

# O POSICIONAMENTO DA MARCA VINHO DO PORTO NO PANORAMA NACIONAL

NORBERTO CELESTINO VASQUES LOUREIRO

*Dissertação apresentada no Instituto Politécnico de Bragança para a  
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de  
Gestão de Empresas*

Orientada pela Professora Doutora Paula Odete Fernandes

Bragança, Julho de 2011



# **O POSICIONAMENTO DA MARCA VINHO DO PORTO NO PANORAMA NACIONAL**

**Norberto Celestino Vasques Loureiro**

**Professora Doutora Paula Odete Fernandes**

Bragança, Julho de 2011

## RESUMO

A vitivinicultura desempenhou sempre um papel muito importante na agricultura portuguesa, exercendo o vinho um papel relevante na economia nacional. A produção de vinho em Portugal é já uma tradição antiga, sendo desde sempre uma aposta do Estado Português para desenvolvimento da economia nacional.

O cultivo da vinha está praticamente disseminado por todo o território português, estando o mesmo dividido em diversas regiões vitivinícolas, sendo o vinho produzido nessas regiões naturalmente diferente. De entre os vinhos portugueses, aquele que mais sucesso conheceu em Portugal e além fronteiras foi o Vinho do Porto.

O Vinho do Porto é uma bebida licorosa produzida na Região Demarcada do Douro. Este vinho apresenta uma riqueza e intensidade de aromas, um teor alcoólico elevado bem como uma vasta gama de doçuras e uma grande diversidade de cores. O Vinho do Porto é uma imagem de marca de Portugal e serviu de pilar para cimentar a imagem dos vinhos portugueses além fronteiras.

Tendo em conta o sucesso alcançado pelo Vinho do Porto, o objectivo deste trabalho passa pela análise do posicionamento da marca do Vinho do Porto no panorama nacional. A marca do Vinho do Porto é reconhecida nacional e internacionalmente, pelo que neste trabalho os autores procuram posicionar a marca no contexto das marcas de vinho portuguesas, através da análise da produção, quota de mercado, volume de vendas, exportações da marca e aplicação de alguns instrumentos de gestão, tais como Análise SWOT, Modelo de Porter, Matriz General Electric/McKinsey, Matriz BCG, Estratégias de Crescimento de Ansoff e Estratégias Genéricas de Porter.

Assim, tendo por base os resultados obtidos, os mesmos permitem concluir que o Vinho do Porto apresenta-se numa posição de destaque no mercado dos vinhos, no panorama nacional, pelo que se traduz num importante produto para o crescimento da economia nacional.

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

## RESUMEN

El vino siempre ha desempeñado un papel importante en la agricultura portuguesa, el vino ejerce un papel importante en la economía nacional. La producción de vino en Portugal es ya una vieja tradición, siempre ha sido un compromiso del Estado Portugués para el desarrollo económico nacional.

El cultivo de la vid es casi extendido por todo el territorio portugués, la misma se divide en varias regiones del vino, el vino que se producen en estas regiones son naturalmente diferentes. Entre los vinos portugueses, aquel que más éxito ha tenido en Portugal y en el extranjero fue el Vino de Oporto.

El Vino de Oporto es una bebida licorosa producida en la Región del Douro (Duero). Este vino tiene una riqueza y intensidad de aromas, un alto contenido de alcohol, bien como una amplia gama de dulces y una variedad de colores. El Vino de Oporto es una imagen de Portugal y fue un pilar de cemento de la imagen de los vinos portugueses en el extranjero.

Verificado el éxito del Vino de Oporto, fue propósito de este estudio hacer un análisis del posicionamiento de la marca Vino de Oporto en el panorama nacional. La marca Vino de Oporto es reconocida nacional e internacionalmente, por lo que en este trabajo los autores trataran de posicionar la marca en el contexto de las marcas de vino portugués a través del análisis de la producción, la cuota de mercado, ventas, exportaciones y la solicitud de marca, algunas herramientas de gestión tales como análisis SWOT, el Modelo de Porter, la Matriz de General Electric/McKinsey, la Matriz BCG, Ansoff Estrategias de Crecimiento y Estrategias Generales de Porter.

Así, con base en los resultados, los mismos permiten concluir que el Vino de Oporto se presenta en una posición destacada en el mercado del vino, en el panorama nacional, en lo que se traduce en un producto importante para el crecimiento de la economía nacional.

**Palabras-Clave:** Marca, Posicionamiento, Producto Estratégico, Vino de Oporto.

## ABSTRACT

The viticulture always had an important role in Portuguese agriculture, as wine plays a major role in the national economy. Wine production is an ancient tradition and has always been a priority of the Portuguese State for the development of the national economy.

Wine growing is almost spread throughout the Portuguese territory, in spite of being divided into several wine regions and, consequently, wine is produced in different ways in the different regions. Among the Portuguese wines, the most successfully known in Portugal and abroad is Oporto wine.

Oporto wine is a liqueur drink produced in the Douro Region. This wine presents a richness and intensity of aromas, a high level of alcohol and a wide range of sweets and a variety of colours. Oporto wine is a brand image of Portugal and it was the basis that consolidated the image of Portuguese wines abroad.

Based on this assumption, this article tries to present a characterization and analysis of the positioning of the Port Wine brand in the context of Portuguese wine brands, and to define strategies for this brand. In order to achieve this, indicators and management tools such as SWOT Analysis, Porter's Model, General Electric/McKinsey Matrix, BCG Matrix, Ansoff Strategies of Growth and Porter General Strategies.

From the analysis it can be understood that the Port Wine brand occupies a favourable position in the wine market with an important role in the national economy, and as such it should be ever more promoted and its potential further reinforced abroad to make the most of its brand value and potential for the brand, the country and other national wines.

**Keywords:** Brand, Positioning, Strategic Product, Port Wine.

## **DEDICATÓRIA**

Existem pessoas que assumem uma grande importância na nossa vida e que são fundamentais no nosso percurso. A todas essas pessoas gostaria de dedicar este trabalho, nomeadamente:

Aos meus pais que assumiram um papel fundamental na minha vida académica. A eles devo tudo o que sou e tudo o que consegui.

À minha irmã pela ajuda e motivação que me fizeram prosseguir o caminho do sucesso com esforço e trabalho.

Aos meus avós e restantes familiares.

E principalmente à minha namorada Jessica Martins pela compreensão e motivação que me deu ao longo da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho, não seria possível sem a colaboração, empenho e amizade de várias pessoas. Esta dissertação é o resultado de um processo de aprendizagem, experiências e crescimento que teve início com a inscrição no mestrado em Gestão das Organizações ramo de Gestão de Empresas e fim com o término desta dissertação. A vida é uma soma de experiências, conhecimentos e aprendizagens que nos moldam e nos dão bases cognitivas para o futuro. O mestrado em Gestão de Organizações constituiu-se assim, como um meio de consolidação dos meus conhecimentos.

Este trabalho foi sustentado, em toda a acepção da palavra, por algumas pessoas, cuja ajuda se revelou preciosa e determinante para a sua materialização, pessoas às quais quero aqui deixar um agradecimento.

Desde já, quero deixar os meus agradecimentos a todos aqueles que de uma forma ou de outra sempre me ajudaram ao longo de toda a minha vida académica, nomeadamente:

Aos meus pais, pois a eles devo tudo o que sou e o que consegui alcançar. Foram eles que sempre me ajudaram e apoiaram para alcançar os meus objectivos.

À minha irmã, pois ela ajudou-me e incentivou-me na prossecução dos objectivos e das metas traçados.

À Professora Doutora Paula Odete Fernandes, orientadora deste trabalho, quero manifestar o meu agradecimento pela disponibilidade e apoio prestado durante a realização do mesmo. Para a realização deste trabalho foi fundamental a sua colaboração, o seu empenho e a sua dedicação.

Ao Instituto do Vinho do Douro e Porto que na figura da Dra. Ana Cristina Melo, sempre se mostraram receptivos e me disponibilizaram todos os dados e informações que lhes solicitei e que foram determinantes para a prossecução dos objectivos desta dissertação.

Finalmente, gostaria ainda de agradecer aos meus familiares, amigos e colegas que sempre me ajudaram e acompanhar nesta etapa tão importante da minha vida.

# ÍNDICE

Índice .....	i
Índice de Figuras .....	iii
Índice de Tabelas .....	iv
Introdução.....	1
Capítulo I – Vinhos Portugueses.....	4
1.1. História do Vinho e da Vinha em Portugal .....	5
1.2.História do Vinho do Porto.....	8
1.3.As Marcas de Vinho Portuguesas.....	11
1.3.1. Designações Oficiais e Classificação de Vinhos .....	12
1.4. A Região Demarcada do Douro.....	14
1.4.1. A Cultura da Vinha.....	16
1.4.2. Caracterização da Produção Nacional de Vinho .....	18
1.4.3. Caracterização da Produção Região Demarcada do Douro.....	19
1.5. O Vinho do Porto .....	21
1.5.1. A Vinificação.....	23
1.5.2 O Envelhecimento .....	25
1.5.3. Categorias Especiais.....	26
1.6. O Instituto do Vinhos do Douro e do Porto, I. P. ....	28
Capítulo II – Posicionamento de Marcas.....	30
2.1. Origem e Evolução das Marcas.....	31
2.2. Conceito de Marcas.....	32
2.3. Importância e Valor da Marca .....	36
2.4. Gestão de Marcas .....	37
2.5. <i>Brand Equity</i> .....	39
2.6. Identidade X Posicionamento da Marca .....	41
2.7. Origens do Posicionamento.....	42
2.8. Conceitos de Posicionamento .....	44
2.9. O Processo de Posicionamento.....	48
2.10. As Etapas do Processo de Posicionamento .....	49
2.11. As Tipologias do Posicionamento .....	50
2.12. As Estratégias de Posicionamento.....	52
2.13. O Posicionamento da Marca Vinho do Porto .....	54

Capítulo III - Análise do Posicionamento da Marca Vinho do Porto no Panorama Nacional	57
3.1. Análise de Indicadores	58
3.2. Modelo de Porter	66
3.2.1. Aplicação do Modelo de Porter	68
3.3. Matriz BCG	69
3.3.1. Aplicação da Matriz BCG	71
3.4. Modelo McKinsey/General Electric	71
3.4.1. Aplicação da Matriz General Electric/McKinsey	72
3.5. Análise SWOT	73
3.5.1. Matriz SWOT	74
3.5.2. Aplicação da Matriz SWOT	75
3.6. Estratégias de Crescimento de Ansoff	76
3.6.1. Aplicação das Estratégias de Crescimento de Ansoff	77
3.7. Estratégias Genéricas de Porter	77
3.7.1. Aplicação das Estratégias Genéricas de Porter	78
Conclusão e Futuras Linhas de Investigação	79
Referências Bibliográficas	83
Anexos	88
Anexo I	89
Anexo II	94
Fórmulas para Cálculo da Matriz BCG	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Região Demarcada do Douro.....	14
Figura 2: Volume de Produção Vinícola por Região.....	18
Figura 3: Percentagem da Produção por Região Vitivinícola nos últimos 5 anos.....	19
Figura 4: Produção de Vinho na Região Demarcada do Douro por Cor, em hl.....	20
Figura 5: Produção Vinícola na Região Demarcada do Douro por Categoria, em hl.....	20
Figura 6: Comercialização dos Vinhos Produzidos na Região Demarcada do Douro em Valor nos últimos 5 anos.....	21
Figura 7: Processo de Produção do Vinho do Porto.....	24
Figura 8: Produção de Vinhos Licorosos, em hl.....	58
Figura 9: Vinhos Licorosos Produzidos nos últimos 5 anos por marcas.....	59
Figura 10: Produção de Vinho Licoroso por Cor, em hl.....	59
Figura 11: Produção e Vendas de Vinho do Porto, em hl.....	60
Figura 12: Comercialização de Vinhos Licorosos nos últimos 5 anos.....	61
Figura 13: Vendas de Vinho do Porto por Categoria, em hl.....	61
Figura 14: Comercialização de Vinho do Porto por Categorias.....	62
Figura 15: Peso dos Mercados (Interno <i>vs.</i> Externos) nas Vendas de Vinho do Porto, nos últimos 5 anos.....	62
Figura 16: Exportações de Vinho do Porto.....	63
Figura 17: Evolução da Quota de Exportações de Vinho do Porto.....	64
Figura 18: Exportações Vinícolas por Tipo de Produto nos últimos 5 anos.....	64
Figura 19: Exportações de Vinho do Porto por Mercado.....	65
Figura 20: Exportações de Vinho do Porto por Mercado nos últimos 5 anos.....	66
Figura 21: Modelo de Porter.....	67
Figura 22: Quantidades Médias e Preços Médios de Comercialização de Vinho do Porto por Mercado, nos últimos 5 anos.....	68
Figura 23: Matriz BCG aplicada à Marca Vinho do Porto.....	71
Figura 24: Matriz McKinsey/General Electric aplicada à Marca Vinho do Porto.....	73

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Evolução das demarcações do Vale do Douro. ....	15
Tabela 2: Áreas das sub-regiões da Região Demarcada do Douro.....	16
Tabela 3: N.º de Vitivicultores e de prédios. ....	16
Tabela 4: Distribuição das parcelas por classes de áreas. ....	16
Tabela 5: Parâmetros de Avaliação das Parcelas - Método da Pontuação.....	17
Tabela 6: Classificação dos prédios. ....	18
Tabela 7: Doçura do Vinho do Porto. ....	22
Tabela 8: Exemplos de Obtenção de Vinho do Porto com Doçuras Variáveis.....	24
Tabela 9: Matriz BCG. ....	70
Tabela 10: Matriz General Electric/Mckinsey.....	72
Tabela 11: Matriz SWOT.....	74
Tabela 12: Matriz SWOT aplicada à Marca Vinho do Porto.....	75
Tabela 13: Estratégias de Crescimento de Ansoff. ....	76
Tabela 14: Estratégias de Crescimento de Ansoff aplicada à Marca Vinho do Porto. ....	77
Tabela 15: Estratégias Genéricas de Porter.....	78
Tabela A.1: Produção Vinícola por Região, em hl.....	89
Tabela A. 2: Produção da Região Demarcada do Douro por Cor, em hl. ....	89
Tabela A. 3: Produção Vinícola da Região Demarcada do Douro por Categoria, em hl.....	89
Tabela A. 4: Produção de Vinhos Licorosos, em hl. ....	89
Tabela A. 5: Produção de Vinho do Porto por Cor, em hl. ....	90
Tabela A. 6: Produção e Vendas de Vinho do Porto, em hl. ....	90
Tabela A. 7: Vendas de Vinho do Porto por Categoria, em hl. ....	90
Tabela A. 8: Peso dos Mercados (interno vs. externo) nas Vendas do Vinho do Porto, em hl. .....	90
Tabela A. 9: Exportações de Vinho do Porto. ....	90
Tabela A. 10: Exportações por produtos vínicos em percentagem, nos últimos 5 anos. ....	90
Tabela A. 11: Exportações de Vinho do Porto por mercado, em hl.....	91
Tabela A. 12: Vendas (em hl e preço de venda) de Vinho do Porto por País. ....	91
Tabela A. 13: Dados obtidos para a marca Vinho do Porto através da aplicação da Matriz General Electric/McKinsey. ....	92
Tabela A. 14: Comercialização de Vinhos Licorosos. ....	93
Tabela A. 15: Cálculos da Matriz BCG.....	93

## INTRODUÇÃO

Neste ponto irá ser feita uma breve introdução ao tema – o posicionamento da marca Vinho do Porto no panorama nacional. Neste ponto será definido o âmbito da investigação, a estrutura do trabalho, o objecto da investigação, a questão da investigação bem como os objectivos da investigação.

A vitivinicultura desempenhou sempre um papel muito importante na agricultura portuguesa, exercendo o vinho um papel relevante na economia nacional. A produção de vinho em Portugal é já uma tradição antiga, sendo desde sempre uma aposta do Estado Português para desenvolvimento da economia nacional (Martins, 1988).

O cultivo da vinha está praticamente disseminado por todo o território português, estando o mesmo dividido em diversas regiões vitivinícolas, sendo o vinho produzido nessas regiões naturalmente diferente. A divisão e delimitação geográfica de produção dos vinhos portugueses traduzem-se num selo de origem que garante a denominação de origem e um certificado de qualidade e genuinidade do produto.

As características organolépticas de um vinho estão directamente ligadas à região que o produz: o sol, o terreno, o clima, a exposição, a microflora, são elementos essenciais que interferem na produção do vinho e lhe definem a sua qualidade. Mas para além destes factores naturais, também o vitivinicultor tem um papel fundamental na definição das características específicas de um vinho, através da escolha das castas, dos métodos de cultura, de vinificação, de conservação, de envelhecimento (Correia, 1983).

De entre os vinhos portugueses, aquele que mais sobressai e que maior sucesso conheceu em Portugal e além fronteiras foi o Vinho do Porto. Com base neste pressuposto, procurou-se com este trabalho fazer uma análise ao posicionamento da marca Vinho do Porto no panorama nacional. Assim, a questão da investigação assenta em saber qual o posicionamento da marca Vinho do Porto no panorama nacional.

Neste sentido, o principal objectivo desta investigação é posicionar a marca Vinho do Porto no panorama nacional. Para atingir esse objectivo irá ser feita a análise de alguns indicadores (quota de mercado, produção, vendas, exportações) e aplicados alguns instrumentos de gestão tais como o Modelo de Porter, a Matriz BCG, a Matriz General Electric/McKinsey, a Matriz SWOT, as Estratégias de Crescimento de Ansoff e as Estratégias Genéricas de Porter.

Assim sendo, o trabalho para além de permitir analisar o posicionamento da marca Vinho do Porto, servirá para identificar os pontos fortes e fracos da marca, as ameaças e as oportunidades, as estratégias seguidas pela marca, as estratégias que podem ser utilizadas para reforço da posição da marca, entre outros.

O presente trabalho encontra-se estruturado em 3 capítulos. No primeiro capítulo será apresentada uma breve história do vinho e da vinha em Portugal bem como uma breve história do Vinho do Porto. Neste capítulo serão ainda descritas as marcas de vinho portuguesas bem como as designações oficiais e classificações dos vinhos. Posteriormente será feita uma breve descrição da Região Demarcada do Douro e do cultivo da vinha na região. Será ainda feita uma caracterização da produção nacional de vinhos nos últimos 5 anos bem como a caracterização da produção da Região Demarcada do Douro. Na parte final deste capítulo irá descrever-se o Vinho do Porto, o seu processo de vinificação e envelhecimento e as diversas categorias de Vinho do Porto.

No segundo Capítulo será efectuado o enquadramento teórico sobre o posicionamento de marcas, sendo focados os seguintes pontos: origem e evolução das marcas, conceito de marca, importância e valor da marca, gestão das marcas, *brand equity*, identidade *vs* posicionamento da marca, origens do posicionamento, conceitos de posicionamento, etapas do processo de posicionamento, tipologias do posicionamento, estratégias de posicionamento e posicionamento da marca Vinho do Porto.

O terceiro capítulo destina-se à análise do posicionamento da marca Vinho do Porto no panorama nacional. A análise do posicionamento da marca Vinho do Porto será efectuada com base em alguns indicadores (produção, vendas, quota de mercado e exportações) e a aplicação de alguns instrumentos de gestão. Assim sendo, neste capítulo serão desenvolvidos os seguintes pontos: análise de indicadores, Modelo de Porter, Matriz BCG, Modelo General Electric/McKinsey, Análise SWOT, Estratégias de Crescimento de Ansoff e Estratégias Genéricas de Porter. Por fim, no último capítulo, serão apresentadas as conclusões mais importantes do trabalho, bem como algumas linhas de investigação futuras.

## **CAPÍTULO I – VINHOS PORTUGUESES**

## 1.1. História do Vinho e da Vinha em Portugal

A introdução da vinha na Península Ibérica ocorreu por volta de 2000 a. C., tendo sido trazidas pelos Fenícios, povo comerciante com origem no Mediterrâneo. A região que hoje é Portugal estava na altura dividida em duas regiões, a região Norte ocupada pelos povos celtas e a região Sul ocupada por tribos mediterrânicas e árabes. Calcula-se que tenha sido nas regiões a Sul do rio Tejo e do rio Sado que os Fenícios tenham iniciado a produção de vinho (Cardeira, 2009).

Já no século II a. C., com a chegada dos romanos à Península Ibérica as áreas de ocupação de vinha aumentaram, bem como a produção de vinho. Com os romanos as práticas de vitivinicultura estenderam-se desde o Alentejo até ao Douro. A civilização romana foi responsável pela introdução de importantes utensílios e técnicas que ainda hoje se usam nas práticas tradicionais (Cardeira, 2009).

A invasão da Península Ibérica por diversas tribos, tais como os Suevos, os Visigodos e os Mouros, coloca fim ao império romano na região, contudo a produção de vinho continuou. O vinho era utilizado em práticas religiosas destes povos. A partir do século VIII, com a conquista da maioria do território da Península Ibérica pelos Muçulmanos a produção de vinho foi proibida, só voltando a ser cultivada a vinha aquando da formação do novo país (Portugal) pelas mãos de D. Afonso Henriques (Correia, 1983).

Desde a constituição de Portugal, a vitivinicultura assumiu um papel importante nas práticas agrícolas portuguesas, sendo o vinho um importante activo na economia nacional. O vinho era um produto muito importante na economia portuguesa, nomeadamente nas trocas comerciais com outros países.

Em 1386, Portugal estabelece com Inglaterra o mais antigo tratado de aliança do Mundo - o Tratado de Windsor. Este tratado visava estabelecer uma relação comercial entre portugueses e ingleses, sendo que os ingleses importavam roupas e tecidos para Portugal, levando em troca para Inglaterra vinho, azeite e outros produtos. As exportações de vinho para Inglaterra foram crescendo acentuadamente ao longo dos anos, começando a cair na época dos Descobrimentos Portugueses. A utilização dos recursos humanos do país na política expansionista dos Descobrimentos levou ao abandono de muitas vinhas, caindo as exportações de vinho para valores irrisórios (Carrera, 1999).

É já em finais do século XVII, que os vinhos portugueses recuperam o estatuto de outrora e Inglaterra volta novamente a importar os vinhos portugueses em larga escala. A guerra entre

Inglaterra e França em 1698, leva a que Inglaterra desista de importar vinhos franceses passando a importar os vinhos portugueses. Os ingleses tinham especial apreço pelos vinhos provenientes da região do Douro, aos quais era adicionada aguardente para aguentarem a viagem. Este processo de adição de aguardente ao vinho deu origem ao Vinho do Porto. Desde então, este vinho tornou-se o maior caso de sucesso da vitivinicultura nacional em todo o mundo, ganhando ao longo dos séculos o estatuto de grande vinho (Cardeira, 2009).

Em 1703, com a celebração do Tratado de Methuen, o Vinho do Porto passa a ter um tratamento preferencial nas exportações para Inglaterra. Através deste tratado os panos de lã eram livremente admitidos em Portugal, em contrapartida a Inglaterra importaria os vinhos que pagariam menos de um terço dos impostos pagos por igual quantidade ou medida de vinho de França. Os efeitos deste tratado levaram a uma enorme expansão da produção, comercialização e prestígio do Vinho do Porto que percorreu o império inglês, tornando-se um dos mais respeitados vinhos do Mundo (Cardoso, 2003).

O crescimento da procura e do valor do negócio, levou a uma insuficiência na produção e ao desenvolvimento das primeiras fraudes. No Douro, os produtores aumentaram a sua produção recorrendo a uvas cultivadas em áreas impróprias para o cultivo da vinha, já os comerciantes recorreram à mistura de vinhos de outras regiões, adicionando a esses vinhos a baga de sabugueiro para obter a famosa tonalidade do Vinho do Porto. Isto levou a que a quantidade de vinhos produzidos ultrapassasse a procura, a qualidade dos vinhos decrescesse, e a cotação do Vinho do Porto caísse num profundo descrédito (Carrera, 1999).

Marquês de Pombal vê-se então, obrigado a implementar um conjunto de medidas essenciais para o desenvolvimento da agricultura portuguesa. A postura autoritária e ortodoxa do marquês gerou muita controvérsia mas levou à melhoria da qualidade do vinho português. Marquês de Pombal criou a Real Companhia de Agricultura das Vinhas de Alto Douro, que visava regular a produção de vinho na região. Os produtores queixavam-se da queda vertiginosa de preços resultante da venda das mais variadas mistelas sob o nome do Vinho do Porto. Esta situação levou à criação da primeira Região Demarcada do Mundo - a Região Demarcada do Douro. Esta medida visava limitar o espaço de cultivo a áreas próprias ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Marquês de Pombal procedeu a uma reorganização do sistema de cultivo, várias regiões viram as suas vinhas serem arrancadas por serem consideradas de qualidade inferior e serem substituídas por cultura de cereal. Apenas as suas propriedades não foram submetidas a estas regras. À medida que o Vinho do Porto se desenvolvia, outro ia ganhando prestígio além

fronteiras - o vinho da Madeira que tinha um processo de fabrico semelhante ao Vinho do Porto (Cardeira, 2009).

Em meados do século XIX, os vinhos portugueses gozavam de grande sucesso além fronteiras, sendo os vinhos do Porto e da Madeira que lideravam as vendas. Contudo outros vinhos também conhecem sucesso fora de Portugal tais como o Dão, Colares, vinho Verde, Bucelas, Carcavelos ou o Moscatel de Setúbal que passam a ser reconhecidos em vários países. Nesta altura surge uma estranha doença, detectada pela primeira vez numa estufa inglesa e se propaga às videiras europeias, colocando em crise o sector vitivinícola europeu e em especial o nacional (Cardeira, 2009).

A demora de Portugal em reagir à doença e a forma errada de actuar, levaram a que a filoxera arrasasse completamente o sector vitivinícola português. A única solução para a salvação das videiras passava pela realização de um enxerto das cepas europeias em raízes de videiras originárias da costa leste americana. Estas eram imunes à doença, mas propícias a uma outra - o oídio, pelo que a sua importação era expressamente proibida. Quando finalmente se levanta o embargo às cepas americanas é levantado, muitas castas autóctones tinham sido destruídas, pecando então a solução por tardia. Para recuperar os níveis de produção, procedeu-se à plantação de cepas americanas conhecidas pelos seus níveis de resistência à filoxera e pelos elevados níveis de produtividade (Cardeira, 2009).

Durante as primeiras décadas do século XX, a instabilidade política (fruto de sucessivos governos), a primeira guerra mundial e a crise económica prejudicaram o sector vitivinícola, sendo que as medidas implementadas nunca alcançaram os resultados esperados. Com a chegada ao poder de Salazar, e a implementação de um regime político autoritário e proteccionista foram várias as políticas controversas implementadas no sector agrícola português: arranque de cepas no Alentejo para plantação do cereal, a criação de Adegas que aniquilou completamente a iniciativa privada, a criação de organismos regulatórios (Junta Nacional de Vinho). As políticas implementadas pelo regime no sector vitivinícola contribuíram para profissionalização do sector, mas perdeu-se o carácter único dos vinhos, a qualidade e a variedade, factor muito valorizado no mundo dos vinhos (Cardeira, 2009).

Com o 25 de Abril, Portugal perde o seu mercado africano, ficando as Adegas obrigadas a vender o vinho a granel por preços baixos. A mudança de regime e a instabilidade política dos primeiros anos levaram a que as medidas aplicadas ao sector vitivinícola pecassem por tardias, mas a abertura do país proporcionou o aparecimento de uma nova geração de enólogos que

estudaram em França e a entrada de enólogos estrangeiros que contribuíram para o aumento da qualidade dos vinhos portugueses (Cardeira, 2009).

Na década de 80, com a adesão de Portugal à comunidade europeia que proporcionou novos mercados e a progressão da classe média o sector vitivinícola português ganha novo fôlego. Com a entrada na comunidade europeia, é operada uma autêntica revolução no sector vitivinícola português com a criação de modernas adegas com cubas de aço inoxidável com controlo de temperatura, com o arranque de vinhas de híbridos de alta produção, com a reorganização das regiões demarcadas e a criação de sistemas de classificação de vinhos, entre outros (Cardeira, 2009).

A partir de 1986, com a introdução de nova legislação no sector, tornou-se possível a regulamentação do cultivo da vinha, do envelhecimento, do engarrafamento e a comercialização do Vinho do Porto na região de produção, constituindo-se para o efeito um entreposto na Régua (Carrera, 1999).

Em 1995, a última alteração institucional introduzida na orgânica do sector levou à criação da Comissão Interprofissional da Região Demarcada do Douro (CIRDD), estando nela representados de forma paritária os organismos da produção e do comércio do Vinho do Porto, sendo o seu presidente um representante do Estado nomeado pelo Ministério da Agricultura. A sua principal missão prende-se com o controlo da produção e comercialização dos vinhos e produtos vînicos sob a denominação de origem “Porto”. Em paralelo, o Instituto do Vinho do Douro e Porto assume funções de fiscalização, cabendo-lhe a certificação, defesa e promoção da denominação de origem (Carrera, 1999).

## **1.2.História do Vinho do Porto**

Com quase dois milénios de história, criou-se nas encostas xistosas do vale do Douro, uma paisagem vinícola única e um vinho excepcional. Mais do que um dom da natureza, o Vinho do Porto é, na sua essência, essa espessura histórica, um património cultural colectivo de trabalho e experiências, saberes e arte, que gerações e gerações acumularam. O Vinho do Porto foi, é e deverá continuar a ser um produto chave da economia nacional, representando ainda um valor simbólico que distintamente representa Portugal no Mundo.

O cultivo da vinha no vale do Douro é já muito antigo, havendo várias descobertas arqueológicas e referências documentais a testemunhar a presença de vinha nesta zona. Foram encontrados vestígios de lagares e vasilhame para vinho na região duriense que remontam aos séculos III e IV. Contudo, a designação de Vinho do Porto e a produção de vinhos idênticos

aos que hoje se produzem na região surge apenas na segunda metade do século XVII, num período de expansão da vitivinicultura na região duriense e de rápido crescimento das exportações de vinho ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Apesar de a cultivo da vinha no vale do Douro remontar à Antiguidade, é a partir do século XVI que a viticultura de qualidade, com objectivos comerciais, assume uma importância crescente (Sousa, 2002).

Em 1703, com a assinatura do Tratado de Methuen entre Portugal e Inglaterra, os vinhos portugueses passam a ter regalias nas trocas comerciais com Inglaterra, por sua vez também eram dadas regalias aos tecidos britânicos no mercado português. De entre os vinhos portugueses, o Vinho do Porto era o mais apreciado pelos ingleses, beneficiando assim a produção do vale do Douro. O aumento da procura inglesa levou a um aumento elevado dos preços, o que associada à insuficiência de produção levou a fraudes e abusos (Cardoso, 2003).

Em meados do século XVIII, as exportações vinícolas estagnam, mantendo a produção um ritmo de crescimento. Como consequência da perda de qualidade dos vinhos e do excesso de oferta, fruto de fraudes, os preços baixam drasticamente e os ingleses (principais importadores na época) decidem não comprar mais vinhos, acusando os agricultores de fazerem adulterações.

Esta crise no sector vitivinícola, obrigou o Marquês de Pombal a implementar medidas rigorosas para salvaguardar a qualidade dos vinhos. Marquês de Pombal criou a 10 de Setembro de 1756, a Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro. Esta instituição procura assegurar a qualidade do vinho, evitar fraudes, equilibrar a produção e o comércio, estabilizando preços, procedendo à primeira demarcação da região do vale do Douro (Cardeira, 2009).

No século XIX, a produção no vale do Douro atinge valores mínimos fruto das doenças – oídio e filoxera, que destruíram produções e muitas das plantações de vinhas, ficando os vinhedos do Douro praticamente todos destruídos. Apenas, quando se levanta o embargo às cepas americanas se consegue repovoar e recuperar os níveis de produção vinícola (Cardeira, 2009).

No século XIX, procedeu-se a uma alteração muito significativa no processo de produção, a adição de aguardente ao vinho é feita aquando da fermentação do vinho, levando a uma paragem na fermentação. Esta alteração no momento de adição da aguardente (antes a aguardente era adicionada apenas aquando do embarque no vinho e apenas para fortalecer o vinho e não se estragar durante a viagem por mar) levou a uma transformação nos vinhos,

deixam de ser secos alcoolizados e passam a ser licorosos (doces). Esta transformação foi acompanhada, por alterações nos hábitos de consumo ingleses que até então utilizavam o Vinho do Porto como acompanhamento de refeições e depois o passaram a utilizar nas sobremesas ou como degustado (Simões, 2003).

Estas alterações, encontram-se ainda relacionadas com a nova conquista do mercado inglês por parte dos vinhos franceses. As alterações introduzidas permitiram ao Vinho do Porto combater a concorrência de que estavam a ser alvo por parte dos vinhos franceses, e marcarem uma posição diferenciadora relativamente aos demais vinhos do mercado (Simões, 2003).

Nos inícios do século XX a instabilidade política em nada ajudaram a produção vinícola na região do Douro. Só a partir de meados dos anos 20 é que a produção do Douro atinge níveis consideráveis, que só viriam a ser ultrapassados nos anos 70. Em 1926, com a instauração do novo regime político, foi criado o entreposto de Vila Nova de Gaia, que procurava funcionar como um prolongamento da região produtora. Todas as empresas ligadas ao comércio de Vinho do Porto passaram a ter aqui obrigatoriamente os seus armazéns de envelhecimento, acabando, na prática com a comercialização directa no vale do Douro.

Em 1932 é criada a Federação Sindical dos Viticultores da Região do Douro - Casa do Douro, organismo responsável por proteger e disciplinar a produção. Posteriormente são-lhe também atribuídos poderes de actualização de cadastro, distribuição de benefício, fornecimento de aguardente aos produtores, fiscalização do vinho na região demarcada e concessão de guias para os vinhos serem transportados para o Entreposto de Gaia.

Em 1933, foi constituído o Grémio dos Exportadores do Vinho do Porto, associação responsável por zelar pela disciplina do comércio e o Instituto do Vinho do Porto. As actividades da Casa do Douro e do Grémio dos Exportadores passam a ser coordenadas pelo Instituto do Vinho do Porto, cujas funções se prendem com o estudo e promoção da qualidade, fiscalização e propaganda do produto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Com o declínio do mercado inglês depois da Segunda Guerra Mundial, o Vinho do Porto diversificou-se, apostando quer na diversificação da gama quer na diversificação dos mercados. A par das categorias especiais que lhes permitem satisfazer as elites mais exigentes (mercados inglês, americano, canadiano ou japonês), surge a “popularização” do Vinho do Porto que procura conquistar mercado junto das classes médias nacionais e europeias (Simões, 2003).

Nos anos 50, desenvolve-se o movimento corporativo, que no início da década seguinte, abrange cerca de 10% do número de produtores e da produção vinícola nacional. Com o 25 de Abril, a organização corporativa é extinta, mas a Casa do Douro e o Instituto do Vinho do Porto mantêm-se em funções. O Grémio dos Exportadores foi substituído pela Associação dos Exportadores de Vinho do Porto, que recentemente alterou a sua denominação para Associação das Empresas de Vinho do Porto.

As empresas exportadoras têm vindo a encetar esforços conjuntos para escoamento de produto, ao mesmo tempo que têm realizado elevados investimentos na área da produção, adquirindo quintas, vinhedos e realizando novas plantações. Em movimento inverso, alguns produtores procuram fazer a comercialização directa, prática perdida desde 1926. Esta prática, ganha força em 1986, com a criação da Associação de Produtores Engarrafadores de Vinho do Porto, visando essencialmente a exportação directa, a partir das quintas do Douro, em nome dos respectivos produtores ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Em 1995, procedeu-se a uma reorganização institucional da Região Demarcada do Douro. Passou a existir na região um organismo interprofissional - a Comissão Interprofissional da Região Demarcada do Douro (CIRDD), no qual tinham assento, em situação de paridade os representantes da lavoura e do comércio, com o objectivo de disciplinar e controlar a produção e comercialização dos vinhos da região com direito a denominação de origem. As alterações introduzidas respeitaram as especificidades históricas, culturais e sociais da região. O conselho geral da CIRDD era constituído por duas secções especializadas, sendo uma responsável pela denominação de origem “Porto” e a outra pelos restantes vinhos de qualidade da região. Em 2003, procedeu-se à última alteração institucional com a substituição da CIRDD por um Conselho Interprofissional integrado no Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (Carrera, 1999).

### **1.3.As Marcas de Vinho Portuguesas**

A vitivinicultura desempenhou sempre um papel muito importante na agricultura portuguesa, exercendo o vinho um papel importante na economia nacional. A produção de vinho em Portugal, é já uma tradição antiga, sendo desde sempre uma aposta do Estado Português para desenvolvimento da economia nacional.

O cultivo da vinha é a actividade agrícola predominante no sector agrícola português, estando a cultura da vinha praticamente disseminada por todo o território português. Em Portugal

existem diversas regiões vitivinícolas, sendo o vinho produzido nessas regiões naturalmente diferente.

As principais marcas de vinho existentes em Portugal são: Vinho Regional do Minho (DOC Vinho Verde), Vinho Regional Transmontano (DOC Trás-os-Montes), Vinho Regional Duriense (DOC Douro e DOC Porto), Vinho Regional Beiras (DOC Távora-Varosa, IPR Lafões, DOC Bairrada, DOC Dão e DOC Beira Interior), Vinho Regional Lisboa (DOC Encostas do Aire, DOC Óbidos, DOC Alenquer, DOC Arruda, DOC Torres Vedras, DOC Lourinha, DOC Bucelas, DOC Carcavelos e DOC Colares), Vinho Regional Tejo (DOC Ribatejo), Vinho Regional Alentejano (DOC Alentejo), Vinho Regional Terras do Sado (DOC Setúbal e DOC Palmela), Vinho Regional Algarve (DOC Lagos, DOC Portimão, DOC Lagoa e DOC Tavira), Vinho Regional Açores (IPR Graciosa, IPR Biscoitos e IPR Pico) e Vinho Regional Terras Madeirenses (DOC Madeira/Madeirense) ([www.viniportugal.pt](http://www.viniportugal.pt)).

A divisão e delimitação geográfica de produção dos vinhos portugueses traduz-se num selo de origem que garante a denominação de origem e um certificado de qualidade e genuinidade do produto. Segundo Correia (1983), as características organolépticas de um vinho estão directamente ligadas à região que o produz: O Sol, o terreno, o clima, a exposição, a microflora, são elementos essenciais que interferem na produção do vinho e lhe definem a sua qualidade. Mas para além destes factores naturais, também o vitivinicultor tem um papel fundamental na definição das características específicas de um vinho, através da escolha das castas, dos métodos de cultura, de vinificação, de conservação, de envelhecimento (Pereira, 2005).

### **1.3.1. Designações Oficiais e Classificação de Vinhos**

Para melhor percepção e análise da investigação é necessária a definição de alguns conceitos chave e fundamentais à compreensão deste documento. As classificações dos diferentes tipos vinhos podem obedecer a diferentes critérios, por isso vai definir-se uma uniforme para este trabalho. De referir que as definições apresentadas ao longo deste ponto foram retiradas do site do Instituto da Vinha e do Vinho<sup>1</sup> assim tem-se:

**D.O. (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:

- Origem e produção nessa região ou local determinado;

---

<sup>1</sup> ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

- Qualidade ou características específicas, devidas ao meio geográfico, factores 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 efectuar o controlo, de forma a garantir a genuinidade e qualidade dos vinhos.

**D.O.C. (Denominação de Origem Controlada)** - referência 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).

**D.O.P. (Denominação de Origem Protegida)** - Designação comunitária adoptada para designar os vinhos com Denominação de Origem aos quais é conferida protecção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único.

**I.G. (Indicação Geográfica)** – Esta designação é aplicável a produtos com direito a indicação geográfica produzidos numa região específica cujo nome adoptam, elaborados com, pelo menos, 85% de uvas provenientes dessa região e de castas previamente estabelecidas. À semelhança dos vinhos com denominação de origem, são controlados por uma entidade certificadora.

**I.G.P. (Indicação Geográfica Protegida)** - Designação comunitária adoptada para designar os vinhos com Indicação Geográfica aos quais é conferida protecção nos termos estabelecidos na regulamentação e que integram um registo comunitário único.

**V.Q.P.R.D. (Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada)** - Nomenclatura comunitária adoptada também em Portugal, após a adesão. Esta designação engloba todos os vinhos classificados como D.O.C. (Denominação de Origem Controlada) e I.P.R. (Indicação de Proveniência Regulamentada). Existe também nomenclatura aplicável aos vinhos licorosos, espumantes e frisantes, respectivamente: V.L.Q.P.R.D. (Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Determinada), V.E.Q.P.R.D. (Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada), V.Q.F.P.R.D. (Vinho Frisante Produzido em Região Determinada).

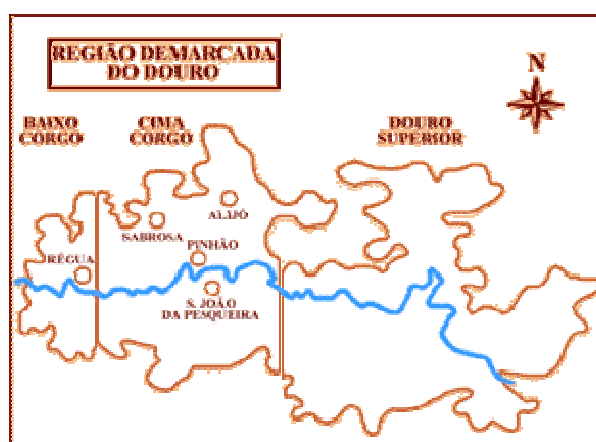
**Vinho/Vinho de Mesa** - Os vinhos destinados ao consumo humano que não se enquadram nas designações atrás referidas são considerados vinhos. Tem de cumprir com as disposições nacionais e comunitárias em vigor.

**Vinho 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.

**Vinho Regional** - Menção tradicional específica prevista para a rotulagem dos vinhos com direito a indicação geográfica. A referência a esta menção dispensa a utilização de Indicação Geográfica Protegida.

#### 1.4. A Região Demarcada do Douro

A Região Demarcada do Douro (Figura 1) foi a primeira região demarcada do mundo, situada a Nordeste de Portugal, na bacia hidrográfica do Douro, rodeado de montanhas que lhe dão características mesológicas, climatéricas e agrológicas particulares que lhe permitem a produção de excelentes vinhos, sendo o Vinho do Porto a imagem de marca da região. “É nessa região que a natureza dotou de características morfológicas, climatéricas e agrológicas, que se consolidou o habitat que a videira soube aproveitar, para refinar a qualidade do seu produto, único no mundo - O Vinho do Porto” (Carrera, 1999, p. 89).



**Figura 1: Região Demarcada do Douro.**

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Desde a sua criação, até aos nossos dias a Região Demarcada do Douro foi alvo de sucessivas delimitações, essas delimitações da Região Demarcada (Tabela 1), reflectem, essencialmente, as vicissitudes da própria evolução técnica nos domínios da produção, dos transportes e da comercialização, mas mantêm uma forte continuidade face aos princípios orientadores que exerceram, tanto na mentalidade popular como das elites aliados a uma forte carga simbólica que constitui um elemento-chave da identidade regional (Sousa, 2002).

**Tabela 1: Evolução das demarcações do Vale do Douro.**

---

1757-1761	Demarcações pombalinas, as primeiras no mundo.
1788-1793	Demarcações marianas e alargamento da área demarcada.
Século XIX	Sucessivos alargamentos.
1907	Alargamento da região do Vinho do Porto até à fronteira com a Espanha.
1908	Redução da área produtora do Vinho do Porto.
1921	A área demarcada passa a ser praticamente a actual região demarcada.

---

Fonte: Sousa (2002, p. 21).

A Serra do Marão situada no extremo oeste do Vale do Douro e a Serra de Montemuro situada a sul protegem a região dos ventos atlânticos e tornam o clima mais temperado. Estas serras contribuem para um clima seco com invernos frios e verões quentes. O solo da Região Demarcada do Douro é predominantemente xistoso e os morros íngremes obrigaram a muita engenharia para plantação dos vinhedos e contribuem para a baixa taxa de produtividade das videiras (uma das mais baixas taxas de produtividade do mundo) mas conferem às uvas um carácter bastante singular (Brito, 1997).

A Região Demarcada do Douro estende-se por uma área total de 250.000 hectares estando dividida em 3 sub-regiões (Baixo Corgo, Cima Corgo e Douro Superior) naturalmente distintas não só por factores climáticos mas também socioeconómicos. Pela análise da Tabela 2, verifica-se que a sub-região do Douro Superior representa 44% (110.000 hectares) da área da Região Demarcada do Douro, seguido da sub-região Cima Corgo com 38% (95.000 hectares) e a sub-região mais pequena é o Baixo Corgo representando apenas 18% (45.000 hectares) da área total da Região Demarcada do Douro.

Antigamente apenas nas zonas do Baixo Corgo e Cima Corgo, conhecidas por Alto Douro é que a cultura da vinha tinha grande expressão. O acidente geológico (o monólito de granito existente no rio) impedia a navegação do rio Douro para montante desse obstáculo. O rio era a grande estrada que levava os vinhos da região demarcada para as caves de Vila Nova de Gaia e do Porto, onde este envelhecia e era comercializado. A remoção deste obstáculo, em 1972, permitiu a expansão da cultura da vinha para o Douro Superior. Era o próprio acidente geológico que estabelecia os limites geográficos da Região Demarcada do Douro, com a sua remoção os limites da região demarcada passaram a abarcar também a sub-região do Douro Superior (Ferreira, 1999).

Os 250.000 hectares que constituem a região, abrangem 4 distritos, 22 concelhos e 172 freguesias, sendo a área de vinha de aproximadamente 45.613 hectares (18,2% da área total). Dos 45.613 hectares cerca de 32 % (14.501 hectares) situam-se na sub-região do Baixo Corgo,

46% (20.915 hectares) na sub-região do Cima Corgo e 22% (10.197 hectares) na sub-região Douro Superior (Tabela 2).

**Tabela 2: Áreas das sub-regiões da Região Demarcada do Douro.**

Sub-Região	Área Total (ha)	%	Área com vinha (ha)	%
<b>Baixo Corgo</b>	45.000	18	14.501	32
<b>Cima Corgo</b>	95.000	38	20.915	46
<b>Douro Superior</b>	110.000	44	10.197	22
Total	250.000		45.613	

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

A maioria das vinhas é de pequena dimensão, existindo 134.672 parcelas (Tabela 3) para um total de 200 milhões de cepas, cultivadas por 38.980 viticultores. Cada produtor tem em média 3,5 parcelas e uma área de vinha de cerca de 1,17 hectares. A maioria das parcelas de vinha existentes (114.721 das 134.672) na Região Demarcada do Douro tem uma área inferior a meio hectare, 11.144 parcelas tem entre meio hectare e um hectare e somente 197 parcelas têm mais de 10 hectares (Tabela 4).

**Tabela 3: N.º de Vitivinicultores e de prédios.**

Sub-Região	Prop.	Área de Vinha / prop. (ha)	Nº médio de prédios/prop.	Nº prédios
<b>Baixo Corgo</b>	15.490	0,94	3,3	50.910
<b>Cima Corgo</b>	16.205	1,29	3,9	62.444
<b>Douro Superior</b>	7.285	1,40	2,9	21.318
Total	38.980	1,17	3,5	134.672

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

**Tabela 4: Distribuição das parcelas por classes de áreas.**

Sub-Região	< 0,5	0,5 - 1	1 - 3	3 - 5	5 - 10	10 - 20	20 - 30	> 30
<b>Baixo Corgo</b>	44.777	3.303	2.234	353	202	37	3	1
<b>Cima Corgo</b>	53.511	5.075	2.957	502	297	79	15	8
<b>Douro Superior</b>	16.433	2.766	1.640	272	163	40	2	2
Total	114.721	11.144	6.831	1.127	662	156	20	11

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

#### 1.4.1. A Cultura da Vinha

As características climáticas, agrológicas e mesológicas existentes na Região Demarcada do Douro são condicionadoras do aproveitamento económico dos recursos naturais e das actividades aí desenvolvidas. A existência de vários vinhos de qualidade na região levou à necessidade de definição de um critério de escolha e partilha dos mostos produzidos na região ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Dos 45.613 hectares de área de vinha existentes na região, somente 26.000 hectares estão autorizados a produzir Vinho do Porto. A escolha das vinhas que podem produzir Vinho do

Porto é feita através de um critério qualitativo e classificadas numa escala qualitativa de A a F – método da Pontuação (Tabela 5 e Tabela 6). Este método baseia-se em parâmetros edafo-climáticos e culturais cuja importância seja determinante para o potencial qualitativo das parcelas. Somente a partir do 5.º ano de plantação é que as vinhas podem ser consideradas aptas para efeito de produção de Vinho do Porto, tendo cada parcela de vinha direito a um determinado coeficiente de benefício<sup>2</sup>.

A viticultura é a actividade principal da maioria dos agricultores da região, desenvolvendo-se em condições climatéricas duras, com solos pedregosos. Para a plantação da vinha na região houve necessidade de recorrer a socacos nas zonas de elevado declive. A forma de condução da vinha resultou da necessidade de ajustar a influência do clima e do solo às necessidades da videira e aos objectivos de produção ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

**Tabela 5: Parâmetros de Avaliação das Parcelas - Método da Pontuação.**

Elementos considerados	Pontuação mínima	Pontuação máxima
<b>Edafo-climáticos</b>		
Localização	-50	600
Altitude	-900	240
Declive	1	101
Rocha-mãe	-400	100
Elementos grosseiros	0	80
Exposição	-30	100
Abrigo	0	60
<b>Culturais</b>		
Rendimento	-900	120
Encepamento	-300	420
Densidade de plantação	-50	50
Sistema de condução	-500	100
Idade	0	60

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

<sup>2</sup> Limite de produção de Vinho do Porto autorizado para a parcela.

**Tabela 6: Classificação dos prédios.**

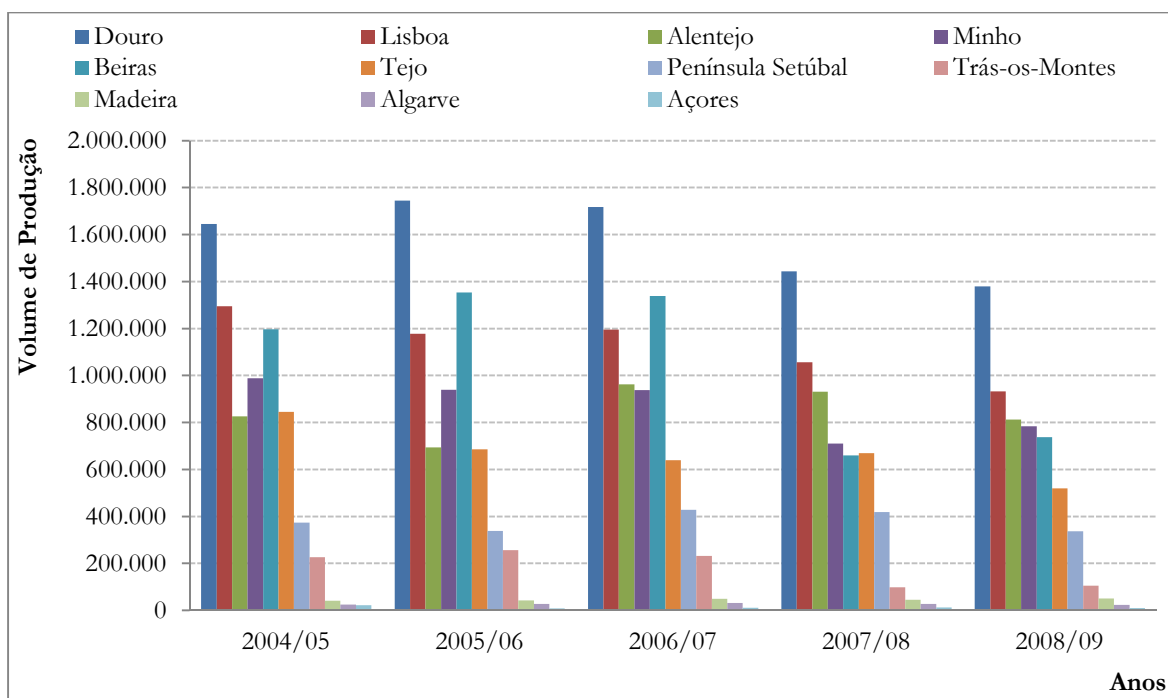
Classe	Pontuação
A	>1200
B	Entre 1001 e 1200 pontos
C	Entre 801 e 1000 pontos
D	Entre 601 e 800 pontos
E	Entre 401 e 600 pontos
F	Entre 201 e 400 pontos

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

#### 1.4.2. Caracterização da Produção Nacional de Vinho

Através da análise à Figura 2, Tabela A.1 do Anexo I, verifica-se que a Região Demarcada do Douro é a região vinícola nacional que tem uma produção de vinho mais elevada, tendo no ano 2005/06 atingido o seu nível de produção máxima com 1.743.865 hectolitros. Nos últimos 2 anos existe uma quebra de produção, mas a Região Demarcada do Douro continua a ser a região mais produtiva a nível nacional.

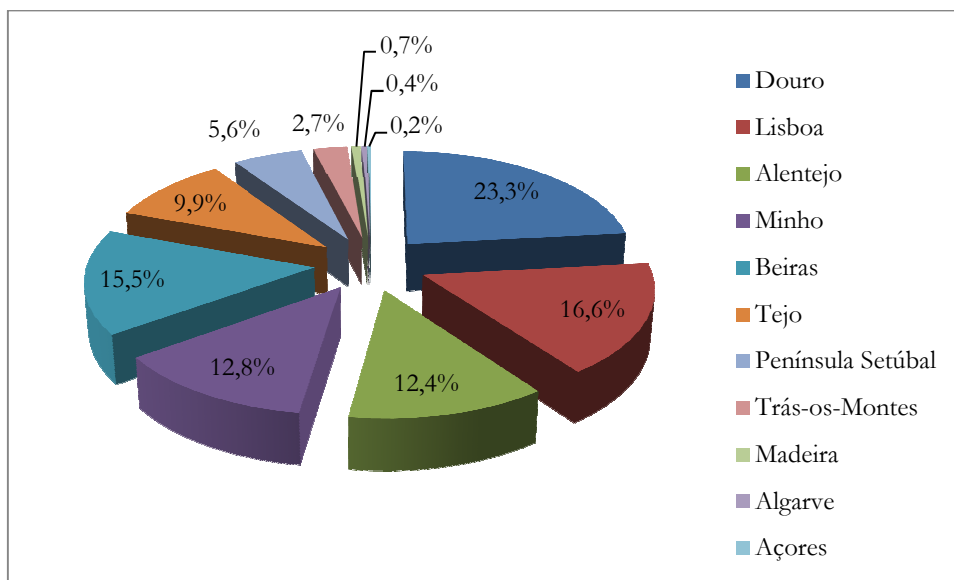
Tendo por base a figura seguinte, observa-se ainda que as regiões vitivinícolas de Lisboa, Alentejo, Minho e Beiras, a seguir à região do Douro são as que apresentam um significativo volume de produção, ao longo do período em análise. Por outro lado e quase sem expressão apresentam-se as regiões da Madeira, Algarve e Açores.



**Figura 2: Volume de Produção Vinícola por Região.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

Analisando a Figura 3 observa-se, considerando o período de 2005 a 2009, que a produção da Região Demarcada do Douro representa 23,3% da produção de vinho nacional, sendo a região com maior quota de mercado na contribuição para a produção vinícola, seguindo-se a região de Lisboa, com 16,6%, e das Beiras, com 15,5%. De referir ainda que aproximadamente 40% da quota de mercado dos vinhos situa-se na região Norte de Portugal.

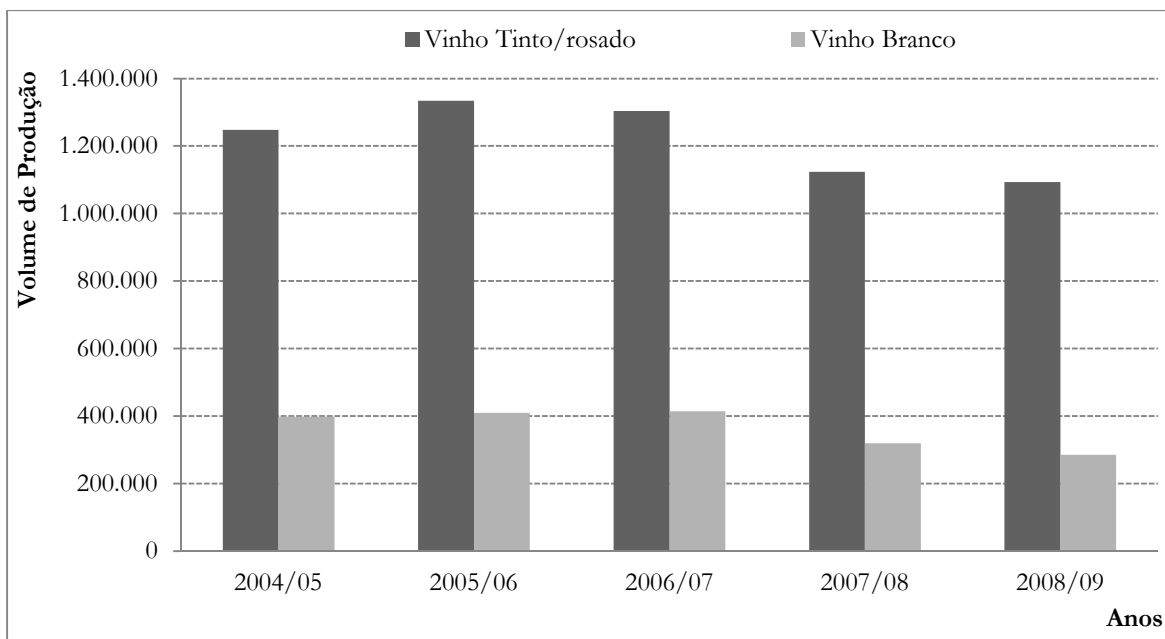


**Figura 3: Percentagem da Produção por Região Vitivinícola nos últimos 5 anos.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

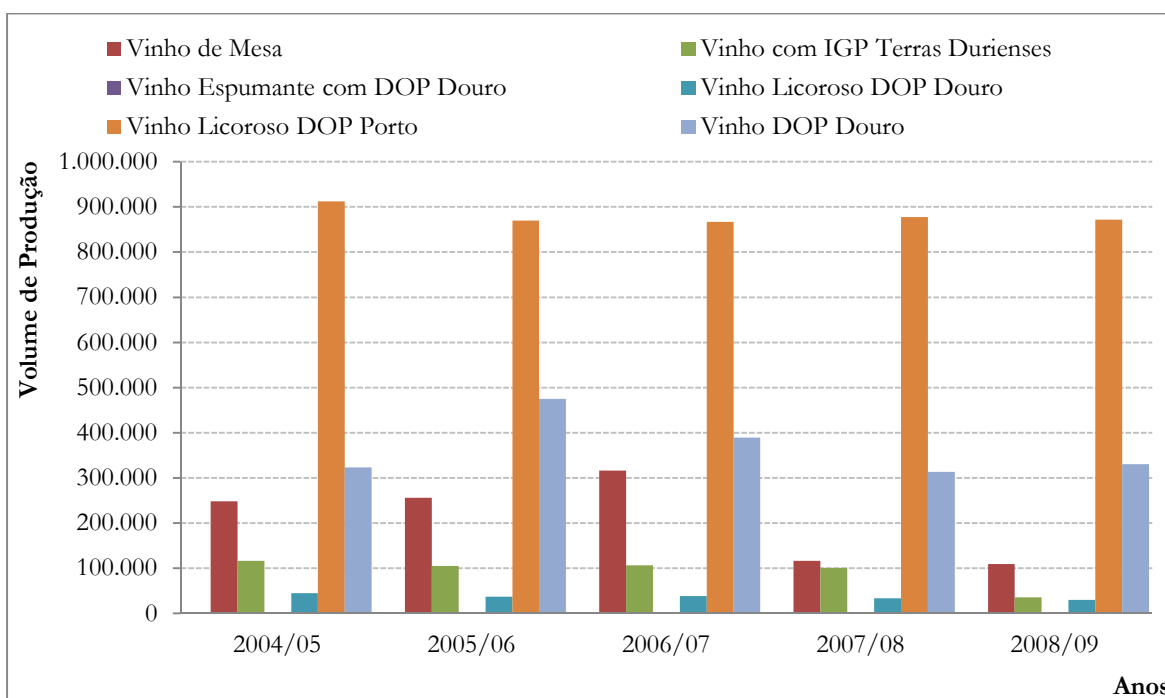
### 1.4.3. Caracterização da Produção Região Demarcada do Douro

De acordo com a Figura 4, Tabela A. 2 do Anexo I, para a Região Demarcada do Douro a produção de vinho tinto/rosado é mais de 4 vezes superior à produção de vinho Branco. Verifica-se ainda, quer para o vinho tinto/rosado quer para o vinho branco, que os anos de 2005/06 e 2006/07, registou-se um aumento na produção do vinho, embora nos dois anos subsequentes regista-se uma quebra acentuada, apresentando uma taxa de variação anual de -2,7% e de -10,7%, para o vinho tinto/rosado e vinho branco, respectivamente.



**Figura 4: Produção de Vinho na Região Demarcada do Douro por Cor, em hl.**

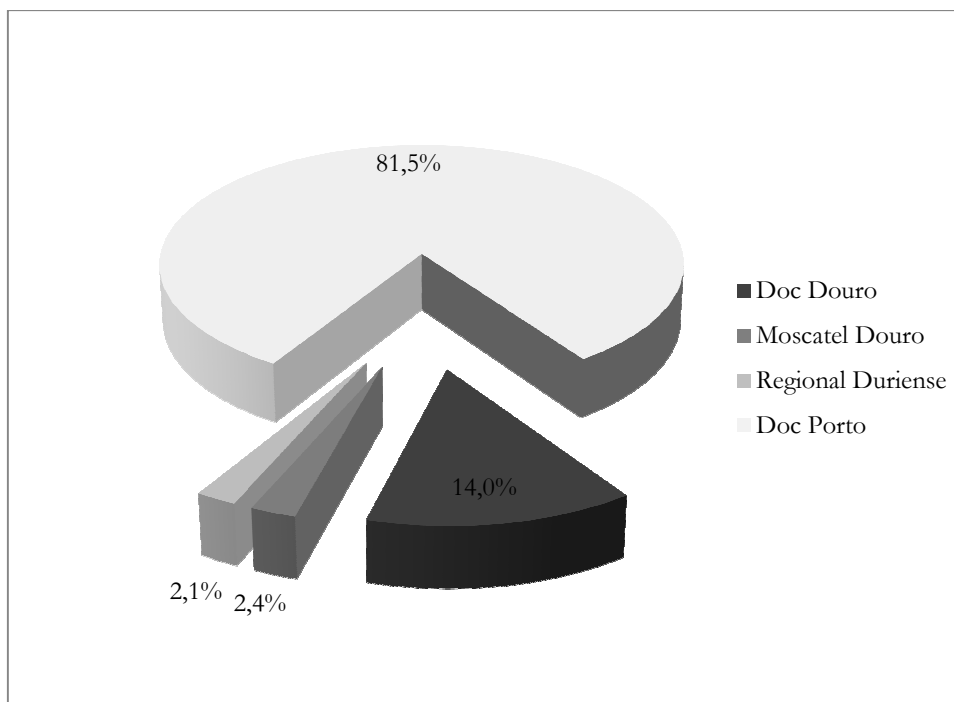
Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).



**Figura 5: Produção Vinícola na Região Demarcada do Douro por Categoria, em hl.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

A Figura 5, Tabela A. 3 do Anexo I, apresenta os resultados da produção vinícola da Região Demarcada do Douro por categoria, observando-se que o grosso da produção se destina à produção de Vinho do Porto representando cerca de 55% da produção da região. Além do produto Vinho do Porto também o Vinho IGP Terras Durienses, o vinho de mesa e o vinho DOP Douro são produtos com um nível de produção significativo na região.



**Figura 6: Comercialização dos Vinhos Produzidos na Região Demarcada do Douro em Valor nos últimos 5 anos.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

A Figura 6 apresenta o peso das quatro principais categorias de vinho produzido na Região Demarcada do Douro, verifica-se que o Vinho do Porto é claramente o produto que contribui para a criação de valor na região, representando uma quota de aproximadamente 82%. Verifica-se ainda que o vinho DOC Douro, que tem sido uma aposta dos últimos anos na região contribui de forma significativa para a geração de riqueza na região com uma quota de 14%. O moscatel do Douro têm um peso relativo de 2,4% na comercialização de vinhos provenientes na região e o vinho regional duriense é responsável por 2,1% do valor acrescentado gerado na região nos últimos 5 anos.

### 1.5. O Vinho do Porto

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

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

Vinho do Porto permitem distingui-lo dos demais vinhos comuns. O Vinho do Porto apresenta uma enorme diversidade de tipos com uma riqueza e intensidade de aromas incomparáveis, uma persistência muito elevada quer de aroma quer de sabor e um teor alcoólico também elevado (normalmente compreendido entre os 19% e os 22%) disponibilizando uma vasta gama de doçuras e uma grande diversidade de cores ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

A cor dos diferentes tipos de Vinho do Porto Tintos pode variar entre o retinto e o alourado, sendo possíveis todas as tonalidades intermédias (tinto, tinto-alourado, alourado e alourado-claro). Os vinhos do Porto Brancos também apresentam tonalidades diversas (branco pálido, branco palha e branco dourado), intimamente relacionadas com a tecnologia de produção. Quando o envelhecimento de vinhos brancos ocorre em casco, estes vinhos adquirem uma tonalidade alourada-claro muito semelhante à dos vinhos tintos muito velhos (Carrera, 1999).

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

Em termos de doçura, Tabela 7, o Vinho do Porto pode ser muito doce, doce, meio-seco, seco ou extra-seco, esta diversidade de doçuras é fruto dos diferentes momentos de interrupção da fermentação do mosto. O Vinho do Porto também pode designar-se de DOP Porto ou DOC Porto.

**Tabela 7: Doçura do Vinho do Porto.**

Classe de doçura	Valores extremos de massa volúmica a 20 °C:	°Baumé <sup>3</sup>	Açúcares (g/l)
Extra-seco	<0,9980 g/cm <sup>3</sup>	0,0	<40
Seco	de 0,9980 g/cm <sup>3</sup> a 1,0079 g/cm <sup>3</sup>	0,0 - 1,3	40 - 65
Meio-seco	de 1,0080 g/cm <sup>3</sup> a 1,0179 g/cm <sup>3</sup>	1,4 - 2,7	65 - 90
Doce	de 1,0180 g/cm <sup>3</sup> a 1,0339 g/cm <sup>3</sup>	2,8 - 5,0	90 - 130
Muito doce	> 1,0340 g/cm <sup>3</sup>	>5,0	>130

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Até cerca de 1756, na produção de Vinho do Porto, a aguardentação apenas ocorria depois de terminada a fermentação, resultando daí vinhos secos. Por volta de 1820, a aguardentação surge aquando da fermentação do vinho, provocando a paragem desta. Esta prática de aguardentação aquando da fermentação do vinho começa a generalizar-se na segunda metade

<sup>3</sup> Escala de densidade utilizada para mostos e vinhos doces que permite inferir o grau de doçura do produto.

do século XIX, altura em que os vinhos começam a assemelhar-se aos que actualmente encontramos ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Actualmente, existem duas formas distintas de produção de vinho no Douro: a tradicional, elaborada em lagar<sup>4</sup> - que permite a produção de vinhos com maior extracção de cor e taninos, o que lhes confere, de uma forma geral, um bom potencial de envelhecimento e a moderna, que utiliza cubas de inox com controlo de temperatura permitindo a produção de vinhos mais elegantes e aromas mais preservados. Alguns produtores para atingirem uma maior complexidade dos seus vinhos usam ambos os métodos de vinificação. A maturação (envelhecimento) do vinho que antigamente era feita em grandes cascos de madeira, tem vindo a ser gradualmente substituída por cascos novos de carvalho de menor volume ou por cubas de inox ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

### **1.5.1. A Vinificação**

A produção de Vinho do Porto difere das dos vinhos comuns principalmente pelo curto tempo de fermentação e maceração<sup>5</sup> (2 a 3 dias) e ao facto de a adição de aguardente respeitar regras que foram sendo afinadas ao longo dos anos pela tradição e pela prática. Nos processos de vinificação tradicionais, as uvas são esmagadas em lagares através da acção do homem - pisa ou recorrendo a modelos mecânicos. A operação de esmagamento ocorre diversas vezes enquanto as uvas estão no lagar até que seja separado o mosto das partes sólidas para adição de aguardente.

Hoje em dia, a maior parte dos vinhos já são obtidos em centros de vinificação, tecnologicamente avançados, permitindo associar qualidade à rentabilidade. Nestes centros, a maioria das operações encontra-se mecanizada. Na Figura 7, encontra-se representado o esquema de produção do Vinho do Porto, especificando os cuidados e critérios a ter em conta na elaboração das diferentes categorias de Vinhos do Porto.

Na Tabela 8, apresentam-se alguns valores que permitem observar como se determina o momento de adição de aguardente ao mosto em fermentação. Assim, por exemplo, caso se pretenda obter um Vinho do Porto com álcool a 19% vol. e uma doçura de 4.º Baumé, a fermentação deve ser interrompida, através da adição de aguardente, no momento em que o mosto apresentar uma massa volúmica (p20) de 1,0526, devendo ser adicionados 83 litros de

---

<sup>4</sup> Recipiente de pedra largo e pouco profundo.

<sup>5</sup> Contacto prolongado do mosto com as partes sólidas da uva com vista à extracção de compostos responsáveis pela cor e aromas.

aguardente em cada 467 litros de vinho. Este vinho ficará com 113 grama de açúcares residuais por litro de vinho (vinho doce).

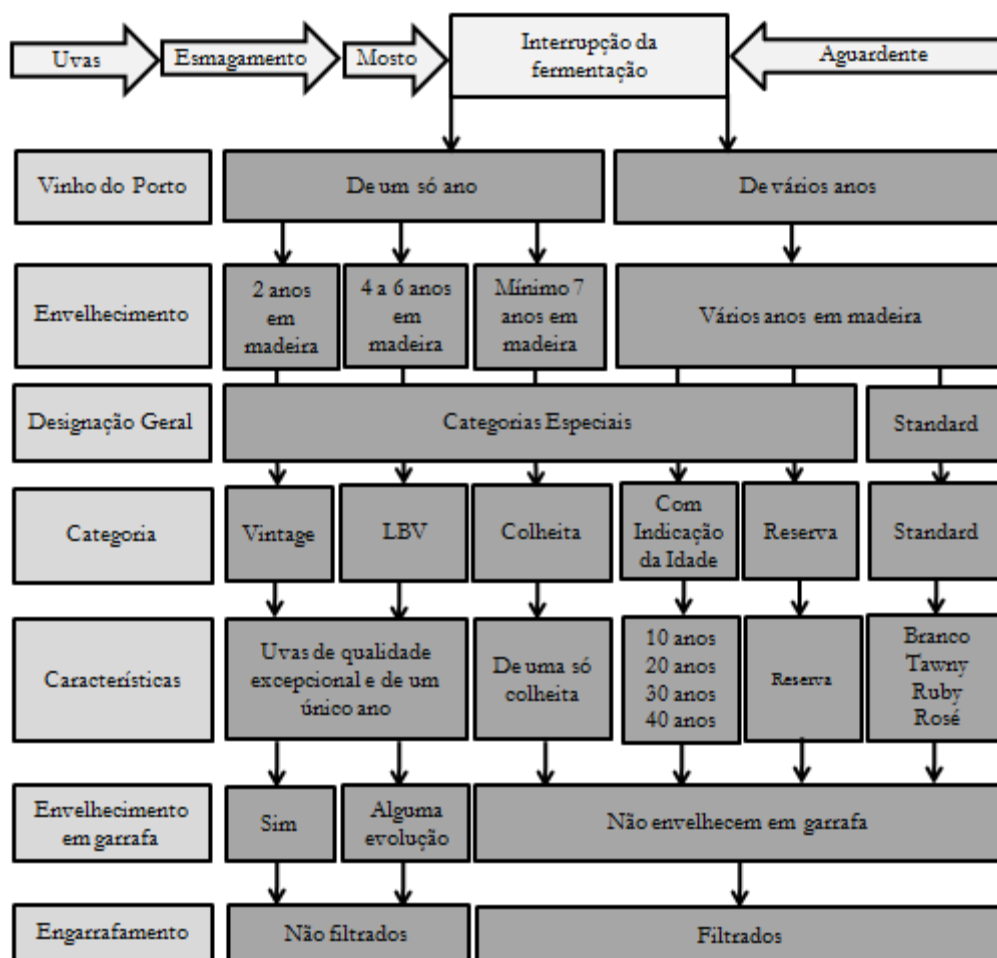


Figura 7: Processo de Produção do Vinho do Porto.

Fonte: Adaptado de Clube de Vinhos Portugueses (<http://clubevinhosportugueses.wordpress.com/>) e Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Tabela 8: Exemplos de Obtenção de Vinho do Porto com Doçuras Variáveis.

Álcool	Vinho Final		P20 no momento da adição de Aguardente	Proporções (litros)		Vinho Licoroso			Classe de Doçura
	P20	°Baumé		Mosto	Aguardente	Álcool de Fermentação	Açúcares (g/l)		
19	1,0259	4	1,0526	448	102	4,6	113	Doce	
19	1,0186	3	1,0405	458	92	6,0	94	Doce	
19	1,0116	2	1,0296	467	83	7,4	96	Meio -seco	
19	1,0046	1	1,0191	476	74	8,7	58	Seco	
19	0,9997	0	1,0092	486	64	9,8	41	Seco	

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

A escolha criteriosa do tipo de aguardente utilizada na produção de Vinho do Porto é determinante para a qualidade do vinho, uma vez que a sua composição química e o seu potencial aromático são fundamentais na definição da elevada qualidade um Vinho do Porto.

Nesse sentido o IVDP, I. P., de modo a salvaguardar a qualidade do Vinho do Porto procede à definição e aplicação de um esquema de controlo rigoroso aos lotes de aguardente vínica a utilizar, sendo este feito através de análise laboratorial e sensorial.

### 1.5.2 O Envelhecimento

O processo de envelhecimento do Vinho do Porto é muito diverso podendo durar várias dezenas de anos, as diferentes formas de envelhecimento depende do produto que se pretende obter. Durante o Inverno, ocorrem as primeiras *trasfegas*<sup>6</sup> de Vinho do Porto, sendo nesta altura provados e classificados segundo a sua qualidade sensorial.

Normalmente, os melhores vinhos produzidos em ano excepcional destinam-se à produção de *Vintages*. A maioria dos vinhos destina-se à elaboração de lotações com características particulares e padrões de qualidade pré-estabelecidos, sendo estas efectuadas quer em grandes cubas com agitadores ou com circuitos de remontagem<sup>7</sup>. Nos primeiros dois anos, os vinhos são sujeitos a diversas *trasfegas* cujo número e intensidade varia de acordo com as características que se pretenda que adquira durante a sua evolução.

Os *Vintage* estão sujeitos a um período de envelhecimento durante 2 a 3 anos em casco, enquanto os *Ladle Bottle Vintage* (LBV) têm um período de envelhecimento entre 4 a 6 anos (Figura 7). A qualidade destes vinhos melhora significativamente após o engarrafamento, fruto de um desenvolvimento do *bouquet*<sup>8</sup> a um baixo potencial de óxido - redução. Estes vinhos têm normalmente uma enorme longevidade, devido à sua riqueza em polifenóis ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Os restantes tipos de Vinho do Porto são envelhecidos em condições de oxidação: menos acentuada no caso dos *Ruby* (que procura preservar a cor tinta mais ou menos intensa e o vigor dos vinhos novos) e mais acentuada nos *Tawny*, Colheita e vinhos com Indicação de Idade.

A utilização da oxidação no envelhecimento dos vinhos permite o desenvolvimento de um *bouquet* rico e complexo, torna o vinho menos áspero sofrendo também variações cromáticas acentuadas. A cor intensa dos vinhos novos sofre também uma evolução gradual passando pelas cores tinto-alouradas até terminar na cor alourada dos velhos *Tawny*.

---

<sup>6</sup> Mudança de vasilha, para remoção do depósito (borras) ou arejamento do vinho.

<sup>7</sup> Operação que consiste em tirar o mosto em fermentação pela parte inferior da cuba para o lançar na parte superior da mesma, tendo em vista o seu arejamento e favorecer a extracção de compostos responsáveis pela cor bem como promover a homogeneização do mosto em fermentação.

<sup>8</sup> Conjunto de aromas do vinho desenvolvidos especialmente durante a fermentação e envelhecimento.

A forma de armazenamento do vinho tem uma influência primordial nas transformações e composição do vinho, devendo a natureza e a capacidade dos recipientes ser escolhida em função do tipo de evolução desejado para os vinhos. Os vinhos da Região Demarcada do Douro são normalmente armazenados em pipas, em tonéis (25.000 a 35.000 litros) ou em cubas (550.000 a 750.000 litros). O grosso dos vinhos é armazenado em madeira, representando estes dois terços do total de armazenamento. As cubas cilíndricas em aço inoxidável e betão revestido apenas são utilizadas para armazenamento dos vinhos durante curtos períodos.

A forma de envelhecimento dos vinhos do Porto pode ser feita de duas formas diferentes ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)):

- **Estilo *Ruby*** (envelhecimento em garrafa) - quando o objectivo é sustar a evolução da cor tinta, mais ou menos intensa, e manter o aroma frutado e vigor dos vinhos jovens. Nesta forma de envelhecimento, inserem-se por ordem crescente de qualidade, as categorias *Ruby*, *Reserva*, *Little Bottled Vintage* e *Vintage*. Os vinhos das melhores categorias, principalmente o *Vintage* e em menor grau os LBV podem ser engarrafados, envelhecendo bem na garrafa.

- **Estilo *Tawny*** (envelhecimento em madeira) - produzido através da lotação de vinhos de maturação variável, conduzida através do envelhecimento em cascos ou tonéis. Estes vinhos apresentam uma cor em constante evolução, integrando as subclasses de cor: tinto-alourado, alourado ou alourado-claro. Os aromas fazem lembrar os frutos secos e a madeira, acentuando-se com a idade. Neste estilo, inserem-se as seguintes categorias: *Tawny*, *Tawny Reserva*, *Tawny* com Indicação de Idade (10 anos, 20 anos, 30 anos e 40 anos) e *Colheita*.

As categorias especiais do Vinho do Porto estão associadas às duas formas diferentes de envelhecimento dos vinhos. O estilo *ruby* engloba as seguintes categorias: *Ruby Reserva*, *LBV*, *Vintage* e *Single Quinta Vintage*. O estilo *Tawny* é composto das seguintes categorias: *Tawny Reserva*, *Tawny 10 anos*, *Tawny 20 anos*, *Tawny 30 anos*, *Tawny 40 anos* e *Colheita*.

### 1.5.3. Categorias Especiais

Categorias de acordo com o site do Instituto de Vinhos do Douro e Porto, sendo o Instituto responsável pela sua atribuição.

- ***Ruby Reserva*** - vinhos encorpados, ricos e de tons vermelho rubi escuros, resultam da combinação dos melhores vinhos do Porto de cada ano, com o objectivo de criar um vinho jovem, poderoso, frutado e intenso.

- ***Latle Bottled Vintage (LBV)*** - Vinho do Porto de um único ano, escolhido pela sua elevada qualidade e engarrafado após um período de envelhecimento entre quatro a seis anos. Este vinho apresenta cores vermelho rubi intensas, é muito rico e encorpado na boca, tendo a particularidade de ser um vinho de uma só colheita.

- ***Vintage*** - os vinhos desta categoria são normalmente considerados os melhores vinhos do Porto, sendo o único que amadurece em garrafa. A sua produção é feita a partir de uvas de um único ano, sendo engarrafado 2 a 3 anos após a vindima, continuando a sua evolução por um período de 10 a 50 anos. Nos primeiros 5 anos, o vinho mantém a intensidade rubi das cores originais, aromas exuberantes a frutos vermelhos e silvestres e o sabor a chocolate negro. Após 10 anos, começa a criar depósito e desenvolve tons vermelho granada, atingindo a deliciosa plenitude de aromas e sabores a frutos maduros. À medida que o vinho se aproxima da maturidade, a cor evolui para os tons âmbar ricos e a sua fruta adquire maior subtileza e complexidade e o depósito torna-se mais pesado.

- ***Single Quinta Vintage*** - são vinhos de alta qualidade, distinguindo-se pelo facto de serem vinhos de um só ano e de uma única vinha, o que lhes confere um carácter ímpar.

- ***Tawny Reserva*** - vinho envelhecido em madeira de carvalho, podendo apresentar grande elegância de sabores, numa combinação entre a fruta da juventude e a maturidade da idade, revelada também pelas suas cores âmbar médio.

- ***Tawny 10 anos*** - este vinho apresenta maior evolução que o Reserva e as características de um vinho de 10 anos.

- ***Tawny 20 anos*** - vinhos de cores diversas, que vão desde o âmbar avermelhado ao âmbar dourado, são raras preciosidades, plenas de frutos e sabores mais evoluídos, concentrados fruto do envelhecimento em pequenas pipas de carvalho.

- ***Tawny 30 anos*** - vinhos escolhidos para um envelhecimento mais longo em pipas de madeira. A exposição gradual ao ar concentra e intensifica a sua fruta inicial, originando características mais complexas, como mel e especiarias sublinhados por aromas profundos e alperces secos, avelãs e baunilha.

- ***Tawny 40 anos*** - vinhos muito concentrados, complexos e intensos, com um paladar de aromáticos sabores que nos arrebatam os sentidos.

- ***Colheita*** - vinhos de uma só colheita, com período de envelhecimento nunca inferior a sete anos. A sua cor pode variar entre o tinto-alourado e o alourado dependendo da sua idade. Os aromas e sabores também evoluem ao longo do tempo.

- **Crusted ou Crusting** - vinho com características organolépticas excepcionais, de cor retinto e encorpado, de aroma e paladar finos.

- **Leve seco** - Vinho do Porto branco que pode ter um grau alcoólico mínimo de 16,5%.

## **1.6. O Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I. P.**

O Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I. P., adiante designado por IVDP, I. P., é um instituto público, integrado na administração indirecta do Estado, dotado de uma autonomia administrativa e financeira e património próprio, sendo um instituto público de natureza interprofissional, nos termos do Decreto-Lei n.º 47/2007, de 27 de Fevereiro. O IVDP, I. P., é um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional com sede no Peso da Régua e dispõe ainda de um serviço desconcentrado, com a designação de delegação, com sede no Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

O IVDP, I. P., tem por missão promover o controlo da qualidade e quantidade dos vinhos do Porto, regulamentando o processo produtivo, bem como a protecção e defesa das denominações de origem Douro e Porto e indicação geográfica Duriense.

As funções do IVDP, I. P. são ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)):

- a) Propor a orientação estratégica e executar a política vinícola para a Região Demarcada do Douro, assegurando o conhecimento de toda a fileira e estrutura de produção e comércio, incluindo a exportação, e as demais acções que lhe venham a ser delegadas pelo Instituto da Vinha e do Vinho, I. P. (IVV, I. P.);
- b) Promover a convergência dos interesses da produção e do comércio na defesa do interesse geral da Região Demarcada do Douro, disciplinando, controlando e fiscalizando a produção e a comercialização dos vinhos produzidos na região, assegurando o ficheiro das parcelas de vinha desta região, controlando o recenseamento dos viticultores, efectuando as verificações adequadas para este efeito e determinando as correcções necessárias;
- c) Controlar, promover e defender as denominações de origem e indicação geográfica da Região Demarcada do Douro, assim como os restantes vinhos e produtos vînicos produzidos, elaborados ou que transitem na Região Demarcada do Douro, sem prejuízo das atribuições do IVV, I. P.;
- d) Instruir os processos de contra-ordenação e aplicar às infracções detectadas, pelos seus serviços ou por outras entidades, as sanções relativamente às quais disponha de competência;

e) Estimular a adopção das melhores práticas no domínio da vitivinicultura e do desenvolvimento tecnológico.

O IVDP, I. P. é constituído por quatro órgãos: o presidente, o conselho interprofissional, o conselho consultivo e o fiscal único. O presidente é responsável pela direcção do IVDP, I. P., sendo coadjuvado por um vice-presidente. O conselho interprofissional é o órgão de gestão das denominações de origem e indicação geográfica da Região Demarcada do Douro, onde se encontram representados os agentes económicos envolvidos na produção e no comércio de Vinho do Porto e do Vinho do Douro. O conselho consultivo é composto por individualidades de reconhecido mérito nos domínios relevantes para a Região Demarcada do Douro e para os seus vinhos, nomeadas através de despacho do Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e Pescas, sob proposta do presidente e após consulta aos vice-presidentes do conselho interprofissional ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

## **CAPÍTULO II – POSICIONAMIENTO DE MARCAS**

## 2.1. Origem e Evolução das Marcas

A utilização de símbolos e signos como componente principal no processo de comunicação e das relações remonta ao início da civilização. Bandeiras, cruzes e brasões podem ser consideradas como as primeiras marcas ao serem identificações poderosas de instituições, países, religiões, etc. (Telles, 2004).

Na Idade Média com o intensificar das trocas comerciais entre países, os mercadores começam a inscrever as suas “marcas” nos produtos que vendiam, orientando a identificação para os consumidores e a distinção entre elas. É já no século XIX, era da produção em massa que o conceito de marcas começou a ter maior relevância. Com a segunda Revolução Industrial, quando os bens de consumo passaram a ser fabricados em série nas fábricas, o que ampliava de modo diferencial o volume da oferta, a iniciativa de uma vinculação entre propriedades do produto e origem, conferindo uma percepção ou um valor percebido baseado em comunicação, indica um primeiro movimento efectivamente dirigido à valorização da marca, enquanto elemento mercadológico. O mercado era agora inundado de produtos uniformes e quase indistinguíveis e a marca tornou-se uma necessidade, para diferenciar o produto (Telles, 2004).

Com a Segunda Revolução Industrial, a produção em massa e a macro-distribuição, as marcas passam a assumir um papel importantíssimo para o sucesso de qualquer organização, sendo o único mecanismo de identificação e diferenciação, de forma eficaz e duradoura, num mercado cada vez mais homogeneizado (Ruão, 2002).

Nesta época, começou a ser visível a ideia de que a marca não era apenas uma mascote, um lema ou uma imagem impressa na etiqueta de um produto, no seu todo a marca poderia ter uma identidade ou uma “consciência empresarial”. O conceito de marca estava assim a afastar-se progressivamente dos produtos e dos seus atributos físicos para se aproximar da antevisão psicológica e antropológica do seu papel na vida dos consumidores (Ruão, 2002).

Durante o século XX, a importância das marcas é cada vez maior, com as organizações a desenvolverem poderosas imagens de marcas atrás das suas estratégias de mercado. O desenvolvimento de marcas assume neste século enorme importância, sendo tão importante na estratégia da organização como a própria produção (Telles, 2004).

Actualmente, as grandes organizações multinacionais descentralizam as suas produções para os países subdesenvolvidos, minimizando os custos de produção e disponibilizando investimentos e recursos para o desenvolvimento e gestão das suas marcas. Esta nova

realidade transforma as marcas em aspectos cruciais nas estratégias das organizações (Telles, 2004).

## 2.2. Conceito de Marcas

Num mercado cada vez mais competitivo, fruto da globalização de mercados e do acesso a informações e novas tecnologias, as empresas necessitam de encontrar factores que as diferenciam dos restantes concorrentes, criando uma vantagem competitiva – a marca. A marca assume cada vez mais um papel importante, sendo um ponto estratégico da empresa para a sobrevivência e crescimento do negócio (Tavares, 2004).

O fácil acesso a capital e tecnologia levou a que a marca se transformasse numa importante fonte de diferenciação. Numa economia de mercado, a marca desempenha um papel fundamental, que assume por vezes proporções superiores aos próprios bens que representa.

*“Existe um considerável desacordo sobre o que é uma marca. Para alguns é apenas uma noção relativamente estreita de nome de marca comercial; para outros é uma imagem. Num contexto mais vasto, o processo da marca engloba os benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados por um produto ou serviço. Abrange toda a experiência do consumidor e inclui todos os activos críticos para se distribuir e comunicar essa experiência - o nome do produto, a publicidade, o produto ou serviço, e em muitos casos, o canal de distribuição”* (Tavares, 2004, p. 47).

Telles (2004), citando Aaker (1998), afirma que uma marca indica ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. A gestão de uma marca exige o constante desenvolvimento e manutenção da imagem na mente dos consumidores, pois é a marca que mantém o produto na memória do consumidor.

O mesmo autor, citando Abba (1994), define marca como o conjunto de valores, valores esses que formam a estrutura da marca. São esses valores que devem ser tidos em conta quando se implementam novas estratégias ou novos produtos.

A lei portuguesa<sup>9</sup>, define marca como um sinal ou conjunto de sinais normativos, figurativos ou emblemáticos que aplicados de alguma forma num produto ou no seu invólucro, o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes. Só em 1980, com a elaboração de legislação específica é que o conceito de marca passa a ser também aplicado aos serviços.

---

<sup>9</sup> Código de Propriedade Industrial 1980.

A marca é a primeira imagem do produto, a recordação das impressões que o consumidor vivenciou no momento de uso do produto ou serviço. Os produtos são desenvolvidos nas fábricas, as marcas são desenvolvidas na mente do consumidor. Isto exige que se faça uma gestão da marca junto do consumidor, papel hoje entregue ao Marketing.

A marca para ter sucesso necessita de ser sustentada pelo valor do produto, este valor está associado à qualidade do produto, ao valor da sua utilização, à sua adequação aos gostos e necessidades dos consumidores. Nesse sentido, cabe ao marketing detectar as necessidades dos consumidores e a sua evolução fruto do desenvolvimento de produtos e a criação de novos produtos que podem alterar as necessidades e exigências do público-alvo.

A marca está estreitamente ligada ao produto e às inovações necessárias para que o produto continue a satisfazer a necessidade do público-alvo. Um problema que a marca enfrenta é a não percepção da evolução do produto por parte do consumidor. As empresas com um elevado investimento em pesquisas e desenvolvimento de novas tecnologias, por vezes não conseguem comunicar de forma eficaz as suas inovações ao mercado (Telles, 2004).

A inovação que gerou a evolução do produto, deve ser percebida de forma clara pelo consumidor, sob pena de representar um acréscimo de investimento que não representa uma diferença vantajosa da marca relativamente às suas concorrentes. A gestão da marca deve ser eficaz para que as inovações feitas no produto sejam comunicadas ao consumidor e percebidas por este.

A marca é constituída por um nome e um símbolo, estando a marca na mente dos consumidores associada a determinado produto. O nome é o principal indicador da marca servindo de base para esforços de conhecimento e comunicação. Através do nome, o consumidor faz associações da marca ao produto. Por sua vez, o símbolo assume-se como elemento central do *brand equity* (valor da marca), além de ser a característica chave que diferencia a marca (Telles, 2004). Segundo este autor citando Aaker (1998) afirma que os símbolos podem ser variados, podendo ser formas geométricas, embalagens, logótipos, cores, formas e design.

Tavares (2004), citando Kapferer (1998), afirma que a marca é simultaneamente: um símbolo incorporando diferentes facetas tais como, logótipos, emblemas, cores, formas, embalagens e design; uma palavra, o nome da marca serve de suporte para a informação oral ou escrita sobre o produto; um objecto, é a marca que distingue cada produto ou serviço dos restantes; um conceito, na medida em que transmite o seu significado e um modo de comportamento, pois necessita de se ultrapassar a si própria e às expectativas dos consumidores.

A marca deve ser interpretada como um conjunto complexo e multidimensional que deve (Tavares, 2004):

- Contribuir para a transformação da categoria do produto, com base numa visão de marca que incorpore uma ideia clara do que a categoria pode vir a ser;
- Ser uma visão de longo prazo, identificando a posição sobre a categoria do produto;
- Actuar como memória viva selectiva, fixando recordações na mente do consumidor;
- Ser um programa genético, a marca não deve ser uma realidade estática, devendo ter uma visão do futuro, para responder à evolução das necessidades dos clientes.
- Dotar os produtos de um significado consistente e claro;
- Ser considerado um contrato de natureza económica com os clientes e com implicações na gestão da empresa.

Wood (2000) define marca como o mecanismo para se alcançar a vantagem competitiva para as empresas, através da diferenciação dos atributos do produto que proporcionam ao consumidor satisfação e benefícios pelos quais ele está disposto a pagar. As marcas devem ser estrategicamente posicionadas no mercado e oferecerem um conjunto de benefícios que sejam distintos dos concorrentes e desejados pelos consumidores, de forma a alcançarem uma vantagem competitiva.

A marca é um símbolo complexo que pode transmitir seis níveis de significados (Kotler, 2003):

- **Atributos:** a marca é constituída por um conjunto de atributos que a caracteriza;
- **Benefícios:** os atributos da marca devem ser percebidos e valorizados pelo cliente, para que se traduzam em benefícios funcionais e emocionais;
- **Valores:** a marca transmite as ideias e os valores promovidos pela empresa;
- **Cultura:** a marca pode representar uma determinada expressão cultural;
- **Personalidade:** a marca pode projectar uma determinada personalidade;
- **Utilizador:** a marca sugere o tipo de consumidor que a compra ou usa.

Chernatony (2000) propõe a interpretação do conceito de marca segundo 13 perspectivas:

- **Logótipo:** aspecto visual obtido através do nome, sinal, símbolo ou design ou da combinação destes elementos. O desenvolvimento do logótipo deve ser feito estrategicamente de forma a procurar transmitir os atributos essenciais que o produto possui para serem explorados de forma mais lucrativa pela empresa.

- **Instrumento legal:** a marca funciona como garantia e protecção legal que protege o investimento da empresa contra imitações da concorrência.
- **Empresa:** focalização na marca-empresa em detrimento da marca-produto, que facilita a exploração de activos intangíveis e o lançamento de novos produtos com custos de promoção e publicidade menores.
- **Abreviatura:** necessidade de encontrar abreviaturas que possibilitem a rápida percepção e reconhecimento da marca pelos clientes.
- **Redutor de risco:** muitas vezes o cliente escolhe as marcas que lhe minimizem o seu risco em detrimento das que maximizam a sua utilidade. Os riscos que o consumidor enfrenta são de 5 naturezas:
  - ✓ Risco de performance – risco de o produto cumprir as especificações funcionais pretendidas.
  - ✓ Risco financeiro – procurar garantir o produto com a melhor relação custo-benefício.
  - ✓ Risco de tempo – o tempo perdido na escolha pode não ser compensado pelos benefícios do produto.
  - ✓ Risco social – garantindo que a percepção do seu grupo social vai de acordo com a sua expectativa.
  - ✓ Risco psicológico – preocupação em que a marca represente uma imagem fiel de si próprio.
- **Posicionamento:** os consumidores estabelecem uma associação instantânea com os benefícios que a marca identifica.
- **Personalidade:** a atribuição de personalidade à marca aproxima a marca do público-alvo, fruto da identificação com ela.
- **Conjunto de valores:** caracterização da marca através de um conjunto de valores distintos mas constantes em todos os seus produtos, tais como: a qualidade, a inovação ou a segurança.
- **Visão:** perspectiva que os gestores da marca têm para o futuro.
- **Valor acrescentado:** valor que os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto, fruto de um melhor satisfação.
- **Identidade:** a identidade da marca permite a sua individualização e diferenciação das restantes e facilita o posicionamento e uma melhor abordagem estratégica da gestão da marca.

- **Imagem:** a imagem transmitida pela marca a nível funcional e emocional é o principal elo de ligação do produto ou serviço com o público-alvo.

- **Relacionamento:** uma marca é identificada pelos seus consumidores e pelas relações que estabelece com eles, enquanto cada consumidor utiliza as marcas com que se relaciona para se conhecer e comunicar aos outros a sua identidade.

Sousa (2007) define marca do ponto de vista do consumidor, como o conjunto específico de atributos que proporcionam ao consumidor para além de um serviço básico próprio da categoria do produto, um conjunto de serviços suplementares, que constituem elementos de diferenciação entre marcas e que podem influenciar as preferências dos consumidores.

O acto de compra dos produtos tem sido alvo de diversas pesquisas com o intuito de descobrir quais as razões da escolha de determinado produto. Alguns desses estudos têm-se preocupado em apurar quais os atributos que influenciam a aquisição de bens e serviços. Há a salientar que nem todos os atributos têm a mesma importância aos olhos do consumidor. A importância dada por cada indivíduo a determinado atributo reflecte os valores ou as prioridades que o indivíduo relaciona com cada vantagem oferecida pela marca e dependendo das necessidades que procura satisfazer.

### **2.3. Importância e Valor da Marca**

Muitas organizações celebram acordos nacionais ou internacionais (alianças estratégicas) para poder minimizar custos e agregar valor aos seus produtos. Se as empresas não possuem uma marca reconhecida no mercado, terão muita dificuldade para sobreviver à elevada competição existente nos mercados actuais. Uma marca forte é fundamental para o sucesso no mercado. As empresas devem investir nas suas marcas, fortalecendo-as de forma a terem imunidade em tempos de instabilidade económica. Os consumidores têm uma margem de tolerância maior, a subidas de preços quando se trata de marcas reconhecidas (Telles, 2004).

O consumidor quando decide adquirir o produto, não pensa apenas no seu preço mas também outros atributos tais como a qualidade. Cada vez mais o mercado está mais segmentado, com grande número de nichos de mercado e com um reduzido número de elementos fruto da cada vez maior oferta. Torna-se então necessário a criação de marcas fortes e reconhecidas no mercado para que o público-alvo se traduza em rentabilidade para a empresa.

O mundo empresarial vive em constante mudança. Antes o valor da empresa era determinado pelos seus bens físicos, de seguida passou a valorizar-se mais o fluxo de caixa e mais recentemente o valor da empresa está associado à importância das marcas (Neto, 2005).

A gestão das marcas tem vindo a assumir uma importância cada vez maior no quotidiano das empresas, tornando-se o foco da atenção prioritária das organizações e dos seus profissionais de marketing e comunicação. A gestão do negócio é a gestão da marca, a marca é o próprio negócio e os demais activos funcionam como suporte infra-estrutural para o negócio da empresa (Telles, 2004).

Nakata (2001), citado por Telles (2004), considera que as pessoas gostam de marcas, porque estas simplificam as escolhas, garantindo qualidade e acrescentando divertimento e interesse. Em tempos tecnocráticos insípidos, as marcas trazem conforto, familiaridade e confiança.

A globalização das economias, o aumento da competitividade e concorrência, as fusões e aquisições de empresas, as alianças estratégicas entre empresas com vista a aproveitar economias de escala e a tornarem-se mais fortes no mercado levam a que a importância da marca venha a crescer exponencialmente, sendo fundamental que as empresas possuam marcas consagradas, admiradas, respeitadas e essencialmente incutidas na mente do consumidor.

A marca será tanto mais importante, quanto menor for a organização (Neto, 2005). Para alcançar a fidelização dos clientes é necessário que a marca esteja incutida na mente dos consumidores de tal forma que seja impossível aos concorrentes, independentemente da estratégia que venham a adoptar, conquistar um cliente fidelizado.

## **2.4. Gestão de Marcas**

A gestão de marcas ou *Branding* é hoje a actividade responsável por garantir uma maior visibilidade da empresa relativamente aos seus concorrentes, ao mesmo tempo que assegura um melhor desempenho perante o mercado. O *Branding* tornou-se na prioridade do marketing. O processo de gestão de marcas envolve a implementação e o desenvolvimento de actividades e programas de marketing para criar, avaliar e gerir marcas procurando aumentar o seu valor (Aaker, 1991).

A gestão da marca é considerada na literatura a arte e a pedra angular do marketing, sendo o objectivo mais importante do marketing, ainda que não o substituindo, mas contribuindo decisivamente para a valorização da marca (Kotler, 2003).

Os princípios da marca têm vindo a ser aplicados em quase todos os contextos que estão relacionados com a escolha do consumidor. Apesar de a marca ter uma enorme importância desde a revolução industrial, é só em finais do século XX que a gestão de marca se assume como uma prioridade estratégica dos gestores de topo. A crescente importância da marca na estratégia da empresa prende-se com a intensificação da produção e trocas comerciais proporcionadas por uma economia cada vez mais global (Tavares, 2004).

A competição agressiva com base nas características dos produtos e nos preços conduz normalmente a dificuldades às empresas em criar vantagens competitivas diferenciais e duradouras. A criação e desenvolvimento de marcas assumem nesse aspecto uma importância decisiva para o sucesso das empresas, constituindo-se como uma vantagem competitiva diferenciadora e duradoura (Tavares, 2004).

A utilização de uma estratégia de marca eficaz proporciona a criação de uma plataforma de imagem positiva a partir da qual é possível lançar novas categorias de produto preservando a vantagem competitiva da marca (Kapferer, 2008). Para tal, torna-se necessário que os responsáveis das marcas saibam potenciar as possibilidades de desempenho e de sucesso através de uma compreensão profunda do significado da marca dos consumidores para a empresa, da sua natureza, dos seus papéis e das especificidades da gestão da marca no respectivo sector de actividade (Tavares, 2004).

A gestão da marca deve ser cuidada para que o valor da mesma não se deprecie, sendo necessário um trabalho e investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento das suas marcas. Actualmente, a marca é o mais importante activo de uma empresa, a base da sua vantagem competitiva e de ganhos futuros. Por trás de uma marca forte existe um grupo de clientes fiéis que lhe garantem a sua sustentabilidade. O valor de cada cliente é um bem fundamental que sustenta o património da marca. Ampliar o valor do cliente ao longo do tempo é uma das estratégias do marketing.

A gestão de marcas ou *branding* é o processo de seleccionar e combinar atributos tangíveis e intangíveis para diferenciar o produto ou serviço de uma maneira atractiva, significativa e convincente, porque ao adquirir o produto, o consumidor não adquire apenas o bem ou o serviço, mas todos os valores que estão incorporados na marca (Silva, Sousa & Gomez, 2009).

Guimarães (2003) afirma que as marcas desempenham actualmente papéis diversos e complexos, havendo a necessidade da adopção de um processo de gestão que favorecesse o reconhecimento e fidelidade dos clientes à marca, o *branding* é uma filosofia de gestão de

marca que procura atingir esse fim. Os activos mais importantes de uma organização (os seus recursos humanos e as suas marcas) são intangíveis, sendo de difícil valorização.

De acordo com Silva, Sousa e Gomez (2009), citando Kotler e Keller (2006), o processo de gestão estratégico de uma marca envolve quatro etapas:

- Identificação e definição do posicionamento da marca;
- Planeamento e implementação do marketing de marca;
- Avaliação e interpretação do desempenho da marca;
- Crescimento e sustentação do valor da marca.

Em suma, a gestão das marcas assume-se como um factor chave para o sucesso de uma organização. A gestão da marca deverá assumir um papel de destaque na estratégia da organização de forma a criar marcas fortes que se constituam como uma vantagem competitiva duradoura para a empresa.

## **2.5. *Brand Equity***

Quando surgiu o conceito de marca, esta era apenas um nome, a identificação de um produto ou serviço, um logótipo ou um símbolo. Com o surgimento do Marketing na Era Industrial, a marca passou a ser vista também como a imagem que se construía na mente das pessoas (Levitt, Winer, & Moore, 1989).

Hoje existe a consciência de que uma marca tem um valor muito mais amplo que o da simples identificação. Num clima cada vez mais imprevisível, incontrolável e competitivo a identidade da marca afirma-se como um activo flexível e tangível, traduzindo-se na prática como uma cultura de gestão e consumo. As marcas são um ponto de conexão estabelecido entre a empresa e os seus consumidores, da intensidade desta relação estabelece-se a fidelidade no consumo e o valor da marca (Keller, 2001).

Quando a identidade de uma marca é clara e atraente, consumidores, accionistas, distribuidores, fornecedores e colaboradores – aproximam-se da empresa por identificação, potenciando a força da marca e aumentando a sua agressividade no mercado. No mercado actual competitivo e agressivo, as políticas de marketing não podem só abranger as ferramentas tradicionais, é necessária uma gestão virada para o *brand equity*. O *brand equity* surgiu no mercado de capitais a partir do momento em que a marca passou a representar o conjunto dos bens tangíveis e intangíveis da empresa. Anteriormente, a marca era apenas mais um dos itens considerados pelos investigadores para se chegar ao valor final da empresa.

Sendo o máximo prestígio que uma marca conseguia atingir era ser incluída como activo no balanço (Keller, 1999).

Dado que o património físico da empresa não garantia a sua competitividade e rentabilidade no mercado, os investidores tiveram necessidade de arranjar garantias para os seus investimentos. Foi então que descobriram que as garantias do futuro da empresa estava no valor percebido por todos os agentes que se relacionavam com a empresa e a viabilizavam: accionistas, gestores, fornecedores, distribuidores, funcionários e principalmente, os clientes. O nível de satisfação destes agentes económicos, transmitia-se no nível de lealdade à empresa, sendo essa lealdade, uma garantia para a rentabilidade e competitividade da empresa (Aaker, 1991).

Nos finais dos anos 80, o *brand equity* começou a ser tratado com maior destaque e a gestão das marcas ganhou espaço nas organizações empresariais. Para manter a competitividade da marca é fundamental lidar com alguns elementos indispensáveis à formação e manutenção de uma marca forte, como familiaridade que ela desperta no consumidor e a lealdade do mesmo para com ela.

Existem alguns factores que devem ser tidos em conta na tarefa de tornar uma marca forte, tais como: padrão de qualidade, a busca pela satisfação do cliente e a diferenciação dos produtos e/ou serviços em relação aos concorrentes. Num mercado competitivo, a diferenciação pode ser fundamental para o sucesso de uma marca, fazendo a distinção da marca para as demais existentes no mercado. No momento em que o consumidor passar a estabelecer uma relação positiva com a marca de uma empresa, associando-a com algo de valor, os dividendos da gestão da marca estão a ser colhidos.

A preocupação das empresas não deverá assentar-se somente na venda de um produto ou serviço, mas deve ainda transmitir nas suas marcas uma filosofia de trabalho e de vida, só assim a empresa transmite confiança e conquista a confiança dos seus clientes. As empresas no desenvolvimento da sua actividade, devem preocupar-se com o futuro, gerir o futuro, que deve passar por gerir o intangível – que é o potencial da empresa em criar valor.

O *brand equity* não é apenas uma imagem ou uma promessa na mente do consumidor, além da promessa, a marca é uma identidade e uma capacidade de entrega instalada para a própria empresa, é sobretudo uma cultura da empresa.

O *brand equity* é o conjunto de activos e passivos ligados a uma marca, o seu nome e símbolo, que se somam e subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma

empresa e/ou para seus consumidores (Aaker, 1991). Este termo designa o valor agregado a produtos ou serviços e resulta das estratégias de *branding*.

## **2.6. Identidade X Posicionamento da Marca**

Devida à importância crescente atribuída à marca e especialmente à sua gestão – *branding*, foram vários os investigadores que se dedicaram ao estudo da gestão das marcas. Entre os diversos estudos existem dois pontos que são considerados decisivos na gestão de uma marca: a identidade e o posicionamento.

A distinção dos dois conceitos, embora íntima e indissociavelmente ligados, atribui à compreensão do processo de construção e gestão da marca, uma abordagem mais estruturada e sistemática de análise e monitorização, e desenvolvimento de instrumentos de suporte à decisão de negócio e acção (Telles, 2004).

Ainda o mesmo autor refere que a forma a identificar eventuais convergências, conexões e distinções, entre os dois conceitos, é necessário o reconhecimento das posições mais significativas na literatura sobre a forma de definir e tratar a identidade e posicionamento da marca.

Assim, segundo Telles (2004), a identidade da marca para além de ser percebida ou orientar a percepção dos consumidores, deve ser compreendida, interpretada e incorporada por todos os funcionários e parceiros da organização, de modo a orientar as decisões e acções a implementar. A identidade deve ser singular (conjunto único de associações e atributos) e estratégica (orientação para a decisão e acção). A identidade de uma marca é resultado da conjugação de atributos desenvolvidos na perspectiva de unicidade e identificação da marca, conferindo-lhe significação, orientação e propósito.

A identidade de uma marca passa pela definição dos limites, contornos e as possibilidades de percepção e aceitação do posicionamento da marca. A definição de uma proposta de posicionamento de marca é fundamental para orientar o estabelecimento da identidade de uma marca. Com uma proposta clara e compreendida por todos na empresa, o processo de comunicação ao mercado poderá ser feito de forma muito mais eficaz.

O posicionamento de uma marca é um conceito algo difuso. De acordo com Aaker e Shansby (1982), o posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Bainsfair (1990), citado por Telles (2004), afirma que o posicionamento é uma daquelas palavras que toda a gente usa mas poucas pessoas entendem. Neste trabalho iremos entender posicionamento como o lugar que uma empresa/marca ocupa no mercado. Posicionamento de uma marca é a

ocupação de um espaço no mercado e a defesa constante desse espaço frente aos concorrentes mediante o conceito definido pela marca.

## 2.7. Origens do Posicionamento

Alpert e Gatty (1969) afirmam que as reais origens do posicionamento são obscuras, não havendo uma noção clara acerca da sua origem. Já para Horsky e Nelson (1992) consideram que a origem do conceito de posicionamento remonta aos anos 40, com o desenvolvimento dos estudos do marketing *mix*. Posicionamento é considerado um termo recente que foi evoluindo com as discussões de segmentação do mercado, público-alvo e estruturas de marketing durante as décadas de 60 e 70 (Serralvo & Furrier, 2005).

Ries e Trout (2002) consideram que o conceito de posicionamento surgiu com o aparecimento das indústrias de bens embalados e apareceu associado ao posicionamento do produto. Segundo os autores a origem do conceito de posicionamento remonta a 1972, num artigo por eles escrito, intitulado “A era do posicionamento” e publicado na revista *Advertising Age*.

Na perspectiva destes dois investigadores, o processo de influenciar as pessoas necessitava de ser questionado para a obtenção de maior eficácia, pois a própria comunicação era já um problema. A sociedade actual é muito comunicativa, existindo uma distorção grave entre o que se comunica e o respectivo retorno (comunica-se muito e não se recebe o correspondente retorno). A mente é selectiva, filtrando e rejeitando grande parte da informação de que é alvo diariamente, só aceitando aquilo que coincide com o seu conhecimento ou experiência (Monte, 1998).

Reeves (1961), citado por Oliveira e Campomar (2007), critica duramente a falta de propostas claras e diferenciadoras na propaganda e apresenta a *USP (Unique Selling Proposition* ou Proposição Única de Venda) como a condição essencial para o sucesso, uma vez que este conceito centra os objectivos da propaganda nos resultados que esta proporciona aos clientes em função do processo comunicacional como um fim em si mesmo.

A concorrência cada vez mais apertada e agressiva, leva a dificuldades de penetração dos produtos nos mercados, sendo necessário ao marketing o desenvolvimento de estratégias capazes de influenciar a mente dos clientes.

Até meados do século XX, os mesmos autores colocavam a propaganda na era do produto, onde os publicitários centravam as suas campanhas na divulgação das características e benefícios do produto e a comunicação *USP*. Em meados do século XX, surge a era da

imagem, era em que se considerava muito importante a imagem e a reputação da empresa (Trout, 1995).

O termo posicionamento terá sido pela primeira vez utilizado por Trout (1969) referindo-se ao termo como fundamental para que os efeitos das propagandas sejam recebidos e percebidos pelos clientes potenciais. Trout (1969), citado por Oliveira e Campomar (2007), explica que a ideia de que o termo posicionamento deve ser relativo, ou seja implica a comparação com as ofertas (produtos e serviços) concorrentes a partir das suas marcas. Para o autor muitas empresas fracassam por definirem programas de marketing e de comunicação como se os concorrentes não existissem.

Em finais dos anos 60 e inícios dos anos 70 surge a era do posicionamento, onde a estratégia é fundamental, e a posição assumida pela empresa deve ter em consideração não somente os seus pontos fortes e fracos mas também o cenário da concorrência. As marcas para terem sucesso, têm de dar uma resposta eficaz no mercado, reagindo à enorme concorrência de produtos e serviços, procurando perceber a forma como as marcas são percebidas e agrupadas na mente dos consumidores.

Na era do posicionamento, a criatividade por si só deixa de ser suficiente, implicando a necessidade de pensar e de agir de forma estratégica (Trout, 1995). O conceito de posicionamento difere do conceito de imagem, não se restringindo a uma visão intrínseca, implicando também um quadro de referência que são os concorrentes. Pode-se dizer então que o posicionamento abarca a Proposição Única de Venda e a imagem (Aaker & Shansby, 1982). Na era do posicionamento tanto os atributos dos produtos como a imagem (da empresa/marca) têm uma elevada importância (Trout, 1995).

Importa destacar que desde o surgimento do conceito de posicionamento, as visões distintas de diferentes autores têm tornado o conceito confuso (Oliveira & Campomar, 2007). O posicionamento significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Para algumas significa a decisão de segmentação. Para outras é uma questão de imagem. E para outras ainda, significa seleccionar qual a característica do produto que será enfatizada (Aaker & Shansby, 1982).

O termo posicionamento inclui considerações sobre o produto, mas de forma mais específica em relação ao conteúdo da comunicação. O termo posicionamento para Wind (1982) possui também diferentes significados, podendo definir um lugar (espaço ocupado no mercado), a um ordenamento (relação entre o produto e os seus concorrentes) e/ou uma atitude mental (dos consumidores) (Oliveira & Campomar, 2007).

Maggard (1976) entende que o posicionamento não é um conceito claro, uma vez que inclui uma série de outros conceitos. O posicionamento traz uma contribuição real enquanto veículo conceitual através do qual diversos conceitos de marketing (segmentação de mercado, diferenciação do produto, preferência do consumidor, objectivo de mercado entre outros) podem ser coordenados mais efectivamente.

Para Ries e Trout (2002) a única forma de uma marca ter sucesso no mercado é através da selectividade e concentração em alvos definidos através da segmentação. A marca melhor posicionada é a que se encontra em primeiro lugar na mente dos consumidores (normalmente associada a uma maior quota de mercado e rentabilidade) e tenha capacidade de manter a posição ao longo do tempo, através da flexibilidade nos programas de marketing, da inovação contínua e da reputação dos bons produtos (Serralvo & Furrier, 2005). Assim, o objectivo de uma marca deve ser procurar atingir a posição de líder.

Toledo e Henzo (1991) traçam o processo evolutivo do conceito posicionamento com base nas ideias defendidas por Ries e Trout, como uma ferramenta de apoio ao processo de comunicação. Segundo Wind (1982), o posicionamento abarca também a dimensão do marketing estratégico.

## **2.8. Conceitos de Posicionamento**

Posicionamento é a forma como a empresa posiciona o produto na mente dos consumidores, é o modo como a empresa/marca se diferencia na mente dos seus clientes potenciais (Ries & Trout, 2002). Um aspecto importante do posicionamento é não criar algo novo ou diferente, mas trabalhar o que já existe na mente do consumidor. Nenhuma empresa consegue distinguir-se em todos os aspectos das restantes. Portanto, deverá identificar ou escolher um ou alguns atributos em que se possa diferenciar e ganhar vantagem junto do seu mercado-alvo (Kotler, 2003).

Churchill e Peter (2000), afirmam que o posicionamento envolve a criação de uma percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente dos clientes potenciais. O resultado - o posicionamento do produto - é a visão que os clientes potenciais têm a respeito do produto em comparação com as alternativas.

Crawford (1985), afirma que o posicionamento é um ingrediente de estratégia global de marketing. As decisões sobre posicionamento deverão se apresentar de forma consistente no produto, marca, preço, promoção e distribuição.

A posição do produto é um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre um produto em relação aos concorrentes. Apesar de os consumidores posicionarem de forma automática os produtos, cabe às empresas desenvolverem esforços de marketing para posicionar os seus produtos, sem estar dependentes da sorte. O posicionamento dos produtos deve ser estrategicamente planeado, definindo-se as posições que darão a maior vantagem possível aos produtos tendo em conta os mercados-alvo definidos e desenvolver as acções de marketing para alcançar as posições pretendidas (Kotler & Armstrong, 1993).

A percepção de posicionamento está associada ao modo e às variáveis usadas para definição de pontos de referência, quando os posicionamentos são semelhantes, a percepção dos grupos de referência deverá ser mais acentuada. Os grupos de referência desenvolvem um duplo papel: servem para a consolidação da percepção de um elemento como fazendo parte de uma categoria de produto ou grupo estratégico e contribuem para o processo de indiferenciação ou padronização referenciais (Serralvo & Furrier, 2005).

A importância do conceito de categoria de produto é explícita nos conceitos de posicionamento. Os clientes agrupam produtos em níveis variados de especificidade, hierarquizando-os. Na mente dos clientes, os produtos são agrupados por classes, depois por categorias de produtos, tipos de produtos e por fim por marcas. A organização por categorias na mente do consumidor assume um papel importante na tomada de decisão. A profundidade da consciência da marca está associada à probabilidade de a marca ser lembrada, enquanto a amplitude é a lembrança da marca em diferentes situações de uso (Keller, 2003).

O facto de os produtos serem diferentes, leva os consumidores a escolher um produto com base no aglomerado complexo de satisfação de valor. A diferenciação consiste na criação de um conjunto de diferenças significativas que tornem a oferta da empresa diferente da oferta dos concorrentes. Esta diferença para ser viável, tem de obedecer a critérios de importância, diferenciação, superioridade, comunicabilidade, sustentabilidade, disponibilidade e rentabilidade (Serralvo & Furrier, 2005).

O posicionamento tem diferentes significados para pessoas diferentes. Para uns passa pela segmentação, para outros é uma questão de imagem. Mas a maioria considera o posicionamento como a técnica de destacar as características dos produtos (Aaker, 1991).

Blackson (2001) afirma não existir uma definição universalmente aceite de posicionamento, sendo utilizadas termos complementares para expressar melhor a ideia do autor, tais como: posição do produto, posição, posicionamento do produto, posicionamento do mercado. Para

o mesmo autor, a posição do produto será a soma dos atributos associados a um produto pelos seus consumidores.

O posicionamento de um produto tem uma relação estreita com o posicionamento da própria marca. Alpert e Gatty (1969) e Herman e Hurber (2000), afirmam que o posicionamento de um produto é a forma como os consumidores de um produto percebem as marcas concorrentes e as categorias dos produtos.

Um novo produto não deve apenas responder às necessidades do cliente, deve fazê-lo também melhor que a concorrência. Ao posicionar um produto no mercado, as empresas devem ter em atenção os seguintes aspectos (Aaker & Shansby, 1982; Gwin & Gwin, 2003):

- O mercado-alvo;
- Como o produto é melhor ou diferente da concorrência;
- O valor da diferença para o mercado-alvo;
- A capacidade de demonstrar ou comunicar essa diferença ao mercado.

Rocha e Christensen (1999), citados por Oliveira e Campomar (2007), afirmam que o termo posicionamento é utilizado com diversos enfoques, dizendo respeito à imagem obtida por um produto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões:

- O tipo de oferta que a empresa faz;
- O público-alvo da oferta;
- A concorrência.

Trout e Rivkin (1996), citados por Oliveira e Campomar (2007), definem ainda um conjunto de características da mente do consumidor a ter em conta quando se posiciona um produto no mercado:

- **As mentes são limitadas:** a percepção e a memória do consumidor são selectivas e apenas o que chamar a atenção tem hipóteses de ser retido;
- **As mentes detestam confusão:** a complexidade das propostas dificulta a obtenção do resultado pretendido;
- **As mentes são inseguras:** os consumidores não têm certezas do que querem, nem porque querem algo, agem emocionalmente e não racionalmente. O reconhecimento de uma marca bem estabelecida pode oferecer a segurança necessária, diminuindo a percepção do risco;
- **As mentes não mudam:** dificilmente as posições sólidas e bem estabelecidas mudam, pois existe uma resistência inapta do ser humano à mudança;

- **As mentes podem perder o foco:** à medida que se aumenta a complexidade de uma proposta ou se tenta alavancar novos produtos com nomes consolidados, cresce a probabilidade de se criar confusão e de se conduzir o consumidor a buscar alternativas mais claras.

Para Ries e Trout (2002) a essência do posicionamento consiste em aceitar as percepções como realidade e reestrutura-las de forma a criar a posição desejada. Posicionamento deve dar ênfase nas características distintivas que fazem a marca diferente dos concorrentes e atraentes para o público-alvo (Kapferer, 2008).

Keller (2003) define que o posicionamento envolve a persuasão, é necessário convencer os consumidores das vantagens dos produtos da empresa relativamente à concorrência, e tentar minimizar os efeitos das desvantagens.

Para Sternthal e Tybout (2001), citados por Serralvo e Furrier (2005), um posicionamento de sucesso pressupõe a associação de uma marca a uma determinada categoria que os consumidores compreendam e reconheçam de imediato diferenciando-a de outros produtos da mesma categoria. Alden, Steenkamp e Batra (1999) definem posicionamento como um processo interactivo, proactivo e deliberado de definição, medição, modificação e monitorização das percepções de um consumidor sobre os produtos e serviços no mercado.

*“A aplicação do posicionamento envolve a definição das dimensões de um espaço perceptual particular que representa adequadamente a percepção do público-alvo, a medição da localização dos objectos nesse espaço, as modificações das características do objecto para aproximarem das percepções ideais dos clientes, e por último, as modificações das percepções dos clientes através da estratégia de comunicação”* (Serralvo & Furrier, 2005, p. 7).

O posicionamento é uma questão importante do marketing moderno e é sempre competitivo, pois os consumidores pensam nos produtos e nas empresas em comparação a outros produtos e a outras empresas, estabelecendo uma hierarquia que é utilizada no processo de decisão de compra. Assim sendo, uma empresa deve-se esforçar para diferenciar os seus produtos dos restantes a operar no mercado, se quiser que conquistem uma posição sólida.

Para Eckels (1990), Palmer e Cole (1995), citados por Oliveira e Campomar (2007), a estratégia de posicionamento diz respeito à forma como a empresa vai competir num determinado segmento, diferenciando-se dos demais para estar em condições de obter sucesso, sendo esta diferenciação relativamente à concorrência uma possível vantagem competitiva. Lovedock e Wright (2001), citados pelos mesmos autores definem posicionamento como a utilização de ferramentas de marketing pela empresa para criar uma

imagem distinta e desejável na mentalidade dos clientes alvo em relação aos produtos concorrentes.

Mühlbacher, Dreher e Gabrielritter (1994), afirmam que o posicionamento diz respeito a um processo que busca encontrar e estabelecer uma oferta num espaço distinto do mercado, à vista do público-alvo e procurando ser mais atractiva que as outras ofertas existentes no mercado.

Para Ries e Trout (2002), é fundamental que a marca entre de imediato na mente do consumidor potencial, se a penetração na mente do consumidor não for imediata, a marca enfrentará problemas de posicionamento. Os autores afirmam ainda ser fundamental que as marcas estabeleçam uma posição distinta e única na mente dos clientes potenciais de forma a se destacarem no mercado.

Um posicionamento bem concebido de uma marca apresenta benefícios para a organização, tais como (Aaker, 1991):

- Melhorar a memorização da marca;
- Orientar a estratégia da marca;
- Proporcionar a expansão da marca;
- Gerar uma vantagem competitiva;
- Proporcionar uma posição sólida em relação à concorrência;
- Criar um símbolo para as estratégias de comunicação.

Em conclusão, o posicionamento de uma marca é determinante para o seu sucesso no mercado. Uma marca mal posicionada terá problemas para alcançar sucesso no mercado. Um bom posicionamento será assim fundamental para o sucesso da marca no mercado com efeitos benéficos para a empresa.

## **2.9. O Processo de Posicionamento**

Kotler (1993), citado por Monte (1998), define quatro opções estratégicas para conquistar a mente do consumidor:

- 1.<sup>a</sup> Opção estratégica: consiste em através de divulgação intensa, reforçar e aumentar a posição desfrutada na mente do consumidor.
- 2.<sup>a</sup> Opção estratégica: esta estratégia baseia-se na ideia de aproveitar uma posição inexplorada no mercado, valorizada por inúmeros clientes e apoderar-se dela. Esta estratégia visa aproveitar uma brecha de mercado e conquistá-la.

3.<sup>a</sup> Opção estratégica: esta estratégia baseia-se na exploração das falhas comunicativas da concorrência, denunciando essas falhas e descredibilizando a concorrência.

4.<sup>a</sup> Opção estratégica: quando a posição de líder é impossível de alcançar, as empresas criam grupos/clubes ao qual pertencem, considerando as empresas desse clube as melhores.

Independentemente da opção estratégia adoptada é fundamental que a empresa se posicione bem no mercado, penetrando na mente dos consumidores, só assim conseguirá ter sucesso.

## **2.10. As Etapas do Processo de Posicionamento**

Segundo Aaker (1989) e Aaker e Shansby (1982) o processo de posicionamento envolve seis etapas:

- 1) Identificação dos concorrentes;
- 2) Determinação da forma como os concorrentes são percebidos e avaliados;
- 3) Determinação da posição dos concorrentes;
- 4) Análise dos clientes;
- 5) Seleção da posição;
- 6) Monitorização da posição.

Na primeira etapa é necessário identificar o grupo de concorrentes primário e os restantes grupos de concorrentes secundários. Deverá fazer-se uma abordagem de forma a determinar a origem dos compradores do produto e quais as marcas que eles consideram. O resultado desta análise permite identificar os grupos primário e secundário dos produtos concorrentes (Monte, 1998).

Hooley e Saunders (1996) afirmam que a identificação da concorrência, a médio prazo, deve centrar-se nas empresas do mesmo grupo estratégico que a empresa em questão, já no longo prazo deve alargar-se a análise - o sector deve ser examinado como um todo (concorrentes directos e indirectos).

A segunda etapa do processo de posicionamento - determinação de como os concorrentes são percebidos e avaliados consiste no desafio de identificar aquelas associações de produtos usadas pelos compradores tal como eles percebem e avaliam os concorrentes (Monte, 1998).

A terceira etapa compreende a determinação de como os concorrentes são posicionados relativamente às associações relevantes de um produto com respeito a cada um. As

características da concorrência são também um factor importante no processo de posicionamento (Monte, 1998).

A quarta etapa passa pela análise dos clientes, análise da forma como o mercado está segmentado, esta análise é determinante na escolha da estratégia de posicionamento. Uma marca ideal que permita obter um óptimo posicionamento no mercado será aquela que reúna as características ou atributos de todos os produtos preferidos pelos clientes (Monte, 1998).

O conjunto destas quatro etapas permitirá a escolha da posição pretendida (quinta etapa do processo de posicionamento), esta será feita com base na experiência pessoal ou através de uma pesquisa de mercado. A monitorização do posicionamento (sexta etapa) deve ser desenvolvida ao longo do tempo de forma a avaliar o posicionamento e gerar estratégias futuras de posicionamento.

## **2.11. As Tipologias do Posicionamento**

Mühlbacher, Dreher e Gabrielritter (1994), referem a existência de duas escolas de pensamento discutindo o conceito de posicionamento. A primeira escola enquadra o posicionamento dentro do quadro das decisões do marketing-mix ou no campo da tomada de decisão estratégica. Os seus apologistas vêem o posicionamento como uma ferramenta poderosa de comunicação do mix de marketing. A segunda escola define posicionamento como uma estratégia agressiva de ajuste das crenças dos clientes sobre os benefícios e qualidades de um produto ou serviço, sendo parte integrante da política do produto, no sentido de seleccionar as características particulares do produto para desenvolver e enfatizar.

Hooley e Saunders (1996), afirmam que o posicionamento é único, e reúne todas as decisões da empresa com o objectivo de alterar as percepções dos clientes, numa relação triangular envolvendo clientes, empresa e concorrentes. Para Blankson (2001), existem duas perspectivas complementares que explicam posicionamento: a perspectiva do cliente e as acções da organização.

Alcaniz e López (2000), fazem a distinção entre dois conceitos de posicionamento: o estratégico e o operacional. O posicionamento estratégico define o lugar que uma empresa ocupa com base na sua estratégia competitiva. O posicionamento operacional baseia-se no marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição) como factor de sucesso, tem carácter tácito/operacional, opera no curto/médio prazos e consideram concorrentes todas as ofertas como igualmente adequadas a um determinado uso ou aplicação (Ries & Trout, 2002).

Já o posicionamento operacional também designado por posicionamento de oferta é definido como a forma de diferenciar o produto ou serviço na mente dos clientes potenciais. O posicionamento operacional utiliza como factores de sucesso do negócio: a tecnologia, a qualidade dos recursos humanos entre outros, utiliza um horizonte de longo prazo e emprega um contexto de análise amplo em quantidade e variedade de decisões estratégicas (Ries & Trout, 2002).

Na dimensão operacional (posicionamento operacional) o posicionamento é entendido como um conceito de comunicação que serve de guia para tornar as acções relativas à comunicação e aos seus resultados mais eficazes. Em simultâneo a dimensão operacional conjuga também a política de produtos, em termos das definições relativas aos atributos que devem ser desenvolvidos e enfatizados. Na dimensão estratégica (posicionamento estratégico) o posicionamento é visto como uma directriz para as decisões relativas ao composto de marketing como um todo, sendo uma decisão que antecede as definições e implementações desse composto (Oliveira & Campomar, 2007).

Apesar das diferenças, existem pontos de sobreposição quando se analisam os dois tipos de posicionamento. Estas sobreposições surgem dos responsáveis pela definição dos posicionamentos, da importância dos mercados e do horizonte temporal utilizado (Serralvo & Furrier, 2005).

Alcaniz e López (2000), afirmam que o posicionamento estratégico e de marketing (operacional) podem ser percebidos de uma forma diferente para uma mesma empresa aos olhos do sector e dos potenciais clientes. Daí resulta a percepção de posicionamento que leva a situações onde os concorrentes apresentariam estratégias de posicionamento diferente consoante se trate de posicionamento competitivo ou operacional.

Assim pode concluir-se que apesar de o conceito de posicionamento ser único, a tipologia defendida por Alcaniz e López (2000), apresenta de maneira mais aproximada a variedade de conceitos relativos a posicionamento, em termos das suas ideias base: a orientação para o cliente, baseada nos esquemas perceptuais, e a orientação organizacional, focada no posicionamento da empresa no sector (Serralvo & Furrier, 2005).

Kotler (1998), citado por Oliveira e Campomar (2007), afirma que o posicionamento é um acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição distinta e significativa nas mentes dos clientes alvo.

## 2.12. As Estratégias de Posicionamento

Para Cravens (1994), citado por Monte (1998) a escolha da estratégia de posicionamento é influenciada pelos seguintes factores:

- **Mercado-alvo:** A gestão do conceito de posicionamento orienta-se pelas necessidades do consumidor. As características e necessidades do mercado-alvo indicam a natureza do programa de marketing fundamental para ter uma resposta favorável do mercado-alvo. As empresas devem procurar dar resposta às expectativas do mercado-alvo. A escolha do mercado-alvo ajuda a identificar os principais concorrentes, o potencial do mercado e a participação que é possível realizar no mercado. É conveniente a compatibilização do mercado-alvo, do conceito de posicionamento e da estratégia de posicionamento.
- **Fases do ciclo de vida do produto:** as fases do ciclo de vida do produto muitas vezes afectam o papel e as componentes do programa de marketing de maneira diferenciada. Em cada uma das fases o composto de marketing ajusta-se para reagir às condições de mudança. Na fase de introdução é necessário um esforço maior de propaganda, sendo que nas fases posteriores o posicionamento do produto deve-se focar nas vantagens de uma marca relativamente à concorrência.
- **Prioridades da gestão:** das prioridades da gestão depende a expansão e a participação de mercado, reforçando a posição ou a manutenção da posição. A expansão ou não de uma marca requer programas de marketing diferentes.
- **Recursos e influências competitivas:** os recursos avaliáveis limitam as acções da gestão, os programas dos concorrentes podem levar a mudanças na estratégia da empresa. Isto requer uma monitorização contínua das estratégias da concorrência quanto ao produto, à distribuição, ao preço e à promoção.

Uma empresa deve posicionar-se na mente do consumidor, de forma a ser a primeira a ser lembrada. A empresa deve ser a primeira a ser lembrada na sua área de actuação, o segundo tem sempre um caminho mais difícil (Ries & Trout, 2002). A empresa deverá procurar atingir a posição de líder, seja através do crescimento do negócio, seja através da diferenciação, exploração de atributos ou características não explorados pelos concorrentes. Por seu lado, a empresa líder não deverá acomodar-se à sua posição para que não seja ultrapassada pela concorrência.

Monte (1998), Hirano e Espinoza (2003), citando McKenna (1993), definem apenas três tipos de estratégias de posicionamento: posicionamento do produto no mercado, posicionamento da empresa e posicionamento do produto.

A estratégia de posicionamento do produto no mercado diz respeito à forma como o mercado reage ao novo produto. A fase de posicionamento do produto é determinada pelas percepções dos consumidores, o controle das empresas é restrito, havendo necessidade de estas conhecerem o funcionamento do mercado para que possam influenciar o processo de posicionamento.

A estratégia de posicionamento da empresa confere-lhe uma presença única no seu mercado específico. Esta posição sólida e única no mercado, acarreta benefícios para a empresa tais como: penetração rápida no mercado, a redução dos obstáculos ao produto, melhor acesso a informações, custos de venda menores e recrutamento de talentos humanos.

A estratégia de posicionamento do produto procura encontrar uma posição sólida e única para que o produto tenha maiores possibilidades de sucesso, procurando encontrar um espaço competitivo que o produto possa ocupar e manter-se.

Segundo Kotler (2003), Aaker e Shansby (1982), Sarquis e Ikeda (2007) e Monte (1998), existem seis tipos de estratégias de posicionamento do produto: posicionamento pelo atributo, posicionamento pela qualidade/preço, posicionamento com respeito ao uso ou aplicação, posicionamento pelo utilizador do produto, posicionamento de acordo com a classe do produto e posicionamento com respeito ao produto concorrente.

O posicionamento pelo atributo é segundo Crawford (1985), a estratégia de posicionamento mais tradicional e popular, e consiste na associação do produto com uma característica ou benefício. Uma característica é um aspecto próprio do produto, que poderá ser evidente ou não. Por sua vez, um benefício é algo que o consumidor recebe do produto. Kotler (2003), tem uma visão mais rigorosa da estratégia de posicionamento por atributos, fazendo a distinção em posicionamento por atributo e posicionamento por benefício. O autor considera que o benefício de um produto não está incluído em atributos, sendo uma outra categoria de estratégia de posicionamento.

O posicionamento pelo atributo poderá basear-se em apenas um ou mais que um atributo. Normalmente são atributos ignorados ou não devidamente explorados pela concorrência. A utilização de estratégias de posicionamento baseadas em mais que um atributo é mais difícil de implementar, podendo levar à criação de uma imagem confusa e indefinida na mente do consumidor.

No posicionamento pela qualidade/preço, as marcas procuram fornecer um melhor serviço, melhores características ou melhor performance dos seus produtos ou serviços ou uma relação

qualidade-preço melhor. O preço mais elevado serve para sinalizar a maior qualidade do produto ou serviço para o cliente.

No posicionamento com respeito ao uso ou aplicação, os produtos são associados a determinada utilização ou aplicação, este posicionamento é normalmente utilizado em produtos industriais. Os produtos podem ter simultaneamente múltiplas estratégias de posicionamento, mas à medida que aumenta o número de estratégias aumentam também as dificuldades e os riscos. A estratégia de posicionamento com respeito ao uso ou aplicação representa normalmente uma segunda ou terceira posição projectada para expandir o mercado (Aaker & Shansby, 1982).

No posicionamento com base no utilizador do produto, a marca posiciona-se de acordo com determinadas características do utilizador do produto. O posicionamento de acordo com a classe do produto consiste em posicionar o produto por categoria. Por exemplo, posicionar a margarina em relação à manteiga.

Nas estratégias de posicionamento, há que ter em atenção o posicionamento relativamente à concorrência. No posicionamento relativamente à concorrência existem dois aspectos a considerar: exploração da imagem de um concorrente bem estabelecido e tentar mostrar aos consumidores que a nossa marca é tão boa ou melhor que a da concorrência.

Churcill e Peter (2000), consideram que para que o posicionamento tenha sucesso, os clientes potenciais devem conhecer o produto e as necessidades ou desejos que ele pretende suprir. Para tal é necessário uma comunicação eficiente ao mercado-alvo, tornando o produto disponível por meio de canais que sirvam de suporte à estratégia de posicionamento e definindo um preço ajustado à posição do produto e ao valor atribuído pelo mercado-alvo.

### **2.13. O Posicionamento da Marca Vinho do Porto**

O posicionamento de uma marca é a forma como esta é percebida pelo público-alvo, é fundamental uma boa penetração da marca na mente dos consumidores para que tenha sucesso no mercado. Existe a necessidade de as marcas obterem uma posição única (diferenciadora) para que se destaquem no mercado (Ries & Trout, 2002).

*“O posicionamento diferenciado permitirá às marcas de maior valor, associadas aos vinhos de maior qualidade, aproveitar as mais-valias adicionais dado que alguns mercados externos valorizam mais que o mercado interno estes produtos premium e tendo em conta que são produtos de preço mais elevado permitirá reduzir os efeitos, mais notórios nestes segmentos mais elevados, de crises na procura interna. A dificuldade em*

*transmitir a qualidade dos produtos premium também é menor noutros mercados externos que em Portugal, um mercado, como já referido, com necessidades e maturidade diferente doutros mercados em que os produtos premium são mais apreciados e valorizados monetariamente. A estratégia de diferenciação pela qualidade permitirá ainda em anos de excesso de oferta no mercado que estes produtos não sejam tão sujeitos a baixas de preços.” (Cardeira, 2009, p. 45).*

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

O Vinho do Porto difere dos demais vinhos fruto da sua interrupção na fermentação, através da adição de aguardente vínica, que torna o vinho naturalmente doce, impedindo que o açúcar natural das uvas seja transformado totalmente em álcool e tendo um teor alcoólico superior aos demais.

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

O facto de a marca Vinho do Porto ser utilizada somente no vinho produzido na Região Demarcada do Douro, tem subjacente a ideia de exclusividade, de um produto único, especial e distintivo e esta associação é bastante positiva na mente do consumidor (Miralles, Moretto, & Schmitt, 2008).

No mercado externo os vinhos portugueses de gama média são vendidos mais caros que no mercado nacional, apesar disso verifica-se que o seu preço ainda é inferior aos vinhos de qualidade similar provenientes de outros países (Cardeira, 2009).

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

estagnado, o Vinho do Porto deverá procurar mercados internacionais onde o produto é mais valorizado, permitindo-lhe obter mais-valias inexistentes no mercado nacional.

Os vinhos portugueses mais exportados são: o Vinho do Porto e o vinho Rosé. São dois produtos completamente diferentes, sendo o Vinho do Porto um expoente de qualidade e tradição e o vinho Rosé um exemplo único de marketing bem sucedido, construído para obter sucesso; é um vinho económico, fácil de beber, produzido de forma moderna e industrial. Apesar das diferenças entre ambos, também têm factores em comum no que ao sucesso além fronteiras diz respeito, primeiro porque se distinguem dos outros produtos v\u00ednicos, tornando-se \u00fanicos e depois porque apostam na qualidade como factor principal, conquistando assim um p\u00fablico fiel (Cardeira, 2009).

A posi\u00e7\u00e3o de l\u00edder \u00e9 a mais vantajosa, as marcas/produtos l\u00edderes podem ser comercializados com maiores margens de lucro e necessitam de menores investimentos. Actualmente, a marca assume-se como uma parte importante do produto. Aaker (1998) afirmam que em muitos neg\u00f3cios, a marca assume-se como o mais importante activo e constitui a base da vantagem competitiva para o futuro.

O posicionamento e a diferencia\u00e7\u00e3o da marca s\u00e3o hoje dois pilares fundamentais no contexto da competitividade nos mercados. A constru\u00e7\u00e3o e a longevidade de uma marca exige um processo de gest\u00e3o eficiente e eficaz, para que a marca seja valorizada no mercado e permita a rentabilidade econ\u00f3mico-financeira das empresas.

De acordo com Miralles, Moretto e Schmitt (2008), citando Kotler e Armstrong (1998), o posicionamento de uma marca \u00e9 a forma como esta \u00e9 definida pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes, \u00e9 o lugar que ocupa na mente dos consumidores em rela\u00e7\u00e3o aos seus concorrentes.

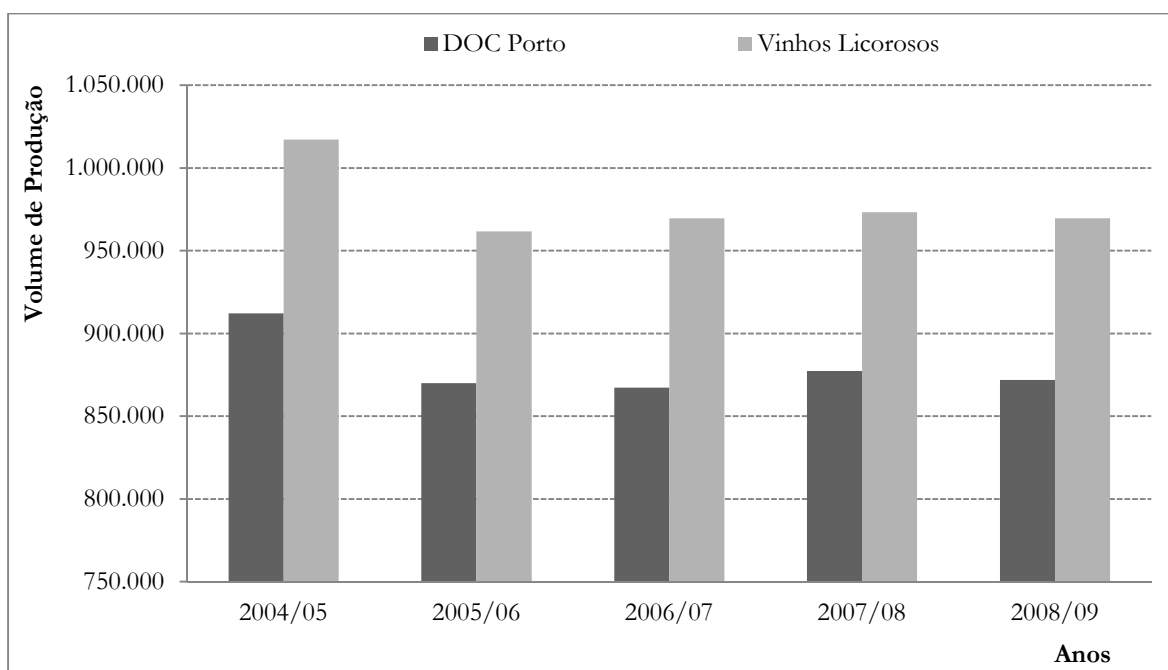
Os esfor\u00e7os desenvolvidos pelo IVDP, IP nas mais avan\u00e7adas t\u00e9cnicas de an\u00e1lise, na verifica\u00e7\u00e3o das caracter\u00edsticas dos vinhos, no controle anal\u00edtico e na an\u00e1lise de todos os lotes de aguardente destinada \u00e0 produ\u00e7\u00e3o de Vinho do Porto visam assegurar a qualidade do produto e garantir um posicionamento de destaque, fruto de uma diferencia\u00e7\u00e3o pela elevada qualidade.

**CAPÍTULO III - ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DA  
MARCA VINHO DO PORTO NO PANORAMA NACIONAL**

Neste ponto pretende-se efectuar uma análise descritiva sobre o posicionamento da marca Vinho do Porto no panorama nacional, utilizando para tal indicadores tais como a produção, quota de mercado, volume de vendas e exportações, e alguns instrumentos de gestão tais como o Modelo de Porter, a Matriz BCG, a Análise SWOT, Modelo General Electric/McKinsey, Estratégias de Crescimento de Ansoff e Estratégias Genéricas de Porter.

### 3.1. Análise de Indicadores

A Figura 8, Tabela A. 4 do Anexo I, mostra a o volume de produção de vinhos licorosos em Portugal, que pela sua análise verifica-se que o Vinho do Porto representa o grosso dos vinhos licorosos produzidos na região, sendo responsável por cerca de 90% da produção total de vinhos licorosos. Verifica-se também uma quebra na produção de Vinho do Porto de 2004/05 para 2005/2006, mantendo-se a produção mais ou menos constante nos anos seguintes. A quebra na produção de Vinho do Porto reflecte-se numa quebra da produção total de vinhos licorosos nacionais.

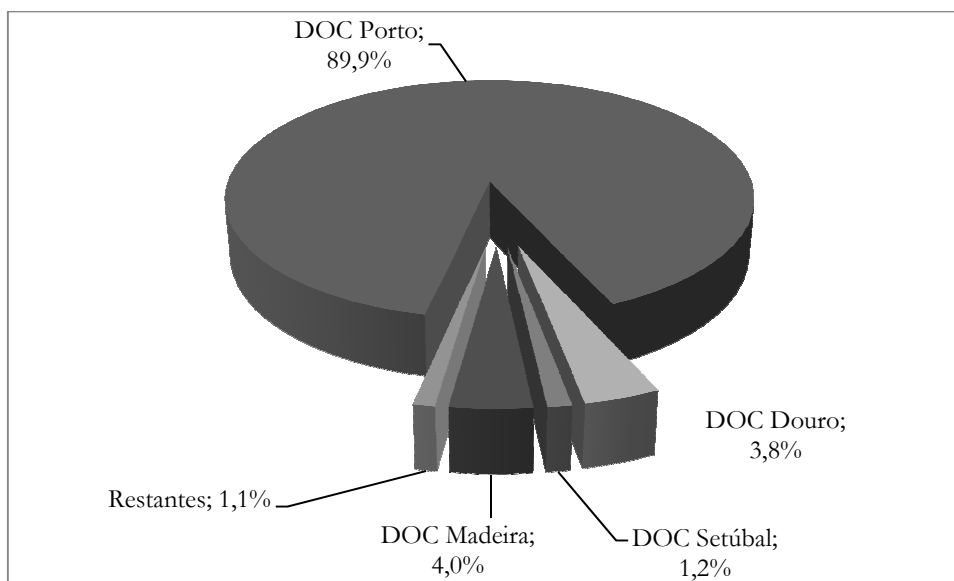


**Figura 8: Produção de Vinhos Licorosos, em hl.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

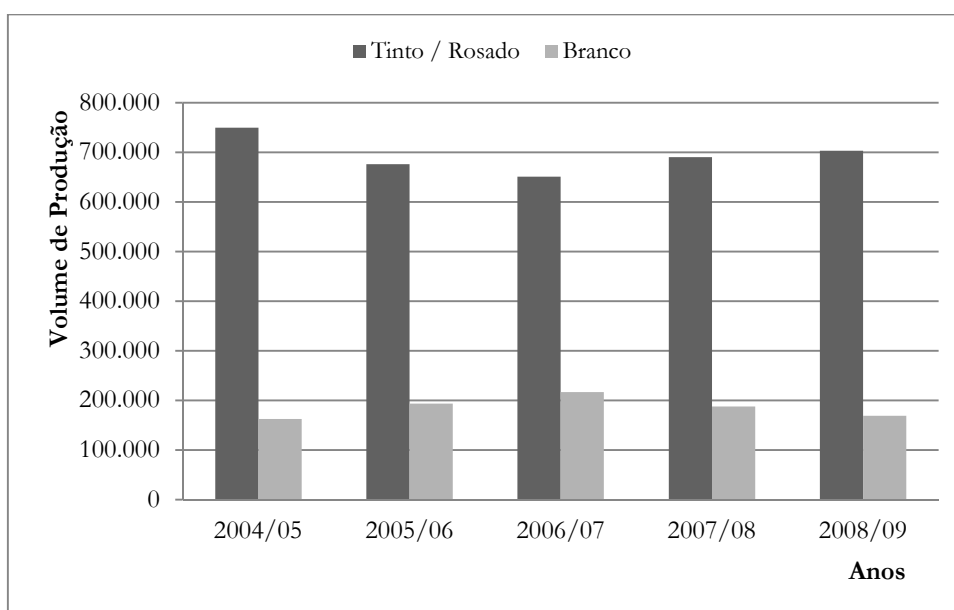
Através da análise da Figura 9, Tabela A. 4 do Anexo I, que apresenta a percentagem de vinho licoroso produzido nos últimos 5 anos, por marca, observa-se que o Vinho do Porto representa o grosso dos vinhos licorosos existentes em Portugal, representando cerca de 90% do total dos vinhos Licorosos, o moscatel produzido no Douro representa 3,8% (DOC

Douro), o moscatel de Setúbal 1,2% (DOC Setúbal) e o vinho licoroso da Madeira 4% (DOC Madeira).



**Figura 9: Vinhos Licorosos Produzidos nos últimos 5 anos por marcas.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).



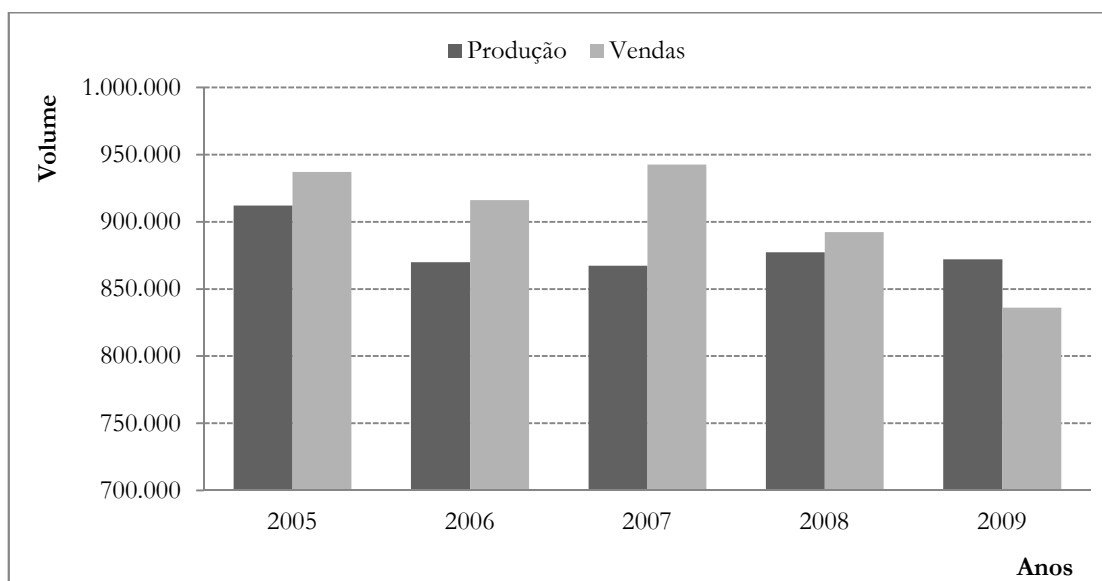
**Figura 10: Produção de Vinho do Porto por Cor, em hl.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

A Figura 10, Tabela A. 5 do Anexo I, mostra a produção de Vinho do Porto por cor, verifica-se que o grosso da produção de Vinho do Porto é de cor Tinto/Rosado com valores a rondar os 700.000 hectolitros anuais. No que aos vinhos Tinto/Rosado diz respeito verifica-se uma quebra de produção nos anos 2005/06 e 2006/07 coincidente com um aumento de produção

de vinhos do Porto Brancos. Em 2007/08 e 2008/09, verifica-se um aumento na produção de vinhos tintos/rosados e consequente diminuição da produção de vinhos Brancos<sup>10</sup>.

Através da análise da Figura 11, Tabela A. 6 do Anexo I, verifica-se que à excepção de 2009 em todos os anos as vendas de Vinho do Porto superaram a sua produção, o que revela um bom escoamento do produto nos mercados, contudo esta situação pode conduzir a insuficiência do produto nos próximos anos. A quebra nas vendas nos últimos 2 anos resulta de uma conjuntura económica desfavorável que se traduziu numa contracção do consumo.

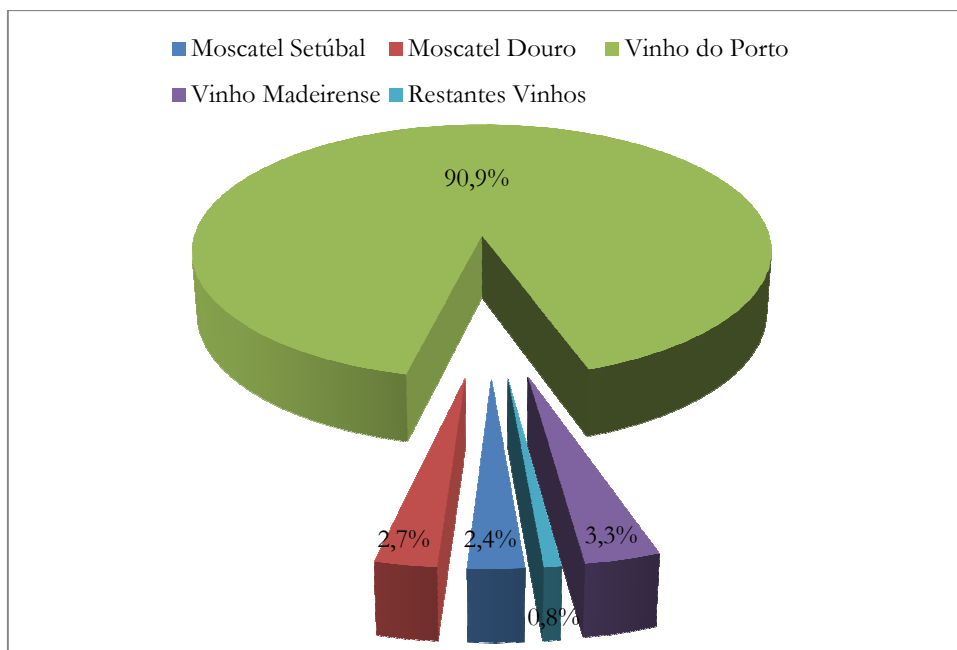


**Figura 11: Produção e Vendas de Vinho do Porto, em hl.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

A Figura 12, Tabela A. 14 do Anexo I, apresenta a comercialização de vinhos licorosos nos últimos 5 anos. Conclui-se que o Vinho do Porto ocupa uma posição de destaque sendo responsável por cerca de 91% das vendas totais de vinhos licorosos a nível nacional. O vinho Madeirense apresenta uma quota de mercado de 3,3%, seguido do moscatel do Douro com uma quota de 2,7% e do moscatel de Setúbal com 2,4%. Os restantes vinhos licorosos produzidos no país têm pouca expressão representando somente 0,8% das vendas totais de vinhos licorosos.

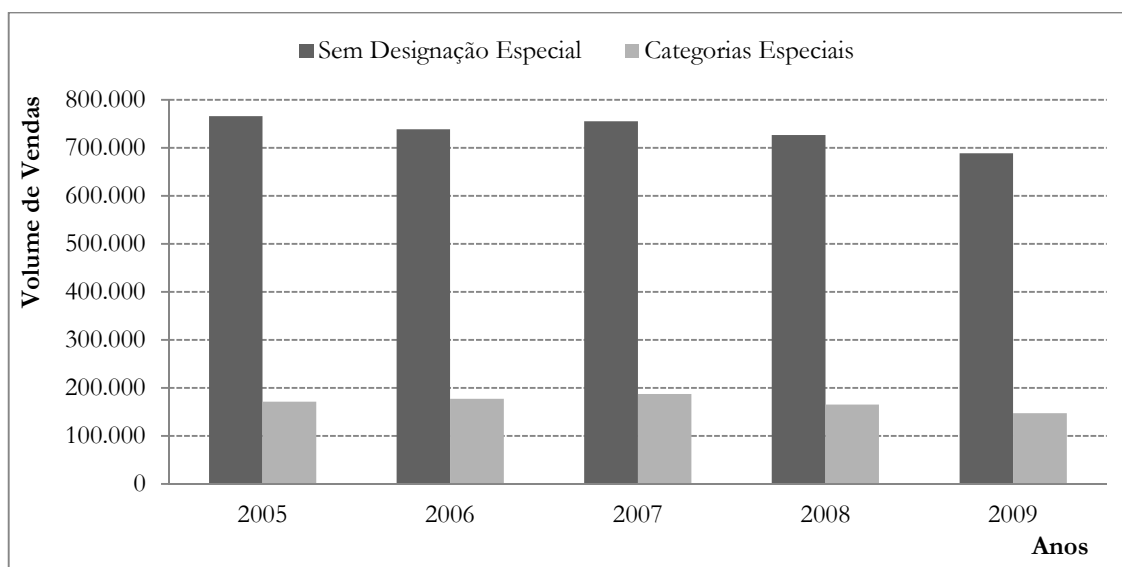
<sup>10</sup> A produção total de Vinho do Porto é estabelecida e limitada *à priori*. Assim sendo o aumento da produção de vinhos tintos leva à diminuição da produção de vinhos brancos e vice-versa.



**Figura 12: Comercialização de Vinhos Licorosos nos últimos 5 anos.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

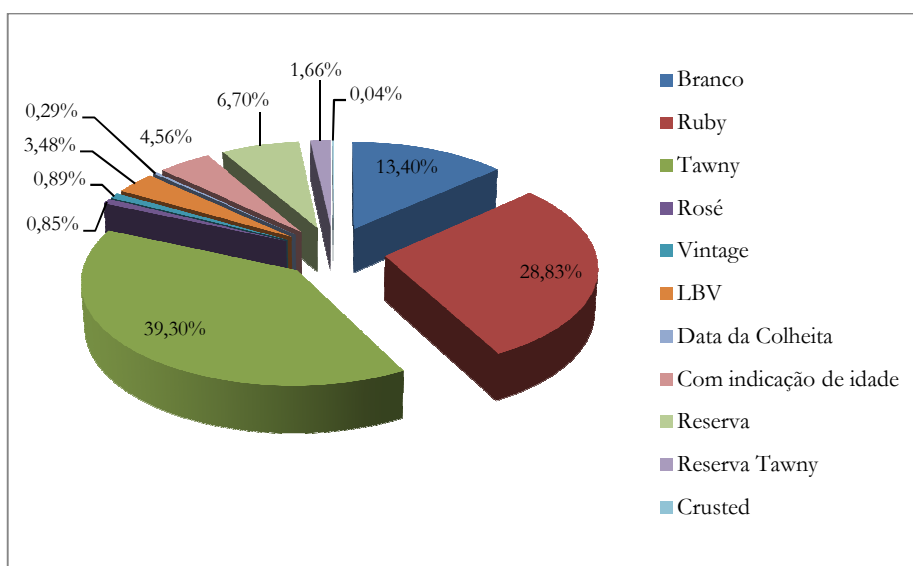
A Figura 13, Tabela A. 7 do Anexo I, apresenta a comercialização de Vinho do Porto por categorias. As vendas de Vinho do Porto sem designação especial representam o grosso das vendas totais de Vinho do Porto. As vendas de Vinho do Porto sem designação especial atingem o seu máximo em 2005, em 2006, 2008 e 2009 houve uma quebra na comercialização de Vinho do Porto sem designação especial. No que aos vinhos do Porto de categorias especiais diz respeito regista-se um aumento da sua comercialização desde 2005 até 2007, ano em que atinge o seu máximo e uma quebra nos anos seguintes.



**Figura 13: Vendas de Vinho do Porto por Categoria, em hl.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

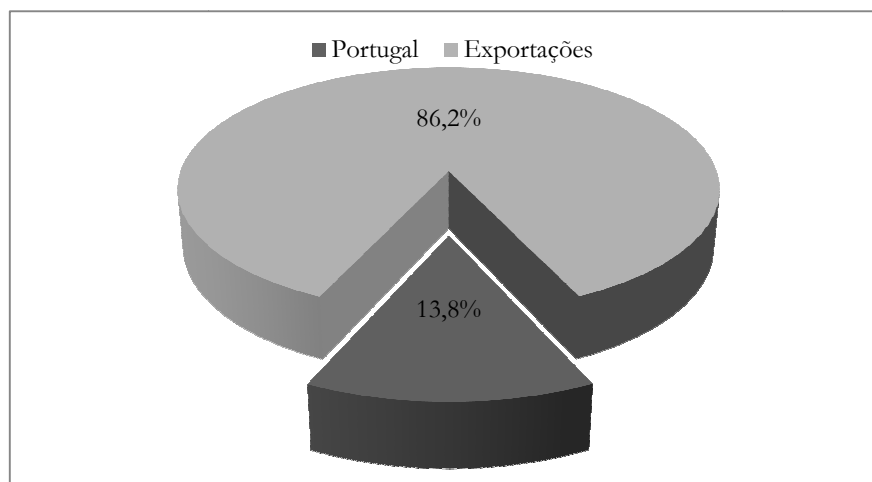
A Figura 14 apresenta as vendas de Vinho do Porto por categoria. Pela análise da figura, verifica-se que o Vinho do Porto sem designação especial (Branco, *Ruby*, *Tawny* e Rosé) representa 82,38% das vendas totais de Vinho do Porto. Dos vinhos do Porto com categorias especiais, os que têm maior representatividade são os Reserva com 6,70% das vendas totais, os vinhos do Porto com indicação da idade com 4,56% e os vinhos do Porto *Late Bottled Vintage* (LBV) que representam 3,48% das vendas totais.



**Figura 14: Comercialização de Vinho do Porto por Categorias.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Relativamente ao peso do mercado nacional e das exportações nas vendas de Vinho do Porto, nos últimos 5 anos, valores apresentados na Figura 15, Tabela A. 8 do Anexo I, conclui-se que o mercado nacional é responsável por 13,8% das vendas de Vinho do Porto, sendo que as exportações são responsáveis pelo escoamento de 86,2% da produção de Vinho do Porto.

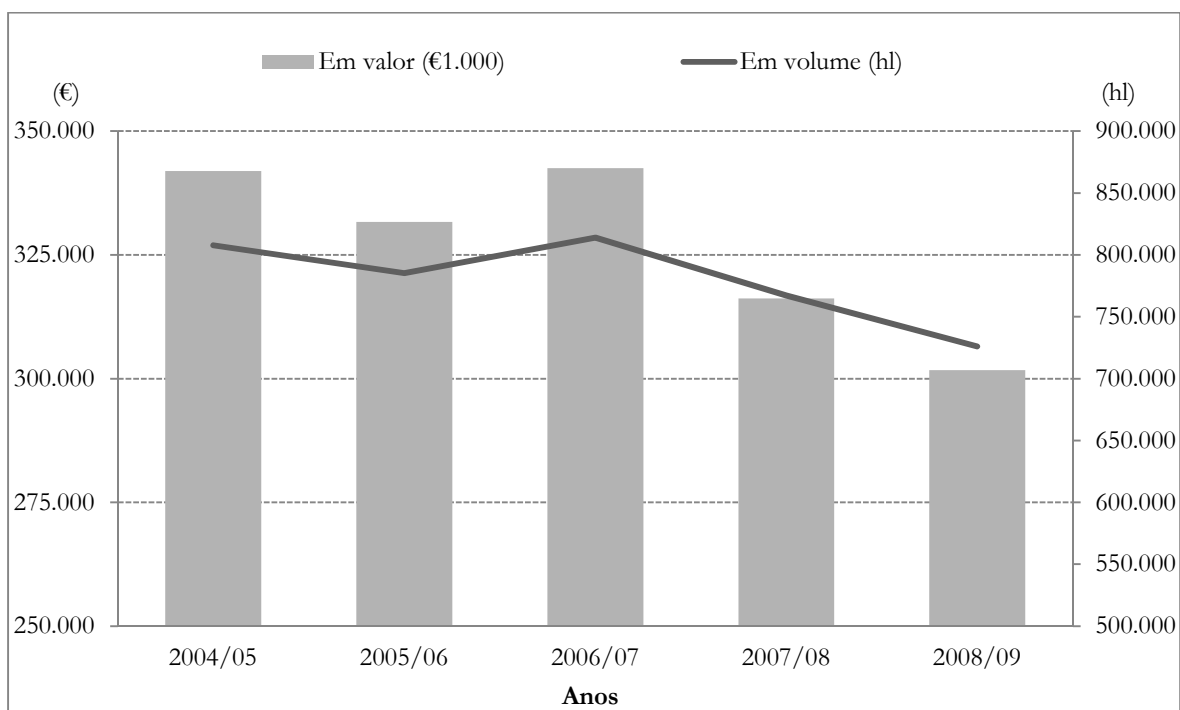


**Figura 15: Peso dos Mercados (Interno vs. Externos) nas Vendas de Vinho do Porto, nos últimos 5 anos.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Nos últimos anos a competitividade nacional e internacional tem-se intensificado muito, levando a que se tenham alterado as características do modelo de negócio dos vinhos em Portugal. Para os vinhos de mesa as melhores oportunidades estão numa técnica de internacionalização que se fixa na exportação, na alteração de preferências e hábitos de consumo dos clientes, na exploração de canais subvalorizados, na gestão da qualidade, etc. (Bernetti, Casini, & Marinelli, 2006).

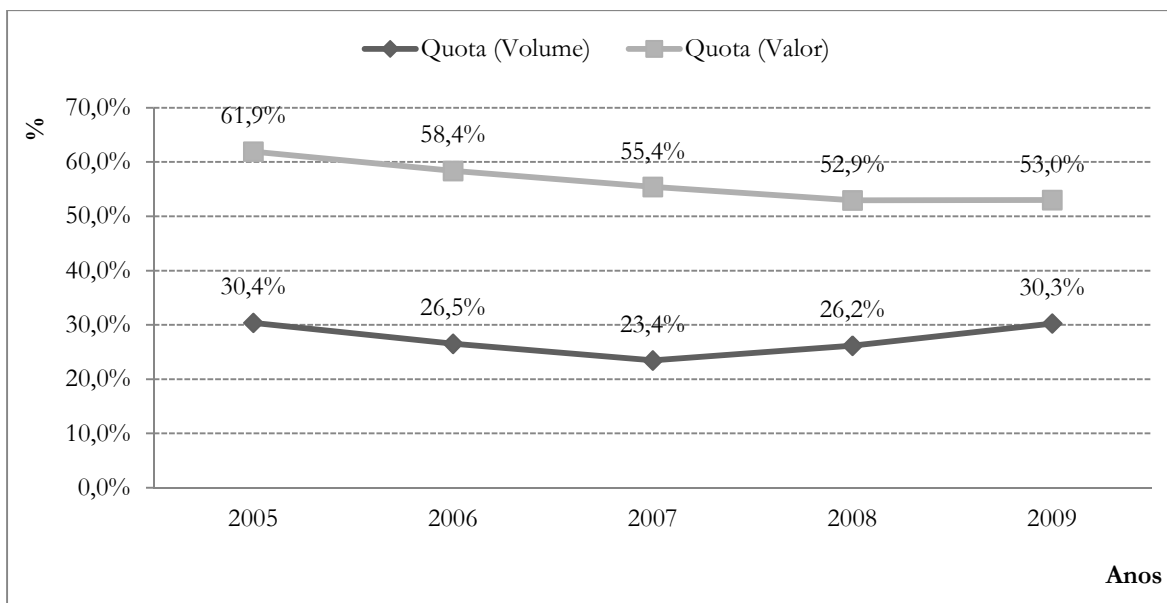
Tendo por base a figura seguinte e a Tabela A. 9 do Anexo I pode observar-se que o comportamento da série em valor segue o mesmo comportamento da série em volume, pois regista-se em ambas as séries uma quebra acentuada nos anos de 2005/06 e 2008/09, e um aumento significativo em 2006/07, no que diz respeito às exportações de Vinho do Porto.



**Figura 16: Exportações de Vinho do Porto.**

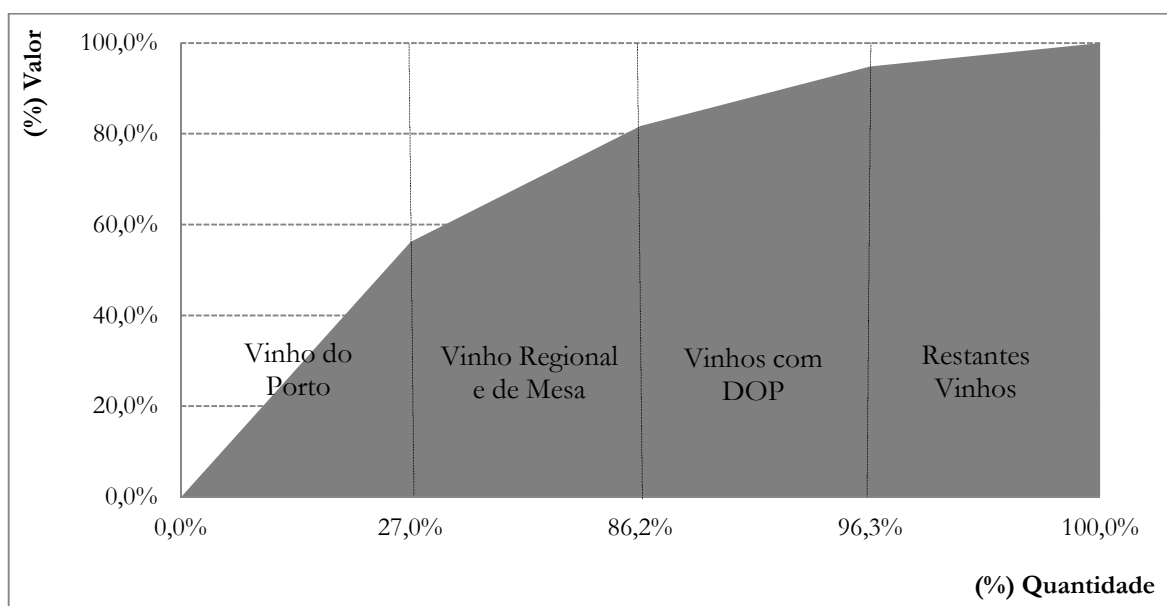
Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Com base na análise da Figura 17, observa-se que o Vinho do Porto apresenta uma quota de exportações em quantidade de cerca de 30% nos anos de 2005 e 2009, tendo a mesma atingindo o seu mínimo em 2007 (23,4%). Analisando a evolução da quota de exportações de Vinho do Porto em termos de valor verifica-se uma quebra no volume das exportações passando de 61,9% em 2005 para 53% em 2009.



**Figura 17: Evolução da Quota de Exportações de Vinho do Porto.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).



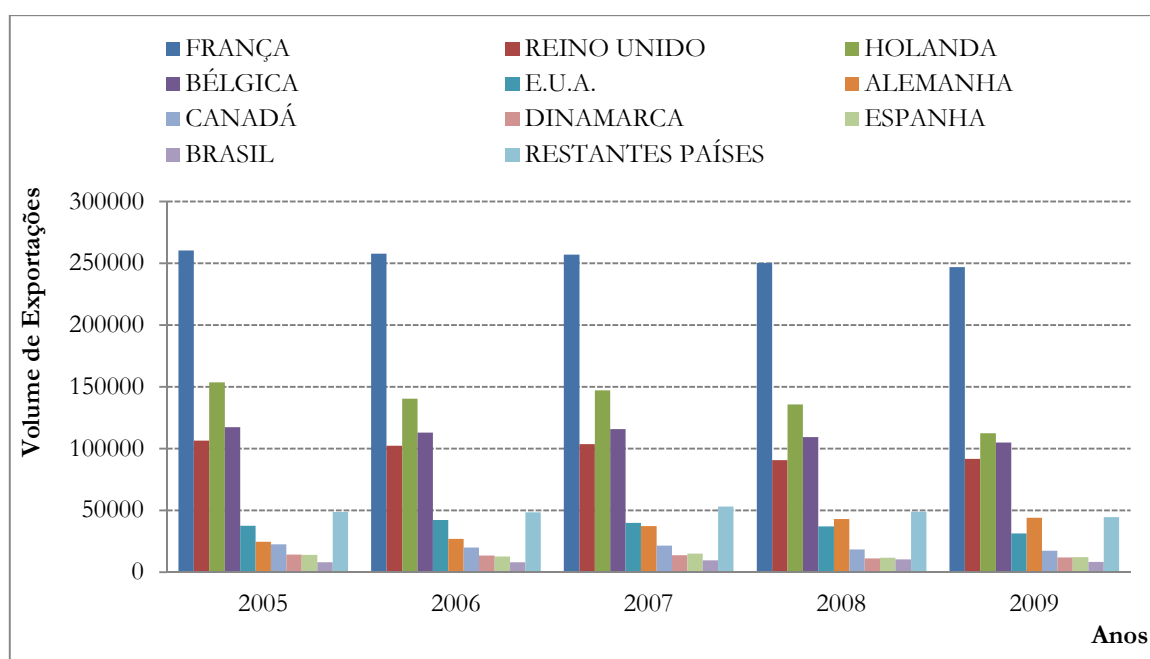
**Figura 18: Exportações Vinícolas por Tipo de Produto nos últimos 5 anos.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

Na Figura 18, Tabela A. 10 do Anexo I, apresenta-se o peso de cada tipo de produto nas exportações vinícolas nacionais nos últimos 5 anos. Conclui-se que o Vinho do Porto representa 27% dos produtos vinícolas exportados em termos de quantidade e cerca de 56,3% em termos de valor. Os vinhos regional e de mesa são responsáveis por 59,2% das quantidades de produtos vinícolas exportadas e 25,5% em valor. Os vinhos com denominação de origem protegida representam 10,1% da quantidade de produtos vinícolas exportadas e 13,1% em termos de valor. Os restantes produtos vinícolas são responsáveis por apenas 3,7%

de produtos vinícolas exportados e em termos de valor por 5,2% das exportações totais de produtos vinícolas nacionais.

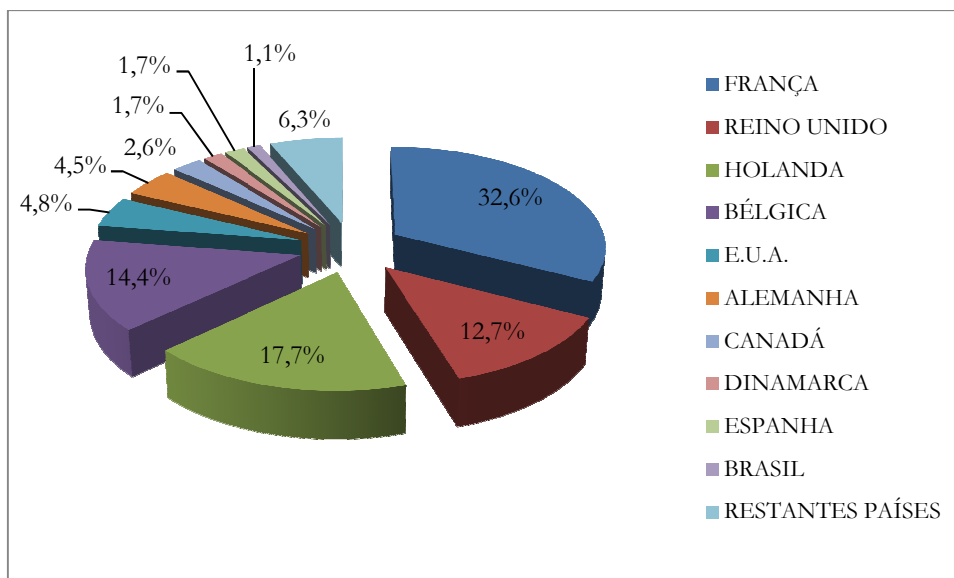
A Figura 19, Tabela A. 11 do Anexo I, apresenta os principais países importadores de Vinho do Porto. Verifica-se que a França é o principal país importador, importando cerca de 250.000 hectolitros anualmente. Verifica-se também que Holanda, Bélgica e Reino Unido apresentam valores de importação de Vinho do Porto muito elevados, sendo de cerca de 138.000 hectolitros no caso da Holanda, 112.000 hectolitros no caso da Bélgica e 99.000 hectolitros no caso do Reino Unido. Dos países não europeus, os principais destinos do Vinho do Porto são os Estados Unidos, o Canadá e o Brasil.



**Figura 19: Exportações de Vinho do Porto por Mercado.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

Na Figura 20, Tabela A. 11 do Anexo I, pode observar-se o peso dos principais países importadores de Vinho do Porto. Pode concluir-se que o grosso das exportações se destina a países europeus, sendo a França o principal destino com um peso de 32,6%. Os quatro países que mais importam Vinho do Porto (França, Reino Unido, Holanda e Bélgica) são responsáveis por 77,4% das exportações de Vinho do Porto. Dos países não europeus os que mais importam Vinho do Porto são os Estados Unidos e Canadá com uma quota de 4,8% e de 2,6%, respectivamente.



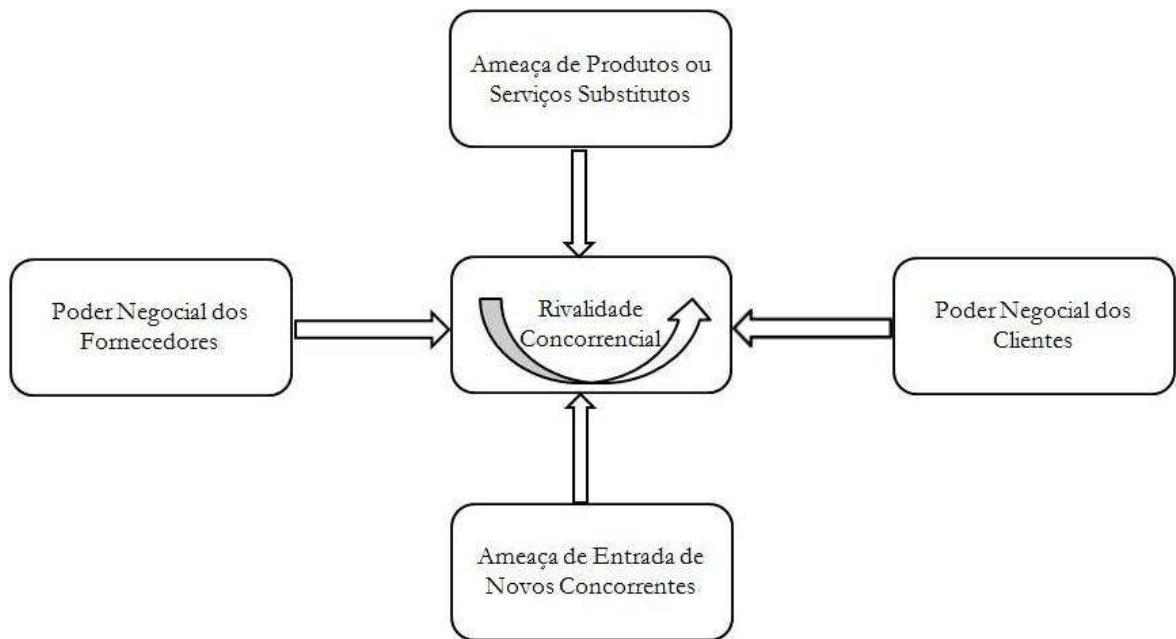
**Figura 20: Exportações de Vinho do Porto por Mercado nos últimos 5 anos.**

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

### 3.2. Modelo de Porter

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

O Modelo de Porter (Figura 21) procura fazer uma caracterização de uma indústria do ponto de vista estratégico, através da análise dos factores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles. Porter define 5 factores, que denomina de “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos (Teixeira, 1998).



**Figura 21: Modelo de Porter.**

Fonte: Adaptado (Teixeira, 1998, p. 61) e (Azevedo & Costa, 2001, p. 11).

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

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

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

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

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

### 3.2.1. Aplicação do Modelo de Porter

Através da análise da Figura 22, Tabela A. 12 do Anexo I, podemos analisar a importância dos diferentes países na comercialização de Vinho do Porto. Verifica-se que para além de Portugal, a França, Reino Unido, Holanda, Bélgica, E.U.A, Alemanha e Canadá são os países que maiores quantidades de Vinho do Porto compram. Pela análise da figura podemos ainda verificar que os países (clientes) que maior poder negocial têm são: França, Reino Unido, Holanda, Bélgica, Alemanha, Espanha, Brasil e Polónia. O maior poder negocial destes países resulta essencialmente da sua maior quota de importações de Vinho do Porto, que se traduz num preço de comercialização menor.

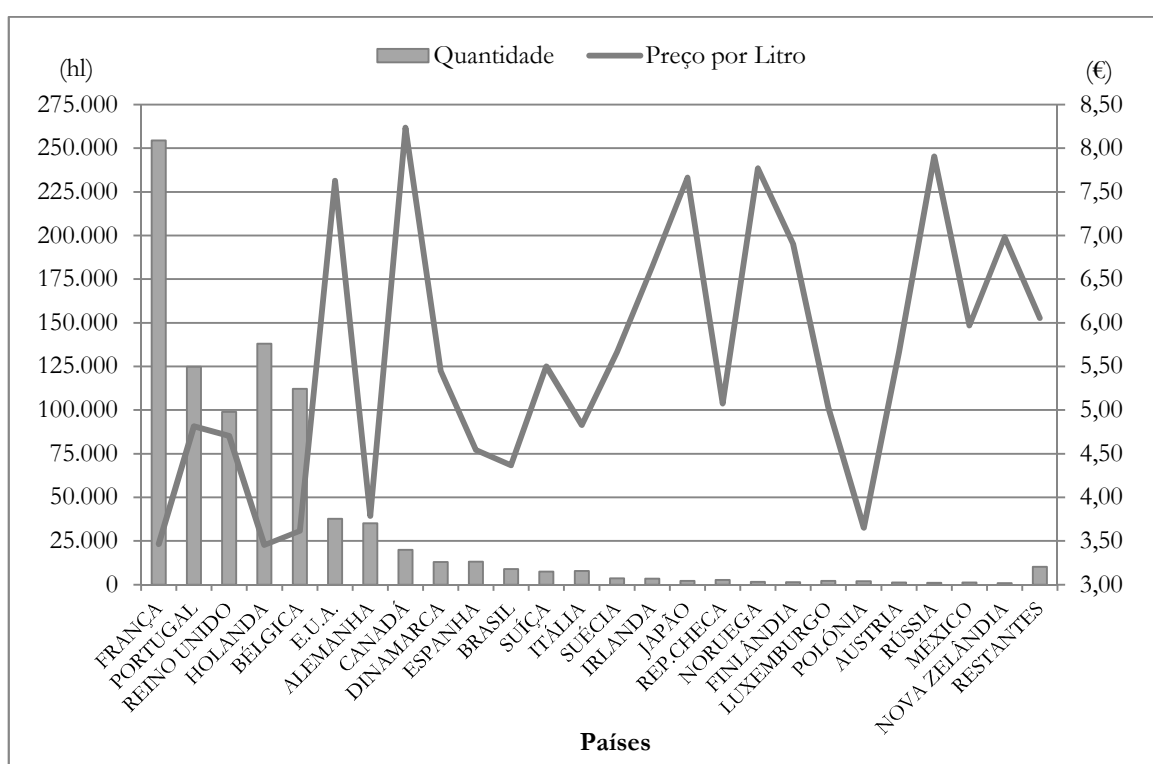


Figura 22: Quantidades Médias e Preços Médios de Comercialização de Vinho do Porto por Mercado, nos últimos 5 anos.

Fonte: Elaboração Própria tendo por base os dados facultados pelo Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

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

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

O Vinho do Porto é um vinho de qualidades únicas no país, representando cerca de 90% da produção de vinhos licorosos nacionais. Os principais concorrentes do Vinho do Porto (Tabela A. 14 do Anexo I) são o e o Vinho da Madeira (com uma quota de 3,3%) Moscatel do Douro (com uma quota de mercado de 2,7%), o Moscatel de Setúbal (com uma quota de mercado de 2,4%). O Vinho do Porto tendo uma quota de mercado de 90,9% encontra-se numa posição privilegiada no mercado e a intensidade da rivalidade concorrencial é baixa.

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

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

### 3.3. Matriz BCG

A matriz BCG (Tabela 9), desenvolvida pela Boston Consulting Group, é uma ferramenta de gestão muito utilizada no planeamento do portfólio de negócios. A matriz BCG recorre a duas variáveis na análise do negócio: a taxa de crescimento do mercado e a quota relativa da empresa. Consoante os valores obtidos para cada uma das duas variáveis, o negócio é classificado em quatro tipos diferentes (interrogações, estrelas, vacas leiteiras e pesos mortos), havendo para cada tipo recomendações genéricas sobre as estratégias a adoptar (Teixeira, 1998).

Assim, em seguida apresenta-se sucintamente o que se pretende para cada uma das classificações (Kotler & Amstrong, 1993; Hambrick, MacMillan, & Day, 1982):

- **Interrogações:** são negócios com elevado crescimento mas em que a empresa tem baixa quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros muito negativos pois o seu atraso na

curva de experiência limita a sua rentabilidade e o elevado crescimento da indústria obriga a investimentos avultados. A recomendação é abandonar a actividade ou aumentar a quota de mercado.

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

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

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

**Tabela 9: Matriz BCG.**

		Quota de Mercado Relativa	
		Elevada (>1)	Reduzida (<1)
Taxa de Crescimento do Mercado	Elevada	<b>ESTRELAS</b> Fluxo financeiro modesto Recomendação: Manter a liderança	<b>PONTOS DE INTERROGAÇÃO</b> Fluxo financeiro muito negativo Recomendação: Ganhar quota ou sair
	Reduzida	<b>VACAS LEITEIRAS</b> Fluxo financeiro muito positivo Recomendação: Rentabilizar	<b>PESOS MORTOS</b> Fluxo financeiro modesto Recomendação: sair ou reformular

Fonte: Adaptado de Helfer e Orsoni (1996, p. 163).

### 3.3.1. Aplicação da Matriz BCG

A Figura 23, apresenta a Matriz BCG aplicada à marca Vinho do Porto. Através da sua análise conclui-se que a marca se encontra no quadrante das “vacas leiteiras” e apresenta uma quota de mercado relativa e absoluta muito elevada e nos últimos anos devido à crise, as taxas de crescimento do negócio são negativas. Conclui-se ainda que os fluxos financeiros provenientes da marca são elevados e deve procurar-se maximizar a rentabilidade da marca. Sugere-se que a marca aposte em novos produtos, como foi o caso do Vinho do Porto Branco Leve Seco que surgiu para dar resposta às pessoas que procuravam um vinho com menor teor alcoólico de forma a manter a sustentabilidade e consolidar a posição da marca no longo prazo.

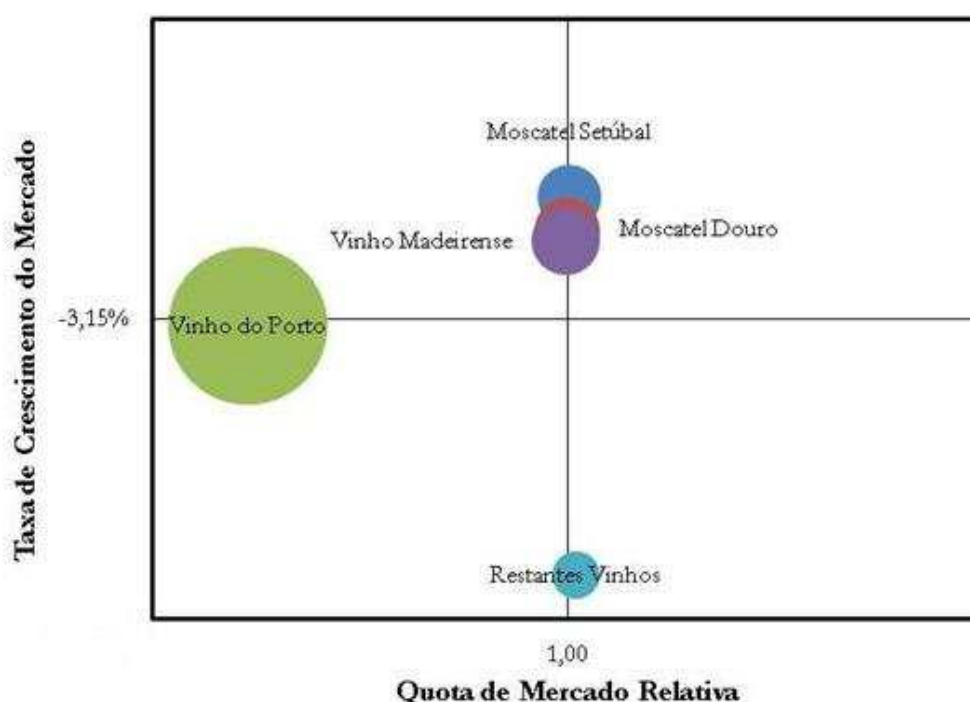


Figura 23: Matriz BCG aplicada à Marca Vinho do Porto.

### 3.4. Modelo McKinsey/General Electric

O modelo McKinsey (Tabela 10) é um modelo para análise de portfólio de unidades de negócios. O melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente nos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as indústrias e mercados mais atractivos. O modelo de McKinsey/General Electric, mostra em que zona se encontra os negócios da empresa. Existem três zonas: zona de crescimento (área mais escura da Tabela 10), zona de desinvestimento (área mais clara da Tabela 10), e a zona de gestão de retorno (área intermédia da Tabela 10).

Os objectivos da análise do portfólio de negócios são (Kotler & Armstrong, 1993):

- ✓ Decidir qual unidade de negócios deve receber mais ou menos investimentos;
- ✓ Desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e negócios ao portfólio;
- ✓ Decidir quais negócios ou produtos não deverão permanecer.

Tabela 10: Matriz General Electric/McKinsey.

		Posição Competitiva			
		Alta	Média	Baixa	
Atractividade do Mercado	Alta	Investir para Crescer Posição excitante	Investir para crescer Posição desafiante	Investir selectivamente Oportunista	9
	Média	Insvestir para Crescer Posição selectiva	Investir selectivamente "Prime"	Colher ou preservar atractividade Oportunista	6
	Baixa	Insvestir selectivamente Proteger/Reforçar	Colher ou desistir Reestruturar	Colher ou desistir Posição desconfortável	3
		9	6	3	1

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (1993, p. 22).

### 3.4.1. Aplicação da Matriz General Electric/McKinsey

A Figura 24 apresenta a Matriz McKinsey/General Electric aplicada à marca Vinho do Porto. Para a sua elaboração foi efectuado um inquérito (Tabela A. 13 do Anexo I) que foi respondido pelo vice-presidente do Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, Dr. Paulo Meneses Osório. Os resultados intermédios não foram revelados por uma questão de confidencialidade, sendo apenas revelados os resultados finais.

O inquérito (Tabela A. 13 do Anexo I) é composto por dois grupos de respostas. O primeiro grupo (atractividade do mercado) visa medir a importância que cada factor externo tem na atractividade do mercado, sendo o total de 100%. O segundo grupo procura medir o peso dos factores internos na definição da posição competitiva da empresa. Depois de analisada a

importância de cada factor no seu grupo, foi atribuída a importância de cada item no caso da marca Vinho do Porto, sendo 1 pouco importante e 9 muito importante.

Da análise da Figura 24 (Tabela A. 13 do Anexo I) conclui-se que a marca se encontra bem posicionada no mercado e tendo uma atractividade acima da média. A marca encontra-se numa zona de crescimento, pelo que se sugere a escolha de uma estratégia que permita reforçar a posição, investindo nos segmentos-alvo para os quais se direcciona e neutralizando a concorrência.

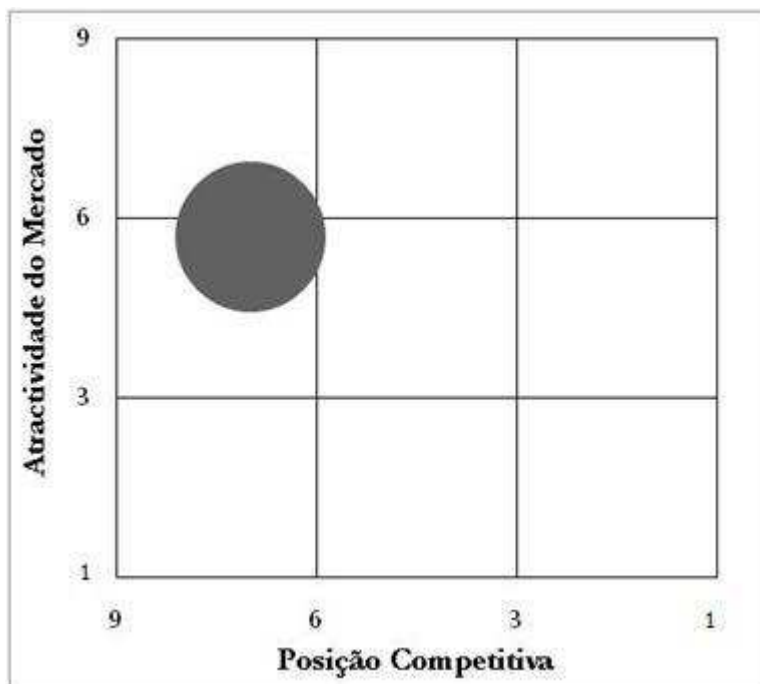


Figura 24: Matriz McKinsey/General Electric aplicada à Marca Vinho do Porto.

### 3.5. Análise SWOT

A análise SWOT consiste na análise do ambiente interno da empresa detectando os seus pontos fortes e os seus pontos fracos e na análise do ambiente externo detectando as oportunidades e ameaças existentes no mercado. Na análise interna são analisados todos os aspectos da organização, tais como: pessoal, instalações, localização, produtos e serviços com o intuito de identificação dos pontos fortes e pontos fracos da organização. Na análise externa são tidos em consideração entre outros os seguintes aspectos: contexto económico, político, tecnológico, etc. (Dyson, 2004).

A identificação dos pontos fortes e fracos da empresa permite que a gestão da empresa tome medidas que maximizem os efeitos dos pontos fortes da empresa e a minimização dos efeitos dos pontos fracos. A identificação das oportunidades e ameaças existentes no mercado

permitirá à gestão da empresa aproveitar as oportunidades existentes no mercado e fazer face às ameaças existentes. Através da identificação dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças, a empresa pode construir estratégias assentes nos seus pontos fortes, minimizando os efeitos dos seus pontos fracos, explorando as oportunidades do mercado e protegendo-se das ameaças (Azevedo & Costa, 2001).

A análise SWOT dever ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, para que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão delinear o futuro a médio e longo prazo da organização. A análise SWOT, com a sobreposição de factores internos e externos permite a simulação e escolha de melhores estratégias. É uma ferramenta com uma base sólida para planeamento de recursos e competências (Dyson, 2004).

O ambiente interno pode ser controlado pelos responsáveis da organização, uma vez que resulta das estratégias de actuação da organização. Por sua vez, o ambiente externo está totalmente fora do controlo da organização, mas o seu conhecimento permite-nos aproveitar as oportunidades de forma ágil e eficiente e evitar as ameaças.

### 3.5.1. Matriz SWOT

A matriz SWOT, permite avaliar a posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de 2 eixos, cada um dos quais composto por 2 variações: pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) da análise interna; as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da análise externa.

**Tabela 11: Matriz SWOT.**

Análise Externa	Análise Interna	
	<b>S</b> <i>(Strengths)</i> Pontos Fortes	<b>W</b> <i>(Weaknesses)</i> Pontos Fracos
<b>O</b> <i>(opportunities)</i> Oportunidades	<b>SO</b> Maximização dos efeitos positivos dos pontos fortes Maximização dos efeitos positivos das oportunidades	<b>WO</b> Minimização dos efeitos negativos dos pontos fracos Maximização dos efeitos positivos das oportunidades
<b>T</b> <i>(Threats)</i> Ameaças	<b>ST</b> Maximização dos efeitos positivos dos pontos fortes Minimização dos efeitos negativos das ameaças	<b>WT</b> Minimização dos efeitos negativos dos pontos fracos Minimização dos efeitos negativos das ameaças

Fonte: Adaptado de Azevedo e Costa (2001, p. 2) e Dyson (2004, p. 632).

Na construção da matriz as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de planos e estratégias de negócio.

### 3.5.2. Aplicação da Matriz SWOT

Na Tabela 12, a aplicação da análise SWOT à marca Vinho do Porto, apresenta-se a análise interna e análise externa à marca Vinho do Porto. Na mesma tabela são também apresentadas, como sugestões, medidas para minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos, combater as ameaças, maximizar os efeitos positivos dos pontos fortes e aproveitar as oportunidades de negócio eventualmente existentes no mercado.

**Tabela 12: Matriz SWOT aplicada à Marca Vinho do Porto.**

<b>Análise SWOT</b>		
	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca de elevado prestígio.</li> <li>• Elevada qualidade do Vinho do Porto.</li> <li>• Enoturismo na região.</li> <li>• Existência de uma entidade reguladora (IVDP, I. P.).</li> <li>• Mercado extenso.</li> <li>• Tradição na produção.</li> <li>• Região Demarcada mais antiga do mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de promoção.</li> <li>• Dimensão reduzida da maior parte dos produtores.</li> <li>• Níveis de produção reduzidos.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Globalização de mercados.</li> <li>➤ Grandes comunidades emigrantes por todo o mundo.</li> <li>➤ Prestígio internacional da marca.</li> <li>➤ Crescimento dos mercados lusófonos.</li> <li>➤ Regulação comunitária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concentração de esforços em mercados internacionais.</li> <li>➤ Esforços de promoção e publicidade.</li> <li>➤ Aposta nos mercados lusófonos.</li> <li>➤ Partilha de meios e união de esforços entre produtores.</li> <li>➤ Aposta na qualidade em detrimento da quantidade - produtos <i>Premium</i>.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência dos vinhos europeus.</li> <li>• Redução do consumo <i>per capita</i>.</li> <li>• Dimensão dos produtores em outros países exportadores.</li> <li>• Capacidade económica e política de outros países exportadores.</li> <li>• Conjuntura económica desfavorável.</li> <li>• Imitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concentração de esforços nos mercados internacionais.</li> <li>➤ Esforços de promoção e publicidade.</li> <li>➤ Partilha de meios e união de esforços entre produtores.</li> <li>➤ Fusão entre produtores.</li> <li>➤ Reforço da imagem do Vinho do Porto como produto de excelência.</li> </ul>

### 3.6. Estratégias de Crescimento de Ansoff

Tendo em conta o binómio produto/mercado podem desenvolver-se quatro estratégias de crescimento de negócios (Tabela 13): penetração no mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento do mercado e diversificação (Kotler & Amstrong, 1993).

A penetração no mercado consiste na obtenção de maiores vendas dos produtos existentes nos mercados actuais, através do aumento do consumo dos clientes, da conquista dos clientes da concorrência e de novos clientes. O desenvolvimento do produto consiste no desenvolvimento de produtos novos ou modificados para venda nos mercados actuais, desenvolvendo novas características do produto, criação de diferentes versões de qualidade, modelos e tamanhos.

O desenvolvimento do mercado consiste na identificação e desenvolvimento de novos mercados para os produtos já existentes, expansão para novas áreas geográficas. A estratégia de diversificação consiste no desenvolvimento de novos produtos para exploração de novos mercados.

**Tabela 13: Estratégias de Crescimento de Ansoff.**

Mercado	Produtos	
	Produtos Existentes	Produtos Novos
Mercados Existentes	Penetração no mercado	Desenvolvimento do Produto
Mercados Novos	Desenvolvimento no Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957, p. 14).

### 3.6.1. Aplicação das Estratégias de Crescimento de Ansoff

A Tabela 14 apresenta algumas estratégias de crescimento para marca Vinho do Porto com base na matriz de crescimento produto/mercado.

**Tabela 14: Estratégias de Crescimento de Ansoff aplicada à Marca Vinho do Porto.**

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

### 3.7. Estratégias Genéricas de Porter

As estratégias que criam valor resultam da exploração de vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo (Fernandes & Ribeiro, 2009). Os mesmos autores referem que Neves (1997) afirma que a criação de valor depende da capacidade de tradução destas vantagens competitivas em fluxos monetários futuros, assim a avaliação de qualquer estratégia deverá passar pela análise dos fluxos monetários daí resultantes. Porter (1980) considera que os fluxos monetários podem ser determinados através da cadeia de valor. Através desta ferramenta será possível detectar e consolidar os elementos estratégicos capazes de forjar uma vantagem competitiva. Independentemente da estratégia utilizada por cada empresa, ela deve ser sustentada em vantagens competitivas e que se traduzam em fluxos monetários. De acordo com Porter (1980) existem 3 estratégias genéricas (Tabela 15) para a criação de vantagens competitivas para a empresa, traduzidas em fluxos monetários que são:

- **Liderança pelos Custos** - procura ultrapassar os rivais através da produção de bens ou serviços a um baixo custo. A implementação desta estratégia exige que as empresas têm uma elevada quota de mercado que possibilite o desenvolvimento de economias de escala e que os lucros sejam reinvestidos na melhoria do processo produtivo, para que a liderança pelos custos seja sustentável;

- **Diferenciação** - esta estratégia consiste na procura de uma vantagem competitiva baseada no desenvolvimento de produtos ou serviços que sejam percebidos pelos clientes como únicos e que, por esse motivo estejam dispostos a pagar mais por eles. Para que o sucesso seja

alcançado é fundamental que as necessidades do cliente sejam claramente percebidas e os esforços desenvolvidos em investimento vão de encontro aos desejos/necessidades dos clientes;

- **Enfoque no nicho** – esta estratégia difere das outras duas anteriores por se encontrar direccionada para servir um grupo restrito de clientes ou segmento de mercado. A utilização desta estratégia consiste na concentração da sua actividade no serviço de determinado nicho de mercado, que pode ser definido em termos geográficos, segmento de linha de produto ou tipo de cliente. Depois de escolher o enfoque (mercado alvo), a organização pode escolher competir no seu nicho através do baixo custo ou da diferenciação. A vantagem competitiva resulta do facto de se atenderem melhor as necessidades do segmento escolhido, independentemente de essas necessidades estarem relacionadas com o preço ou com a qualidade.

**Tabela 15: Estratégias Genéricas de Porter.**

Global	Liderança pelos Custos	Diferenciação
Mercado	Enfoque no Nicho	
Restrito	Baixo	Alto
	Nível de Diferenciação	

Fonte: Fernandes e Ribeiro (2009, p. 151).

### 3.7.1. Aplicação das Estratégias Genéricas de Porter

A estratégia utilizada pela marca Vinho do Porto é a diferenciação, uma vez que se trata de um vinho de qualidade única e diferente dos demais existentes no mercado nacional, o seu preço também é claramente superior aos restantes vinhos e destina-se à globalidade do mercado.

O Vinho do Porto sendo um vinho de elevada qualidade, deve aproveitar as mais-valias adicionais que os mercados externos valorizam mais que o mercado interno. A estratégia de diferenciação pela qualidade permitirá ao Vinho do Porto, em anos de excesso de produção combater as baixas de preços. O mercado internacional é o que melhor valoriza os produtos de elevada qualidade – produtos *Premium*.

Num mercado cada vez mais competitivo, o sucesso de uma marca passa pela criação de uma vantagem competitiva. A estratégia da marca Vinho do Porto assenta na elevada qualidade dos seus produtos, que lhes permite obter uma posição de destaque no mercado nacional e num preço de venda mais elevado dos seus produtos.

## **CONCLUSÃO E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO**

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

Para a Região Demarcada do Douro verificou-se que é a região vitivinícola com um nível de produção de vinho mais elevado a nível nacional representando nos últimos 5 anos uma quota produtiva de 23,3%, sendo a produção de vinho Tinto/Rosado cerca de 4 vezes superior à produção de vinho Branco na região. Da produção total de vinho na Região Demarcada do Douro verificou-se que o Vinho do Porto é responsável por cerca de 55,5% da produção da região.

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

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

Os principais mercados do Vinho do Porto são, para além de Portugal, a França, o Reino Unido, a Holanda, a Bélgica, os E.U.A, a Alemanha e o Canadá. A produção de Vinho do Porto restringe-se à Região Demarcada do Douro e a actividade encontra-se regulada pelo Instituto dos Vinhos do Douro e Porto pelo que a entrada de novos concorrentes no mercado e os limites produtivos dos actuais fornecedores/produtores está dependente deste órgão. O Vinho do Porto apresenta uma quota de mercado de cerca de 91% e é o vinho mais apreciado e valorizado no mercado nacional pelo que a rivalidade concorrencial a este vinho é quase nula. A possibilidade entrada de novos concorrentes no mercado a nível nacional é praticamente nula. Dada a regulamentação e controlo dos vinhos produzidos na Região

Demarcada do Douro por parte do IVDP, IP os “poderes” das 5 forças do Modelo de Porter estão dependentes das atribuições deste órgão.

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

A marca está bem posicionada no mercado e possui uma atractividade acima da média (Matriz General Electric/McKinsey). A marca encontra-se na zona de crescimento, pelo que se sugere uma estratégia que lhe permita reforçar posição, investindo nos segmentos-alvo para os quais se direcciona e neutralizando a concorrência.

A marca Vinho do Porto apresenta como principais pontos fortes o prestígio, a elevada qualidade e um mercado extenso. Os pontos fracos da marca prendem-se com a baixa produtividade e a falta de promoção. Como oportunidades da marca aparecem a globalização dos mercados, o reconhecimento internacional, o crescimento das economias emergentes nomeadamente os países lusófonos e a regulamentação comunitária. As ameaças que hoje a marca enfrenta são a conjuntura económica desfavorável, a redução do consumo *per capita*, a capacidade económica e política de outros países exportadores, a dimensão dos produtores de outros países exportadores e a imitação. De forma a combater as ameaças, anular os efeitos negativos dos pontos fracos, maximizar os efeitos positivos dos pontos fortes e aproveitar as oportunidades do mercado a marca deve concentrar esforços nos mercados internacionais, apostar na promoção e publicidade, apostar nos mercados emergentes, com especial ênfase nos países lusófonos e aposta nos produtos *Premium*.

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

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

Como futuras linhas de investigação sugere-se a aplicação de outros instrumentos de gestão para analisar o posicionamento da marca Vinho do Porto no panorama nacional, nomeadamente a Matriz Arthur D. Little; a Curva do Ciclo de Vida de um Produto, Estrutura de Estratégia de Andrews, Modelo Delta, Metodologia GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), Estrutura 7-S da McKinsey e a Matriz CPM (Matriz de Desenvolvimento Competitivo).

Sugere-se ainda, como futuro trabalho de investigação, a análise do comportamento e atitudes dos consumidores quanto ao posicionamento da marca Vinho do Porto na sua mente (identificação e reconhecimento) através da aplicação de inquéritos e mapas perceptuais.

Este trabalho pretendeu analisar o posicionamento da marca Vinho do Porto no panorama nacional. Porém existem pontos que podem e devem ser aprofundados em futuras investigações. O desenvolvimento dos trabalhos sugeridos servirá para averiguar se as futuras investigações vão de encontro ao apurado no presente trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (1989). Positioning your Product. *Marketing Strategy*. The Scientific Press. 2<sup>nd</sup> Edition, USA.
- Aaker, D., & Shansby, J. (1982). Positioning Your Product. *Business Horizons*, 25, 56-62.
- Alcaniz, J., & Lopez, N. (2000). Estrategia de empresa y posicionamiento del producto en la industria del automóvil: un análisis comparado. *Economia Industrial*, 332, 29-42.
- Alden, J., Steenkamp, J., & Batra, R. (1999). Brand Positioning through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Culture. *Journal of Marketing*, 63, 75-87.
- Alpert, L., & Gatty, R. (1969). Product Positioning by Behavioral Life-styles. *Journal of Marketing*, 33, 75-92.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35, 113-125.
- Azevedo, M., & Costa, H. (2001). Metodos para Avaliação da Postura Estratégica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8, 1-18.
- Bernetti, I., Casini, L., & Marinelli, N. (2006). Wine and Globalization: changes in the international market structure and the position of Italy. *British Food Journal*, 108, 306-315.
- Blankson, C. (2001). Some Issues about Concept of Positioning: an Overview. *Atlantic Marketing Association Conference*. Portland.
- Brito, C. (1997). The Port Wine Network. *Working Paper*, n.º 70; Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto-Portugal.
- Cardeira, R. (2009). *Factores Críticos de Sucesso no Mercado do Vinho em Portugal e a Sustentabilidade do Sector Vitivinícola*. Dissertação de Mestrado; Instituto Técnico de Lisboa; Lisboa-Portugal.
- Cardoso, A. (2003). Portugal e a Inglaterra nos Tempos Modernos. *Revista da Faculdade de Letras*, 4, 37-57.
- Carrera, C. (1999). *Vinhos de Portugal , Da vinha ao vinho - variedades e regiões* (2.<sup>a</sup> ed.). Sintra: Colares.
- Chernatony, L. (2000). The Diverse Interpretations of "Brand". *The Marketing Review*, 1, 283-301.

- Churchill, G., & Peter, J. (2000). *Marketing: Criando Valor para os Clientes* (2.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Saraiva.
- Clube de Vinhos Portugueses*. (s.d.). Obtido em 31 de Agosto de 2010, de Clube de Vinhos Portugueses: <http://clubevinhosportugueses.wordpress.com/>
- Correia, B. (1983). *Vinhos do Nosso País* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Junta Nacional de Vinhos.
- Crawford, M. (1985). A New Positioning Typology. *Journal of Product Innovation Management*, 2, 243-253.
- Dyson, R. (2004). Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152, 631-640.
- Fernandes, A., & Ribeiro, M. (2009). Dimensão Prescritiva do Planeamento Estratégico. *Egitania Scientia*, 5, 136-155 .
- Ferreira, N. (1999). *Quintas do Douro - As Arquiteturas do Vinho do Porto*. Dissertação de Mestrado; Faculdade de Letras da Universidade do Porto; Porto-Portugal.
- Guimarães, R. (2003). Branding uma Nova Filosofia de Gestão. *Revista ESPM*, 10, 84-103.
- Gwin, C., & Gwin, C. (2003). Product Attributes Model: A Tool for a Evaluating Brand Positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 67, 30-42.
- Hambrick, D., MacMillan, I., & Day, D. (1982). Strategic Attributes and Performance in the BCG Matriz - a PIMS-Based Analysis of Industrial Product Businesses. *Academy of Management Journal - Columbia University*, 25, 510-531.
- Helfer, J., & Orsoni, J. (1996). *Marketing* (5.<sup>a</sup> ed.). Edições Sílabo.
- Herrman, A., & Huber, F. (2000). Value-oriented Brand Positioning. *International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, 10, 95-112.
- Hirano, A., & Espinoza, F. (2003). Posicionamento de Marcas através do uso de Mapas Perceptuais do Consumidor. *VI Semad*. São Paulo: Anais, 7, 1-12.
- Hogan, S. (07 de 08 de 2007). [http://www.lippincott.com/insights2/a\\_hogan01.shtml](http://www.lippincott.com/insights2/a_hogan01.shtml). Obtido em 20 de Agosto de 2010, de
- [http://www.lippincott.com/insights2/a\\_hogan01.shtml](http://www.lippincott.com/insights2/a_hogan01.shtml):
- [http://www.lippincott.com/insights2/a\\_hogan01.shtml](http://www.lippincott.com/insights2/a_hogan01.shtml)
- Hooley, G., & Saunders, J. (1996). *Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Makron Books.

Horsky, D., & Nelson, P. (1992). New Brand Positioning and Pricing. *Marketing Science*, 11, 133-153.

*Instituto da Vinha e do Vinho*. (s.d.). Obtido em 31 de Maio de 2010, de Web site do Instituto da Vinha e do Vinho: <http://www.ivv.min-agricultura.pt>.

*Instituto do Vinho do Douro e Porto*. (s.d.). Obtido em 15 de Junho de 2010, de Instituto do Vinho do Douro e Porto: <http://www.ivdp.pt>.

Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4.<sup>a</sup> ed.). London: Kogan page.

Keller, K. (1999). Designing and Implementing Branding Strategies. *The Journal of Brand Management*, 6, 315-333.

Keller, K. (2001). Editorial: Brand Research Imperatives. *The Journal of Brand Management*, 9, 4-6.

Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (2.<sup>a</sup> ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11.<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Princípios de Marketing* (5.<sup>a</sup> ed.). Prentice-Hall do Brasil.

Levitt, T., Winer, R., & Moore, W. (1989). Evaluating the Effect of Marketing Mix Variables on Brand Positioning. *Journal of Advertising Research*, 29, 39-45.

Maggard, J. (1976). Positioning Revisited. *Journal of Marketing*, 40, 63-66.

Martins, C. (1988). Os Ciclos do Vinho do Porto: Ensaio de Periodização. *Análise Social*, XXIV, 391-429.

Miralles, C., Moretto, L., & Schmitt, V. (2008). Gestão de Marcas e Arranjos Produtivos. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 85-95.

Monte, E. (1998). Posicionamento: da Propaganda ao Nível Estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1, 41-50.

Mühlbacher, H., Dreher, A., & Gabrielritter, A. (1994). MIPS - Managing Industrial positioning strategies. *Industrial Marketing Management*, 23, 287-297.

Neto, Á. (2005). A Importância da Marca. *Thesis*, 3, 74-83.

Oliveira, B., & Campomar, M. (2007). Revisitando O Posicionamento em Marketing. *Revista de Gestão USP*, 14, 41-52.

- Pereira, G. (2005). O Vinho do Porto: entre o Artesanato e a Agroindústria. *Revista da Faculdade de Letras*, 6, 185-191.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-68.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamento, a Batalha por sua Mente*. São Paulo: Person Education.
- Ruão, T. (2002). Uma Investigação Aplicada da Identidade da Marca: O Caso das Porcelanas Vista Alegre. *Revista de Comunicação e Sociedade*, 4, 223-242.
- Sarquis, A., & Ikeda, A. (2007). A Prática de Posicionamento de Marca em Agências de Comunicação. *Revista de Negócios*, 12, 55-77.
- Serralvo, F., & Furrier, M. (2005). Tipologias do Posicionamento de Marcas. Um Estudo Conceptual no Brasil e em Espanha. *Revista Galega de Economia*, 14, 1-14.
- Silva, G., Sousa, M., & Gomez, L. (2009). Métodos Estratégicos para Posicionar uma Marca: Branding. *IV Encontro Latino-Americano de Desenho*, 7, 1-8.
- Simões, O. (2003). *A Regulação do Mercado do Vinho em Portugal*. Obtido em 31 de Agosto de 2010, de <http://www.sper.pt/VCHER/Pdfs/OrlandoSimo.es.pdf>
- Sousa, C. (2007). *Gestão de Marca País - O Caso de Portugal*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto; Porto-Portugal.
- Sousa, F. (2002). O Alto Douro. Da Demarcação Pombalina à Classificação de Património Mundial. In C. d. Sociedade (Ed.), *III Encontro Relações Portugal-Espanha - O Vale do Douro no Âmbito das Regiões Europeias*, 13, 19-30. Zamora: Afrontamento.
- Tavares, V. (2004). *Gestão da Marca no Contexto da PME: Uma Conceptualização das diferenças suportada em Estudo de Casos do Sector do Calçado Português*. Dissertação de Mestrado; Faculdade de Economia da Universidade do Porto; Porto-Portugal.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill.
- Telles, R. (2004). *Posicionamento e Reposicionamento de Marca*. Dissertação de Mestrado; Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; São Paulo-Brasil.
- Toledo, G., & Henzo, A. (1991). O Processo de Posicionamento e o Marketing Estratégico. *Anais do 15.º Encontro Nacional dos Programas e Pós Graduações em Administração*, 4, 11-25.

Trout, J. (1995). *The new positioning: the last on world's #1 business strategy*. New York: McGraw-Hill.

*ViniPortugal*. (s.d.). Obtido em 15 de Junho de 2010, de ViniPortugal: [www.viniportugal.pt](http://www.viniportugal.pt).

Wind, Y. (1982). *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*. Reading Adison Wesley .

Wood, L. (2000). Brands and Brand Equity: Definition and Management. *Management Decision* , 38, 662-669.

## **ANEXOS**

## ANEXO I

**Tabela A.1: Produção Vinícola por Região, em hl.**

Região Vitivinícola	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Minho	987.715	939.564	937.605	710.625	784.028
Trás-os-Montes	225.787	255.798	232.042	98.302	105.075
Douro	1.645.627	1.743.865	1.717.728	1.443.429	1.379.051
Beiras	1.196.325	1.353.938	1.337.992	660.095	736.728
Tejo	845.425	685.319	639.747	669.472	518.989
Lisboa	1.294.856	1.177.088	1.195.983	1.056.407	932.736
Península Setúbal	373.125	338.204	428.488	418.989	337.139
Alentejo	825.709	693.364	961.721	930.452	811.690
Algarve	24.107	27.955	31.672	27.587	23.698
Madeira	41.213	42.656	49.245	45.591	49.925
Açores	21.339	8.493	10.482	12.091	9.500
<b>Total</b>	<b>7.481.228</b>	<b>7.266.244</b>	<b>7.542.706</b>	<b>6.073.042</b>	<b>5.688.560</b>

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

**Tabela A. 2: Produção da Região Demarcada do Douro por Cor, em hl.**

Produção	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Tinto/Rosado	1.247.682	1.333.788	1.303.473	1.123.668	1.093.564
Branco	397.946	410.078	414.255	319.761	285.487
<b>Total</b>	<b>1.645.628</b>	<b>1.743.866</b>	<b>1.717.728</b>	<b>1.443.429</b>	<b>1.379.051</b>

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

**Tabela A. 3: Produção Vinícola da Região Demarcada do Douro por Categoria, em hl.**

Produto	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Vinho	248.679	256.150	316.174	116.607	109.165
Vinho com IGP Terras Durienses	116.551	104.941	106.949	101.264	35.517
Vinho Espumante com DOP Douro	0	810	100	984	1.688
Vinho Licoroso DOP Douro	44.712	36.898	38.263	33.741	30.130
Vinho Licoroso DOP Porto	912.169	869.959	867.235	877.406	871.975
Vinho DOP Douro	323.517	475.108	389.007	313.427	330.575
<b>Total</b>	<b>1.645.628</b>	<b>1.743.866</b>	<b>1.717.728</b>	<b>1.443.429</b>	<b>1.379.051</b>

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

**Tabela A. 4: Produção de Vinhos Licorosos, em hl.**

Produtos	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	Média	Percentagem
Doc Porto	912.169	869.959	867.235	877.406	871.975	879.749	89,9%
Doc Douro	44.712	36.898	38.263	33.741	30.130	36.749	3,8%
Doc Madeira	32.868	35.720	43.133	40.200	45.464	39.477	4,0%
Doc Setúbal	11.041	9.046	10.984	12.924	14.652	11.730	1,2%
Restantes	16.296	10.026	9.963	8.991	7.308	10.517	1,1%
<b>Total</b>	<b>1.017.086</b>	<b>961.648</b>	<b>969.579</b>	<b>973.262</b>	<b>969.529</b>	978.221	100,00%

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

**Tabela A. 5: Produção de Vinho do Porto por Cor, em hl.**

Vinho do Porto	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09
Tinto/Rosado	749.843	676.421	650.696	690.111	703.367
Branco	162.326	193.538	216.539	187.295	168.608
<b>Total</b>	<b>912.169</b>	<b>869.959</b>	<b>867.235</b>	<b>877.406</b>	<b>871.975</b>

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

**Tabela A. 6: Produção e Vendas de Vinho do Porto, em hl.**

Vinho do Porto	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Produção</b>	912.169	869.959	867.235	877.406	871.975
<b>Vendas</b>	937.098	916.150	942.474	892.191	836.136

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

**Tabela A. 7: Vendas de Vinho do Porto por Categoria, em hl.**

Categorias	2005	2006	2007	2008	2009
Sem Designação Especial	765.828	738.610	754.995	726.754	688.822
Categorias Especiais	171.270	177.540	187.480	165.437	147.314
<b>Total</b>	<b>937.098</b>	<b>916.150</b>	<b>942.474</b>	<b>892.191</b>	<b>836.136</b>

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

**Tabela A. 8: Peso dos Mercados (interno vs. externo) nas Vendas do Vinho do Porto, em hl.**

Vendas	2005	2006	2007	2008	2009	Média	Percentagem
Portugal	129.369	130.871	128.434	125.059	110.163	124.779	13,8%
Exportações	807.729	785.278	814.041	767.133	725.973	780.031	86,2%
<b>Total</b>	<b>937.098</b>	<b>916.150</b>	<b>942.474</b>	<b>892.191</b>	<b>836.136</b>	<b>904.810</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

**Tabela A. 9: Exportações de Vinho do Porto.**

Produto	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Em volume (hl)</b>	807.729	785.278	814.041	767.133	725.973
<b>Em valor (€1.000)</b>	341.930	331.685	342.550	316.205	301.686

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

**Tabela A. 10: Exportações por produtos v\u00ednicos em percentagem, nos \u00faltimos 5 anos.**

Exportações	% Quantidade	% Valor	% Quantidade Acumulada	% Valor Acumulado
Vinho do Porto	27,1%	56,2%	27,1%	56,2%
Vinhos de Mesa e Regional	59,2%	25,5%	86,2%	81,7%
Vinhos DOP	10,1%	13,1%	96,3%	94,8%
Restantes Vinhos	3,7%	5,2%	100,00%	100,00%

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

**Tabela A. 11: Exportações de Vinho do Porto por mercado, em hl.**

Países	2005	2006	2007	2008	2009	Média	Percentagem
<b>França</b>	260.494	257.824	257.133	250.316	246.887	254.531	32,6%
<b>Reino Unido</b>	106.538	102.298	103.539	90.789	91.637	98.960	12,7%
<b>Holanda</b>	153.594	140.380	147.276	135.906	112.497	137.931	17,7%
<b>Bélgica</b>	117.389	112.979	115.952	109.366	104.830	112.103	14,4%
<b>E.U.A.</b>	37.491	42.210	39.898	37.109	31.497	37.641	4,8%
<b>Alemanha</b>	24.674	26.933	37.241	43.011	44.108	35.193	4,5%
<b>Canadá</b>	22.585	19.860	21.481	18.453	17.467	19.969	2,6%
<b>Dinamarca</b>	14.264	13.466	13.785	11.067	12.049	12.926	1,7%
<b>Espanha</b>	13.976	12.700	15.124	11.573	12.083	13.091	1,7%
<b>Brasil</b>	8.083	8.089	9.531	10.461	8.391	8.911	1,1%
<b>Restantes</b>	48.641	48.540	53.080	49.080	44.529	48.774	6,3%
<b>Total</b>	<b>807.729</b>	<b>785.278</b>	<b>814.041</b>	<b>767.133</b>	<b>725.973</b>	<b>780.031</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

**Tabela A. 12: Vendas (em hl e preço de venda) de Vinho do Porto por País.**

País	Quantidade	Preço Médio
<b>França</b>	254.531	3,47 €
<b>Portugal</b>	124.779	4,82 €
<b>Reino Unido</b>	98.960	4,70 €
<b>Holanda</b>	137.931	3,45 €
<b>Bélgica</b>	112.103	3,62 €
<b>E.U.A.</b>	37.641	7,63 €
<b>Alemanha</b>	35.193	3,79 €
<b>Canadá</b>	19.969	8,24 €
<b>Dinamarca</b>	12.926	5,45 €
<b>Espanha</b>	13.091	4,54 €
<b>Brasil</b>	8.911	4,37 €
<b>Suíça</b>	7.474	5,50 €
<b>Itália</b>	7.813	4,83 €
<b>Suécia</b>	3.645	5,66 €
<b>Irlanda</b>	3.425	6,65 €
<b>Japão</b>	2.151	7,66 €
<b>República Checa</b>	2.742	5,08 €
<b>Noruega</b>	1.529	7,77 €
<b>Finlândia</b>	1.385	6,90 €
<b>Luxemburgo</b>	2.077	5,03 €
<b>Polónia</b>	1.968	3,65 €
<b>Áustria</b>	1.265	5,67 €
<b>Rússia</b>	1.063	7,91 €
<b>México</b>	1.195	5,97 €
<b>Nova Zelândia</b>	897	6,98 €
<b>Restantes</b>	10.144	6,05 €
<b>Total</b>	<b>904.810</b>	<b>4,27 €</b>

Fonte: Instituto do Vinho do Douro e Porto ([www.ivdp.pt](http://www.ivdp.pt)).

**Tabela A. 13: Dados obtidos para a marca Vinho do Porto através da aplicação da Matriz General Electric/McKinsey.**

Atractividade do Mercado (factores externos)	Ponderação	Pontuação	Total
Volume de Vendas		Confidencial	
Taxa de Crescimento		Confidencial	
Rentabilidade Operacional		Confidencial	
Estrutura Competitiva		Confidencial	
Intensidade Competitiva		Confidencial	
<b>Total</b>			<b>5,7</b>
Posição Competitiva (factores internos)	Ponderação	Pontuação	Total
Quota de Mercado		Confidencial	
Rentabilidade Relativa		Confidencial	
Nível Tecnológico		Confidencial	
Imagem no Mercado		Confidencial	
Situação Económica e Financeira		Confidencial	
<b>Total</b>			<b>7</b>

Tabela A. 14: Comercialização de Vinhos Licorosos.

Produtos	2005	2006	2007	2008	2009	Média	Quota de Mercado
Moscatel Setúbal	8.884.645,75 €	7.874.775,79 €	13.402.590,67 €	11.559.146,55 €	9.683.955,64 €	10.281.022,88 €	2,42%
Moscatel Douro	10.258.939,06 €	10.728.198,98 €	11.235.699,57 €	13.800.926,27 €	10.557.565,73 €	11.316.265,92 €	2,66%
Vinho do Porto	404.958.604,00 €	395.908.606,74 €	404.253.861,00 €	375.800.256,14 €	352.100.443,00 €	386.604.354,18 €	90,91%
Vinho Madeirense	13.193.198,55 €	13.647.539,57 €	15.182.256,41 €	13.838.932,40 €	13.316.905,09 €	13.835.766,40 €	3,25%
Restantes Vinhos	4.477.316,76 €	2.693.508,20 €	3.595.748,29 €	2.862.017,06 €	2.421.958,68 €	3.210.109,80 €	0,75%
<b>Total</b>	<b>441.772.704,12 €</b>	<b>430.852.629,29 €</b>	<b>447.670.155,94 €</b>	<b>417.861.278,41 €</b>	<b>388.080.828,15 €</b>	<b>425.247.519,18 €</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho ([www.ivv.min-agricultura.pt](http://www.ivv.min-agricultura.pt)).

Tabela A. 15: Cálculos da Matriz BCG.

Produtos	Quota de Mercado	Taxa de Crescimento	Quota de Mercado Relativa	Raio
Moscatel Setúbal	2,42%	2,18%	0,91	0,16
Moscatel Douro	2,66%	0,72%	1,10	0,16
Vinho do Porto	90,91%	-3,44%	27,94	0,95
Vinho Madeirense	3,25%	0,23%	1,22	0,18
Restantes Vinhos	0,75%	-14,24%	0,31	0,09

## ANEXO II

### Fórmulas para Cálculo da Matriz BCG

Equação 1: Fórmula da Quota de Mercado Relativa

$$\text{Quota de Mercado Relativa} = \frac{\text{Vendas Produto}}{\text{Vendas do Principal Concorrente}}$$

Equação 2: Fórmula da Taxa de Crescimento de Mercado Ponderada.

$$\text{TCMponderada} = \frac{\text{VTM do Produto A} \times \text{TCM do Produto A} + \dots + \text{VTM do Produto N} \times \text{TCM do Produto N}}{\text{Vendas Totais dos Mercados}}$$

Onde

$\text{TCM}_{\text{ponderado}}$  é a taxa de crescimento do mercado ponderada.

$\text{VTM do Produto A}$  é as vendas totais de todos os produtos que operam no mesmo mercado do produto A.

$\text{TCM do Produto A}$  é a Taxa de Crescimento do Mercado onde opera o produto A

Equação 3: Fórmula da Taxa de Crescimento do Mercado/Produto.

$$\text{Taxa de Crescimento do Mercado / Produto} = \sqrt[n]{\frac{\text{Vendas do Mercado/Produto no Momento 1}}{\text{Vendas do Mercado / Produto no Momento N}}} - 1$$

Onde,

$n$  é o tempo decorrido

$\text{Vendas do Mercado/Produto no momento 1}$  é as vendas no período inicial.

$\text{Vendas do Mercado/Produto no momento N}$  é as vendas no período final.

Equação 4: Fórmula do Raio de cada Produto/Portfólio de negócios.

$$\text{Raio} = \sqrt{\frac{\text{Vendas do Produto A}}{\text{Vendas Totais do Mercado}}}$$