19). <http://www.viniportugal.pt>. Retrieved from <http://www.viniportugal.pt/Missao>.
- ViniPortugal. (2016, 07 14). <http://www.viniportugal.pt>. Retrieved from <http://www.viniportugal.pt/Estatisticas>.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Czinkota, M. (2011). Wine marketing: A framework for consumer-centred planning. *Journal of Brand Management*, 18, 245-263.
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Rossi, M. (2011). Italian wine firms: strategic branding and financial performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 19 (4).
- Wine Intelligence. (2013). *Wine Intelligence insights*. Lisbon: Wine Intelligence insights.
- Wine Spetactor. (2015, 07 14). <http://www.winespectator.com/>. Retrieved from <http://2014.top100.winespectator.com/>.

NOTAS DE ENSINO: WINES OF PORTUGAL

O presente caso trata da internacionalização dos vinhos portugueses, em especial para o mercado brasileiro, que possui um forte potencial de crescimento nos próximos anos.

Objetivos de Ensino

- Analisar formas de cooperação entre empresas concorrentes visando objetivos comuns. Neste enquadramento deve analisar-se o conceito de Cluster e de *Terroir*.
- Efetuar uma análise a um mercado (neste caso o mercado brasileiro de vinhos importados), definindo prioridades e efetuando escolhas: definição de objetivos e estratégias.
- Desenvolver um plano de ação, a médio prazo, condizente com os objetivos e estratégias definidas, em torno de públicos específicos.
- Atender às especificidades legais e políticas do país de destino, do seu ciclo de vida e das expectativas dos consumidores e intermediários.

Fontes e Métodos de coleta

Na construção deste caso colaboraram diferentes entidades:

- Acadêmicos portugueses e brasileiros da área de marketing e negócios internacionais, por meio de reuniões e de consultas a referências bibliográficas.
- A ViniPortugal, por meio do seu diretor de Marketing a profissional responsável pelo mercado brasileiro.
- Empresas produtoras / exportadoras de vinho de grande e pequena dimensão que tem o Brasil como um dos seus mercados chave.
- Especialistas em mercados internacionais, designadamente no mercado brasileiro de vinhos.
- Visitas a Feiras internacionais (designadamente ANUGA / Dusseldorf 2015).
- Consulta a diversas publicações e organizações: OIV – *Organizacion Internatioal du Vin*, IVV – *Instituto do Vinho e da Vinha*, ViniPortugal, revista *Wine Spectator*, revista *Drinks International* e documentação disponibilizada pela *ViniPortugal* e outras entidades.

A construção deste caso percorreu um conjunto de etapas pré-definidas (metodologia) que se apresenta de forma sucinta:

- Os desafios relacionados com a internacionalização dos vinhos portugueses nos mercados internacionais e a pertinência da construção de um *Case Study* a aplicar a alunos de graduação e de pós-graduação no Brasil foi analisada em conjunto com a VinPortugal em 2015.
- Procedeu-se à pesquisa de informação, numa primeira fase junto de fontes secundárias, como sejam organizações e publicações oficiais; imprensa especializada e consulta a de referências bibliográficas.
- Recolheram-se dados primários, através de entrevistas com profissionais de diversas áreas relacionadas com o marketing, comércio de vinhos e com a internacionalização,

designadamente no mercado brasileiro. Também se devolveram outras atividades de pesquisa, designadamente através de observação (cartas de vinhos em restaurantes, garrafeiras em supermercados e lojas de vinhos em diversos países.). Foram efetuadas visitas a feiras de vinhos destinadas a profissionais e público em geral, designadamente a maior feira de vinhos do mundo, a Prowein, que todos os anos se realiza em Dusseldorf (Alemanha).

Este *Case Study* destina-se a ser utilizado como instrumento de aprendizagem, pelo que no seu processo de construção prevaleceu sempre o critério pedagógico. Neste sentido, alguma informação ou pressupostos terão sido introduzidos ou adaptados com vista a suscitar o debate acadêmico e a aprendizagem dos alunos.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Os cursos de administração procuram uma crescente aproximação ao contexto empresarial, aliando uma robusta base teórica às práticas e problemáticas a que os gestores e organizações são permanentemente sujeitas. Esta complexidade é ainda mais relevante na abordagem a mercados internacionais, em que as perceções dos consumidores, o ambiente competitivo e as barreias à entrada apresentam desafios tão diferenciados.

A necessidade de analisar um mercado externo desenvolvendo e implementando uma estratégia agressiva num contexto de restrições orçamentais severas é o grande tema deste desafio de trabalho, que combina os saberes teóricos à natureza assumidamente profissionalizante das ofertas formativas das principais universidades e cursos de administração.

A aprendizagem tem-se focado crescentemente no desenvolvimento de competências, ou seja, enquanto resultados de aprendizagem ou o que um estudante sabe ou pode demonstrar uma vez completado um processo de aprendizagem. Nesse contexto, a abordagem proposta pelo projeto *Tunning*ⁱ, classifica as competências em instrumentais, interpessoais e sistémicas:

- Competências instrumentais: capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas e linguísticas;
- Competências interpessoais: capacidades individuais tais como as competências sociais (interação social e cooperação);
- Competências sistémicas: capacidades e competências relacionadas ao sistema na sua totalidade (combinação da compreensão, da sensibilidade e conhecimento que permitem ao indivíduo ver como as partes de um todo se relacionam.

Neste caso, o *Case Study* da ViniPortugal – Wines of Portugal, procura desenvolver competências avançadas nas áreas de planeamento estratégico e de Marketing Internacional, com uma abordagem sobretudo profissionalizante, num contexto complexo, com a necessidade de agregar diversos saberes, de procurar, seleccionar e analisar diversas fontes de informação e de associar trabalho individual e em equipa. Relacionado esta abordagem com o projeto *Tunning*, trabalhará especialmente as seguintes competências:

Competências instrumentais	<ul style="list-style-type: none">- Conhecimentos aprofundados de Estratégia e de Marketing internacional;- Pesquisar e avaliar múltiplas fontes de dados e de utilizar metodologias- Pesquisa autónoma;
-----------------------------------	--

	- Capacidade para enfrentar desafios em diferentes contextos culturais.
Competências interpessoais	- Habilidade para pesquisar e analisar informação, escrever, apresentar e defender ideias junto de diversas audiências. - Trabalho em grupo e de gestão de equipas - Valoração da diversidade e a multiculturalidade.
Competências sistémicas	- Capacidade de criticar construtivamente, tirar conclusões e efetuar recomendações de alcance estratégico e/ou operacional. - Capacidade de tomada de decisão; - Atuação em contextos de alguma incerteza e insuficiente informação - Responsabilidade social e comportamento ético.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

Este *Case Study* foi desenvolvido especialmente para disciplinas relacionadas com Planeamento Estratégico, Planeamento de Marketing e de Marketing Internacional.

Nas disciplinas de Planeamento Estratégico, destacar-se-ão as atividades relacionadas com a análise da indústria ou do setor (designadamente as 5 forças de Porter), o desenvolvimento de todo o planeamento estratégico, até à definição dos objetivos e formulação de uma estratégia para que as entidades possam cooperar – designadamente no âmbito de um cluster / Terroir – e simultaneamente competir pela preferência / escolha de clientes e/ou consumidores.

Caso o enfoque seja predominantemente de Marketing, este caso poderá ser utilizado em uma disciplina de Planeamento de Marketing ou de Marketing Internacional, com atividades relacionadas com a formulação de objetivos e de atividades de marketing, em torno de segmentos de mercado e objetivos de marketing específicos.

Este caso poderá ter outras abordagens mais específicas, como sejam em termos de Branding, Marketing Digital e de Relações Públicas, desde que com algumas adaptações ou carecendo de um trabalho de pesquisa suplementar por parte dos respondentes.

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Este trabalho tem na sua gênese o seguinte desafio: **“Preparar um Plano Estratégico visando a expansão dos Vinhos de Portugal no Brasil nos próximos 3 anos”**. Para que a proposta seja formulada, é necessário desenvolver um conjunto de tarefas, onde se incluirão:

- Atividades de diagnóstico e pesquisa;
 - Identificação dos principais conceitos em análise (definição de cluster; coopetição, objetivos e estratégia.
 - Análise PEST, análise das 5 forças de Porter.
- Definições estratégicas:
 - Componentes de uma estratégia, tomada de decisões (objetivos, mercados alvo, calendarização, constrangimentos).

- Planejamento de atividades (em determinadas disciplinas poderá ser importante detalhar alguns dos eixos estratégicos, propondo (e justificando) atividades específicas.

Os alunos poderão ter uma autonomia diferenciada para definir as tarefas (passos) a empreender em função da disciplina onde é usado e da maturidade / nível de ensino onde se aplica: numa disciplina de pós-graduação eles deverão ser capazes de autonomamente (em grupo) definir e desenvolver todos os passos do processo, consolidando os conhecimentos e competências adquiridas a montante. Em disciplinas de graduação ou mais introdutórias, caberá ao professor (facilitador) ser mais específico nas tarefas ou dinamizar uma discussão / debate relativo aos passos a desenvolver.

Possível organização da aula para uso do caso

O documento de suporte ao *Case Study* deve ser entregue / enviado aos alunos de forma antecipada, para que tenham a oportunidade de analisar e realizar alguma pesquisa preliminarmente.

Na sessão de apresentação do caso, o professor deve apresentar o tema, robustecendo-o com o enquadramento teórico da disciplina ou alertando os alunos para a necessidade de desenvolverem um enquadramento teórico adequado.

Os alunos deverão ser divididos em grupos de trabalho, cuja dimensão dependerá do número total de alunos inscritos, mas que deverá incluir entre 3 e 6 elementos.

Desejavelmente os alunos deverão realizar este trabalho ao longo de duas a três semanas, com trabalho dentro e fora da sala. No final do processo farão uma apresentação ao professor e a toda a turma. No final de uma apresentação de 10 a 15 min, deverão ser confrontados por colegas e professores, gerando-se um debate sobre cada um dos trabalhos.

Sugestões de bibliografia

A bibliografia de suporte ao *Case Study* deverá ser a da disciplina, sendo que ao longo do caso os alunos vão sendo encaminhados para a consulta de uma série de outras referências bibliográficas que serão certamente relevantes.

No entanto, apresentam-se algumas referências que poderão servir de suporte teórico aos alunos no seu aprofundamento do tema:

- Cateora, P., Graham, J., Gilly, M. (2012). *International Marketing*. McGraw.Hill.
- Craig, S. & Douglas, S. (2005) *International Marketing Research*. Willey.
- Simerson, K. (2011). *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. ABC-CLIO, Incorporated.
- Sorger, S. (2011). *Marketing Planning*. Pearson.

ⁱ http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/90DBE647-5CB6-4846-B88F-101180D9E425/5044/P782_2009.pdf