

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

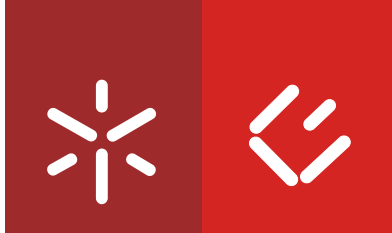
Helena Maria Pereira da Silva Malheiro

**Estratégia e Relacionamento
em Canais de Distribuição de Vinhos**

Helena Maria Pereira da Silva Malheiro **Estratégia e Relacionamento em Canais de Distribuição de Vinhos**

UMinho | 2014

abril de 2014



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Helena Maria Pereira da Silva Malheiro

**Estratégia e Relacionamento
em Canais de Distribuição de Vinhos**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

Declaração:

Nome: Helena Maria Pereira da Silva Malheiro

Endereço eletrónico: helena.malheiro@hotmail.com

Número do bilhete de identidade: 13271897

Título da Dissertação de Mestrado: Estratégia e Relacionamento em Canais de Distribuição de Vinhos

Orientador: Professor Doutor Vasco Eiriz

Ano de Conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Mestrado em Marketing e Estratégia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Mergulhar nesta aventura exigiu que aos meus poucos e verdadeiros amigos fossem pedidos largos períodos de ausência ao longo dos últimos meses. Agradeço a todos a paciência e compreensão demonstrada.

À minha família, pedra basilar em todos os caminhos percorridos ao longo da minha vida, agradeço o apoio e a presença confortante neste momento crucial do meu percurso. A vossa crença de que o objetivo seria alcançado deu-me força nos momentos mais difíceis. Sem vocês, atingir o objetivo a que me propus não seria de todo possível.

A ti João Dourado, que sempre soubeste ter uma palavra amiga e encorajadora, que me fizeste acreditar nas minhas capacidades e ultrapassar os momentos mais difíceis. Obrigado pelo apoio incondicional sem o qual teria sido tremendamente mais difícil concluir esta etapa.

À Vale & Vale, Lda. particularmente ao Sr. Paulo, Sr. Rodrigo e Sr. Artur, pelas horas despendidas, pelo apoio possível e pela compreensão demonstrada nos momentos cruciais ao longo do último ano e meio, o meu muito obrigada.

Aos participantes, a minha gratidão pela disponibilização de tempo, pela partilha de conhecimento, experiências e perspetivas, essenciais para a realização desta investigação.

Por último mas não menos importante, ao meu orientador Doutor Vasco Eiriz quero agradecer profundamente o profissionalismo e a total disponibilidade que sempre revelou para comigo. Por todos os conselhos, por toda a dedicação, pela amizade sincera, muito obrigado. Foi um privilégio trabalharmos juntos.

Título

Estratégia e Relacionamento em Canais de Distribuição de Vinhos

Resumo

Esta dissertação analisa o desenvolvimento de estratégias de distribuição e explica os relacionamentos gerados no seio dos canais de distribuição de vinhos portugueses no mercado doméstico. O objetivo principal passa por compreender diferentes formas de cooperação entre os atores do sector, tendo em conta os seus objetivos estratégicos e o modo como os membros dos canais de distribuição se articulam e relacionam entre si por forma a melhorar a sua capacidade de ação no mercado. Foi adotada uma metodologia qualitativa através de um método pouco explorado, o método Delphi, que envolveu um painel de nove participantes. De forma complementar foram realizadas quatro entrevistas em profundidade a retalhistas do setor como forma de enriquecimento e validação dos resultados obtidos através do método Delphi. Os resultados alcançados permitiram identificar os formatos de distribuição mais relevantes, analisar os tipos de relacionamento que se estabelecem entre os diferentes membros dos canais de distribuição, identificar os principais desafios e oportunidades para estes membros, e identificar formatos de distribuição de vinhos com maior potencial de crescimento.

Palavras-chave: Cooperação; Distribuição; Estratégia; Marketing; Portugal; Relacionamento; Vinhos.

Title

Strategy and Relationship in Distribution Channels of Wine

Abstract

This dissertation examines the development of distribution strategies and explains the relationships generated within the distribution channels of Portuguese wines in the domestic market. The main objective involves understanding different forms of cooperation between the actors of the sector, taking into account their strategic objectives and how the members of the distribution channels are organized and relate to each other in order to improve their capacity for action in the market. A qualitative methodology was adopted through an unexplored method, the Delphi method, which involved a panel of nine participants. Complementarily, four interviews in-depth were conducted to industry retailers, as a way to enrich and validate the results obtained through the Delphi method. The results obtained allow us to identify the most relevant distribution formats, analyze the types of relationships that are established between the different members of distribution channels, identify key challenges and opportunities for these members and to identify wine distribution formats with higher potential growth.

Keywords: Cooperation; Distribution; Marketing; Portugal; Relationship; Strategy; Wines.

Índice

Agradecimentos	III
Título	V
Estratégia e Relacionamento em Canais de Distribuição de Vinhos.....	V
Resumo	V
Title Relationship Strategy and Distribution Channels in Wine	VII
Abstract.....	VII
1. Introdução.....	1
1.1 Introdução	1
1.2 Apresentação e relevância do tema.....	1
1.3 Objetivos e metodologia	3
1.4 Estrutura da dissertação	5
2. Desenvolvimento da estratégia de distribuição	7
2.1 Introdução	7
2.2 Distribuição no contexto de marketing.....	7
2.3 Gestão de canais de distribuição	10
2.4 O papel das alianças na formulação da estratégia de distribuição	14
2.5 Fatores que influenciam a estrutura dos canais de distribuição.....	16
2.6 Eficiência de um canal de distribuição	18
2.7 Síntese e conclusão	19
3. Relacionamento ao longo do canal de distribuição.....	21
3.1 Introdução	21
3.2 Relacionamento e o papel das alianças no crescimento empresarial....	21
3.3 Marketing relacional	23
3.4 Relacionamento com o intermediário local	24
3.5 Relações de distribuição no longo prazo	26
3.6 Síntese e conclusão	28

4.	Setor vitivinícola	31
4.1	Introdução	31
4.2	Estrutura e posicionamento.....	31
4.3	O modelo cooperativo.....	33
4.4	Canais de distribuição de vinho	35
4.5	Síntese e conclusão	36
5.	Método <i>Delphi</i> como método de pesquisa	39
5.1	Introdução	39
5.2	Definição e objetivos	39
5.3	Aplicação do método delphi	42
5.4	Instrumento de recolha de dados	44
5.5	Resultados	46
5.6	Procedimentos, insuficiências e fragilidades do método	48
5.7	Síntese e conclusão	50
6.	Colaboração no Setor Vitivinícola	51
6.1	Introdução	51
6.2	Formatos de distribuição no setor vitivinícola.....	51
6.3	O papel das alianças no crescimento empresarial.....	56
6.4	Viabilidade de uma aliança estratégica.....	59
6.5	Vantagens e desvantagens da criação de alianças.....	61
6.6	Síntese e conclusão	63
7.	Síntese e conclusão.....	65
7.1	Introdução	65
7.2	Principais conclusões	65
7.3	Contributo da dissertação.....	68
7.4	Limitações e sugestões para estudos futuros	72
7.5	Considerações finais	74

Apêndices	75
Apêndice I - Guião de entrevista	75
Apêndice II - Primeiro contacto para reunir painel de participantes no método Delphi. 76	
Apêndice III – Tabela de objetivos da primeira ronda do método Delphi.	77
Apêndice IV – Tabela de objetivos da segunda ronda do método Delphi.	78
Apêndice V – Aplicação do método Delphi: contacto para ronda I.....	79
Apêndice VI – Resultados do método Delphi: retorno ronda I.....	80
Apêndice VII - Aplicação do método Delphi: contacto para ronda II.....	87
Apêndice VIII - Resultados do método Delphi: retorno ronda II.....	90
Apêndice IX – Transcrição da primeira entrevista exploratória.....	93
Apêndice X – Transcrição da segunda entrevista exploratória	101
Apêndice XI – Transcrição da primeira entrevista confirmatória	105
Apêndice XII – Transcrição da segunda entrevista confirmatória	109
Apêndice XIII – Lista de contactos efetuados para painel Delphi	113
Referências	117

1. Introdução

1.1 Introdução

Este capítulo procura apresentar a dissertação, salientando os pontos de maior relevância de forma sucinta e eficaz. Desta forma procuraremos, na secção 1.2, explicar a relevância do tema justificando os motivos para a escolha do mesmo, enumerar os objetivos e o caminho percorrido na persecução destes objetivos ao longo da secção 1.3 e por último, na secção 1.4, fazer um breve resumo sobre a forma como a dissertação foi desenhada, através da exibição da sua estrutura.

1.2 Apresentação e relevância do tema

O tema escolhido para desenvolvimento de investigação e análise intitula-se Estratégia e Relacionamento em Canais de Distribuição de Vinhos. A escolha deste tema prende-se com um interesse particular em adquirir e promover conhecimento relativo a potenciais estratégias de distribuição para a empresas do sector vinícola e/ou vitivinícola. Ao analisar estratégias adotadas ao nível de entrada em novos mercados, bem como às mudanças na produção e distribuição de vinho, é possível ambicionar a obtenção de conhecimento fundamental para empresas da área, que pode traduzir-se em oportunidades a nível profissional.

É fundamental para todas as organizações que estas estejam munidas de uma estratégia. O conceito tem vindo a evoluir ao longo de várias décadas, mas há características indissociáveis e indiscutíveis. Estratégia pode ser definida como o definição do percurso e modo de atuação de uma empresa no longo prazo, propondo-se alcançar algum tipo de vantagem competitiva através da configuração dos seus recursos e atividades num contexto ambiental em mudança, indo ao encontro das necessidades dos mercados e das expectativas dos agentes envolventes (Johnson *et al*, 2008). Neste sentido, a presente dissertação irá procurar compreender a estratégia seguida pelas empresas deste setor, sobretudo no que respeita ao relacionamento entre os diferentes agentes da distribuição.

Ao longo desta investigação, será particularmente visado uma das dimensões fulcrais da estratégia: a estratégia enquanto plano. Só quem tem um plano elabora uma

estratégia, e como investigadores ao serviço das empresas que procuram expandir, devemos usar o plano como uma ferramenta de comunicação e coordenação da estratégia, para melhor definir a oferta bem como as metas e objetivos. Esta é chave para articular diferentes negócios para que gerem sinergias financeiras nas competências de gestão, nos mercados e nos produtos. A estratégia confere sentido ao futuro e gere a incerteza, através do plano.

A resposta a estas questões é a possível resposta à definição de uma estratégia de sucesso no setor. A análise por comparação pode ser também importante para avaliar o caminho percorrido e as áreas em que o investimento e progressão tecnológica (por exemplo) foram mais expressivos.

A leitura de artigos datados de 2003, permitiu um primeiro contacto com a evolução das campanhas de ação e do setor como um todo, bem como aprofundar o conhecimento sobre as alterações dos níveis e dos padrões de consumo do consumidor português de vinhos. De acordo com estas análises, a necessidade de uma nova estratégia, partilhada pelo setor no seu conjunto (ViniPortugal, 2003) é fundamental. É essencial que todos se revejam como parte integrante e impulsionadora de uma estratégia de sucesso. É indispensável que todos estejam disponíveis para adotar, implementar e defender uma estratégia coletiva (ViniPortugal, 2003).

Olhando às previsões feitas aquando dos primeiros estudos analisados, o crescimento do nível de exportações e reconhecimento da marca portuguesa como estando associada a qualidade seria lento, com um sério risco de perda de posição e com níveis de crescimento de exportação nos 8% em termos de volume e de preço. O que se constatou em 2011 foi que esse crescimento foi muito superior (atingindo 10% de aumento nas exportações de vinho traquina, por exemplo), dando continuidade a esse crescimento em 2012 (ViniPortugal, 2012).

Hoje, ao contrário do que acontecia há uma década, já não é uma raridade ver os vinhos portugueses armazenados ou vendidos na sua própria secção específica em supermercados, cadeias especializadas, ou restaurantes. Portugal ocupa já o 10.º lugar no *ranking do comércio internacional do vinho* (ViniPortugal, 2012).

Este esforço tem sido notório com um aumento na colaboração muito significativa daquele que nos últimos anos se mostrou um dos setores de mais difícil colaboração: turismo. As ofertas combinadas e o estudo mais exaustivo de iniciativas convergentes transformaram este, num dos setores mais influentes da área. A relevância alcançada por estes está muito ligada ao número de consumidores nas comunidades

emigrantes, que ao invés da diminuição gradual que se previa, tem vindo a crescer substancialmente.

No setor, temos vários intervenientes e áreas de destaque. A viticultura é a mais importante, seguida pela investigação e desenvolvimento na área do vinho e na sua ligação ao mundo académico. A terceira prende-se com o marketing e a publicidade especializados no negócio dos vinhos. Em todos eles, Portugal tem vindo a fazer progressos consideráveis e a registar uma tendência geral de melhoria (ViniPortugal, 2003).

1.3 Objetivos e metodologia

A definição de objetivos não é uma tarefa fácil e suscita inúmeras questões sobretudo relacionadas com adequação destes à forma de atuação dos mercados. Foram definidos seis objetivos fundamentais que são a base de orientação para este trabalho que pretende dar uma contribuição para a continuidade do crescimento do setor, através do melhoramento, adaptação e/ou readaptação das estratégias já existentes, bem como fomentar a evolução do setor com a implementação de novas estratégias.

1. Identificar formatos de distribuição no setor vitivinícola.

Observar as áreas específicas em que o setor tem sido melhor sucedido e feito as suas adaptações ao nível da distribuição e dos canais utilizados (parcerias, por exemplo), analisando em que medida é que estas adaptações têm sido frutíferas. A possibilidade de ajustamentos e/ou readaptações está inerente ao aprofundamento sobre a matéria.

2. Identificar possíveis formatos de distribuição para pequenos produtores e distribuidores.

- a. Analisar a relação entre produtores/grossistas.
- b. Analisar a relação entre retalhistas/grossistas.
- c. Analisar a relação entre retalhistas/grossistas.
- d. Explorar a necessidade de comercialização além da produção.

Relacionamento é uma das áreas de extrema relevância no estudo. É através da análise das relações, que poderemos aferir a possibilidade de estabelecimento de novas estratégias, ofertas combinadas, coprodução, e outras formas de cooperação, por forma a aumentar os níveis de vendas, produção, valor, visibilidade e reconhecimento no setor.

3. Explorar novos canais existentes no mercado.
 - a. Avaliar a relevância do retalhista/grossista no setor
 - b. Criar novos canais para o mesmo setor
 - c. Barreiras à entrada em novos canais

Depois da observação, estudo e análise descritiva de contextualização, é necessário tentar compreender onde estão os entraves e oportunidades, estudar os mercados e oferecer alternativas/melhorias para os intervenientes.

4. Identificar barreiras à entrada em novos canais de distribuição.

Pretendemos avaliar qual a necessidade crescente de parcerias e fusões com produtores e/ou retalhistas. Tanto ao nível da oferta como da procura. O objetivo passa por aferir as maiores vantagens e desvantagens inerentes ao estabelecimento destas parcerias e o grau de importância atribuído a cada um dos intervenientes.

5. Explorar a necessidade de comercialização para além da produção.

Neste ponto, torna-se imprescindível analisar desafios e oportunidades enquanto grossista e enquanto produtor. A produção é a atividade mais relevante do setor? O estudo da produção do vinho vai muito além da exploração do terreno, clima, da uva. É fundamental procurar alcançar a compreensão sobre as condições elementares para o êxito. Um bom vinho sem a projeção necessária, nunca será reconhecido como tal. Mostra-se também necessário identificar desafios e oportunidades enquanto retalhista. A revisão de literatura diz-nos que a relevância deste grupo tem sido crescente ao longo da última década. Porquê? É importante fazer a medição dos benefícios vs. risco da expansão deste para o crescimento do setor.

6. Criar novos canais de distribuição para o setor dos vinhos.

A realização destes objetivos implica uma recolha de dados exaustiva que compare e analise os diferentes intervenientes da indústria dos vinhos, permitindo agrupar as motivações e razões principais para a cooperação e o estabelecimento de alianças estratégicas. Durante a recolha de dados, serão apresentados dados empíricos a produtores e distribuidores do setor, a quem se solicita que manifestem a sua opinião e ajudem assim a responder a algumas das questões que o trabalho de investigação propõe, aquando da definição de objetivos.

A metodologia utilizada é de natureza qualitativa e procura recolher opiniões de todos atores presentes ao longo da cadeia de distribuição do setor vitivinícola traduzindo-se na aplicação do método Delphi. Através deste método, foram recolhidas opiniões sobre o tema entre os muitos e diferentes intervenientes do setor. A experiência

independente de cada um dos intervenientes foi fundamental para compreender o rumo tomado pelo setor vitivinícola. A escolha de uma investigação empírica de natureza exploratória, descritiva e qualitativa tem por objetivo principal observar um fenómeno pouco analisado e documentado, procurando desenvolver conceitos através dos dados recolhidos. Assim, justifica-se a utilização de amostras de pequena dimensão por forma a obter dados ricos e objetivos (Bryman e Bell, 2007).

Esta forma de recolha de dados foi corroborada com a realização de quatro entrevistas em profundidade, duas antes da aplicação do método Delphi e duas numa fase posterior.

1.4 Estrutura da dissertação

Para que a informação seja apresentada de forma lógica e organizada, a dissertação está dividida em sete capítulos que, por sua vez, se completam através de um conjunto de secções. Para tornar mais perceptível ao leitor o objetivo a que cada capítulo se propõe, cada um destes é iniciado com uma introdução que apresenta os objetivos a alcançar e termina com uma conclusão que procura resumir, de forma eficaz, os principais contributos.

No primeiro capítulo é feita uma apresentação de forma sucinta sobre relevância do tema, os objetivos e a metodologia aplicada.

No capítulo seguinte é feita uma contextualização da questão particular da estratégia ao nível da distribuição, como composto de marketing com maior relevância para esta análise. É feita revisão de literatura sobre o tema.

O capítulo três permite reconhecer e apresentar o conhecimento existente sobre o tópico de investigação, procurando realizar o enquadramento teórico. Segue-se o capítulo que faz a apresentação e circunscrição do setor em análise.

O quinto capítulo respeita à definição e caracterização das metodologias que estão na base da recolha de informação desta dissertação. Segue-se o capítulo que faz a junção entre a teoria e a informação recolhida no terreno. São apresentados e discutidos os resultados da investigação que refletem as perceções dos respondentes relativamente ao tema apresentado.

Por último, são apresentadas as principais conclusões que o estudo permitiu alcançar, os contributos da investigação e é feita uma enumeração das dificuldades intervindas no decorrer da mesma.

No final dos sete capítulos são apresentados, em apêndice, dados de relevância relativos aos participantes, à informação recolhida através dos diferentes métodos utilizados para recolha de dados e ainda as tabelas de definição de objetivos que, pela sua extensão, não foram inseridas no corpo principal da dissertação.

2. Desenvolvimento da estratégia de distribuição

2.1 Introdução

Com um interesse particular em adquirir e promover conhecimento relativo a potenciais estratégias de distribuição para a empresas do sector vinícola e/ou vitivinícola, é fundamental enquadrar os conceitos teóricos. Este enquadramento é feito numa fase inicial, ao longo da secção 2.2. Este capítulo procura, ao longo da secção 2.3, desenvolver uma contextualização temporal para observar a componente mais prática da distribuição e de outros conceitos associados. A aplicação e a interligação entre conceitos tão particulares e no entanto complementares como *distribuição e relacionamento* explanados ao longo da secção 2.4, podem ser o segredo para o sucesso de muitas organizações. Procuraremos posteriormente, na secção 2.5, reconhecer os canais disponíveis como oportunidades para o setor, analisar o seu processo de ação e os fatores determinantes na formulação da estratégia eleita. A avaliação da eficiência dos canais de distribuição é cuidada ao longo da secção 2.6. Este e outros aspetos na envolvente dos canais de distribuição são apresentados de forma simplificada na secção 2.7, e serão colocados em evidência para as fases seguintes deste trabalho, dedicadas à construção da estratégia de distribuição e ao relacionamento entre os membros que a materializam num cenário nacional e internacional.

2.2 Distribuição no contexto de marketing

O autor John R. Nevin (1995) tinha já uma visão bem próxima da realidade em relação ao futuro dos canais de distribuição, na medida em que as suas análises enfatizavam os autores que chamavam a atenção para uma possível mudança de paradigma no Século XXI, em que a ênfase ao nível das transações é dada à construção de um relacionamento que gera valor para todos os intervenientes, e à criação de uma rede de contactos ao invés da troca física de forma pontual e isolada. A sua análise defende que toda a história do aparelho comercial e todas as inovações que foram introduzidas não são mais do que o resultado de esforços que pretendem modificar a repartição de funções tendo em vista melhorar a sua eficácia (Kotler e Dubois, 2001).

A distribuição está presente, em qualquer estratégia de marketing. São os canais de distribuição que fazem a ligação entre o produto/organização e o mercado, entre os produtores e os clientes, e é de realçar a sua relevância na medida em que é a este elemento do composto de marketing que está reservada a tarefa de garantir o alinhamento com as necessidades dos diferentes segmentos. Uma vez que estes segmentos têm objetivos diferentes, estes deixam em aberto a possibilidade de um posicionamento concorrente entre si, e ainda a função de promover a satisfação dos membros destes canais assegurando o apoio fulcral em busca do sucesso da estratégia de marketing empresarial (Hutt e Speh, 2011).

Os canais de distribuição podem ser definidos como as organizações externas com quem as empresas estabelecem contactos e que podem funcionar como suporte na persecução dos seus objetivos. Ao invés do emprego de relações puramente comerciais, as empresas procuram consolidar alianças estratégicas comerciais com os membros do canal de distribuição para colocar os seus produtos à disposição dos consumidores finais em Portugal e noutros países. Engendrar parcerias do canal de distribuição representa um desafio enorme, principalmente pela falta de delimitação de autoridade e de regras precisas de organização (Mehta *et al*, 2006).

Quando procuramos explicar sobre canais de distribuição internacionais, temos de estar cientes da dificuldade na precisão e na definição destas entidades (Hutt e Speh, 2011). No domínio dos canais, uma estrutura de distribuição bem concebida com o apuramento dos melhores intermediários e com o suporte financeiro necessário, pode tornar-se um elemento fortemente crítico, criando barreiras à concorrência (Bolt, 1988).

A criação do canal é o processo de desenvolvimento de novos canais em áreas em que estes não existiam e a modificação de canais já existentes. É a criação de novos produtos e novos segmentos de clientes que podem requerer a utilização de meios inteiramente novos. Esta é uma tarefa ativa, que exige a elaboração prévia de um plano que reflita os objetivos gerais de marketing.

A estrutura do canal está ligada à estrutura subjacente; o número de níveis de canais, o número e tipo de intermediários e o vínculo entre os membros dos canais. Fundamental é a seleção de intermediários individuais (Hutt e Speh, 2011).

Para a criação de um canal, é necessário a delimitação de metas e a elaboração de um plano. O número de etapas e tarefas a desenvolver em cada uma dessas etapas é um trabalho que sofreu especial atenção nos últimos anos. De acordo com Hutt e Speh (2011) a primeira etapa da criação do canal diz respeito à definição dos objetivos. As

entidades organizacionais têm de formular as suas estratégias de marketing para atrair determinados segmentos de mercado por forma a atingir determinados níveis-alvo de lucro, para manter ou aumentar o número de vendas e a taxa de crescimento de participação no mercado, procurando alcançar tudo isto dentro das limitações de recursos especializados. Em suma, esta primeira etapa consiste em compreender totalmente as metas do marketing e formular objetivos para o canal correspondentes.

A segunda etapa está relacionada com as considerações que são necessárias fazer em relação à escolha do canal e os constrangimentos com que se depara. O gestor tem muitas vezes a sua flexibilidade condicionada e pode mesmo chegar a ser forçado um canal pela imposição de conceitos importantes como: trocas, concorrência, empresa e fatores ambientais (El-Ansary e Stern,1992).

A terceira etapa traduz-se pela avaliação das funções difundidas dos canais. O desempenho das tarefas deve ir ao encontro dos interesses do cliente e dos objetivos da empresa, ainda que não siga os padrões de distribuição tradicionais. A distribuição das tarefas sofre muitas vezes alterações que se devem a mudanças tecnológicas e de ambiente de mercado (Hobby, 1999). A tendência é que seja atribuído mais poder aos produtores, o que pode diminuir a relevância da função dos distribuidores à medida que estes passam a delegar atividades dos canais e a partilhar lucros e receitas.

A quarta etapa fala-nos sobre as alternativas. A especificação das alternativas envolve a análise se quatro questões básicas:

1ª. Grau de eminência no contacto no que diz respeito à venda direta aos consumidores (ou não) por parte dos produtores.

2ª. A escolha dos intermediários. Muitos setores não procuram representação, apenas distribuição. Isto acontece porque os produtos e as condições do mercado diferem para produtores e distribuidores. Outra consideração que é necessário fazer é se um intermediário será capaz de chegar a todos os segmentos de forma eficaz; Clientes diferentes têm comportamentos de compra diferentes e estas diversidades (ou semelhanças) na escolha ajudam a força de vendas da empresa a determinar o rumo ao nível da seleção e dos níveis dos seus canais.

3ª. O número de intermediários em cada nível do canal. Se as empresas fizerem a sua distribuição através de representantes e estes atuam como força de vendas da empresa, este canal é suficiente (Dois a três se estivermos a falar a um nível industrial).

4ª. O número de canais a incluir. Quando pretendemos satisfazer mais de um segmento de mercado com características específicas, vamos precisar de mais de um

canal de distribuição. É importante que os canais mudem por forma a ir de encontro ao ciclo de vida em que o produto se encontra. Quando as empresas utilizam mais de um canal alguns clientes podem ser duplamente abrangidos, ou pode acontecer os membros dos canais começarem a competir entre si. Para proteger os seus distribuidores de topo, muitas empresas reservam a sua própria força de vendas e/ou algum território restrito para os mesmos ainda que possa gerar descontentamento entre outros distribuidores. O papel dos gerentes de marketing das empresas é a escolha das estruturas de canais mais que conferem mais segurança na persecução dos objetivos, de entre as potenciais alternativas.

A quinta etapa da criação do canal alerta-nos para a escolha do mesmo. A maior parte das decisões de criação do canal, não passam de pequenos ajustes da estrutura já existente para responder às necessidades de novos clientes, novos produtos ou novas áreas geográficas. Avaliar os canais alternativos, através do cruzamento de todos os elementos do processo da criação do canal com as mais relevantes exigências feitas pelos clientes, e as dimensões qualitativas dos canais são as formas de trabalhar estas adaptações.

2.3 Gestão de canais de distribuição

Payne e Frow (2004) apresentam uma lista de seis principais categorias de canais disponíveis que passam pela força de vendas, lojas, telefonicamente, marketing direto, comércio eletrónico e marketing eletrónico, que acabam por fazer uma divisão do contacto com os clientes que se traduz em física ou virtual. Estas categorias traduzem-se, na prática, nas formas como todos nós, enquanto consumidores finais tomamos consciência da existência e da eventual necessidade do produto. Consideramos os vendedores/comerciais que nos contactam telefonicamente, que fazem apresentações de produtos em empresas ou em assembleias para as quais somos convidados, das abordagens diretas em centros comerciais, dos e-mails recebidos com ofertas no ato da compra (portes de envio, por exemplo), dos cartazes colocados estrategicamente nas ruas em locais de frequente paragem (como semáforos) e dos anúncios que ouvimos todos os dias através do rádio e televisão.

A escolha do canal ou de possíveis combinações, tem de ser feita com total consciência dos canais e membros disponíveis, o funcionamento dos mesmos e ainda

dos benefícios e limitações da utilização de cada um deles (Lanning 2000). É necessário lembrar que estes procuram servir os propósitos das empresas e que estas precisam adequar os canais aos seus objetivos específicos. Ainda que os clientes e a satisfação das necessidades dos mesmos sejam a prioridade, a falta de alguns recursos e competências e a ambição podem guiar a busca do sucesso através de uma abordagem mais orientada para o fornecedor e não para o cliente. Payne e Frow (2004) apresentam uma lista de estratégias que pensam cobrir todas as atividades comerciais. Este pode ser um contributo importante na avaliação das opções que melhor se ajustam ao setor em causa (setor vitivinícola).

1^a. Estratégia de um único canal como prestador de serviços/ fornecedor, que se traduz no facto de o cliente limitar as suas interações a um canal principal (Peppers e Rogers, 1993). Este exemplo de estratégia pode ser melhor compreendido através da análise das entrevistas confirmatórias em que os participantes partilham o facto de os grossistas, serem o único canal com quem transacionam. Comprar diretamente aos produtores seria uma vantagem, mas essa é uma porta que não se abre para retalhistas da dimensão destes. Quanto aos grandes distribuidores, como é o caso dos hipermercados, apesar da possibilidade de compra, este é um canal com quem não há interesse em negociar (ver apêndices XI e XII).

2^a. Estratégia de canais de segmentos de clientes. Esta estratégia considera a possibilidade da necessidade de utilizar diferentes tipos de canais por diferentes segmentos de clientes. No setor dos vinhos pode sentir-se a necessidade de utilizar diferentes canais e mesmo diferentes marcas para apelar a segmentos de mercado específicos.

3^a. Uma estratégia de gestão gradual, que se concentra no valor atual do cliente, bem como no valor potencial. O relacionamento tem, neste ponto, um destaque importante. Acompanhar a evolução de um retalhista e a sua adaptação na oferta de novos produtos pode ter grandes benefícios a longo prazo. Temos o exemplo dos proprietários de um bar que foi alargando a sua oferta ao nível da venda de vinho ao copo e que alcançou um mercado especialmente rentável em dois anos. (ver apêndice XII).

4^a. Uma estratégia de migração do canal em que os clientes se movem entre canais de forma evolutiva, motivados pela capacidade do novo canal de maximizar os benefícios através da redução de custos e/ou aumentando o valor do cliente.

5ª. Estratégia de canal por atividades que reconhece a possibilidade de escolha, por parte do cliente, da utilização de diferentes canais no cumprimento de diferentes tarefas. Ao longo das entrevistas exploratórias (ver apêndices IX e X), os participantes partilham a sua percepção sobre as escolhas do consumidor final e os locais que procuram, dependendo das necessidades que procuram satisfazer.

6ª. Estratégia multicanal integrada implica a utilização de um múltiplo leque de canais disponíveis no mercado para servir os clientes em diferentes níveis, integrando-os sem que estes sejam pressionados e/ou influenciados na escolha do canal. Este é um ponto que se consegue perceber aquando da observação dos resultados do método Delphi, em que a maioria dos respondentes entende que os produtores, apesar de as suas vendas serem totalidade a grossistas, acabam por delegar a promoção aos retalhistas.

É necessário contextualizar os canais considerando toda a interação ao longo do ciclo de vida do relacionamento com o cliente (Storbacka e Lehtinen, 2001). Temos de compreender os processos em que os clientes se envolvem e identificar oportunidades para gerar valor. O método estratégico do canal escolhido por um fornecedor deve ser desenvolvido por forma a permitir à organização conhecer as necessidades de diferentes segmentos de mercado ao longo do ciclo de vida, maximizando o valor gerado para os mesmos.

A experiência que proporcionamos ao cliente, é o que nos diferencia e permite a diferenciação e a criação de uma relação longa e rentável (Peppers et al., 1999). Esta é a lógica do marketing relacional: ao atender às necessidades mais específicas de clientes rentáveis, o risco de este nos trocar diminui drasticamente, bem como a sua sensibilidade ao preço. Com o objetivo de proporcionar uma experiência altamente positiva ao cliente, a estratégia do canal deve procurar garantir que a satisfação é alcançada nos canais e entre canais. Na primeira entrevista realizada (ver apêndice IX), é-nos possível compreender como se incrementa este formato de ação, uma vez que o grau de confiança alcançado pelo proprietário da garrafeira garante o recurso do cliente aos seus serviços e produtos de forma satisfatória e repetidamente. Estes serviços e produtos não poderiam, contudo, ser assegurados se não existisse também um elevado grau de confiança por parte do retalhista em relação ao grossista. Criar ligações alternativas com vendedores e/ou representantes de marcas permite ter uma alternativa para que o objetivo central (a satisfação do cliente final) nunca seja posta em causa. Assim, desenvolver uma estratégia multicanal pode ser a chave para o sucesso. Para que o consigamos concretizar, é importante definir numa fase ainda embrionária e de forma

específica, os objetivos desta estratégia (Christopher et al., 2002). De uma forma geral, assim que a escolha da estrutura do canal é feita, é necessário fazer a escolha dos participantes e os acordos indispensáveis para garantir que todos cumpram com as suas obrigações. O passo seguinte é motivar os seus membros para que estes se empenhem ao máximo no desempenho das suas funções, e em caso do surgimento de conflitos estes devem ser imediatamente controlados. No final, os esforços serão avaliados orientados (Hutt e Speh, 2001).

A escolha dos participantes faz parte da gestão do canal porque este é um processo contínuo. O número de intervenientes pode ser alterado a qualquer momento, ainda que este processo não seja muito comum pelo grau de dificuldade e exigência, até porque as avaliações de desempenho acontecem num registo contínuo e é importante que os administradores se preparem rapidamente para a aplicação das melhorias necessárias a esse nível. Para assegurar uma lista extensa de bons intermediários os mercados baseiam-se na opinião dos seus intervenientes. Depois de aplicados os critérios de seleção e encontrados aqueles que os produtores desejariam ter como parceiros de negócio, falta “apenas” o trabalho de persuadir estes e outros possíveis participantes a trabalhar em conjunto na persecução de objetivos comuns.

A motivação dos membros dos canais pode ser uma tarefa mais complexa. Distribuidores e representantes são entidades independentes e orientadas para a obtenção de lucro e por isso, os seus esforços estão centrados na satisfação do cliente ao nível de produtos e serviços. As estratégias podem colidir, e é por isso fundamental que o gestor compreenda a perspetiva dos seus intermediários e desenvolva métodos capazes de fomentar a motivação daqueles que podem assim, quem determina a relação de longo prazo de sucesso do produtor.

O nível de entrega e de cumprimento das diretrizes do produtor varia conforme a dependência do membro. Este grau de envolvimento e sentido de compromisso cresce substancialmente se o relacionamento for percebido como uma parceria com partilha de conhecimento, sucessos e entreajuda. Os resultados de uma parceria são confiança e satisfação entre parceiros, à medida que o relacionamento cooperativo conduz ao encontro de objetivos comuns de atuação.

A presença de auxiliares de gestão pode conferir também alguma segurança aos distribuidores. Estes fazem a escolha mais adaptada à situação da sua empresa, considerando a oferta de soluções de cooperação feitas pelos auxiliares de gestão (Hardy e Magrath e 1988).

Uma forma de ampliar os níveis de desempenho de todos os membros do canal é simplificando a partilha de informação entre todos. Com reuniões periódicas, todos podem trocar informação sobre os seus objetivos, resultados, retorno de informação por parte de clientes e outros intervenientes de relevância e assim participar ativa e uniformemente na produção das decisões sobre a política do canal.

Eficaz como forma de motivação são argumentos como compensação. As margens e comissões devem ser ajustadas ao trabalho que é desempenhado e reajustadas à medida que as condições envolventes se vão alterando para que todos se continuem a sentir motivados. Ainda que o custo para os produtores pareça elevado, o custo da perda de vendas seria mais difícil de suportar.

Os conflitos são a razão pela qual se torna fundamental a gestão de relacionamentos. Todos os membros, ainda que trabalhem em conjunto, procuram maximizar a sua autonomia e rentabilidade. Quando um dos membros do canal sente que o alcance dos seus objetivos está a ser condicionado por outro os conflitos ocorrem e é forçoso o domínio destes conflitos. Este domínio pode ser alcançado através de um vasto leque de iniciativas que procuram reforçar os compromissos e a confiança no canal. A partilha de valores, a definição de objetivos comuns e a participação em programas de cooperação que envolvam um número considerável de elementos estratégicos de marketing podem ser a chave.

2.4 O papel das alianças na formulação da estratégia de distribuição

A estratégia é um aspeto desafiante e estimulante do marketing, muito devido ao número de alternativas disponíveis para os produtores aquando da distribuição dos seus produtos (Hutt e Speh, 2011). É facto que o cenário do ambiente de comércio internacional tem vindo a sofrer grandes mudanças. A partir do momento em que as trocas se tornam globalmente possíveis, torna-se premente avaliar o grau de eficácia das alianças estratégicas internacionais como forma de cimentar relações duradouras com fornecedores, distribuidores e até com a concorrência (Bleeke e Ernst, 1991).

O estabelecimento de uma aliança estratégica requer o interesse de duas ou mais empresas em trabalharem juntas, na partilha de metas, objetivos, responsabilidades e conhecimento. Por outro lado, as alianças não têm apenas de ser feitas entre as empresas do mesmo porte e atividade: tamanhos de negócios diferentes e diferentes campos de

atividade podem também ser a base para uma abordagem colaborativa em prossecução dos mesmos objetivos.

De entre os principais tipos de cooperação estratégica temos:

1. Cooperação informal, que compreende a colaboração entre entidades sem vínculo formal. Aqui, as relações entre parceiros são distantes e a interdependência fraca.
2. Cooperação formal. Esta assimila a colaboração simples entre entidades suportada por vínculo formal.
3. Consórcio. Aqui há uma associação entre empresas similares em indústrias similares, visando partilhar ou poupar recursos e obter benefícios que não alcançariam isoladamente.
4. Participação. Trata a aquisição por uma empresa de uma posição no capital de outra.
5. *Joint Venture*: Esta forma de cooperação compreende a associação entre duas ou mais organizações visando desenvolver uma atividade, criando uma nova entidade independente onde cada um tem a sua quota-parte de propriedade jurídica, responsabilidade operacional, riscos e benefícios, mantendo a independência e a autonomia dos parceiros. Visa partilhar e/ou juntar temporariamente recursos e competências diferentes e complementares dos parceiros.
6. Licenciamento abrange acordos em que a empresa que disponibiliza a licença garante os direitos à outra empresa para poder produzir/vender o produto/serviço noutra país/mercado. O titular de licença paga uma compensação pela utilização dos direitos e assistência técnica. Trata-se de uma aliança quando existe cooperação contínua entre os parceiros para melhorarem o produto/serviço.

Franchising compreende um acordo pelo qual, aquele que estabelece a franquia concede direitos ao franchisado para explorar um determinado negócio segundo determinadas condições. Há duas hipóteses de remuneração do franchisador: Recebe uma remuneração fixa ou recebe consoante os resultados do franchisado. Este último caso leva a uma cooperação contínua entre franchisador e franchisado, podendo considerar-se uma aliança.

A dificuldade de entrar nos mercados internacionais a solo e trabalhar isoladamente nesses mercados, torna a aplicação destas estratégias mais apetecíveis e

prováveis. O conceito de alianças estratégicas internacionais tem por base a criação de ligações transfronteiriças em que recursos e/ou estruturas de gestão com sede em dois países ou mais são utilizados. Esta partilha de recursos permite a ambas as partes cumprir os objetivos traçados individualmente.

2.5 Fatores que influenciam a estrutura dos canais de distribuição

Bairstow e Young (2011) procuraram analisar a forma como os canais de distribuição evoluíram ao longo do tempo e as implicações da escolha de percursos evolucionários particulares, salientando a importância dos eventos do passado na construção de oportunidades na forma como influenciou o comportamento de hoje. Já Lanning (2000), diz-nos que a estrutura apropriada para o canal está dependente da abordagem que se pretende para atrair cada segmento de consumidores. Esta abordagem está dependente dos intermediários escolhidos, os clientes-alvo e os seus comportamentos e motivações (Wilson *et al.*, 2003).

Segundo Dixon (1982) as análises a formas comportamentais de gestão por parte das empresas, bem como a organização dos seus canais de distribuição remonta a 1760, altura da revolução industrial. Estes estudos focavam-se principalmente na origem do poder. Os estudos posteriores, preocupavam-se já em dar algum ênfase à eficácia dos relacionamentos a longo prazo e o seu desenvolvimento. O que podemos aferir, é uma falta de conhecimento sobre que fatores moldam o sistema de canal de cada país e que fatores conduzem à evolução dos canais de distribuição de determinadas indústrias ao longo do tempo.

A estrutura do canal tem sido considerada essencial em função do número de membros envolvidos e atribuição de funções e fluxos de canal entre os membros (Rosenbloom, 1987). O autor olha para a evolução do canal sob uma perspetiva multidimensional em que um maior número de condições estruturais e a forma como estas se desenvolvem conjuntamente, criam as condições necessárias para uma evolução posterior num ou em mais áreas de ação (Helfat & Raubitschek, 2000 citado por Bairstow e Young, 2011).

A noção de condições estruturais engloba fatores determinados pelo ambiente e objetivos por natureza. De acordo com Methlie e Gressgard (2006), estes contribuíram fortemente para a análise do posicionamento vertical e horizontal de determinados

atores face os mercados e as redes de trabalho. Os autores ponderam quatro situações determinantes na criação de condições estruturais para a análise do progresso dos canais e das implicações da escolha de percursos evolucionários particulares.

1ª. Condições de mercado. É essencial analisar e trabalhar as condições disponíveis como a concorrência, o tamanho da indústria, o crescimento do mercado, e otimização da rede de trabalho.

No ano de 2000, assistimos ao abrandamento da era “ponto com”, em que as vendas se processavam muito mais fluentemente num registo em tempo real (com ligação à internet) e se mostrou premente o acompanhamento desta evolução nos mercados de consumo (Blattberg e Deighton, 1991). Esta foi uma era em que a qualidade dos relacionamentos dentro dos canais decresceu, uma vez que as funções de cada elemento do canal começa a ser desrespeitada, e muitos relacionamentos entre vendedores e os seus parceiros viram o seu fim. Muitos fornecedores perceberam a sua dependência face aos seus parceiros para chegar à maioria dos seus clientes, mas nem todos o expuseram aos seus parceiros. A evolução dos mercados nesta fase passou por questões do lado da oferta e não propriamente em questões relativas à alteração do tamanho do mercado. Em 2005, os relacionamentos tinham já maior capacidade de sobrevivência em virtude de serem mais colaborativos e com a participação dos distribuidores no planeamento conjunto mais eficaz e sofisticado, de acordo com o exemplo da análise feita por Bairstow e Young (2012).

2ª. Condições de produto, no sentido em que as organizações devem estar sempre tecnologicamente atualizadas, bem como os seus produtos para que não sejam ultrapassadas pela concorrência.

3ª. Condições de influência, ligado à forma como as expectativas dos trabalhadores são geridas e à forma como a mensagem que a organização quer transmitir é difundida uniformemente.

Durante o ano 2000, cresceu o grau de consciencialização da importância dos relacionamentos. Contudo, o número e a frequência de conflitos tiveram um crescimento acentuado; os membros dos canais começaram a desrespeitar o espaço de ação de cada um, colocando-se em concorrência com parceiros de canal indiretos. Podendo categorizar os conflitos em temporários e permanentes é na segunda categoria que colocamos os problemas do excesso de distribuição, que se traduzem em conflitos mais graves e permanentes quando o resultado são margens de lucro reduzidas, falta de compromisso entre os membros do canal e estagnação na participação no mercado a

longo prazo. Outro dos graves conflitos nasce quando os fornecedores fazem vendas diretas. Ainda assim, os fornecedores aprenderam a valorizar a relevância dos parceiros de canais indiretos.

4ª. Condições para a elaboração de acordos comerciais, que se preocupa fundamentalmente com o retorno possível do investimento, com especial atenção para a natureza das relações comerciais, objetivos de desempenho e estratégia adotada.

Todos estes elementos devem ser tidos em linha de conta aquando da definição da estratégia e da criação do canal. A base em que assenta a estrutura do canal deve ser sólida, considerar todas as possibilidades e fazer previsões para diferentes cenários, assegurando que há uma solução para possíveis percalços.

2.6 Eficiência de um canal de distribuição

A avaliação da eficiência de um canal, começa a ser feita pela mensuração da capacidade de elaboração de uma estratégia que faz a junção efetiva e competente do comércio processado eletronicamente, com os canais tradicionais (Hutt e Speh, 2011). Para oferecer uma experiência extraordinária por forma a alcançar a diferenciação de concorrentes diretos, gerar a fidelização de clientes e aumentar lucros de uma forma geral, é importante por parte das empresas considerar a adoção de uma estratégia de integração multicanal. As dificuldades de coordenação de imagem e/ou mensagem entre os canais e a delimitação do raio de ação de cada um deles são alguns dos desafios que a implementação de uma estratégia deste tipo implica. No final, o importante é que todos saibam porque é que a escolha foi feita, qual o seu papel individual e a compreensão de que juntos, conseguirão satisfazer mais eficazmente e a um mais alto nível cada cliente, alcançado também certamente mais benefícios do que trabalhando individualmente (Payne e Frow, 2004).

Bairstow e Young (2011) defendem que é necessário olhar a evolução dos canais e dos relacionamentos gerados, para melhor compreender as novas estratégias e o trabalho de melhoria das mesmas. Segundo os autores, à medida que as tecnologias de informação atingem a maturação, os fornecedores desenvolveram um número mais reduzido de estratégias para o canal e as suas parcerias, sendo que estas são no entanto mais estruturadas e consistentes, com relacionamentos ao longo do canal mais alinhados. Assim evoluíram as parcerias nos canais; Se numa primeira fase os

fornecedores pensavam que o maior número de parceiros era sinónimo de maior sucesso, numa fase de maior maturação perceberam que a consolidação do canal e os seus bons resultados eram fruto de um filtro de parceiros especializados que sendo profissionais, inovadores e com capacidades superiores ao nível de prestação de serviços contribuíram eficazmente para o alcance do êxito.

Fundamental para o crescimento conjunto foi a evolução da natureza, o crescente número de conflitos entre os intervenientes e impacto contínuo dos mesmos. Foi a gestão destes conflitos, que se alastravam em termos de escala e de âmbito, que fez com que a qualidade das relações e a funcionalidade do canal fosse trabalhada mais profundamente nestas indústrias mais complexas que se distinguem pelos seus canais múltiplos e concorrentes.

Em suma, na base da evolução dos canais está o surgimento de um ciclo vicioso de evolução conjunta, ou seja, uma espiral descendente que levou ao abandono dos relacionamentos mais frágeis do canal. Este filtro facilitou a criação de condições mais favoráveis para o desenvolvimento/aperfeiçoamento de conflitos.

2.7 Síntese e conclusão

Ao longo deste capítulo foi dada a conhecer a natureza dos canais de distribuição. A ênfase dada ao posicionamento dos intervenientes, da gestão de tarefas, de relacionamentos e ainda dos aspetos estruturais vem responder a algumas questões essenciais que surgem aquando do desenvolvimento de uma estratégia de distribuição. Estas questões passam pela definição da estratégia e as opções em aberto em relação às alianças que possam ter um papel preponderante no alcance dos objetivos estipulados e na determinação do sucesso.

O capítulo procurou elucidar sobre quais os fatores que influenciam a escolha das estruturas de distribuição, apresentar as alternativas e abrir portas para o próximo capítulo, onde se irá debater um conjunto de questões relacionadas com a formulação de uma estratégia de distribuição tendo em conta a construção de um relacionamento, os diferentes níveis de profundidade desse relacionamento e a sua manutenção ao longo da cadeia de valor, entre outros aspetos relevantes sugeridos na literatura.

Após a exposição sobre as etapas inerentes ao processo de conceção de um canal, foi possível analisar alternativas por forma a questionar e compreender o

processo de desenvolvimento de novos canais e a modificação de canais já existentes, tendo em conta os fatores que influenciam a estrutura desses mesmos canais e a avaliação da eficiência de cada um deles.

3. Relacionamento ao longo do canal de distribuição

3.1 Introdução

Relacionamento é uma das áreas de extrema relevância no estudo. É através da análise das mesmas, feita ao longo da secção 3.2, que poderemos aferir a possibilidade de estabelecimento de novas estratégias, ofertas combinadas, coprodução, e outras formas de cooperação, por forma a aumentar os níveis de vendas, produção, valor, visibilidade e reconhecimento no setor. Neste ponto, as questões estão estreitamente ligadas à avaliação da necessidade de entrada em novos mercados. Este capítulo explora na secção 3.3, o conceito de *relacionamento* e de *marketing relacional*, como fator determinante na escolha dos canais e dos parceiros de atuação no mercado. Na secção 3.4 são examinadas as várias formas de interação possível entre os diferentes intervenientes, a construção sustentada de uma relação, e a secção 3.5 procura fazer uma análise da necessidade de relacionamentos entre os membros dos canais, bem como da evolução dos mesmos. Um modelo conceptual é apresentado para explicar cada um dos constructos considerados promotores de cooperação. A secção 3.6 apresenta, de forma resumida, as principais conclusões deste capítulo.

3.2 Relacionamento e o papel das alianças no crescimento empresarial

O marketing tem vindo a ser analisado ao longo da última década de forma mais aprofundada, mas só agora se podem analisar as diferenças entre o marketing transacional e o marketing relacional. Os elementos chave para o marketing relacional são, segundo Ellis (2011) a perspetiva de longo prazo, a confiança, o compromisso, a comunicação, o atendimento do cliente e os benefícios mútuos. Esta análise é feita apenas entre as empresas e os seus clientes. Contudo, a abordagem de marketing relacional avançou já para a importância da existência de um relacionamento mais cooperativo entre os diferentes níveis hierárquicos da cadeia de abastecimento.

As principais preocupações inerentes ao estudo dos canais de distribuição, prendem-se com conceitos como: conflito, poder e relações inter-organizacionais e conduzem-nos à possibilidade de análise dos canais de distribuição sob duas perspetivas antagónicas: Uma perspetiva mais racional focada na estrutura económica interna, ou

uma perspectiva que olha para a dimensão comportamental de uma estrutura sociopolítica (Eiriz e Wilson, 2006). Torna-se imperioso fazer o cruzamento entre as duas dimensões e avaliar os resultados, por comparação a uma análise isolada.

Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades principais de uma ou mais empresas (Yoshino, 1996). O elo entre elas é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, promovendo um intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos.

Do ponto de vista da ação das empresas, estas dispõem de diversas formas de assegurar que as atividades necessárias sejam asseguradas: desenvolver as atividades internamente, adquirir empresas que tenham habilidades e recursos especializados, transacionar via mercado, e finalmente desenvolver alianças estratégicas. O objetivo, neste caso, é obter as vantagens do desenvolvimento interno sem arcar com os custos, garantindo as condições necessárias que muitas vezes não são encontradas nas transações de mercado. A partir de alianças, as empresas podem superar barreiras de entrada em mercados onde não seria possível entrar de forma isolada somando forças e descobrindo formas de otimizar os seus recursos, os seus conhecimentos e potencialidades (Noletto, 2000).

De entre as contribuições acadêmicas para esta matéria, há duas teorias que se destacam pela contribuição no desenvolvimento de um modelo que procura analisar a formação, bem como o desenvolvimento de alianças estratégicas: A teoria dos recursos empresariais e a teoria de aprendizagem organizacional.

A teoria dos recursos empresariais parece particularmente apropriada para examinar alianças estratégicas, visto que as empresas usam tais alianças com a intenção de aceder aos recursos valiosos de outras empresas (Klotzle, 2002). É a teoria dos recursos empresariais que procura explicar as *joint-ventures*, considerando que este é o melhor instrumento para a transferência de recursos imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis, principalmente devido ao grande grau de exposição entre os parceiros (Kogut, 1988).

Autores como Das e Teng (2000), entendem que o grau de probabilidade de as empresas se envolverem em alianças estratégicas aumenta, quanto mais os recursos de empresas forem caracterizados por mobilidade imperfeita, imitabilidade imperfeita e possibilidades de substituição imperfeita. Assim, a posse de recursos críticos é, no

conceito de Das e Teng (2000), um pré-requisito fundamental para a formação de uma aliança estratégica.

Já a teoria da aprendizagem organizacional encara a possibilidade de aprendizagem como um dos principais fatores que influenciam a competitividade de uma empresa. Num ambiente caracterizado por fortes instabilidades e incertezas, a capacidade de aprender com outras empresas e parceiros é uma forma muito importante de ajudar uma empresa a alcançar os seus objetivos principais como uma maior participação no mercado, melhor rentabilidade a longo prazo e um aumento exponencial das suas capacidades e conhecimento.

3.3 Marketing relacional

A expressão *marketing relacional* começa a ganhar popularidade no meio académico e na imprensa direcionada para os negócios (Hunt e Morgan 1994, citado por Nevin, 1995) ainda no início da década de 1990 e é utilizado para descrever vários temas ou perspectivas (Nevin, 1995). Estas visões vão desde perspectivas promocionais em que o marketing relacional aparece como possibilitador do redireccionamento de verbas promocionais para clientes específicos, a perspectivas estratégicas em que passam por deixar de tentar manipular o cliente, mas passando este a ser parte integrante. Contudo, em meados dos anos 90, alguns autores enfatizam a necessidade de olhar para a cadeia de valor como um todo e olhar também para a negociação feita a montante e paralelamente (cooperação vertical e horizontal), para o relacionamento que engloba fornecedores e a concorrência, para além dos clientes. Estes abrem portas à cooperação e à possibilidade de persecução de objetivos mais alargados para todos os parceiros e por mais tempo (Nevin, 1995).

O marketing relacional aparece como uma parte indispensável à análise do marketing relacional com uma abordagem de avaliação das relações inter-organizacionais na medida em que este surge para muitos como a perspectiva dominante. Os sistemas de software de marketing relacional ambicionam providenciar a todos os que interagem com os clientes, informação em tempo real sobre o próprio cliente e as transações realizadas por forma a melhorar a forma de atuação, analisar a evolução do relacionamento e avaliar posteriormente a viabilidade do investimento feito no cliente, avaliando o grau de lealdade do mesmo. Todas as relações são diferentes e algumas

assumem um grau de importância muito superior a outras. O desenvolvimento de novos relacionamentos (parcerias e alianças) está dependente de um conjunto de fatores internos e externos, que quando combinados com a consciencialização da importância estratégica dos bens do fornecedor e da facilidade com que cada membro pode ser substituído, ajudam à mais precisa compreensão dos motivos para a formação de alianças. Estas alianças ocorrem entre empresas concorrentes, para além das não concorrentes e segundo Dussage e Garrette (1999) podem incluir: Expansão interna, Integração vertical, Diversificação, alianças comuns com fornecedores, alianças concentradas e alianças complementares.

Os relacionamentos inter-organizacionais são complexos. Atuam de forma inesperada em diferentes contextos com forças internas e externas a atuar constantemente, e por isso mesmo pode nem sempre funcionar como esperado. Os motivos podem passar por a importância relativa conferida às diferentes formas de atuar, conflitos inter-organizacionais, o desequilíbrio na balança de poder e dependência, o desinteresse por parte dos clientes no estabelecimento de uma relação de longo prazo e erros levados a cabo por atores individuais. Fundamental também é estarmos cientes das possíveis mudanças no contexto social e económico, da probabilidade de conflitos, da importância da questão do poder e da dependência para todos os intervenientes e ainda considerar que todos os clientes pretendem o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo.

É importante reconhecer que muitos destes relacionamentos não serão bem-sucedidos. Seja pelo medo de criação de dependência, pela falta de valor percebido dos benefícios do relacionamento, falta de credibilidade dos parceiros, falta de orientação ou desejo de maior acompanhamento do ritmo de evolução tecnológica, as empresas dos clientes sentem alguma insegurança no estabelecimento de relacionamentos mais próximos com os seus fornecedores.

3.4 Relacionamento com o intermediário local

A importância do desenvolvimento de relacionamentos entre os membros dos canais é enfatizada pela teoria da contratação relacional. John Nevin (1995) identificou seis determinantes generalizáveis para o desenvolvimento de um relacionamento no contexto organizacional: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade

e legitimidade. A reciprocidade assume um papel particularmente importante, como podemos concluir pela análise da maior parte dos investigadores que assumem implícita ou explicitamente que a reciprocidade está na base da criação destes relacionamentos.

Valores como cooperação, colaboração e coordenação entre organizações são considerados em grande parte da literatura, que caracteriza o processo de criação de relacionamentos entre os membros do canal como um processo de equilíbrio, harmonia, equidade e apoio mutuo (Oliver, 1990 citado por Nevin, 1995). A evolução bem-sucedida das trocas relacionais entre os membros dos canais exige um grau de interdependência igualmente elevado. Se o grau de dependência for superior para uma das partes, a sua capacidade negocial diminui e a lógica da vantagem mútua num relacionamento de cooperação é dissipada.

Segundo Kotler (1991), a construção de relacionamentos de longa duração no seio do canal é uma abordagem inteligente por parte das organizações. Estas relações de ganhos mútuos, com um alto nível de confiança podem ser trabalhadas ao nível dos clientes, distribuidores, revendedores e fornecedores. Pode haver situações em que este nível de envolvimento não seja vantajoso para a organização, até porque o impacto do marketing relacional no contexto de um canal pode diferir no relacionamento entre fornecedor-produtor, produtor-cliente ou em contexto de alianças estratégicas (Weitz e Jap, citado por Nevin, 1995). Muitas vezes, a multiplicidade e particularidades inerentes ao número de compradores, aumenta a competitividade entre os fornecedores e é interessante questionar se este facto isto afeta o desenvolvimento da vantagem estratégica através de cooperação. As empresas fornecedoras que utilizam distribuição intensiva e seletiva, escolhem geralmente fazer a cobertura de uma zona territorial através de vários membros do canal para limitar a sua dependência. Estes são os que mais encontram dificuldades no estabelecimento da interdependência necessária ao sucesso das trocas relacionais.

Berling (1993) defendia que futuramente não haveria uma separação entre vendedores, fornecedores e clientes, fruto do desenvolvimento do processo de integração que “forçaria” as empresas a trabalharem em conjunto por um longo período de tempo. De facto, os contratos de exclusividade já são uma realidade. No caso dos vinhos, os contratos a x meses/anos é também uma constante que garante aos produtores escoamento do produto, aos distribuidores lucro garantido e aos clientes produto disponível, muitas vezes com fixação do valor máximo de preço que confere uma segurança económica como nunca até aqui vista.

Para avaliar a viabilidade de uma aliança estratégica, a análise deve contemplar diversos aspetos (Doz e Hamel, 2000). Um dos principais objetivos das alianças é a agregação de valor ao produto, elemento fundamental do qual depende o sucesso das mesmas. A agregação de valor pode acontecer com reduções do tempo de chegada do produto ao mercado, melhorias no desempenho do serviço prestado ao consumidor, melhorias de qualidade, entre outros. No caso de produtos como o vinho, verifica-se uma tendência de início de processos de diferenciação; as parcerias na cadeia de produção têm possibilitado a agregação de valor às matérias-primas. Desta forma, as oportunidades de relacionamentos mais próximos são crescentes, consequência da demanda dos consumidores por produtos cada vez mais refinados e adaptados às suas necessidades (Jongen e Meulenbergh, 1998; Ziggers e Trienekens, 1999).

3.5 Relações de distribuição no longo prazo

A necessidade da criação de relacionamentos a longo prazo e de cooperação entre os parceiros das alianças estratégicas é uma constante (Mehta *et al*, 2006), mas esta forma de cooperação sustentada é posta em causa pela imprevisibilidade da contraparte.

O autor propõe um modelo conceptual, que integra a cooperação em alianças de estratégicas internacionais em canais de distribuição. Este modelo procura explicar a contribuição de cada um dos constructos como propagadores de cooperação.

- Orientação de aprendizagem: Parceiros de coligação devem aprender uns com os outros (Parkhe, 1991 citado por Mehta, 2006), solidificando e enaltecendo a capacidade central da aliança global, através da partilha de conhecimento e opinião.

O autor defende ainda que a aprendizagem inter-organizacional atenua o impacto da diversidade nas parcerias, engrandecendo no entanto a possibilidade de cooperação entre os membros.

- Longevidade no relacionamento: Quanto mais longo o relacionamento, maiores os níveis de cooperação entre o produtor e o seu (s) parceiro (s) de alianças estratégicas internacionais de distribuição uma vez que os níveis de confiança aumentam, bem como o grau de satisfação entre as partes. Este crescimento do

nível de satisfação está associado ao impacto positivo que um relacionamento duradouro confere ao nível dos custos, preços e vendas líquidas.

- Relação de proximidade: Neste ponto, podemos olhar para a proximidade das empresas de uma forma geral e para a proximidade das relações de trabalho na persecução dos objetivos comuns da/para a parceria. Esta proximidade resulta num esforço conjunto, no incremento de esforços colaborativos, ou intensificação dos níveis de cooperação.
- Desempenho: No processo de disponibilização do produto nos mercados alvo, os produtores têm vindo a tornar-se cada vez mais dependentes nos seus parceiros para a o alcance da eficiência e emprego efetivo das funcionalidades do marketing, sendo que são estes quem pode determinar o sucesso ou insucesso a longo prazo. Produtores e parceiros de canal de distribuição que lutam em conjunto e se unem para resolver problemas de negócios (cooperação) deverão atingir um elevado nível de desempenho.
- Satisfação com o relacionamento: Quão melhor o desempenho do produtor, maior o nível de satisfação deste com o seu parceiro de aliança estratégica de distribuição internacional, uma vez que o seu grau de dependência é elevado. O nível de satisfação está assim associado aos níveis de cooperação alcançados.

A revisão de literatura não permite a análise de vantagens e desvantagens concretas no setor em questão, uma vez que este é um tema sobre o qual não há ainda muita investigação e análise documentada. Contudo, é possível aferir de estudos de caso do ramo alimentar, que as vantagens se sobrepõem às desvantagens em grande parte dos casos.

A parceria é a escolha é a forma de cooperação que mais se distingue no setor vitivinícola. A grande oportunidade neste caso manifesta-se quando se trabalha com volume e qualidade de produto, procurando estabelecer-se um padrão que permaneça por um longo período de tempo. Neste sentido, as parcerias melhoram o acesso aos mercados uma vez que há uma maior preocupação com o cumprimento de prazos, promessa de qualidade e há uma preocupação constante em conquistar novos mercados, enquanto se procura criar uma barreira de entrada aos concorrentes.

Em casos como o do proprietário de um restaurante e responsável pelas compras de vinhos (Ver apêndice XI), as parcerias aumentam a produtividade uma vez que o volume produzido e o desenvolvimento do projeto em questão (exclusividade) fazem com que o volume de vinho pedido se já cada vez maior. Das maiores vantagens que

advêm desta parceria são a redução da incerteza, uma vez que o produtor sabe que a produção será absorvida, a possibilidade de aumentar a sua participação no mercado, para além da divulgação da própria marca e associação da mesma a um produto de qualidade.

A maior parte dos produtores portugueses fala sobre uma desvalorização do trabalho e do produto que oferecem, que se reflete no preço. Com uma parceria como a que está em questão (produtor – retalhista) com contornos especiais como o da garantia de exclusividade, o preço pode ser ligeiramente inflacionado. As vantagens são recíprocas: o produtor aumenta a margem de lucro, fidelização, promoção, reconhecimento da marca, obtém um conhecimento mais aprofundado e com mais garantias sobre qual o produto mais requisitado, e o retalhista garante qualidade e exclusividade, como possibilidade de ter um produto diferenciado que responde às exigências de uma parcela específica de consumidores aumentando também a sua rentabilidade.

A questão da exclusividade pode ser considerada também uma desvantagem, na medida em que para o produtor que garante o escoamento do produto, permanece a incógnita se esse produto seria igualmente absorvido se declinasse um contrato de exclusividade, garantindo a distribuição do mesmo a um leque mais vasto e diversificado de consumidores. De igual modo, a sua produção sofre de uma redução na flexibilidade, uma vez que para cumprir o acordo (contrato), os seus recursos têm de estar centrados na produção que responde às necessidades do seu parceiro. Há uma séria perda de controlo sobre a gestão do produto.

Para o retalhista, as desvantagens centram-se sobretudo na rigidez negocial com que se deparam. Não é possível “esmagar” o preço junto do produtor uma vez que quer garantir qualidade e exclusividade. A garantia de fidelização perante o mesmo, remete-nos para outra das desvantagens: necessidade de investimento imediato e em maior escala.

3.6 Síntese e conclusão

O relacionamento que se estabelece entre os vários intermediários ao longo da cadeia de valor através da geração de confiança, do estabelecimento de compromissos, de um contacto permanente com uma perspectiva de benefícios mútuos e a longo prazo, é

uma mais-valia na geração de benefícios para/entre os mesmos. A construção dos relacionamentos tem vindo a sofrer alterações, na medida em que o contexto nos mercados tem vindo a evoluir e a sofrer grandes alterações consequentemente. Estas alterações passam essencialmente pela tomada de consciência da necessidade e consequente estabelecimento de alianças, partilha de benefícios e procura de estabelecimento de relacionamentos a longo prazo.

O marketing relacional tem implícito a construção de relacionamentos com valor mutuamente acrescentado, por forma a simplificar o encontro de soluções vantajosas para os diferentes intervenientes de forma mais rápida e eficaz.

A eficácia da sustentação destes relacionamentos no longo prazo alia-se à partilha de conhecimento, experiência e recursos. A profundidade nos relacionamentos está estreitamente ligado ao sucesso alcançado pelos intervenientes.

4. Setor vitivinícola

4.1 Introdução

Este capítulo, procura mostrar qual o caminho percorrido pelo setor, analisando os desafios encontrados ao longo do percurso, bem como as soluções aplicadas. Ao longo da secção 4.2 este analisa a estrutura e o posicionamento do setor. A necessidade de reposicionamento é justificada ao longo da secção 4.3, bem como a forma como esta obrigou a mudanças e adaptações com resultados de grande relevância para o setor e para a economia de Portugal. Como objetivo fundamental está a apreciação do esforço feito pelos subsectores da viticultura no sentido de contornar a elevada fragmentação, em prol do potencial desenvolvimento e aumento da competitividade deste setor alcançada ao longo da secção 2.4. As principais conclusões do capítulo são dadas a conhecer na secção 2.5.

4.2 Estrutura e posicionamento

Portugal é por excelência um produtor de vinhos com características e qualidades únicas reconhecidas em todo o mundo. Os vinhos produzidos em Portugal variam consoante as regiões e as castas, sendo que existe uma grande variedade de castas genuinamente portuguesas (ViniPortugal, 2012).

Em 1993 Michael Porter elaborou um relatório sobre a economia portuguesa e identificou, entre outras coisas, que o setor dos vinhos era uma das áreas com mais aptidão para criar mercado exportador. No entanto, esta potencialidade não se constatava. Desincentivos à produção por parte de alguns Governos (para cumprimento dos vários acordos intraeuropeus) chegaram a médias de 15,000 € por cada hectare destruído (Mora, 2006). Em Portugal, o impacto da aplicação destas políticas foi enorme, uma vez que castas apuradas e que se distinguiam como fator de diferenciação no mercado, deixam de existir. A diminuição do fluxo de marcas portuguesas nos mercados estrangeiros deixou que houvesse um retrocesso no posicionamento de destaque que Portugal já tinha alcançado, bem como abriu portas aos chamados produtores do novo mundo.

Em 2008, o setor vitivinícola tem um potencial que lhe é reconhecido e a estratégia concertada que tem vindo a ser desenvolvida deixa a expectativa de um futuro mais promissor. Os pontos fortes de Portugal, como a qualidade dos seus produtos e a variedade e qualidade da sua matéria-prima, não têm sido aproveitados para conferir vantagens competitivas significativas face a países concorrentes.

O setor vitivinícola português necessita de se reposicionar no mercado mundial, sobretudo no que respeita à modernização das condições produtivas, aumento da massa crítica na comercialização e no reforço da visibilidade das marcas nacionais (Bernetti *et al.*, 2006). Só assim será possível revitalizar um setor de enorme potencial, cujos produtos conseguem ser competitivos além-fronteiras.

Nas últimas décadas temos assistido a uma utilização mais exaustiva da tecnologia, ao invés dos métodos tradicionais. Assistimos à entrada no mercado mundial dos chamados vinhos do novo mundo (Nomisma, 2003), oriundos de países como Austrália, Estados Unidos, Chile, entre outros que não tinham qualquer infraestrutura montada ou vinha plantada e começaram a produzir. O nosso país teve necessidade de inovar assim que o mercado começou a mudar, a par com o decréscimo das médias de consumo. Os maiores investimentos foram feitos ao nível do marketing e da comercialização. Esta inovação tem passado pela ampliação do conceito do produto, com a oferta de um produto alargado com bens complementares (ofertas combinadas) e/ou serviços.

Estas ofertas alargadas e/ou diferenciadas são uma necessidade para todos os intervenientes da cadeia de valor. Os produtores começam a inovar na forma de apresentação dos seus produtos, organizando excursões exclusivas para potenciais clientes onde, até à prova do produto final, distribuidores convidados como potenciais compradores são envolvidos em todo o processo de produção. Uma visita à (s) quinta (s), em que são dados a conhecer todas as formas de tratamento da uva e os produtos utilizados, a apresentação dos seus enólogos fazendo fortes referências aos trabalhos de maior visibilidade e ainda, em casos específicos, a possibilidade de a criação de uma edição limitada com o rótulo personalizado e a garantia de exclusividade, são algumas formas de aliciar os que se encontram a jusante na cadeia de valor.

Para os grossistas, a estratégia passa muitas vezes por uma estratégia de preço, o que se tem vindo a perceber que nem sempre é a melhor abordagem. Já oferta de produtos complementares como compotas, azeite e embalagens personalizadas tem vindo a sortir um efeito positivo e enriquecedor. Por fim, presença em feiras confere a

este ator a componente de diferenciação pela qualidade, fator através do qual procuram acrescentar valor ao seu produto. Pequenas ações como a personalização de um rótulo no dia de Portugal ou no dia do pai têm representado formas simples, mas muito eficazes no escoamento de produto.

Para os retalhistas, as ofertas combinadas e a associação com outros lado a lado na cadeia de valor parece ser a melhor opção. Fins-de-semana com provas de vinhos em quintas de produção é a associação mais comum feita com o turismo. Para além desta, a possibilidade de associação a outros produtos como compotas, azeites e enchidos é outra das formas de diferenciação que podem passar pelo turismo. Exemplo como a presença em feiras como a feira do fumeiro, que ainda que a componente principal não seja o vinho, este acaba por ter um destaque a assumir grande relevância. Outra das possibilidades é a realização de feiras conjuntas como a feira de vinhos e enchidos. Os restaurantes têm vindo a assumir um papel fundamental na divulgação e promoção de vinhos, e ainda que este não seja o seu principal ramo de oferta e ação, cada vez mais começam a ser percecionados pelo consumidor final e por todos os que se encontram a montante na cadeia de valor como tal.

No caso de pequenas e médias empresas, a diversificação acaba por ser uma estratégia de diminuição de risco da concentração numa área de negócio. Produzir vários produtos é uma tática de diversificação usual para muitas das pequenas empresas, bem como a inclusão de atividades de turismo rural ou enoturismo.

4.3 O modelo cooperativo

Em 2003, um estudo levado a cabo pela Monitor Group, a pedido da Viniportugal, apresentou um conjunto de situações responsáveis pela fraca prestação das exportações. Os motivos passam pelo baixo nível de desenvolvimento e elevada fragmentação do subsector da viticultura, aliado à quase ausência de investimento. A estrutura fundiária fragmentada é também um fator que afeta seriamente a competitividade deste ramo.

O novo estudo realizado pela Monitor Group apresenta também soluções. Estas passam por embalagens cuidadas, um plano de marketing para divulgar os vinhos portugueses no mercado inglês, norte-americano e alemão, que são os que permitem o desenvolvimento das diferentes regiões vinícolas no nosso país ao longo do tempo e que por isso foram identificados como mercados prioritários.

A implementação da estratégia apresentada no relatório Porter só é possível se existir capacidade de desencadear a aceitar a mudança. Para enfrentar desafios futuros, as cooperativas (que desempenham um papel fundamental no sucesso da estratégia definida) devem atuar acertadamente em várias áreas do atual modelo de negócio e repensar a sua participação ao longo da cadeia de valor do produto fazendo cedências e trabalhando de forma concertada conforme os exemplos da secção anterior, por forma a atingir o objetivo central da vantagem competitiva, que é, cada vez mais, fruto da eficácia e eficiência com que uma organização administra todo o sistema (João Dias, 2005). Os projetos de definição e operacionalização de estratégias de desenvolvimento de negócio, que incidem sobre a definição de ações conjuntas que permitam racionalização de recursos e aproveitamento de sinergias, podem resultar em importantes reduções dos custos produtivos e aumento da capacidade de promoção e comercialização. Estas adaptações permitem angariar massa crítica para abordar novos mercados e aumentar a rentabilidade do negócio.

Serão sobretudo as estruturas cooperativas que deverão repensar a sua participação ao longo da cadeia de valor do produto, devido ao peso que têm no mercado, que é de menos 50% face a agentes engarrafadores e quintas. Por este motivo, terão de apostar na valorização de estratégias conjuntas de atuação em detrimento dos interesses individuais de cada Adega, o que potencia a criação de valor para todo o setor. Estas formas de ação conjunta, conforme enunciadas e descritas na secção anterior, têm vindo a replicar-se por todo o território nacional ao longo dos últimos anos, na medida em que os resultados gerados são positivos e motivadores.

O aparecimento e a crescente afirmação de novos países produtores criaram novos e fortes concorrentes diretos aos vinhos nacionais. Devido a esta nova conjuntura, as empresas nacionais enfrentam novos desafios. É necessário criar consórcios de empresas com o objetivo de promover os vinhos nacionais nos mercados externos (Monteiro, 2012).

A inversão da tendência negativa do setor vitivinícola passa pela congregação de esforços entre os diferentes agentes em torno da definição e implementação de uma estratégia convergente. Um processo que tem vindo a ser liderado pela ViniPortugal, cujo objetivo é a promoção dos vinhos nacionais nos mercados externos e interno.

4.4 Canais de distribuição de vinho

Lapsey e Moulton (2001), procuraram desenvolver um conjunto de ideias que nos ajudam a compreender quão importante é que os produtores de vinho procurem alcançar uma identidade real. Para evitar a banalização do termo (identidade), é necessário lembrar que incluir conceitos como posicionamento, preço e comunicação é crucial nessa construção.

Têm sido feitos esforços, como o projeto WINETech, que tem como principal prioridade a promoção da inovação e a transferência de tecnologia no setor vitivinícola. O objetivo principal é melhorar as redes de cooperação entre empresas, adegas e centros de investigação e tecnológicos dentro do setor vitivinícola (do espaço do Sudoeste Europeu).

Esta melhoria ao nível da inovação e transferência tecnológica no setor vitivinícola potenciará o desenvolvimento e a competitividade deste setor de grande importância para a economia do Sudoeste Europeu.

Uma das formas de alcançar um posicionamento diferenciado e de possível destaque é a criação de uma marca, que procure comunicar com um determinado estilo de consumidor. Esta forma de agir perante os mercados, conduz-nos automaticamente para a questão da segmentação. Agrupar consumidores de forma homogénea é uma tarefa difícil, mas aquela que pode mais eficazmente auxiliar outros pontos a definir posteriormente como o preço, locais de venda, entre outros (Hall e Winchester, 2000).

O tratamento do mercado como um todo é muitas vezes uma fonte de ineficiência, e por vezes um erro crasso na estratégia da empresa. O vinho é um produto cuja qualidade percebida depende de vários fatores intangíveis (como o gosto e o nível de conhecimento do consumidor), tornando-se difícil segmentar o mercado dada a sua heterogeneidade.

Mudill *et al.* (2003) destacaram a concentração do canal de distribuição como a variável-chave no mercado mundial do vinho. Os atores destes canais têm de assumir inúmeros compromissos de parcerias e/ou aquisições, na tentativa de aumentar ou igualar o seu poder relativamente aos seus pares. A tendência é de aproximação do consumidor final por parte das empresas, por forma a contornar intermediários e aumentarem assim as margens de lucro. O relacionamento assume aqui um papel

importante, na medida em que os produtores e sociedades agrícolas procuram a envolvimento do consumidor em todo o processo de produção, por forma a alimentar exponencialmente o nível de confiança na qualidade do produto e reduzir a sensibilidade ao preço. No caso dos países Europeus o posicionamento através do preço é muito comum, e aí a asfixia das margens é utilizada como forma de entrada/manutenção nos mercados. Outra forma de aproximação do consumidor final é a associação a produtos diferenciados, como referido anteriormente. De este os retalhistas que procura contornar intermediários por forma a aumentar consideravelmente as suas margens de lucro, temos o exemplo dos proprietários de garrafeiras (ver apêndice XII), que procuram cada vez mais a diferenciação na oferta imediata na medida em procuram a oferta de produtos diferenciados e pouco generalizados na pequena e na grande distribuição, com possibilidade de prova para cimentar a confiança na qualidade da sua oferta, bem como mostram um maior e crescente cuidado acrescido com as ofertas complementares; embalagens cuidadas, personalizadas em muitos casos, e com a junção de produtos complementares (como passível de observação no decorrer das entrevistas) como são o caso de compotas, azeite, enchidos e chocolate.

A reduzida dimensão dos agentes nacionais, o limitado investimento na comercialização levada a cabo em mercados externos e o reduzido investimento em publicidade/desenvolvimento das marcas são apontados como os principais entraves ao aumento das quotas de exportação do setor Vitivinícola nacional.

A sugestão de Reid *et al* (2000) é que a aproximação aos mercados seja feita através de uma política de integração a montante. O autor defende que os resultados passam pela maior lealdade à marca por parte de consumidores e retalhistas, um aumento da quota de mercado e da rentabilidade.

4.5 Síntese e conclusão

Este capítulo procurou fazer uma contextualização do posicionamento e evolução do setor vitivinícola, aprofundando quais os fatores chave para o sucesso de todos os intervenientes do mesmo.

As mudanças de cenário constatadas alteraram o rumo e forma de ação dos intervenientes, bem como a forma como estes se relacionam. Após a percepção dessas mudanças, tornou-se imperativo avaliar o modelo adotado e as consequências geradas.

Este capítulo permite-nos assim compreender quais os fatores que forçaram a uma mudança de comportamentos, avaliar o impacto dessa mudança e em que base assenta a definição da estrutura dos canais de distribuição atualmente.

5. Método *Delphi* como método de pesquisa

5.1 Introdução

O ambiente de pesquisa acadêmica encontra-se cada vez mais sofisticado e exigente no que diz respeito às metodologias utilizadas e à complexidade dos métodos empregues. Neste sentido, é notável o surgimento de novos métodos e técnicas, que tragam a possibilidade de eliminar fronteiras e fintar as incertezas provocadas pelas interferências ambientais no processo de pesquisa. O objetivo a que este capítulo se propõe ao longo das secções 5.2 e 5.3 é a apresentação do método *Delphi* e dos objetivos a que nos propomos atingir com a sua utilização. Este método tem vindo a ser considerado um dos mais relevantes métodos de prognóstico utilizado em pesquisas nas ciências sociais aplicadas. O propósito destas secções prende-se com a apresentação do método utilizado para a investigação e a sua história. A forma de emprego é passível de ser analisada ao longo da secção 5.4, bem como os objetivos e possibilidades resultantes da sua aplicação. Os resultados da aplicação prática são apresentados na secção 5.5. Os procedimentos, insuficiências e fragilidades do método são decompostos e expostos numa fase posterior, ao longo da secção 5.6. e as ideias centrais do capítulo estão sintetizadas na secção 5.7.

5.2 Definição e objetivos

A técnica *Delphi* é bastante utilizada e aceite como um método que reúne informação de entrevistados dentro de seu domínio de conhecimento, que ambiciona a convergência de opinião numa questão real e específica.

Dalkey e Helmer (1963) são considerados os pioneiros em pesquisas *Delphi*. Linstone e Turoff (1975) descrevem a pesquisa levada a cabo por estes investigadores ainda em 1950, como uma pesquisa baseada na opinião de especialistas, com objetivos defensivos a que chamaram *Projeto Delphi*. Este foi o primeiro passo para a aplicação do método *Delphi* em estudos prospetivos. O advento de novas tecnologias tem provocado um aprimoramento natural do método, o que resulta no surgimento de novos formatos para a aplicação das técnicas, como é o caso do *webdelphi*, referente à aplicação da técnica *Delphi* por meio da internet.

Skumosky *et al* (2007) afirmam que o método *Delphi* é bastante atrativo para estudantes de pós-graduação por ser flexível e explorar novos conceitos dentro e fora dos sistemas de informação do conhecimento. Desde o surgimento desta nova técnica em meados dos anos 50, diversos autores foram construindo a sua opinião sobre o que o método representa e sobre o alcance da sua aplicação, ao longo das décadas posteriores.

Dalkey e Helmer (1963) definem o *Delphi* como o método que tem por objetivo obter o consenso mais fiável possível ao nível das opiniões de um grupo de especialistas, por meio de uma série de questionários intensivos, intercalados pelo retorno controlado de opiniões. Wright e Giovanzzo (1995) apresentam o método *Delphi* como uma técnica que procura estabelecer um consenso de opiniões num grupo formado por especialistas sobre eventos futuros. Meyrick (2003) afirma que o *Delphi* é um método que procura recolher a opinião de especialistas sobre uma determinada questão fornecendo o retorno controlado acerca das questões colocadas.

Ainda que estas definições tenham um distanciamento temporal, pontos como a necessidade de retorno (*feedback*) constante e a procura de um consenso de opiniões de especialistas mostram-se como preocupações comuns aos autores. Observa-se portanto que o *Delphi* é utilizado com o objetivo de tentar criar perspectivas futuras, por meio de uma construção sistemática de questionários e relatórios de retorno de informação (*feedback*), guiados por interações anónimas entre um grupo de especialistas cuidadosamente pré selecionado.

Rowe e Right (1999) afirmam que existem quatro condições básicas que devem ser respeitadas na aplicação do método:

- i. O anonimato dos respondentes.
- ii. A representação estatística da distribuição dos resultados.
- iii. Repetição de rodadas.
- iv. Retorno das respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subsequentes.

Esta é uma técnica adaptada à construção de consenso que emprega múltiplas interações no desenvolvimento dessa concórdia num tema específico. O processo de retorno de informação partilhada encoraja e permite aos participantes selecionados ter novamente acesso às suas declarações e julgamentos iniciais. Outra característica notável é a capacidade de promover o anonimato para os participantes, promover um programa de retorno de opiniões controlado e a adequação de uma variedade técnicas de análise estatística para interpretação de dados (Dalkey, 1992). O anonimato conferido

aos indivíduos pode reduzir os efeitos negativos de indivíduos dominantes, que são muitas vezes uma preocupação quando são feitos estudos/análises de grupo. O grupo de respondentes que integra a primeira ronda de recolha de dados, nesta investigação em particular, é na sua maioria composta por elementos do sexo masculino. O seu conhecimento na área dos vinhos, e mais precisamente sobre relacionamento e distribuição é de origem muito díspar (o painel inclui *bloggers*, sócios-gerentes de sociedades agrícolas, produtores, vendedores/comerciais, responsáveis de entidades representativas de adegas cooperativas/produtores), sendo este fator de diferenciação reconhecido como uma vantagem, uma vez que a informação recolhida é mais rica, complementar e não parte de pressupostos comuns.

O retorno controlado no método *Delphi* ajuda a reduzir o efeito do ruído que surge enquanto comunicação que distorce a informação e lida com os interesses particulares e/ou do grupo. A capacidade de utilizar técnicas de análise estatística é uma prática que reduz ainda mais o potencial de pressão no grupo no alcance de conformidade, ainda que a abordagem seja estritamente qualitativa. Esta pode assegurar que as opiniões geradas por cada indivíduo são bem representadas. Neste caso em concreto, o feedback e resultados obtidos após a primeira recolha de dados, foi provida a todos os que integraram o painel no contacto feito para a segunda ronda através de um método mais comum de análise qualitativa (ver apêndice VII). O retorno de todos os respondentes foi sintetizado e apresentado sob forma de resumo a todos os participantes, que puderam reconhecer nas suas opiniões um ponto de união com os demais intervenientes do setor, ou um ponto de diferenciação. O objetivo fundamental seria a reflexão mais profunda sobre as questões e as opiniões dos demais atores do setor dos vinhos.

O tema escolhido para desenvolvimento de investigação e análise intitula-se Estratégia e Relacionamento em Canais de Distribuição de Vinhos. A escolha deste tema prende-se com um interesse particular em adquirir e promover conhecimento relativo a potenciais estratégias de distribuição para a empresas do sector vinícola e/ou vitivinícola. Ao analisar estratégias adotadas ao nível de entrada em novos mercados, bem como às mudanças nas áreas produção e distribuição, é possível ambicionar a obtenção de conhecimento fundamental para empresas da área.

A definição de objetivos não é uma tarefa fácil e suscita inúmeras questões. Estas questões vão ser aplicadas no painel de participantes do estudo em questão, como

será perceptível na secção que se segue, sempre associadas ao objetivo que determina a necessidade de atenção ao tópico enunciado.

5.3 Aplicação do método delphi

Skulmoski *et al* (2007) desenharam um modelo conceptual para a aplicação do método em pesquisa académica. Neste modelo, a aplicação do Delphi inicia-se considerando a experiência, a revisão de literatura realizada pelo pesquisador e estudos-piloto. A reunião destes três pontos dá origem à questão de pesquisa, que fornece elementos para a o desenho da mesma. Após o delineamento do estudo, é o momento de escolher a amostra a ser investigada selecionando os indivíduos que irão fazer parte da pesquisa. Após o processo de amostragem, é realizado um teste piloto com os participantes, o qual fornecerá informação auxiliar para a primeira intervenção (*round*). Terminada a primeira intervenção, parte-se para o desenho da segunda, a qual culmina na aplicação de uma segunda fase de pesquisa e análise. De igual modo segue a terceira etapa: desenho e aplicação da pesquisa. Por fim, os resultados deverão ser documentados, verificados e projetados para o todo.

Muitos autores defendem que três é o número de interações suficiente para a recolha de informação necessária para o alcance do consenso na maioria dos casos. Ainda assim, os autores Hsu e Sandford (2007) propõem o número quatro, como o número de interações a utilizar quando o objetivo é utilizar a técnica como de recolha de dados.

Primeira ronda: Esta primeira interação começa com um questionário em aberto que procura recolher informação sobre a área de interesse dos entrevistados, por forma a elaborar um questionário bem-estruturado. Este será o instrumento de pesquisa para o passo seguinte.

Segunda ronda: Nesta segunda abordagem, os participantes recebem um segundo questionário e é-lhes pedido que revejam o resumo feito pelos investigadores, a partir da informação retirada da primeira interação.

Terceira ronda: Nesta ronda, os participantes são convidados a partilhar a sua opinião/ justificar as respostas dadas no questionário, principalmente quando estas não vão de encontro à opinião da maioria. Esta ronda dá aos intervenientes a oportunidade

de fazer esclarecimentos respeitantes aos seus julgamentos da importância relativa dos temas (não é expectável que o grau de consenso alcançado cresça exponencialmente).

Quarta ronda: Na ronda final, são entregues aos participantes a lista dos temas, as suas classificações, as opiniões minoritárias e os pontos que alcançaram consenso, por forma a possibilitar aos participantes a análise e revisão dos seus julgamentos.

Uma vez que a reunião de atores de relevância para o setor com disponibilidade para integrarem o painel se revelou, no decorrer desta investigação, uma tarefa com bastantes mais entraves do que o previsto, a opção foi optar pela realização de duas rondas. A vantagem na aplicação do estudo esteve na diversidade e grau de experiência dos elementos presentes. O membro com menos experiência na sua área de atuação acumula dois anos de conhecimento e prática.

A seleção de intervenientes é o passo mais importante em todo o processo pois está diretamente relacionado com a qualidade dos resultados obtidos. Não há um critério definido para a seleção dos participantes, mas é importante que estes sejam eleitos pelo conhecimento e/ou experiência que possuem sobre o tema em questão, para que sejam capazes de contribuir positiva e ativamente para o desenvolvimento do estudo em questão. É importante que estes estejam dispostos a rever os seus julgamentos prévios ou iniciais. Jones (1975) defende que a escolha dos intervenientes deve ter a preocupação de selecionar indivíduos considerados como parte interessada no assunto em discussão. Quanto ao número de intervenientes, Ludwig (1997) diz que a maioria dos estudos utiliza entre quinze e vinte respondentes. Se a amostra for do estudo for demasiado pequena, o investigador incorre no risco de os seus intervenientes não providenciarem informação considerada representativa com a sua partilha de conclusões/decisões. Numa amostra demasiado extensa, os inconvenientes passam pelas taxas muito reduzidas de respostas e desvantagens ao nível do tempo que é necessário pedir aos respondentes para despenderem. Ainda que tenham sido efetuados cerca de 159 contactos iniciais (número que foi sendo alargado pela ausência de respostas) e destes, 20 tenham respondido afirmativamente à possibilidade de participação, a apenas nove integraram o grupo para recolha de dados segundo a metodologia Delphi. O painel mostrou bastante interesse e entusiasmo pelo estudo levado a cabo, e a informação recolhida foi de extrema relevância. O retalho, e em particular o canal HORECA, surge nesta primeira recolha de dados com um protagonismo inesperado, que moldou as questões seguintes e reforçou a ideia de que seria necessário confirmar a relevância deste grupo em particular.

A condução de um estudo *Delphi* pode ser demorada. Ludwig (1994) recomenda um mínimo de 45 dias para a aplicação de uma investigação desta natureza, ainda que a evolução tecnológica pode ser uma oportunidade na aplicação do método. As vantagens são facilmente visíveis quando pensamos no armazenamento, processamento e na capacidade de transmissão mais rápida de informação através dos computadores, a manutenção do anonimato dos intervenientes e a potencialidade na obtenção mais rápida de retorno.

5.4 Instrumento de recolha de dados

A busca de conhecimento será feita entre os que vivem diariamente os desafios e oportunidades que o setor vitivinícola oferece tendo em conta que, tal como advoga Mudill *et al.* (2003), a concentração do canal de distribuição é a variável-chave no mercado mundial do vinho. Neste estudo em particular, serão aplicadas duas rondas sobre o método Delphi, precedido por duas entrevistas exploratórias. Ambas as entrevistas incidirão sobre as questões destacadas pelo método Delphi, ainda que a sua aplicação sofra ligeiras nuances conforme o respondente. Na prática as entrevistas serão aplicadas a retalhistas com diferentes áreas de atuação. Desta forma, as questões inerentes ao método Delphi poderão ser testadas, incluindo as da segunda fase que procuram uma maior profundidade e conhecimento sobre determinados pontos.

Para a primeira ronda consideramos pertinente uma abordagem mais preocupada com a contextualização e a obtenção de conhecimento e opiniões generalizadas sobre os temas a aprofundar numa fase posterior. O número de objetivos definido para a primeira fase é de três. Cada um destes objetivos tem já associado um número de questões (ver apêndice III).

O primeiro objetivo procura:

- Identificar formatos de distribuição existentes no setor vitivinícola em Portugal.

O segundo objetivo pretende:

- Explorar a necessidade de comercialização além da produção.

O terceiro objetivo definido prende-se com a:

- Exploração de novos canais existentes no setor.

Os atores destes canais têm de assumir inúmeros compromissos de parcerias e/ou aquisições, na tentativa de aumentar ou igualar o seu poder relativamente aos seus pares. Em primeiro lugar, tentamos aferir quais os intervenientes com mais

protagonismo, e de que forma é que esta visibilidade contribui para a melhoria do posicionamento do setor. Esta melhoria de posicionamento pode ser percebida com um aumento de vendas, destaque em revistas da área, reconhecimento de marcas Portuguesas, entre outros. Após a recolha de opiniões sobre os intervenientes de destaque no setor, partimos para a exploração do segundo objetivo.

Para validar a persecução destes objetivos, o painel reunido integra produtores, distribuidores, bloggers, vendedores/comerciais e retalhistas. A diferença inerente às diferentes áreas de atuação confere à informação convergente um grau de relevância superior, sobretudo no que concerne a escolha dos membros da cadeia de valor com mais relevância e visibilidade na distribuição a nível nacional. Com o objetivo de compreender a necessidade de comercialização além da produção, procuraremos aferir as condições básicas para o êxito.

A necessidade de reposicionamento defendida por Bernetti *et al* em 2006 foi consolidada a partir de 2008, com os maiores investimentos a serem feitos ao nível do marketing e da comercialização. É nesta altura que começam a ser feitos esforços no sentido de modernizar as condições produtivas, aumentar a massa crítica na comercialização e reforçar a visibilidade das marcas nacionais. Portugal é por excelência um produtor de vinhos com características e qualidades únicas reconhecidas em todo o mundo e por este motivo é imperativo questionar se a melhoria das condições produtivas por si só não é suficiente para revitalizar um setor de enorme potencial.

O conceito “exploração” que abordamos neste terceiro objetivo prende-se sobretudo com a possibilidade de combinações múltiplas no setor entre parcerias e aquisições. As principais preocupações inerentes ao estudo dos canais de distribuição relacionam-se com conceitos como conflito, poder e relações inter-organizacionais e conduzem-nos à possibilidade de análise dos canais de distribuição sob duas perspetivas antagónicas: Uma perspetiva mais racional focada na estrutura económica interna, ou uma perspetiva que olha para a dimensão comportamental de uma estrutura sociopolítica (Eiriz e Wilson, 2006).

A questão que se coloca aos participantes prende-se com o acesso ao mercado. O objetivo é procurar compreender as perspetivas dos intervenientes sobre as portas se abrem quando estratégias comuns são adotadas ou quando os diferentes intervenientes trabalham como um todo na persecução de objetivos comuns/complementares.

Após a recolha de dados sobre estes três pontos fulcrais concluímos a primeira fase de recolha de dados através do método Delphi.

Após o retorno de todos os membros do painel, um pequeno resumo sobre a informação partilhada por todos, incluindo a informação obtida aquando das entrevistas, foi gerada para que os participantes reconheçam o valor do seu contributo, não desanimem e continuem a sua participação ativa em colaboração com a investigação. Ainda que os objetivos estejam definidos desde início, a especificidade e o número de questões pode sofrer ligeiras alterações em resultado da análise de dados.

Antes do início da segunda ronda, e enquanto é dado o feedback aos participantes sobre a primeira fase da investigação, são construídas as questões que vão de encontro ao quarto, quinto e sexto objetivos. Nesta fase, a possibilidade da construção de uma terceira ronda não está excluída. É necessário avaliar a informação recolhida. Esta terceira ronda acabou por não ter lugar, uma vez que o número de participantes, já reduzido, caiu para metade entre as duas intervenções. Arriscar uma terceira ronda, seria arriscar um atraso desnecessário da investigação pela nulidade de respostas.

5.5 Resultados

O método *Delphi* baseia-se no alcance de consenso de opinião de um grupo de participantes, ainda que não haja um método padronizado para determinar esse consenso (Somerville, 2008). Este método necessita de validações e retorno constantes, razão que torna o torna um recurso eficiente, mas com necessidade de disponibilidade de tempo para a sua aplicação de forma correta e cientificamente válida, o que pode ser uma das razões para haver tão poucas publicações com a utilização do *Delphi*. Outra razão para a pouca utilização deste método em pesquisas académicas é a subjetividade do método. Este possui como característica essencial a utilização de opiniões, o que confere aos dados uma certa imprecisão, que afasta os investigadores que buscam uma maior exatidão nos resultados das suas pesquisas. Para garantir a fiabilidade dos dados, os investigadores têm de garantir que o seu painel de intervenientes está ciente da importância da sua participação, da sua contribuição para os resultados do estudo. Nesta investigação, a questão da imprecisão dos dados ficou um pouco de parte, na medida em que não havia expectativas em relação à informação que poderia ser partilhada pelos membros do painel. A primeira ronda, como partilhado no início da dissertação, fez-se

acompanhar pelo fator surpresa, na medida em que a informação não contemplava nenhum dos cenários conventuais e que poderiam eventualmente ser expectáveis.

Regras de decisão devem ser estabelecidas para reunir e organizar os juízos e percepções ministrados pelos participantes de um estudo *Delphi*. O modelo e o tipo de critérios utilizados, tanto para definir como para determinar o consenso num estudo deste tipo, estão sujeitos a diferentes interpretações. A análise de dados pode envolver a análise de dados qualitativos e quantitativos e a maior parte das estatísticas utilizadas, medem tendências centrais e níveis de dispersão. A utilização da moda e da mediana como dimensões de medição são apoiados, ainda que muitos autores estejam conscientes da possibilidade de controvérsia que uma análise deste tipo pode gerar. Neste caso, a análise de dados é de natureza qualitativa. Foi utilizado um software como forma de apoio à análise de dados (N´Vivo), na separação e organização da informação proveniente do método, bem como contagem de palavras para tentar auferir as palavras-chave da investigação. Ludwig (1994) lembra que apesar de o processo *Delphi* ter uma tendência para criar convergência e embora isso fosse geralmente aplicado para um ponto único, havia a possibilidade de polarização ou agrupamento dos resultados em torno de dois ou mais pontos. Nestes casos, a média ou mediana podem ser enganadores.

Rowe e Wright (1999) levaram a cabo um estudo cujos resultados sugerem que os grupos de análise *Delphi* superam grupos estatísticos e grupos de interação padrão. Há razões teóricas e empíricas para acreditar que um estudo *Delphi* conduzido de acordo com as especificações ideais, pode trazer melhores resultados que as interpretações laboratoriais padrão. É necessário um foco de investigação diferente para responder a perguntas sobre a eficácia do método, concentrando-se na análise do processo de mudança de julgamento dentro dos grupos nominais.

Não tendo sido abordado o tema da distribuição e do relacionamento, associado aos canais de distribuição de vinhos pela literatura, revistas da área ou investigação académica, não há forma de comparar e tentar perceber qual a eficácia da aplicação de um estudo de natureza qualitativa.

5.6 Procedimentos, insuficiências e fragilidades do método

Todos os métodos têm debilidades e estão sujeitos a possíveis contribuições para a sua evolução e aperfeiçoamento. No caso do método *Delphi*, as suas fragilidades podem ser percebidas quando constatamos:

Possibilidade de taxas de resposta reduzidas. Devido aos inúmeros processos de retorno inerentes e integrantes ao conceito e utilização do método *Delphi*, a potencialidade de baixas taxas de resposta e a manutenção do esforço para que estas respostas sejam robustas, pode ser um desafio. Se um avultado número de participantes descontinuar as suas respostas em fases avançadas do processo a qualidade da informação obtida pode ser fortemente penalizada e possivelmente sofrer uma desvalorização.

O fato de o número de respostas ter caído entre a primeira e a segunda ronda justifica-se, na minha opinião, por uma certa desconfiança relativamente à validade do estudo, pois ainda que as justificações passassem na sua maioria pela falta de tempo, muitos estavam disponíveis a dar o seu contributo através de uma entrevista. A motivação é a chave para a implementação bem-sucedida do método. Borg e Gall (1983) sugerem que a desmotivação pode ser minimizada pelas respostas rápidas, pela facilidade de acesso à informação dos outros participantes e pela comunicação clara dos objetivos que se pretendem, bem como do grau de envolvimento esperado por parte dos participantes. O retorno eficaz no final de cada ronda de questões/ intervenção pode mesmo encorajar os não-respondentes a formular a sua opinião num contacto posterior de acompanhamento. Nesta investigação em particular, ainda que 98 e-mails fossem enviados entre o dia 02-10-2013 e o dia 02-01-2014, foram apenas nove as pessoas que fizeram parte deste painel participando ativamente na primeira ronda e cerca de 50% (5) as que responderam à segunda fase de recolha de dados. A informação recolhida foi partilhada apenas com aqueles que colaboraram ativamente.

A técnica *Delphi* pode ser demorada e trabalhosa, uma vez que a sua aplicação é iterativa e sequencial tornando-se o consumo de grandes períodos de tempo uma preocupação para quem pondera disponibilizar-se. Numa visão otimista, as características de iteração do método *Delphi* fornecem as oportunidades aos investigadores e indivíduos para melhorar a exatidão dos resultados. Muitas destas dificuldades são reduzidas pela aplicação da versão eletrónica do método: o *e-Delphi*. Esta foi, aliás, a técnica adotada. Todos os contactos foram feitos por via eletrónica,

bem como os reforços/pedidos de resposta e retorno de informação recolhida. Os contactos foram sempre individualizados de forma a garantir o anonimato de todos os participantes bem como a partilha de informação entre os mesmos. Ainda assim, esta análise sobre estratégia e distribuição em canais de distribuição de vinhos aconteceu entre o dia 02-10-2013 e o dia 03-02-2014. Foram necessários quatro meses entre contactos iniciais, reforços e o esperado retorno.

Outra potencial fragilidade do método é a possibilidade de modelação de opiniões. A característica de iteração associada ao método permite aos investigadores moldarem opiniões (Altschuld, 2003). Os investigadores que utilizam esta técnica têm de ser consciente, cuidadosos, e implementar as salvaguardas adequadas para lidar com a questão da possibilidade de os participantes se sentirem pressionados a posicionar-se em conformidade com o grupo. Os participantes têm a oportunidade de considerar as opiniões dos outros intervenientes, reconsiderar as suas próprias opiniões e avaliar a importância relativa de cada contributo apresentado (Somerville, 2008). Na aplicação deste caso, em ambas as rondas houveram opiniões divergentes em assuntos diversos (ver capítulo 6).

Esta análise confere-nos a potencialidade de identificar declarações generalistas vs. informação relacionada com um tópico específico. É possível que, pela diferente do ramo de atuação no setor, alguns dos intervenientes não se sintam confortáveis nem totalmente confiantes na validade e relevância do tema em análise. O que muitas vezes ocorre, é que estes se desviam do tema específico em análise e aprofundam áreas de menor relevância para a investigação. Não devemos assumir que os participantes do *Delphi* estão equitativamente nivelados em termos de conhecimento e experiência. Pelo contrário, o desnível pode ser muito acentuado em tópicos diferentes e na profundidade de conhecimento desses tópicos. Altschuld e Thomas (1991) dizem que os frutos de um estudo *Delphi* podem ser os resultados da identificação de uma série de afirmações genéricas, ao invés da exploração aprofundada de um tema. Linstone e Turoff (1975) sugerem que o método *Delphi* é apropriado para a análise de questões que não necessitam de uma análise técnica precisa, mas que se apuram dos julgamentos subjetivos feitos numa base coletiva. O método *Delphi* mostra-se apropriado quando o investigador procura obter uma opinião informada junto de participantes que possuem conhecimento sobre um tópico específico (Somerville, 2008).

5.7 Síntese e conclusão

A técnica *Delphi* confere aos envolvidos ou interessados em compreender a pesquisa, avaliação, descobertas, exploração de temas, ou descobrir o que está realmente sabe ou não sabe sobre um tópico específico, uma ferramenta flexível e adaptável para reunir e analisar os dados necessários. Enquanto investigadores, as principais preocupações prendem-se com a escolha dos participantes e com o tempo necessário para a concretização de um estudo desta natureza.

Esta é uma metodologia importante na medida em que é aplicável a diversas áreas, com diferentes objetivos. Essencial é o facto de este produzir informação do mundo real em tempo real. Para garantir a robustez da informação, os investigadores devem prestar especial atenção à seleção do painel de participante e à sua motivação, à construção do questionário, gestão do processo e à forma como agregam as opiniões recolhidas.

A construção cuidada e o desenvolvimento eficaz de cada um dos pontos prévios pode resultar na elaboração de uma investigação bem-sucedida, com repercussões positivas quer para os investigadores, como para os participantes. Perante o contributo da investigação, os intervenientes podem vir a usufruir da informação recolhida para aprender sobre o tema e melhorar/modificar comportamentos por forma a estar mais próximo daquela que foi consensualmente defendida como sendo a melhor fórmula para alcançar o sucesso.

6. Colaboração no Setor Vitivinícola

6.1 Introdução

Apesar de este ser um tema que suscita entusiasmo e curiosidade entre os diversos intervenientes do setor, poucos foram os que se disponibilizaram a uma participação com componente ativa na investigação. A utilização de dois métodos de recolha de dados qualitativos, como é o caso do método Delphi e de entrevistas, permitiram a compilação de informação de relevância para esta investigação no que concerne as formas de atuação conjunta disponíveis, bem como as mais utilizadas pelos intervenientes do setor. Este é o capítulo que apresenta a cadeia de valor reconhecida pelos intervenientes do setor, ao longo da secção 6.2, expõe as escolhas feitas pelos mesmos ao nível de parcerias e estratégias para melhoramento do seu posicionamento na secção seguinte (6.3), avalia o papel das alianças no crescimento empresarial e a viabilidade das mesmas na secção 6.4 e procura avaliar o peso das vantagens e das desvantagens na criação e emprego desta forma de atuação perante os mercados no decorrer da secção 6.5. A avaliação do grau de necessidade de aplicação destas escolhas é criticado e trabalhado no sentido de procurar aferir quais as soluções mais vantajosas para fomentar o crescimento e o sucesso do setor vitivinícola como um todo. As principais conclusões são apresentadas na secção 6.6.

6.2 Formatos de distribuição no setor vitivinícola

Como nos foi já possível reconhecer no prévio capítulo 2 perante a análise de Hutt & Speh (2001), a distribuição é elemento do composto de Marketing a quem está reservada tarefa de garantir o alinhamento com as necessidades dos diferentes segmentos, que com diferentes objetivos deixam em aberto a possibilidade de um posicionamento concorrente entre si, e ainda a função de promover a satisfação dos membros destes canais assegurando o apoio fulcral em busca do sucesso da estratégia de marketing empresarial.

De um modo geral, todos os membros do painel (método Delphi) assumem que são as empresas de distribuição de vinhos nacionais (grossistas), aquelas que detêm maior visibilidade no mercado, quer pelas marcas que representam, quer pelo grau de

posicionamento que as mesmas alcançam. A presença dos seus vastos produtos num leque muito abrangente de locais faz com que os produtos cheguem ao consumidor final de forma rápida e eficaz. O volume de compra e venda destes distribuidores é geralmente elevado, pelo que a sua capacidade comercial aumenta exponencialmente. Para além deste facto, o número de produtores alcançou números nunca antes vistos e o crescente número de marcas no mercado confere aos grossistas um poder de escolha muito maior. A não cedência por parte de um produtor relativamente a preço ou quantidade é facilmente contornada com o recurso a outro produtor, dos muitos espalhados pelo país.

Locais de venda direta ao consumidor final como é o caso de restaurantes, garrafeiras e bares foram também enunciados por todos os participantes, não como detentores de maior visibilidade, mas como um dos mais relevantes no setor. Na última década, foram estes quem mais trabalhou no sentido de alcançar um posicionamento privilegiado na mente dos consumidores “As pessoas quando querem um bom vinho não vão ao hipermercado procurá-lo. Primeiro porque provavelmente nem há e em segundo porque nesses locais a cultura de atendimento e sensibilidade ao tema é diferente”. De entre os locais de venda a retalho, o canal HORECA e especialmente os restaurantes, surgem como locais particularmente importantes e determinantes no sucesso de um vinho.

“Eu não sei componentes de vinho. Se provar um vinho não lhe sei dizer se tem mais disto ou daquilo, mas sei quais dos meus clientes vão gostar. Já sei para quem é aquele vinho”.

A importância da restauração é reconhecida pelos restantes membros do canal HORECA, na medida em que a procura feita em bares e garrafeiras é na maioria das vezes provocada por um primeiro contacto feito num restaurante, ainda que o inverso também aconteça.

Os bares e garrafeiras têm sabido fomentar o seu crescimento com adaptações e ofertas combinadas de que são exemplo informação complementar sobre o produto entregue no ato da compra no caso das garrafeiras (panfletos) e/ou a oferta de produtos complementares aquando do consumo (muitos bares oferecem já o suplemento alimentar de enchidos, queijos e outros). As ofertas combinadas passam também pela associação das marcas a agentes de viagens/experiências, procurando estar presente no maior número de revistas e páginas de internet de promotores de eventos como provas

de vinhos, fins-de-semana românticos, entre outros. A tentativa de associação dos seus produtos a épocas festivas como o Natal e a Páscoa eram já usuais para alguns dos proprietários destes locais de venda, sendo que hoje em dia há a preocupação de cuidar a embalagem para que este se torne chamativo como oferta. Há uma nova forma de associação do vinho a dias comemorativos de natureza diferente, como o dia do pai e o dia dos namorados, em que as embalagens são trabalhadas no sentido de ir ao encontro os motivos de celebração. São exemplos ofertas combinadas de charutos para dia do pai, e uma mensagem romântica no rótulo no dia dos namorados. Estes locais começam já a preocupar-se em oferecer outro tipo de conforto nas suas próprias instalações. Colocar sofás e aquecimento num bar de venda ao copo de vinho e/ou garrafeira é um convite feito ao cliente à demora, ao consumo dos bens suplementares. A preocupação passa por oferecer uma experiência ao invés de um produto. Esta forma de atuação pode transformar-se no médio/longo prazo no principal cartão-de-visita do estabelecimento. Estas e outras iniciativas fomentam as vendas e alargam horizontes aos consumidores, que passam a ver o produto não só como um bem de consumo, mas passam a associar o mesmo a ofertas e a momentos de socialização.

A forma mais eficaz de publicitar, e que para maiores benefícios nem tem custos, é o boca-a-boca. A partilha de uma experiência, da vontade de voltar ao local, a recomendação por parte de pessoas do leque pessoal em quem depositamos um nível de confiança mínimo, ao invés da publicidade feita por aqueles cujo objetivo principal sabemos ser a obtenção de lucro, torna a recetividade à informação e a abertura à experiência muito diferentes. Este é o principal motivo para que bares e garrafeiras sejam cada vez mais cautelosos e façam um investimento cada vez mais sério no compromisso com os consumidores.

De entre os membros do canal HORECA, os hotéis são aqueles que se destacam pela negativa, porque apesar das condições disponíveis (a grande maioria tem bar e/ou restaurante), não investem na área dos vinhos. A justificação dada pelos mesmos é de que os turistas vêm para conhecer e não para ficarem confinados ao espaço do hotel. A gastronomia e os vinhos são um atrativo a quem se desloca ao nosso país, e a procura de restaurantes com nomes sonantes, de quintas com ofertas combinadas e de bares reconhecidos na cidade em que se encontram são o mais comum. Ainda que assim seja, muitos deslocam-se em regimes de meia-pensão e a refeição naquele local torna-se muito provável senão certa, e a preocupação em passar uma boa imagem dos vinhos, em alargar a quantidade e a qualidade da oferta e em garantir a satisfação do cliente não é

muitas vezes uma prioridade. Numa das entrevistas é-nos apresentado o exemplo de um restaurante e de um hotel situados lado a lado, em que o volume comparativo de refeições entre um e outro chega a ser incrível. Num dia de azáfama para aquele que é um bom restaurante e muito bem cotado entre todos os que o conhecem, hóspedes preferem uma média de espera de 45 minutos, à aquisição da refeição no hotel. Claro que a escolha de um em detrimento do outro envolve maioritariamente o descontentamento ou a preferência dada à refeição, contudo este exemplo serve para evidenciar a falta de investimento existente entre um dos grupos com mais potencial de crescimento e com poder de influência na reputação e no posicionamento de Portugal e dos nossos produtos na mente dos consumidores estrangeiros. Para que esta pudesse deixar de ser a realidade mais comum, a disponibilidade para participação em ofertas combinadas poderia ser a solução. Uma prova de vinhos com estadia é um exemplo de uma boa forma de ambos os intervenientes darem a conhecer os seus produtos e experiências, atingindo de forma igualmente aliciante o público nacional e visitante. A solução que se apresentaria como mais eficaz e lucrativa para o ramo hoteleiro seria o investimento ao nível da restauração.

Os vendedores que se deslocam a estes locais como representantes de marcas e os produtores foram também dos mais evidenciados entre os essenciais meios de distribuição do setor, principalmente porque são estes que fazem o trabalho de campo, que oferecem provas e levam o produto junto dos possíveis compradores. Os vendedores são neste momento caracterizados como sendo “demasiados”, na medida em que a maioria considera também existirem “marcas a mais”. O aparecimento de um número muito elevado de marcas a um ritmo alucinante gerou uma certa desconfiança quanto à qualidade do produto, o que exigiu uma alteração na abordagem.

“O nosso problema é que começamos tarde demais e estamos a apresentar tudo de uma vez e isso é muito prejudicial quer aqui, quero no estrangeiro. A oferta é tanta de um momento para o outro que gera uma certa desconfiança na qualidade”.

As mudanças mais profundas para contornar este posicionamento negativo, passam pelo facto de os vendedores se fazerem agora acompanhar dos enólogos nas apresentações do produto junto dos retalhistas. Estes enólogos têm cada vez mais e melhor formação, e a sua presença credibiliza as características e qualidade do vinho que segundo a grande maioria dos colaboradores na investigação, tem vindo a atingir valores bastante elevados e que mostra tendência de continuidade de melhoria. O facto

de alguns destes enólogos serem já peritos da área com reputação sólida, faz com que a negociação seja facilitada uma vez que os níveis de incerteza em relação à qualidade do produto sejam drasticamente reduzidos.

“Basta ter a pessoa certa a dizer que é bom. Ir por exemplo buscar os enólogos A, B, C ou D, ou os críticos A, B, C, ou D e que estes digam que é bom. Mais de 60% já não distingue se é bom ou não. Se X diz que é bom, é bom e ponto final”.

Os produtores começam agora a receber os seus potenciais compradores “em casa”. Visitas guiadas aos terrenos, explicações sobre os produtos utilizados, sobre o tempo de maturação e repouso dos vinhos e patrocínio de provas de vinho são algumas das formas encontradas por este grupo da cadeia de valor do setor vitivinícola, na busca incessante de diferenciação entre os muitos produtores que surgem todos os dias em Portugal. Esta é também uma forma de demonstrar confiança na qualidade no produto. “Se provar de certeza que vai querer levar e partilhar com todos esta maravilha”.

Curiosamente foi circunscrito o número de participantes que enunciou a internet como um formato de distribuição. Há reconhecimento da importância e da potencialidade da utilização da mesma para a distribuição. “Não lhe falei da internet que é um dos melhores canais de distribuição que eu conheço, para tudo! Um site bem feito é uma montra maravilhosa, sem dúvida, e o melhor é que pode ser para todo o mundo”. Ainda que a grande maioria tenha feito referência a este canal, a mesma raramente foi feita fazendo a associação a um formato de distribuição, mas como forma de promoção e divulgação do produto, marca e locais de venda. Apenas dois entrevistados partilharam a experiência de compra e venda de vinhos através da internet e não através de um site oficial, mas através de uma rede social. De facto, de entre as páginas de internet visitadas ao longo da investigação, há uma tendência intrínseca evidente para a exportação. O facto de os retalhistas que compram o vinho a nível nacional não o fazerem ou o fazerem muito raramente pela internet, é porque este é um meio demasiado impessoal e a necessidade ainda não foi criada. Há dezenas de vendedores/comerciais nas ruas todos os dias. Já o consumidor final não sente confiança através da internet. Da mesma maneira que não procura um bom vinho no hipermercado pela falta de sensibilidade e conhecimento especializado por parte de quem vende, a internet tem a informação disponível, é possível ler críticas, mas não permite sequer que o consumidor pegue na garrafa, analise o rótulo calma e cuidadosamente como muitos apreciam fazer.

Muitos destes sites estão apenas disponíveis em inglês, apesar de o produto ser português, o que mostra claramente para quem a marca trabalha e que nitidamente não é o consumidor final português. Este é um canal de distribuição que ainda que com muita potencialidade, será sempre melhor sucedido trabalhando no sentido de melhorar e aumentar o volume de exportação.

6.3 O papel das alianças no crescimento empresarial

Quando solicitado aos participantes que partilhassem a sua opinião sobre os pontos que poderiam fomentar o crescimento e o sucesso do setor, há unanimidade quanto à premissa de que a qualidade do produto, não é por si só suficiente, ainda que todos afirmem que em Portugal se produzem vinhos de qualidade.

“Já não basta ter o produto. Temos de ser bons no produto e em muitas outras coisas em paralelo. Temos de ser eficazes na distribuição, agressivos na publicidade”.

Existe uma necessidade de reposicionamento dos vinhos portugueses ao nível da qualidade que exige e continuará a exigir um trabalho concertado entre os intervenientes do setor na promoção e elevação do produto a um nível superior de forma eficaz e vantajosa para todos. O modelo cooperativo de que o capítulo 4 nos fala enaltece a importância dos projetos de definição e operacionalização de estratégias de desenvolvimento de negócio, que incidem sobre a definição de ações conjuntas que permitam racionalização de recursos e aproveitamento de sinergias. Estas ações conjuntas podem resultar em importantes reduções dos custos produtivos e aumento da capacidade de produção e comercialização.

Há uma consciencialização do setor da tentativa de posicionamento através do preço, sendo este apontado pela maioria como uma das barreiras ao crescimento do mercado. Os produtores são quem mais abdica de margens de lucro, na procura incessante por uma oportunidade de reconhecimento do produto e/ou da marca. A “luta pela sobrevivência” não permite a estes produtores algum tipo de investimento ao nível das condições do terreno e da variedade de produtos para oferta. A imperatividade de escoamento do produto acontece e os preços são diminuídos até que o objetivo seja

alcançado. A aplicação deste preço “demasiado baixo” faz com que a qualidade do produto seja posta em causa.

De modo particularmente interessante, um dos intervenientes fala-nos sobre a existência de um

“síndrome de concorrência em detrimento da síndrome da aliança entre os produtores”.

Esta intervenção acontece quando questionado sobre as barreiras ao crescimento do mercado. Será possível que este seja o “segredo” para derrubar muitas das barreiras que impedem o nosso crescimento e aumento da visibilidade dos nossos produtos?

A ideia intrínseca é de que uma aliança entre produtores aumentaria significativamente a sua capacidade negocial. “Os produtores podem conquistar mercados que nunca perspetivaram tanto nacional como internacional aproveitando a carteira de clientes dos distribuidores”.

Tal como alicerçado no capítulo 2, o grau de envolvimento e compromisso cresce substancialmente se o relacionamento for percebido como uma parceria co partilha de conhecimento, sucesso e entreajuda. Os resultados de uma parceria são confiança e satisfação entre parceiros, à medida que o relacionamento cooperativo conduz ao encontro de objetivos comuns de atuação. As sugestões práticas feitas pelos participantes passam, pela união de terreno por forma a aumentar capacidade de resposta e a oferta.

“Os produtores que se unirem têm volumes muito maiores, passam a ter capacidade de exportação, de estar presentes em feiras... Tudo isso é vantajoso”.

A ideia de que o estabelecimento de parcerias é fundamental para o alcance de sucesso é consensual entre os membros do painel. Apesar de haver um leque rico em formas de cooperação estratégica (passíveis de observação na secção 5 do capítulo 2) e estas serem sido caracterizadas de apetecíveis e prováveis, os participantes mencionaram a existência de relutância por parte dos interessados em avançar com estas sinergias. Na base desta relutância estão sentimentos de incerteza e confiança no parceiro e de possível falta de equilíbrio relativamente às vantagens partilhadas.

A ideia elementar é que estas parcerias podem ajudar o setor a ganhar escala e dimensão, e esta é uma realidade que começa a mudar uma vez que há um

reconhecimento cada vez maior por parte dos intervenientes de que as dificuldades serão mais facilmente ultrapassadas em “equipa”, bem como a variedade na oferta aumenta exponencialmente beneficiando quem passa a ter uma leque mais vasto de produtos para oferecer, aumentando assim o contíguo de clientes.

A maioria dos inquiridos tem noção que a promoção e capacidade de diferenciação têm de ser levados a cabo por todos os intervenientes da cadeia de valor e que a formação dos profissionais ao nível da comunicação dos seus produtos pode ser um forte impulsionador do setor. Referido por mais de 50% dos participantes em ambos os métodos de recolha de dados é a relevância do boca-a-boca numa altura em que a publicidade representa um custo/investimento tão elevado. Ainda que assim não fosse, este é tido como o método “mais eficaz” de promoção e divulgação de um produto.

Ainda que os interesses difiram entre ramos de atividade e as dimensões dos mesmos, todos podem beneficiar. Surge entre o painel a ideia de parcerias não só entre os intervenientes da cadeia de valor, mas entre empresas de outros setores de atividade como turismo, comunicação e design. Estas parcerias podem estimular o surgimento de novos produtos (como ofertas combinadas de fins de semana com provas de vinhos, por exemplo) aumentando e diversificando o leque de clientes, bem como podem assistir na otimização de processos de “difusão, publicidade, distribuição” e ajudar a

“conciliar todo o conhecimento por forma a obter o impulso e feedback desejado para um produto”.

Na identificação dos canais de distribuição com margem de crescimento, cerca de metade dos elementos do painel apontam o canal HORECA como o mais propenso a crescer mais sustentadamente. A maioria não nega a importância de todos os canais e intervenientes, mas ainda assim, sem a exploração devida das novas oportunidades (como é o caso dos *winebars* e da venda de vinho ao copo) e tendo em conta as condições de compra no nosso país, é possível que o crescimento não seja tão visível como desejado. No caso das entrevistas foram todos os participantes que apontaram o canal HORECA como o mais próspero e em particular a área da restauração. Segundo os proprietários e responsáveis pela compra de vinhos na área da restauração, são eles que detêm o poder de posicionar um vinho pelo local onde este é colocado na carta de vinhos ou colocá-lo como “vinho da casa”. Esta é das melhores formas de depositar confiança no produto e transmitir essa confiança para os clientes. O mesmo tipo de

posicionamento pode ser feito por proprietários de bares e garrafeiras ao afixar prêmios atribuídos aos vinhos, ao expor artigos publicados sobre determinadas marcas e produtos e ao, também eles fazerem as sugestões aos seus clientes. As provas de vinho nos locais de venda ao copo e garrafeira são uma constante forma de promoção e de demonstração de confiança no produto levada a cabo por dois dos entrevistados.

Ainda que não como “vinho da casa” e presente entre muitos na carta de vinhos de um restaurante, bar ou garrafeira, outra forma de contornar e controlar o consumo de um determinado vinho é a recomendação do mesmo sempre que o cliente pede uma sugestão (que no caso dos restaurantes participantes na investigação acontece em 90% dos casos).

“Temos a faca e o queijo na mão”

Esta foi uma expressão utilizada por um dos proprietários e também responsável pela compra de vinhos de um reconhecido restaurante, que assim nos transmite uma ideia muito forte e muito objetiva sobre o poder deste canal no lançamento de novos produtos e na promoção de produtos já existentes no mercado. Outro dos exemplos vem do proprietário de uma garrafeira, que tal como os exemplos anteriores procura excluir da sua oferta produtos colocados nas grandes superfícies. Há exceções a que todos os intervenientes têm de ceder pela dimensão da marca e da sonoridade do nome do produto, mas a grande maioria procura a diferenciação pela qualidade ainda que isso condicione outros fatores, nomeadamente o preço.

6.4 Viabilidade de uma aliança estratégica

“As parcerias funcionam dependendo da dimensão e capacidade que cada um tem. (...) As parcerias são o melhor que existe! Tem é de ser complementado com bom senso, vontade de trabalhar e assim só pode dar bons resultados.”

A análise feita anteriormente no capítulo 2 permite-nos confirmar a visão de Nevin (1995) que ao nível das transações, enfatiza a construção de um relacionamento que gera valor para todos os intervenientes.

Para que uma aliança se concretize, todas as partes têm de perceber vantagens para o compromisso que se propõem a assumir, seja a curto, médio ou longo prazo. No

caso deste setor em particular, há alianças que se tornam essenciais por uma questão de sobrevivência e alianças que são feitas com o intuito de fomentar o crescimento e/ou a visibilidade de determinada marca e/ou produto.

“Temos mais capacidade, mais influência e possivelmente mais poder económico se não estivermos sós.”

Neste caso, o ponto mais salientado é a questão do aumento de capacidade de gerar maior ruído sem aumentar custos.

“Os objetivos têm de ser definidos, as parcerias têm de ser estratégicas”, mas “não basta unir, é preciso um trabalho concertado e pensado em termos de comunicação. Separar bem o que é diferente e unir bem os pontos que tornam a aliança credível”. As preocupações de grande parte dos intervenientes passam pela definição de objetivos comuns e no trabalho harmonioso em prol dos resultados lucrativos para todos. No caso dos produtores, a união de terreno para que a oferta possa ser maior e mais diversificada, é o que faz este atores do setor vitivinícola unirem-se. Esta é para muitos a única maneira de garantir crescimento e/ou reconhecimento dentro do país, e para muitos a única forma de a exportação se tornar uma possibilidade.

As alianças entre os produtores e outros intermediários a jusante da cadeia de valor tornam-se alianças mais difíceis de gerir, uma vez que o peso das desvantagens nestas formas de colaboração é muitas vezes mais elevado que o peso das potenciais vantagens. As cedências são uma certeza do imediato e a garantia de vantagem passa muitas vezes por garantia de escoamento dos produtos. Todas as oportunidades de crescimento, de aumento de visibilidade e melhoria do seu posicionamento de mercado não passam de expectativas. Existem vários casos em que o contrato de um produtor com um grossista, no caso hipermercados, não garante o escoamento do produto e se este não for vendido no tempo determinado no acordo, o mesmo pode ser devolvido ao produtor. No entanto, se o acordo resultar de forma positiva e todas as garrafas forem vendidas, a necessidade de reposição de stock é um imperativo para que muitos não estão preparados. O risco do não escoamento do produto é elevado, o risco destes contratos também, mas ainda com estas agravantes, muitos dos produtores consideram a colocação dos seus produtos nestes locais como uma vitória na medida em que, ainda que o preço seja muito reduzido, o número de vendas aumenta exponencialmente.

“...De outro modo, haveria produtores que nem tinham oportunidade se não tivessem os grandes para os pôr à venda. Não escoavam o produto todo que os restaurantes e afins não conseguiam escoar o produto todo”.

A qualidade é um fator igualmente importante, lado a lado com a questão da comunicação. O capítulo 4 promoveu a ideia que nesta secção se torna essencial concordar de que o tratamento do mercado como um todo é muitas vezes uma fonte de influência, e por vezes um erro crasso na estratégia da empresa. O vinho é um produto cuja qualidade percebida depende de vários fatores intangíveis (como o gosto e o nível de conhecimento do consumidor) tornando-se difícil segmentar o mercado dado a sua heterogeneidade. Mudill *et al.* (2003) destacaram a concentração do canal de distribuição como a variável-chave no mercado mundial do vinho. Os atores destes canais têm de assumir inúmeros compromissos de parcerias e/ou aquisições na tentativa de aumentar ou igualar o seu poder relativamente aos seus pares “Os produtores têm que ter um distribuidor obrigatoriamente. São eles que escoam o produto. O produtor vive do grossista, infelizmente para eles”.

6.5 Vantagens e desvantagens da criação de alianças

Quando questionados sobre os distribuidores com mais influência no setor, a grande maioria refere os grossistas como aqueles com “uma palavra mais importante”, nomeadamente no canal HORECA. É de salientar, a relevância dada aos mesmos ainda que não sejam estes a exercer o contacto direto com o consumidor final; “o consumidor final procura um retalhista para comprar o seu produto, mas não o obtinha se não houvesse uma compra do retalhista ao grossista” e daí a sua importância no setor se manifestar nas mesmas medidas.

“Quando muito, o grossista faz ações de publicidade para mostrar quem são os seus parceiros, mas na montra grande é o retalhista que aparece. São os retalhistas que lhe vão dar hipótese de trabalhar o produto porque ele sozinho não tem hipótese nenhuma.”.

A questão da associação e da cadeia de valor está presente em todas as respostas direta ou indiretamente. Um dos respondentes faz ainda a distinção entre os grossistas que “assumem a promoção, e outros que apenas trabalham com números”, sendo que

ainda que sejam ambos influenciadores, aqueles que assumem a promoção ganham maior controle sobre a distribuição nacional.

A resposta dos participantes é unânime quanto às parcerias serem um ponto de relevância necessário e positivo. Quando interrogados sobre as possíveis desvantagens, o pensamento centra-se nos produtores, sendo estes os que na opinião da grande maioria os que são forçados a mais e maiores cedências. Todos os participantes reconhecem por isso, a opção tomada por muitos produtores de serem os próprios a fazer a distribuição pela necessidade de aumento do lucro. Contudo, todos têm uma visão pouco positiva deste fenómeno uma vez analisados os resultados desta opção. “...Poucos conseguem sozinhos escoar os seus produtos.” “Compreendo a vontade e a tentação de distribuir os seus vinhos (...) mas é preciso fazer contas ao valor do tempo”. Um produtor que tem muita confiança na qualidade do seu produto, tem de ser paciente e delegar a promoção do seu produto aos que melhor o possam posicionar ainda que isso implique uma baixa de preço muito grande no início. O que acontece muito com vinhos de alta qualidade quando a comunicação foi bem construída ao longo de anos é que chega um ponto em que são os distribuidores que se subjugam ao preço aplicado pelo produtor uma vez que este tem uma vasta lista de potenciais compradores. A desvantagem inicial torna-se no longo prazo no motivo de sucesso. É um custo que representa investimento.

O tempo é também um fator valorizado pelos pequenos comerciantes que fazem muitas vezes esse investimento de tempo na construção de uma marca, no posicionamento da mesma na mente dos seus clientes/consumidores, e vêm todo esse investimento perdido quando o produto aparece na grande distribuição, nomeadamente hipermercados. Esta perda não é sentida apenas pela possível descida do preço do produto, mas também pela questão da “massificação do produto”, que perde assim o fator de diferenciação que os retalhistas procuram. “Temos exemplos de vinhos que quando nasceram eram só para restauração e de um momento para o outro passaram a estar nos hipermercados. Para nós, perde todo o valor ainda que a qualidade se mantenha. Foi vulgarizado, não interessa.”.

Uma das formas utilizadas para contornar esta possibilidade é o contrato de exclusividade. Falamos do proprietário de um restaurante que absorve a totalidade da produção de uma casta, garantindo o escoamento do produto ao produtor, que o faz a um preço muito mais acessível e que consegue um fator de diferenciação distinto.

“Há produtores que produzem pouco e nós procuramos esta abordagem (exclusividade). Temos de tentar fazer isso (...). Parecendo que não ajuda muito. Se eu para além de a refeição oferecer um bom vinho que, ainda por cima, não há em mais lado nenhum e com uma boa relação preço-qualidade só tenho a ganhar, lucrámos muito com isso.”

No que diz respeito a formas de distribuição possivelmente bem-sucedidas, a mensagem presente em quase todos os analisadores, prende-se com a necessidade de estabelecer parcerias e na confiança de que essas mesmas parcerias seriam benéficas para todos. A “falta de vontade congregadora entre as empresas nacionais”, não deixa que as “condições e necessidades de novos parceiros de negócios” sejam analisadas e passos conjuntos para o sucesso recíproco sejam dados.

A “união” é uma das sugestões mais presentes entre os intervenientes da investigação. A distinção é feita entre uma sugestão de agregação ao nível dos produtores e o desenvolvimento de mais iniciativas conjuntas entre membros do canal HORECA. Uma das fortes motivações para a união de produtores prende-se com o número avultado de marcas que inundam e “sufocam” o mercado. Há uma grande necessidade de aposta na qualidade.

6.6 Síntese e conclusão

A opinião é unânime: o setor tem condições para crescer e a qualidade do produto por si só não é suficiente para fomentar o crescimento, ainda que este seja um ponto acarinhado por todos os intervenientes, que falam sobretudo na imperatividade de ter um nível de qualidade constante, “não se deixando cair na tentação do mais fácil”. O outro ponto mais salientado é a questão da promoção e do investimento que é necessário fazer nesta área.

“...Disse que vender vinho era fácil, difíceis eram só os primeiros 150 anos”.

É reconhecido o esforço que tem vindo a ser feito no sentido de melhorar a comunicação ainda que haja o sentimento de relutância em promover o produto nacional, que só agora começa a ser mudado. Mencionado por todos, e nalguns casos

associado à questão da necessidade de promover mais e melhor, surgem sugestões que passam pela “maior união do setor”, “escutar o consumidor, aceitar parcerias, aproveitar os mecanismos e criar associações”. As ofertas combinadas entre o setor vitivinícola e empresas de outros setores de atividade são também uma possibilidade em aberto para muitos dos participantes que acreditam ter aqui uma oportunidade de expansão.

Em suma, desta análise se conclui que uma estratégia eficaz no setor passa pela conjugação essencial de dois fatores: a qualidade do produto oferecida e a estratégia de marketing utilizada para o divulgar. “É lógico que o marketing funciona, mas depois o vinho tem de ter alguma qualidade senão deixa de funcionar.”.

7. Síntese e conclusão

7.1 Introdução

O presente capítulo encerra a dissertação, apresentando e sintetizando as grandes conclusões do trabalho de investigação realizado sobre oportunidades e desafios para a distribuição no setor dos vinhos. Numa primeira fase, secção 7.2, procuraremos apresentar as principais conclusões que a investigação nos permitiu alcançar, fazendo a ligação à secção 7.3 e aos contributos com utilidade para os intervenientes do setor, dando resposta às questões a que a investigação se propôs analisar e responder, apresentando o percurso percorrido na persecução dos objetivos definidos. As limitações no percurso deste estudo serão também examinadas na secção 7.4 e terão um papel fundamental na compreensão da totalidade dos dados recolhidos e analisados ao longo de toda a investigação. As considerações finais são apresentadas, de forma sucinta, na secção 7.5.

7.2 Principais conclusões

Ao longo de toda a investigação foram sendo dadas respostas aos objetivos iniciais a que nos propusemos responder. Foi importante partir para esta investigação sem ideias pré concebidas e aceitar todos os contributos sem preconceitos nem expectativas.

A identificação de formatos de distribuição é feita por todos os participantes de uma forma linear, fazendo referência direta ou indiretamente à cadeia de valor que se desenha quando pensamos em distribuição no setor; produtores, grossistas, retalhistas e consumidor final. A forma como operam os dois intervenientes com mais relevância para o estudo foi o que trouxe um maior nível de surpresa e inquietação. Ainda que a grande distribuição em Portugal tenha maior visibilidade e o seu volume de vendas seja inegavelmente superior e em crescendo, é nos retalhistas que se encontra a potencialidade e onde se centra o crescendo de relevância.

O canal HORECA é aquele em que se concentram as atenções no que concerne a distribuição de acordo com os resultados. O painel Delphi, composto por vendedores,

grandes distribuidores, produtores, bloggers e retalhistas elege este canal como o mais propenso a crescer e com maior capacidade de comunicação para posicionamento de vinhos e marcas. Foi contudo nas entrevistas que este assunto foi abordado com mais profundidade e nos permitiu concluir que é, em particular, a restauração quem tem feito um trabalho mais intenso na procura de diferenciação pela qualidade, na promoção de marcas e na cimentação da ideia de ofertas combinadas, uma vez que o vinho é um complemento à sua principal oferta (refeição). Estes ajustamentos feitos pela restauração mas também por proprietários de bares e garrafeiras passam pela procura de produtos que não estejam disponíveis na grande distribuição (hipermercados) por forma a enaltecer o fator de diferenciação. Esta procura atinge extremos que se traduzem em contratos de exclusividade, ou por atribuição do nome do restaurante a uma casta (de dimensões reduzidas), que funciona como um contrato de exclusividade com contornos diferentes.

A atribuição de um determinado valor monetário a um vinho e o seu consequente posicionamento na carta de vinhos de um bom restaurante também é uma das formas utilizadas pelos mesmos para promover ou desvalorizar um vinho. A restauração tem este poder e o mesmo é-lhe reconhecido por todos os restantes membros da cadeia de valor. Neste cenário, são os produtores aqueles que aparecem como menores beneficiadores com o estabelecimento de parcerias. Ainda que estas lhes permitam escoar o produto, são muito reduzidos os valores máximos a que ficam sujeitos. Neste aspeto, o facto de terem emergido na última década um número muito avultado de produtores veio prejudicar ainda mais as vendas destes, uma vez que o leque disponível para os grossistas é muito mais alargado.

O relacionamento é uma das áreas de extrema relevância neste estudo. Através da análise das relações estabelecidas entre os diversos intervenientes do setor, foi-nos possível perceber as formas de cooperação mais utilizadas e aferir a possibilidade de novas estratégias de cooperação por forma a aumentar os níveis de vendas, produção, valor, visibilidade e reconhecimento. O maior investimento a este nível tem sido feito ao nível da promoção. Todos os participantes pactuam com a ideia de que sem a promoção necessária, um bom vinho pode nunca chegar a ser reconhecido como tal. Assim, numa primeira fase, torna-se imperativo que os produtores deleguem a um distribuidor a repartição do vinho num primeiro momento. Dependendo do segmento que pretendem atingir, estes devem então assumir a responsabilidade da entrega e encaminhar o produto para os locais onde os objetivos poderão ser atingidos de forma

mais rápida e eficaz. No caso de o objetivo principal ser o escoamento de produto, os locais indicados serão os grandes distribuidores, em particular hipermercados, em que o produto é massificado para consumo doméstico a um preço reduzido. Se o que se pretende alcançar é a diferenciação e um posicionamento privilegiado entre os vinhos do mesmo leque de oferta, então o caminho passa pela abordagem aos retalhistas e, em particular, o canal HORECA. A proximidade deste canal ao consumidor final, permite um grau de influência na escolha bastante elevado, um posicionamento favorecido ao nível de preço e uma condição de fidelização e consequente venda continuada do produto muito singular. Estas condições deverão manter-se enquanto o produto se mantiver longe da grande distribuição. É-nos então possível aferir, tal como previsto no capítulo 3 através de Noletto (2000), que a partir de alianças estratégicas as empresas podem superar barreiras de entrada em mercados onde não seria possível entrar de forma isolada somando forças e descobrindo formas de otimizar os seus recursos, os seus conhecimentos e potencialidades.

A escolha do fator preço em detrimento da qualidade é uma realidade do momento que se vive no setor a nível nacional e que veio piorar ainda mais a situação dos produtores que, mesmo com um vinho de qualidade superior, têm imensa dificuldade em promover-lo. As sugestões feitas a este nível passam pela criação de “associações de produtores” que se unam na produção, divulgação e distribuição de um produto de qualidade superior. Cerca de metade dos participantes acreditam que esta pode ser uma forma de promover a qualidade do produto nacional, interna e externamente. A ideia central é serem aliados em vez de concorrentes. São exemplo de sucesso as associações que nasceram no último ano no Douro onde “já existem poucos pequenos produtores. O terreno está a ser todo comprado por “grandes “que unem as quintas e aumentam volume e variedade de castas (...). Começa a haver menos concorrência e começam a controlar o mercado”.

A resposta é unânime quanto à importância que a promoção tem enquanto dimensão do marketing para a difusão e valorização dos vinhos. Existe a ideia de que possuir marcas solidamente instaladas e com uma notoriedade acrescida é indispensável para gerar valor. No entanto, há uma consciencialização por parte da grande maioria dos colaboradores na investigação acerca das dificuldades inerentes à sobrevivência/sucesso de uma nova marca num mercado mais restrito. As dimensões de produção e de compra aumentam exponencialmente quando uma nova marca é criada. Uma importante

referência foi feita por cerca de metade do painel no que diz respeito às garantias que devem ser dadas aquando da criação de uma marca.

“É a consistência da qualidade do produto que o torna fiável”.

O que a grande parte dos participantes defende, é que a criação de uma marca só deve acontecer depois de asseguradas condições de estabilidade e se o objetivo for “projetar e difundir o vinho fora da área de produção”. Não é isto que se verifica. O território nacional está inundado por marcas que sufocam o mercado e descredibilizam o setor, na medida em que a emersão de um grande número destas marcas se deu de forma muito repentina ao longo da última década.

7.3 Contributo da dissertação

Foi a realização de duas rondas na aplicação do método Delphi e a execução de quatro entrevistas como forma complementar na recolha de informação diferenciada, ampla e viável relativamente ao tema em questão que permitiu aferir as principais conclusões desta dissertação. O caminho traçado pela maioria dos participantes para a promoção do vinho em Portugal e para o melhor posicionamento do mesmo na mente dos consumidores é o retalho.

Esta dissertação contribuiu para o reconhecimento do retalho e em particular do canal HORECA como um dos mais importantes meios para promoção e destaque diferenciado de marcas, produtos e locais de venda. Até aqui, não se pensava neste canal como passível de determinar o sucesso ou insucesso do produto, de um rótulo. Esta investigação vem provar que, pelo grau de proximidade, é este o canal que detém maior poder influenciador na mente do consumidor final.

De entre os membros do canal em destaque, a restauração parece ser aquele com maior poder de influência, maior poder de negociação e maiores níveis de eficácia na comunicação do produto. Este é o canal que absorve castas, que coloca o seu nome em rótulos, que determina nalguns casos qual a marca que será bem-sucedida. O poder que a restauração alcançou como distribuidor de vinhos e impulsor essencial de marcas e produtores foi gradual, trabalhado. Neste aspeto, os vendedores e representantes de marcas tiveram um papel crucial, na medida em que foram estes quem despertou no

ramo, a necessidade de um bom complemento para a sua principal oferta como fator de diferenciação. Hoje, e através de estratégias nunca antes usadas, como o caso dos contratos de exclusividade, o vinho passou a ser, em muitos casos, tão essencial como a refeição em si.

Outro dos pontos importantes a salientar no final desta dissertação é a ineficácia do comércio eletrónico para o setor em análise. Os resultados divergem quando o assunto assenta em pontos como exportação e reconhecimento e promoção de marcas, locais de venda e representação (distribuidores). No mercado interno, contudo, este não é um canal de distribuição frequente uma vez que o investimento e atualizações constantes que o mesmo requer, não originam o retorno necessário para que este seja considerado lucrativo. É-nos possível perceber que o consumidor de vinhos mais cuidado, que não procura hipermercados para consumo doméstico (ainda que estes estejam muitas vezes disponíveis também nestes locais), tem necessidade de observar de perto o produto, ler no rótulo os componentes, considerar a embalagem. A preferência é, nesses casos, dada a garrafeiras. O ambiente é, nestes locais, adaptado às necessidades e predileções dos apreciadores.

A realização deste estudo permitiu-nos apurar qual o valor atribuído pelo setor às parcerias e perceber quais as mais lucrativas entre os intervenientes. O setor considera, de uma forma geral, que as parcerias são necessárias e podem ser um impulsionador para todos. Em relação aos produtores, as parcerias ganham um cariz diferente de imperatividade, na medida em que a maioria não conseguiria sobreviver sem a ajuda dos vendedores, dos grossistas ou de outros produtores com quem eventualmente estabeleçam acordos e/ou parcerias.

As parcerias mais comuns situam-se ao nível da promoção e é neste campo que surge mais uma das revelações. Uma das formas de promoção é muito recente, contudo muito eficaz: contratos de exclusividade. Sendo atualmente o canal HORECA o ator principal no meio é nestas “montras” que os produtores se procuram colocar, quando procuram um segmento de mercado. Restaurantes e bares conseguem acordos de exclusividade perante alguns produtores, que garantem o escoamento da totalidade ou de grande parte da produção, garantem a promoção do seu vinho e o consequente reconhecimento da qualidade do mesmo perante o consumidor final. Em contrapartida, os retalhistas adquirem o produto a um preço bastante mais baixo e garantem um fator determinante de diferenciação perante a concorrência. Há um sentimento de repulsa muito grande dos retalhistas, relativamente a produtos com muito destaque na grande

distribuição. A aquisição e venda destes vinhos de renome torna-se uma necessidade, ainda que imposta, na medida em que a visibilidade de alguns vinhos o tornam uma presença obrigatória no estabelecimento (seja bar ou restaurante). O fator de diferenciação ganha contornos de maior relevância para estes atores.

Outra das revelações prende-se com a forma de apresentação dos vinhos diante de potenciais compradores. A necessidade de afirmação da qualidade do vinho tornou-se essencial perante a inundação de marcas no mercado. Para combater o tormento da desconfiança gerada entre os retalhistas aquando da abordagem dos grossistas (representados na sua maioria por vendedores e/ou comerciais) a presença dos enólogos nas apresentações começa a ser uma forma de atuação usual. Também as apresentações nas próprias quintas e locais de produção são uma forma de diminuir os níveis de descrédito que o número demasiado elevado de marcas trouxe para o mercado do setor. Este é um cenário relativamente novo num contexto diferente da promoção e distribuição de vinhos.

Os principais contributos desta investigação foram passíveis de serem alcançados pelo facto de o trabalho e os métodos de recolha e análise de dados escolhidos, irem ao encontro dos objetivos definidos na fase inicial desta investigação.

Objetivo 1: Identificar formatos de distribuição no setor vitivinícola.

Sendo um dos objetivos do estudo, saber onde se concentram as áreas de maior sucesso ao nível da distribuição para o setor vitivinícola, procuramos confrontar a informação adquirida na fase da revisão de literatura, com as perceções dos respondentes relativamente a este tema em particular. As duas entrevistas realizadas em Setembro promoveram o primeiro contacto com informação de relevância para a investigação, como a presença acérrima do canal HORECA como um dos canais mais relevantes e a primeira perceção de apatia relativa a um dos canais que, numa fase inicial e ainda que sem que tenhamos partido com pressupostos, se adivinhava mais ativo e visível do que o que se veio a revelar; comércio eletrónico.

Objetivo 2: Identificar possíveis formatos de distribuição para pequenos produtores e distribuidores.

O relacionamento assume uma dimensão de grande importância ao longo de todo o percurso de análise, e é no recurso à metodologia Delphi que este ponto é mais seriamente e profundamente considerado pelos membros que integraram o painel. A análise dos relacionamentos estabelecidos entre os diversos intervenientes do setor é feita na primeira ronda, em que os intervenientes assumem a promoção e a capacidade

de diferenciação tem de ser trabalhado por todos os membros da cadeia de valor e que a formação dos profissionais ao nível da comunicação dos seus produtos pode ser um forte impulsionador. A ideia de que o estabelecimento de parcerias é fundamental para o alcance de sucesso é consensual entre os membros do painel. Há reconhecimento sobre a relutância existente no avanço destas sinergias, mas também a apreensão de que as mesmas podem ajudar o setor a ganhar escala e dimensão, beneficiando todos. As sugestões passam pelo alargamento destas parcerias a empresas de outros setores de atividade, que podem estimular o surgimento de novos produtos aumentando e diversificando o leque de clientes, bem como serem assistentes na otimização de processos de difusão e comunicação do produto.

Objetivo 3: Explorar novos canais existentes no mercado.

Para alcançar o terceiro objetivo tornou-se essencial, numa primeira fase, aferir a opinião participantes sobre os canais de distribuição presentes e com margem de crescimento. O canal HORECA é sugerido por mais de metade dos membros integrantes do painel delphi como o canal mais propenso a crescer e mais sustentadamente. Esta visão é partilhada por todos os entrevistados. É importante salientar que nenhum destes nega a importância dos demais canais e intervenientes, mas são estes quem detém maior margem de crescimento pela possibilidade de exploração de novas oportunidades e formas de distribuição (como são exemplo os locais de venda de vinho ao copo).

Objetivo 4: Identificar barreiras à entrada em novos canais de distribuição

O relacionamento tem, também na compreensão e análise deste objetivo, um papel fundamental. As entrevistas exploratórias salientaram um sentimento negativo relativamente à forma de atuação dos intervenientes do setor pela falta de colaboração e de empenho no estabelecimento de parcerias que permitam a todos maximizar ganhos. A ideia central é a de que são os produtores que se encontram numa posição mais dependente em toda a cadeia de valor e que, por esse motivo, são quem obtém menos lucro. O desinteresse por parte de alguns setores de atividade que poderiam fomentar e lucrar com a distribuição de vinhos é outro fator de descontentamento salientado e visto como um entrave ao crescimento do mesmo. A apatia é um sentimento considerado também nas entrevistas finais, associado à promoção dos vinhos nacionais, que continuam em muitos pontos a ser ultrapassados por vinhos estrangeiros de qualidade igual ou inferior. A falta de sinergias e a apatia na promoção e comunicação do produto

foram os principais pontos identificados como possíveis impedimentos ao crescimento e à entrada em novos canais de distribuição.

Objetivo 5: Explorar a necessidade de comercialização para além da produção.

A maior parte dos respondentes não acredita ser uma boa política para os produtores escoarem o seu próprio produto, uma vez que é necessário um trabalho específico de comunicação e de procura de posicionamento na mente do consumidor que será melhor alcançado por agentes especializados. Este é no entanto, um complemento essencial para que o produto adquira a visibilidade desejada e chegue ao maior número de consumidores possíveis. As parcerias são consideradas fundamentais para que maiores benefícios sejam alcançados, com a delegação de competências ao nível da distribuição para agentes externos aos produtores, que zelem pelos seus interesses, mas não sobrepondo os mesmos à questão elementar de escoamento de produto.

Objetivo 6: Criar novos canais para o setor.

A todos os membros que integraram o painel delphi foi solicitado que partilhassem sugestões no sentido de melhorar a situação do setor. Aqui, as opiniões ficaram divididas entre a aposta na promoção, a fomentação de uma maior união entre os intervenientes, a definição cuidada e estabilização ao nível do preço, e ainda a aposta na qualidade. Aos entrevistados, a mesma questão foi colocada (à maioria no final da entrevista, num contexto mais informal), e aqui as atenções centram-se nos benefícios que as parcerias podem trazer. Seja pela melhor e mais abrangente comunicação, pelo acesso a produtos diferenciados e em maior quantidade, pelos benefícios ao nível de preço, o reconhecimento proveniente da maior visibilidade e as maiores margens de lucro, todos os benefícios apresentados derivam da maior união do setor e do trabalho conjunto.

7.4 Limitações e sugestões para estudos futuros

Qualquer investigação tem inerentes os entraves e limitações que postulam e dificultam o alcance dos objetivos a que nos propomos inicialmente.

Numa primeira fase, as limitações deveram-se sobretudo à escassez de informação sobre o tema. Ainda que o setor vitivinícola esteja efetivamente em

crescimento e o interesse em crescendo, a distribuição em particular é ainda uma área muito pouco explorada neste ramo de atividade e em Portugal de modo particular. As leituras disponíveis sobre o setor em particular datavam já, na sua maioria os anos 90, à exceção de alguns artigos científicos e outros académicos que surgem no ano de 2000 e em diante.

Numa segunda fase, as limitações desta investigação prendem-se sobretudo com o número muito inferior ao desejado de participantes no método escolhido como principal para recolha de dados, o método Delphi. Foram feitos 159 contactos iniciais aos quais responderam afirmativamente 17. Destes 17 respondentes, apesar de ter sido concedido um limite bastante alargado para o retorno das questões colocadas, apenas nove acabaram por participar na primeira fase, o que obrigou a reforços e pedidos de cumprimento de prazos, que acabaram também por retardar a fase da recolha de dados. Apesar de o cenário não ser animador, a opção foi avançar para uma segunda fase. Esta segunda fase ficou ainda reduzida a cinco participantes. O método Delphi seria utilizado como método de recolha único no cenário ideal, mas o complemento com o método de entrevistas para reforço e confirmação da informação recolhida mostrou-se vantajoso.

As dificuldades inerentes ao agendamento das entrevistas e concretização das mesmas prendem-se sobretudo com um grau elevado de dependência que se cria em relação aos entrevistados e à adaptação que se procura face aos seus horários. O tratamento deste tipo de dados é mais exigente e minucioso. Assim, tornou-se premente a realização do trabalho de recolha e de análise em simultâneo, aumentando o nível de exigência e de disponibilidade da nossa parte.

Para uma investigação futura, fica em aberto a possibilidade de alargar o âmbito de análise para o contexto internacional. Seria importante identificar canais de distribuição de vinhos internacionais, examinando a influência do velho mundo vs. novo mundo bem como as estratégias utilizadas. Uma questão de relevância a colocar, seria o grau de vantagem da internacionalização e, em última instância, questionar a imperatividade da mesma. O objetivo fundamental passaria por (re) conhecer os mercados mais prósperos, as melhores abordagens para os mercados externos e ainda a importância do estabelecimento de parcerias para o sucesso da internacionalização.

7.5 Considerações finais

De uma forma geral, entendemos serem fundamentais as contribuições desta investigação para o setor e para os demais interessados pela área de distribuição que encontram neste documento uma fonte de informação até aqui pouco explorada. A escolha deste tema prendeu-se com um interesse particular em adquirir e promover conhecimento relativo a potenciais estratégias de distribuição para empresas do sector vinícola e vitivinícola. Ao analisar estratégias adotadas ao nível de entrada em novos mercados, bem como às mudanças nas áreas de negócio consideramos ter alcançado os objetivos principais a que nos propusemos. Após a observação das áreas específicas em que o setor tem sido melhor sucedido e feito as suas adaptações ao nível da distribuição e dos canais utilizados, foi-nos possível analisar as oportunidades de ajustamentos e/ou readaptações inerentes ao aprofundamento sobre a matéria.

Apesar das dificuldades com que nos cruzamos ao longo da pesquisa, acreditamos que esta poderá contribuir de forma significativa para o reconhecimento da importância para o setor vinícola e vitivinícola, da importância da distribuição enquanto elemento do composto de marketing, com um papel crucial no sucesso da estratégia desenvolvida pelas empresas do setor.

Para os que se lançam na aventura da criação de uma marca, esta dissertação elucidará estes novos investidores sobre as dificuldades que poderão encontrar ao longo do seu percurso e poderá auxiliá-los na definição dos seus objetivos, e conseqüentemente, na escolha do seu segmento de mercado.

Apêndices

Apêndice I - Guião de entrevista

1. Como sabe, esta investigação debruça-se sobretudo sobre a questão da distribuição no setor. O que o levou a aceitar o nosso convite?
2. De entre os intervenientes do setor, sejam eles produtores, grossistas, retalhistas, etc., quem pensa serem aqueles que têm mais relevância para o setor?
3. Porquê?
4. Acha que as escolhas dos seus métodos contribuíram para a melhoria no posicionamento do setor?
5. Porquê?
6. Vou ler um pequeno excerto: *O estudo da produção do vinho vai muito além exploração do terreno, clima, da uva. É fundamental procurar perceber quais as condições elementares para o êxito. Um bom vinho sem a projeção necessária, nunca será reconhecido como tal.*
7. Que comentário merece esta afirmação?
8. Acha que a qualidade e variedade dos nossos produtos não são por si só suficientes para fomentar o crescimento e o sucesso do setor?
9. As parcerias são necessárias?
10. Quão imperativo se torna a criação de uma marca própria?
11. Devemos então apostar na valorização de estratégias conjuntas para potenciar a criação de valor para todo o setor.
12. Quais os formatos de distribuição que conhece?
13. Qual pensa ser o papel do retalho no estabelecimento de parcerias?
14. Quais as maiores vantagens e inconvenientes no estabelecimento de parcerias?
15. Olhemos para um dos inúmeros exemplos: A RUMO – Sociedade Agrícola, começou por ser apenas produtor que comercializava uvas para produção de vinho. Rapidamente os seus sócios perceberam que havia um investimento a ter de ser feito para além da produção.
16. A que canais os produtores do setor poderão aceder enquanto grossistas e/ou retalhistas do mesmo setor?
17. Qual a dimensão desta forma de ação conjunta?

A preencher pelo entrevistado:

Nome:

Data de nascimento: _____ Escolaridade: _____

Contacto (s): _____

História no setor:

Ano em que iniciou a vida profissional no setor: _____

Posto de Trabalho atual: _____

Apêndice II - Primeiro contacto para reunir painel de participantes no método Delphi.

“Exe-mos Srs

O meu nome é Helena Malheiro. Estou a desenvolver um projeto de investigação na Universidade do Minho em colaboração com o Prof. Vasco Eiriz sobre oportunidades e desafios para a distribuição no sector dos vinhos. Este projeto tem por objetivo analisar os relacionamentos entre os intervenientes no sector, desde a produção ao consumo, procurando identificar e propor novos formatos de distribuição. Trata-se duma pesquisa que deverá dar contributos para o sector e para os seus diferentes operadores.

Gostaria de o convidar a integrar o painel de participantes neste estudo. A sua participação supõe a resposta a algumas questões, predominantemente através de e-mail. O anonimato será garantido. Estimamos que o tempo que lhe ocuparemos seja reduzido.

Os membros que aceitem integrar o painel, beneficiarão do acesso aos resultados dos contributos agregados de todos os membros participantes. Para além deste benefício de geração e partilha de conhecimento sobre um tema que julgamos do seu interesse, caso aceite participar, no momento em que haja "outputs" da pesquisa, teremos todo o gosto em lhe oferecer documentos como artigos e/ou relatórios que resultem deste estudo.

Finalmente, caso entenda sugerir-nos alguma pessoa conhecedora do sector da distribuição de vinhos, teremos também muito gosto em receber esse contributo.

Agradeço uma resposta.”

Apêndice III – Tabela de objetivos da primeira ronda do método Delphi.

<p>Objetivo 1:</p> <p>Identificar formatos de distribuição no setor vitivinícola.</p>	<p>De entre os diferentes tipos de distribuidores existentes no mercado português de vinhos, quais são, na sua opinião, os que possuem maior visibilidade e importância?</p>
	<p>O que justifica no seu entender o posicionamento privilegiado desses distribuidores?</p>
<p>Objetivo 2:</p> <p>Explorar a necessidade de comercialização além da produção.</p>	<p>Os pontos fortes de Portugal, como a qualidade dos seus produtos e a variedade e qualidade da sua matéria-prima não são, por si só suficientes para fomentar o crescimento e sucesso do setor. O que pensa sobre esta afirmação?</p>
	<p>Quais são no seu entender as barreiras ao crescimento do mercado?</p>
	<p>Quão fundamental se torna o estabelecimento de parcerias para fomentar o êxito?</p>
	<p>Um bom vinho sem a projeção necessária, nunca será reconhecido como tal. Quão imperativo se torna a criação de uma marca própria?</p>
<p>Objetivo 3:</p> <p>Explorar novos canais existentes no setor</p>	<p>No seu entender quais são os canais de distribuição de vinhos atualmente existentes no mercado português que possuem margem de crescimento?</p>
	<p>Que outros canais para além dos presentemente utilizados acha que podem vir a ser utilizados com sucesso na distribuição de vinhos?</p>

Fonte: o autor

Apêndice IV – Tabela de objetivos da segunda ronda do método Delphi.

<p>Objetivo 4:</p> <p>Identificar barreiras à entrada em novos canais de distribuição</p>	Qual a relevância de grossistas para o setor?
	Qual a relevância de retalhistas para o setor?
	Quais as maiores vantagens da criação de parcerias?
	Quais as maiores desvantagens da criação de parcerias?
<p>Objetivo 5:</p> <p>Explorar a necessidade de comercialização além da produção</p>	A que novos canais poderão aceder os já produtores, uma vez que se tornem também grossistas do mesmo setor?
	A que novos canais poderão aceder os já produtores, uma vez que se tornem também retalhistas do mesmo setor?
	Qual a dimensão da atuação conjunta destes dois intervenientes em particular?
<p>Objetivo 6:</p> <p>Criar novos canais para o mesmo setor</p>	Que sugestões pode fazer no sentido de melhorar a situação do setor vitivinícola?

Fonte: o autor

Apêndice V – Aplicação do método Delphi: contacto para ronda I

“Exmo. Sr.

Em conformidade com o contacto anterior em que amavelmente se disponibilizou em participar no projeto de investigação levado a cabo na Universidade do Minho sobre oportunidades e desafios para a distribuição no sector dos vinhos, venho apresentar a primeira fase desta pesquisa.

Peço-lhe o favor de refletir algum tempo antes de responder às seguintes questões. As respostas devem ser dadas de forma livre, com a extensão que entender.

1 - De entre os diferentes tipos de distribuidores existentes no mercado português de vinhos, quais são, na sua opinião, os que possuem maior visibilidade e importância? O que justifica no seu entender o posicionamento privilegiado desses distribuidores?

2 - Os pontos fortes de Portugal, como a qualidade dos seus vinhos não são, por si só suficientes para fomentar o crescimento e sucesso do setor. O que pensa sobre esta afirmação? Quais são no seu entender as barreiras ao crescimento do mercado?

3 - Quão fundamental se torna o estabelecimento de parcerias para fomentar o êxito?

4 - Um bom vinho sem a promoção necessária, nunca será reconhecido como tal. Quão imperativo se torna a criação duma marca própria?

5 - No seu entender quais são os canais de distribuição de vinhos atualmente existentes no mercado português que possuem margem de crescimento? Que outros canais para além dos presentemente utilizados acha que podem vir a ser utilizados com sucesso na distribuição de vinhos?

Em caso de dúvidas sobre as questões não hesite em me contactar.

Se entender recomendar-nos outras pessoas familiarizadas com este tema, agradeço imenso.

Grata pela disponibilidade

Helena Malheiro.”

Apêndice VI – Resultados do método Delphi: retorno ronda I

Questão 1 - De entre os diferentes tipos de distribuidores existentes no mercado português de vinhos, quais são, na sua opinião, os que possuem maior visibilidade e importância? O que justifica no seu entender o posicionamento privilegiado desses distribuidores?

Participante 1: Os que operam em todo o território (ex: Decante, Vinalda). O facto de terem uma estrutura profissionalizada, não só ao nível da gestão mas também na equipa comercial, recheada de bons profissionais. Os distribuidores regionais têm normalmente estruturas pequenas que funcionam bem ao nível local mas lutam com falta de meios para vingar.

Participante 2: Não disponho de dados que me permitam dar resposta competente. Em termo de visibilidade, a Vinalda. Mas, como lhe disse, não me sinto confortável na resposta.

Participante 3: Os distribuidores que possuem maior visibilidade são as grandes superfícies, são estas que têm o maior contacto com o cliente e com o consumidor final, apresentando-se assim de uma importância extrema. Apesar de em muitas situações poderem também ser a ruína de muitos produtores devido à pressão que exercem nos preços dos produtos, com margens muito esmagadas. A justificar este privilégio vem a sua grande cadeia de distribuição de variados produtos num mesmo local. o consumidor não tem que se deslocar a vários sítios par obter os vários bens de consumo.

Participante 4: A Fanadegas não é uma entidade comerciante de vinhos mas sim uma representante das adegas cooperativas portuguesas, elas então comerciantes dos produtos produzidos. No entanto, naturalmente reconhecemos que alguns distribuidores de vinhos evidenciam uma maior visibilidade e importância, devido ao impacto que conseguem nos mercados nacionais. Porém, com a mesma evidência, salientam-se alguns distribuidores com abrangência nacional e outros, não tanto assim.

Participante 5: Os maiores distribuidores nacionais como a primedrink, Heritage ou Decante são distribuidores sempre associadas a marcas de grande referência e que têm um volume de negócios grande desde o inicio pois representam marcas que vendem por si.

Participante 6: Na tua primeira questão, poderemos separar em dois tipos de distribuição. Os que vendem ao consumidor final, como por exemplo Restaurantes, Supermercados, Hipermercados e garrafeiras, chamado canal HORECA e os distribuidores contratados que vendem a esses mesmos empresários ou canais. Obviamente, ambos são importantes e estão relacionados, mas o canal HORECA acaba por ser o mais importante, dado que é ele que fecha o ciclo do produto. Infelizmente, os hipermercados são os que têm um posicionamento mais privilegiado entre os distribuidores, dado que obtêm os melhores preços, face ao volume de compra e venda. Por norma nestes casos também não existem intermediários. Ou seja, são negociados diretamente com o produtor que vendem obviamente ao melhor preço.

Participante 7: A importância do distribuidor depende do segmento de vinhos que estamos a comercializar. Para vinhos de topo as garrafeira são melhores, para vinhos de volume a grande distribuição.

Participante 8: Decante-vinhos, Portfólio, heritage e Niepoort com marcas próprias. Garcias, Castro Linhares, Solbel e Garrafeira Soares multimarca. Todas estas empresas representam marcas fortes no mercado e com excelente posicionamento. As Entregas são relativamente rápidas.

Participante 9: A questão da distribuição está sempre associada ao volume de produção da Marca e objetivos do produtor. Se produz o suficiente e procura vendas a

preços competitivos então a grande distribuição será o caminho a seguir, se o objetivo passa por construir uma marca de raiz e ficar pela pouca produção, então a procura da distribuição será baseada no acompanhamento ao consumidor final que o distribuidor possa oferecer.

Basicamente, a distribuição depende sempre do objetivo que o produtor tem para a marca. Quanto ao posicionamento privilegiado, de alguns distribuidores, esta diretamente relacionado com o volume de vendas que apresentam e os resultados sucessivos de escoamento de stocks, o que lhes permite assumir uma posição de destaque face a concorrência.

Questão 2 - Os pontos fortes de Portugal, como a qualidade dos seus vinhos não são, por si só suficientes para fomentar o crescimento e sucesso do setor. O que pensa sobre esta afirmação? Quais são no seu entender as barreiras ao crescimento do mercado?

Participante 1: Estou de acordo com a afirmação. Fazer bons vinhos não é suficiente para vencer no mercado global, é preciso vender e para isso é necessário criar uma imagem de qualidade e preço compatível com os nossos produtos. Os vinhos portugueses estão tradicionalmente associados a produtos bons e baratos o que não se adequa à realidade nacional...temos custos de produção elevados e não conseguimos vingar pela via do preço. É necessário afirmar a nossa qualidade e originalidade (castas) diferenciadoras.

Participante 2: Concordo, genericamente com ela. A marca Portugal, não apenas no sector dos vinhos, não ajuda a vender. Ainda que tenhamos dois vinhos de classe mundial, o país não lhe está muitas vezes associado.

O Madeira devido à sua pequenez e o Porto por incapacidade de comunicar o país, que teria ser ajudada por outros argumentos. Em muitos locais, talvez na maioria, Porto significa um tipo de vinho e não uma demarcação.

Por outro lado, não é para mim claro que Portugal tenha vinhos de qualidade. A qualidade tem vindo a crescer e de forma sustentada nas últimas décadas, mas basta percorrer o país para se perceber que são uma minoria os que estão, de facto, a produzir qualidade.

Veja-se o caso do Vinho Verde, a segunda maior referência vínica portuguesa no estrangeiro. A esmagadora maioria dos vinhos não tem qualidade. É um vinho associado a Portugal e a preço baixo. Essa é a questão.

Portugal exporta rios de vinho indiferenciado e a preço baixo ou marcas de grande volume a preço muito baixo. É essa a imagem de Portugal. França ou Itália vendem coisas como essas nossas e a melhor preço. Ok, a marca é mais forte. Pois é, mas apostar sempre no preço mínimo dá cabo do negócio a quem quer fazer qualidade.

Depois, mesmo nos vinhos certificados, nomeadamente nos DOC, a qualidade não é perceptível. Diz-se que temos DOC a mais, que baralha o consumidor. Para mim o que baralha o consumidor e penaliza as empresas é ter sob a mesma DOC, como se fossem iguais, vinhos de categorias tão diferentes: Caves de Santa Marta são tão DOC como o Vale Meão. Isso, sim, confunde. E no Vinho do Porto também é gritante e aí são tiros que se dão nos pés.

Depois, o vinho não se apoia em produtos de qualidade, portugueses, que poderiam ajudar a vender.

Participante 3: Concordo com a frase, mas a qualidade dos vinhos é a base por onde tudo começa. Portugal sempre se bateu com os melhores vinhos do mundo nas gamas altas, mas nas gamas de baixo valor apresentava vinhos com qualidade baixa. Penso que isto também está a mudar, pois apercebo-me cada vez mais de notícias de

vinhos portugueses premiados. Nas barreiras do mercado nacional, a forte concorrência de preços baixos, no estrangeiro essencialmente o forte investimento inicial.

Participante 4: Claro que a qualidade dos nossos vinhos, por muito notável que seja, não é suficiente para que os mesmos se imponham nos mercados nacionais e internacionais.

Pela nossa experiência, diríamos que esta qualidade pode influenciar em 20% o sucesso de um determinado vinho, ficando os restantes 80 % afetos a um conjunto de outros fatores, dos quais se salienta uma estratégia adequada, seja por parte dos produtores cooperativos e individuais, seja pelas entidades - VINIPORTUGAL, CVR'S, FENADEGAS e outras – que devem assumir as responsabilidades na afirmação e promoção dos nossos vinhos. Portanto, o crescimento deste setor vitivinícola (quem urge alcançar) deve basear-se numa estratégia nacional, naturalmente muito facetada e na responsabilidade de todos os interventores, nomeadamente o próprio estado.

Participante 5: A qualidade dos vinhos das regiões demarcadas deve à partida estar assegurada. Não deve existir vinho de uma região demarcada que não tenha qualidade. A qualidade não é um ponto forte mas simplesmente uma obrigação. Como pontos fortes devemos utilizar a comunidade portuguesa no estrangeiro, o turismo como forma de divulgação do produto português, a cortiça e o facto de sermos líderes neste sector (sempre associado ao Vinho), termos 3 vinhos únicos no mundo, Vinho Verde, Porto e vinho da Madeira, o facto de uma das nossas regiões vitícolas ser Património Mundial.

Participante 6: Quanto à afirmação da segunda questão, não poderia estar mais de acordo. Como sabem hoje em dia existem milhares de marcas de vinhos, e umas centenas de empresas no sector vinícola. Na minha opinião o custo de produção por vezes é elevado (dependendo do vinho) o que inflaciona os valores do vinho quando chega ao consumidor final, no que respeita ao mercado interno (Nacional). Dado que o país se encontra no estado que se encontra, em que a carga fiscal é elevada, são poucas as pessoas que têm capacidade para beber um bom vinho às refeições. Posso dizer garantidamente, que hoje em dia 80% do vinho que eu comercializo aos distribuidores finais (HORECA) não ultrapassa os 2,00€ por garrafa para ser vendida ao consumidor final por 4,00€ no máximo. Nesta situação, ou aumentamos o número de pequenos distribuidores para fazer face a este problema, ou conseguimos excelentes contactos e nos viramos para o mercado externo, onde o consumidor final não olha tanto ao preço do vinho dada a qualidade já conhecida dos nossos vinhos internacionalmente.

Participante 7:Concordo.

Penso que se refere ao crescimento em mercados internacionais, nestes a notoriedade d marca Portugal como um produtor de vinhos e de vinhos de qualidade.

Participante 8: Os vinhos portugueses têm crescido em vendas, qualidade, notoriedade, reconhecimento e imagem. Contudo devemos de apostar fortemente na formação dos profissionais do sector e na comunicação, devemos aprender a vender cada vez melhor. Pois temos vinhos com castas únicas e características próprias e Condições climáticas extraordinárias.

Participante 9: Uma afirmação compreensível por um lado, visto que, a título de exemplo, o vinho Francês ou Italiano atingiu um estatuto de fama, que na grande maioria das vezes não reflete a qualidade final dos vinhos destas duas grandes potencias mundiais, muito devido ao propagandismo feito ao longo de varias décadas, e que se transforma num mito.

O Vinho Português apresenta características superiores e particularidade únicas no Mundo, caso do Vinho do Porto, Vinho da Madeira e Vinho Verde, que são exclusivos do nosso território, e que com o devido impulso, nomeadamente por

organismos públicos, obteria resultados finais de comercialização ainda mais substanciais.

Existe também entre os Produtores, a síndrome da Concorrência, em detrimento do da Aliança, o que faz com que se dispersem energias e ideias, enfraquecendo Regiões Demarcadas e Denominações Protegidas, mas existe neste momento um Movimento Crescente de Cooperativismo entre as partes interessadas no sucesso dos produtos, que começa a dar os primeiros frutos no Exterior.

Questão 3 - Quão fundamental se torna o estabelecimento de parcerias para fomentar o êxito?

Participante 1: É essencial para ganhar competitividade, sobretudo para as PME's que constituem a maioria das nossas empresas vitivinícolas. Ganhar escala é fundamental para vingar na cena internacional.

Participante 2: Há diferentes realidades, há desde quem produza milhões e quem produza 2.000 garrafas. O que pode interessar à Sogrape ou à Enoport não é compatível em todas as ações. Mas também o que interessa às grandes casas não é o que convém às pequenas.

Porém, podem fazer-se sinergias. Supostamente há organismos. Têm surgido algumas associações de produtores, o que me parece um caminho acertado. Porém, sabe-se que em Portugal a mentalidade não é de união.

Participante 3: As parcerias são vitais, principalmente para pequenos produtores como nós. Termos alguém que vista a nossa camisola, e acredite em nós não é fácil. O mercado está cheio de grandes produtos nesta área.

Participante 4: Como é evidente, as parcerias entre os diversos agentes e entidades tornar-se-ão fundamentais e a FANADEGAS pode ser um bom exemplo desta realidade. De uma vez por todas, o setor vitivinícola nacional tem de perceber que não alcançará os seus objetivos através de procedimentos individualizados conforme, infelizmente, até ao momento não tem acontecido.

Participante 5: As parcerias num sector de pequenos produtores torna-se essencial para ganharmos escala e dimensão. Sozinhos teremos sempre grandes obstáculos e muitas dificuldades.

Participante 6: Uma das estratégias mais utilizadas e obviamente mais vantajosa passa por parcerias. Mais concretamente entre produtores e também entre produtores e distribuidores. Por norma os produtores que têm uma equipa de distribuição que venda ao canal HORECA, vendem não só os seus vinhos como os vinhos de outros produtores para conseguirem ter uma diversificação de produtos permitindo assim maior número de vendas e diversidade na qualidade dos vinhos e no seu preço, assim como variedade de vinhos regionais.

Participante 7: As parcerias são indispensáveis dadas a reduzida dimensão dos operadores nacionais.

Participante 8: É muito importante fomentar as parcerias. Podemos juntar enólogos e produtores, bem como empresas de outras atividades como por exemplo turismo, restaurantes, transportes e outras ligadas a comunicação e design para Portugal se tornar um país interessante e organizado.

Participante 9: estabelecimento de parcerias torna-se ainda mais importante neste setor, nomeadamente na elaboração de novos produtos, que são o reflexo dos mais variados clientes. Na implementação de um produto como o Vinho, a simbiose entre produtores /distribuidores, produtores / produtores, produtores/clientes torna-se efetivamente mais Indispensável no âmbito da Exportação.

As parcerias servem, em todo o caso, para otimizar processos de criação, difusão, publicidade, distribuição e conciliar todo o conhecimento por forma a obter o impulso e feedback desejado para um produto.

Sendo por vezes, usadas em ações mais acutilantes, na introdução dum item no mercado comercial, com objetivos bem definidos e em processos isolados.

Questão 4 - Um bom vinho sem a promoção necessária, nunca será reconhecida como tal. Quão imperativo se torna a criação duma marca própria?

Participante 1: Uma marca própria é essencial para valorizar a produção, todavia nem todos os produtores têm meios para promover uma marca. O problema reside no baixo valor que as uvas têm no mercado e que "forçam" muitos produtores à criação de marcas próprias que inundam o mercado.

Participante 2: O primeiro imperativo é ter consistência. Um vinho não pode ser só bom de vez em quando. Tem de ser constantemente bom. É a consistência da qualidade do produto que o torna fiável. Um vinho que não é fiável (como outro produto) vende uma ou duas vezes e não ganha clientes.

Dou um exemplo: há uns anos bebi um simpático vinho do Douro, com muito bom preço. Um vinho ideal para o dia-a-dia. Dei-o a conhecer a mais gente e foi um sucesso. No ano seguinte, o vinho era uma catástrofe; não foi por causa do ano ser pior, era mesmo mau. Resultado... Perderam toda a reputação ganha no primeiro ano e isso não se ganha facilmente. Há milhentos casos no país.

Outro disparate é os produtores mudarem de estilo. Querem ganhar um novo mercado e fazem-no a pensar nele, e esquecem-se que noutros locais o vinho tinha clientes fiéis.

Há muitos produtores que não têm cuidado com os rótulos e sua adaptação aos países onde estão a vender. O «embrulho» conta e há países-chave com gosto muito concreto. Por vezes falo com produtores, que estão a começar a vender para a China, e não sabem coisas básicas.

A consistência é fundamental para qualquer negócio. As pessoas gostam de saber o que compram. Surpresas só boas. Surpresas no primeiro embate. Montanhas-russas não são aconselháveis.

Depois há o fator preço. Não há como bater franceses ou italianos (e outros), mas o preço não pode ser demasiado baixo. Aí, a marca Portugal não ajuda nada.

Participante 3: Para nós que nos encontramos na fase inicial de construção da nossa marca é imperativo criar uma identidade. Por mais que um produto tenha qualidade, se este nunca for apresentado à sociedade dificilmente poderá chegar ao patamar que eventualmente chegaria. È fulcral publicitar, divulgar, estar presente, aparecer... Tudo é uma questão de tempo, e alguma sorte claro, desde que haja bons produtos com bom preço e muita dedicação. (dinheiro também ajuda claro).

Participante 4: A criação de uma marca própria pode ser discutível. Falamos de uma marca nacional? Se sim, que tipo de vinhos para esta marca e que qualidade inerente? Pensamos que, se for de nível nacional, esta marca pode não valer a pena.

Se falarmos de marcas regionais, o assunto pode ser visto de outra forma. Seja como for, esta marca deve servir para uma afirmação pela positiva dos vinhos portugueses, pelo que deverá ser de boa qualidade e não servir apenas para escoar este ou aquele vinho.

Participante 5: Ter dimensão que permita no mínimo 5000 garrafas.

Garantia de que consegue manter Qualidade e perfil do vinho durante todas as vindimas.

Ter capacidade de venda de pelo menos 50% da Produção.

Boa relação preço qualidade.

Participante 6: É verdade que existem excelentes vinhos que não são muito reconhecidos no mercado. Podemos atribuir este fator às estratégias de Marketing implementadas por cada produtor ou distribuidor. O Marketing tem um custo elevado, o que também ajuda a inflacionar os preços do vinho. A criação de marcas próprias não diria que seja imperativa mas em certos sectores do canal HORECA (restauração) é uma aposta económica e vantajosa. Pois conseguem colocar a imagem da casa num simples rótulo embora no que respeita à qualidade do vinho não diria que seja a melhor mas sim apenas a mais económica. Os produtores e distribuidores por outro lado também apostam nesta situação porque permite um encaixe financeiro mais elevado, onde existe quantidades mínimas de compra nestes casos.

Participante 7: Quando diz marca própria refere-se a marca do produtor, certo? Para nós, marca própria é marca de distribuidor mas pelo enquadramento da questão, penso não ser assim. Possuir marcas solidamente instaladas e com uma notoriedade acrescida é indispensável para geral valor. Sem elas a única diferenciação é só pelo preço o que é impraticável a prazo.

Participante 8: A marca própria tem grandes benefícios mas é cada vez mais difícil implementar marcas novas no mercado e exige um investimento alto que poderá arruinar um bom vinho antes de se tornar visível ao consumidor final.

Participante 9: marca própria sem dúvida e imperativo, no caso do objetivo do produtor ser, projetar e difundir o vinho fora da área de produção. Isto e, se o produtor quer fabricar vinho para vender fora da área de conforto, a marca serve como porta estandarte do produto. O Vinho denominado Regional, pode por vezes adotar apenas uma designação que não ponha em causa a fiabilidade da “Brand” principal, marcas que apresentam, por um lado, uma linha de produtos de Elevada Qualidade com parâmetros rígidos de Qualidade, mas que por outro lado apresentam uma segunda linha de produtos, descritos como “Corrente”.

Uma vez mais tudo depende do objetivo do produtor, pois se o vinho é bom ele pode chegar a qualquer lugar, mesmo com a questão do preço não ser por vezes o adequado. Sim a marca própria é sem dúvida o fator diferenciador para um vinho se estabelecer definitivamente num mercado de consumo.

Questão 5 - No seu entender quais são os canais de distribuição de vinhos atualmente existentes no mercado português que possuem margem de crescimento? Que outros canais para além dos presentemente utilizados acha que podem vir a ser utilizados com sucesso na distribuição de vinhos?

Participante 1: Essencialmente o canal HORECA. O vinho podia ser um produto complementar de outros produtos agroalimentares (azeite, queijo, enchidos), se fossem criadas as parcerias certas entre entidades diferentes todos beneficiariam. Falta vontade congregadora entre as empresas nacionais...

Participante 2: Não lhe sei responder.

Participante 3: Todos os canais são importantes, uns ajustados a grandes produtores, outros a pequenos. Arranjar parceiros de negócio e respeitar as suas condições e necessidades é um grande passo para o sucesso. Os que no meu entender possuem margem de crescimento são os comissionistas. Embora o trabalho não seja o mais simples, estando presente em diversos sítios e com diversos produtos poderá ser interessante tanto a nível interno como externo.

Participante 4: Genericamente, qualquer distribuidor pode ter a sua margem de crescimento. Como é evidente, este crescimento será baseado na região e nos vinhos

representados, sendo uns mais notáveis que outros, pelo menos em determinado momento.

Como dissemos na primeira resposta deixamos uma resposta mais aprofundada para os próprios agentes económicos, o que não é o caso da FANADEGAS.

Participante 5: Atualmente as casas gourmet e vinho ao copo têm grande capacidade de crescimento

Penso que o grande sucesso de vendas passa em criar o culto do vinho e para isso existir casas especializadas no vinho ao copo durante a noite os famosos winebar estão pouco explorados

Participante 6: Quanto à última questão, o Canal de distribuição que tem maior margem de progressão é e continuará a ser o canal HORECA. Mas aquele que financeiramente poderá trazer mais vantagens sem dúvida que será a exportação através de parcerias empresariais.

Já existem empresas que tratam de todo o processo de exportação. Desde a venda à exportação, tirando mesmo os encargos de exportação aos produtores. Poderá ser o caminho para muitas pequenas e médias empresas produtoras de vinho.

Participante 7: Em Portugal todos os canais, dados Nielsen, estão em quebra.

Participante 8: As empresas multimarca poderão ter margem de crescimento, pois a distribuição local deveria ser concentrada e restrita a apenas 1/2 empresas de transporte/distribuição para diminuir custos, poluição, trânsito nas cidades e tempo reduzido de entrega.

Participante 9: Se as condições de poder de compra de compra se mantiverem como nos últimos 8 a 10 anos, infelizmente em Portugal apenas sobreviverão as grandes cadeias distribuidoras.

Apêndice VII - Aplicação do método Delphi: contacto para ronda II

“Por forma a dar continuidade a esta investigação, exhibo abaixo os dados conclusivos desta primeira fase em que 9 pessoas integraram o painel, e apresento as questões da segunda e última fase desta pesquisa.

Peço-lhe mais uma vez, o favor de refletir algum tempo antes de responder às questões. Estas respostas devem ser dadas de forma livre e com extensão que entender. As respostas devem ser entregues até ao dia 2 de Fevereiro de 2014.

De um modo geral, todos os membros do painel assumem que são as empresas de distribuição de Vinhos Nacionais, aquelas que detêm maior influência no mercado, quer pelas marcas que representam, quer pelo grau de posicionamento que as mesmas alcançam. A presença dos seus vastos produtos num leque muito abrangente de locais (desde o canal HORECA, garrafeiras a hipermercados) faz com que os produtos cheguem ao consumidor final de forma rápida e eficaz. O volume de compra e venda destes distribuidores é de um modo geral elevado, pelo que a sua capacidade comercial aumenta exponencialmente.

Quando solicitado aos participantes que partilhassem a sua opinião sobre os pontos que poderiam fomentar o crescimento e o sucesso do setor, há unanimidade quanto à premissa de que a qualidade do produto não é por si só suficiente, ainda que todos afirmem que em Portugal se produzem vinhos de qualidade. Há uma consciencialização da nossa tentativa de posicionamento através do preço, sendo este apontado pela maioria como uma das barreiras ao crescimento do mercado. Há também a noção maioritária de que a promoção e capacidade de diferenciação têm de ser levados a cabo por todos os intervenientes da cadeia de valor e que a formação dos profissionais ao nível da comunicação dos seus produtos pode ser um forte impulsionador. Particularmente interessante, um dos intervenientes fala-nos sobre um “Síndrome de Concorrência em detrimento do Síndrome da Aliança entre os produtores”. Será possível que este seja o “segredo” para derrubar muitas das barreiras que impedem o nosso crescimento e aumento da visibilidade dos nossos produtos?

A ideia de que o estabelecimento de parcerias é fundamental para o alcance do sucesso é consensual entre os membros do painel, ainda que a maioria refira também a relutância por parte dos interessados em avançar com estas sinergias. A ideia

fundamental é que estas parcerias podem ajudar o setor a ganhar escala e dimensão, e esta é uma realidade que começa a mudar uma vez que há um reconhecimento cada vez maior por parte dos intervenientes de que as dificuldades serão mais facilmente ultrapassadas em “equipa”, bem como a variedade na oferta aumenta exponencialmente beneficiando que passa a ter uma leque mais vasto de produtos para oferecer, aumentando assim o contíguo de clientes. Ainda que os interesses difiram entre ramos de atividade e as dimensões dos mesmos, todos podem beneficiar. Surge entre o painel a ideia de parcerias não só entre os intervenientes da cadeia de valor, mas entre empresas de outros setores de atividade como turismo, comunicação e design. Estas parcerias podem estimular o surgimento de novos produtos (Como ofertas combinadas de fins de semana com provas de vinhos, por exemplo) aumentando e diversificando o leque de clientes, bem como podem assistir na otimização de processos de “difusão, publicidade, distribuição e conciliar todo o conhecimento por forma a obter o impulso e feedback desejado para um produto”.

Quando falamos de promoção, a resposta é unânime quanto à importância que esta dimensão do marketing tem para a difusão e valorização dos vinhos e dos possíveis benefícios da criação de uma marca própria. “Possuir marcas solidamente instaladas e com uma notoriedade acrescida é indispensável para gerar valor”. No entanto, há uma consciencialização por parte da grande maioria, das dificuldades inerentes à sobrevivência/sucesso de uma nova marca num mercado mais restrito. As dimensões de produção e de compra aumentam exponencialmente quando uma nova marca é criada. Uma importante referência foi feita por cerca de metade do painel no que diz respeito às garantias que devem ser dadas aquando da criação de uma marca. “É a consistência da qualidade do produto que o torna fiável”. O que a grande parte dos participantes defende, é que a criação de uma marca só deve acontecer depois de asseguradas condições de estabilidade e se o objetivo for “projetar e difundir o vinho fora da área de produção”.

Na identificação dos canais de distribuição com margem de crescimento, cerca de metade dos elementos deste painel apontam o canal HORECA como o mais propenso a crescer mais e mais sustentadamente. A maioria não nega a importância de todos os canais e intervenientes, mas ainda assim, sem a exploração devida das novas oportunidades (como é o caso dos locais de venda de vinho ao copo) e tendo em conta as condições de compra no nosso país, é possível que o crescimento não seja tão visível como desejado.

No feedback dado pelo painel no que diz respeito a formas de distribuição possivelmente bem-sucedidas, a mensagem presente em quase todos os analisadores, prende-se com a necessidade de estabelecer parcerias e na confiança de que essas mesmas parcerias seriam benéficas para todos. A “falta de vontade congregadora entre as empresas nacionais”, não deixa que as “condições e necessidades de novos parceiros de negócios” sejam analisadas e passos conjuntos para o sucesso recíproco sejam dados.

1. De entre os distribuidores com maior ou menor dimensão (retalhistas e grossistas), qual o que exerce maior influência no setor?
2. Analisando as opiniões dos participantes que integram este painel de avaliação, podemos perceber que as parcerias são um ponto de relevância que a maioria considera como sendo necessário e positivo. Concorda com esta conclusão? Quais são para si as principais vantagens e desvantagens no estabelecimento de alianças?
3. Há cada vez mais produtores que procuram ser os próprios a escoar os seus produtos, por forma a aumentar as suas margens de lucro. A que novos canais poderão aceder os já produtores, uma vez que se tornem também retalhistas do mesmo setor? Estes canais diferem se a sua escolha for a distribuição em grosso?
4. Qual a dimensão da atuação conjunta destes dois intervenientes em particular?
5. A opinião foi unânime quanto à premissa de que a qualidade do produto não é só por si suficiente. Que sugestões pode fazer no sentido de melhorar a situação do setor vitivinícola?

Grata pela colaboração:

Helena Malheiro”.

Apêndice VIII - Resultados do método Delphi: retorno ronda II

Questão 1: De entre os distribuidores com maior ou menos dimensão (retalhistas e grossistas), qual o que exerce maior influência no setor?

Participante 2: Não me sinto capacitado para responder.

Participante 3: Penso que o mercado grossista terá sempre uma palavra mais importante. Dentro destes, como não trabalho com nenhum direta ou indiretamente, penso que de opinião será o Continente, pelo facto de estar à mais tempo no mercado, e sempre com grande política de marketing.

Participante 4: No HORECA os grossistas, no consumidor final os retalhistas.

Participante 6: Quanto ao primeiro ponto é uma questão “íngrata”. Isto porque onde há um retalhista, passou um grossista, seja ele o produtor ou outro intermediário. Ou seja, estão sempre de mão dadas no negócio o que torna a questão um pouco ingrata seja para distribuidores grossistas ou para os retalhistas. O consumidor final, na maioria dos casos procura um retalhista para comprar o seu produto mas não obtinha o produto se não houvesse uma compra do retalhista ao grossista. Neste ponto diria que ambos são importantes nas mesmas medidas.

Participante 9: No nosso caso em particular (relativo ao nosso volume e ambição) ainda não sentimos grande influência de retalhistas ou grossistas, basicamente porque os canais de distribuição foram por nos criados, e sendo assim, temos algum controle sobre a distribuição nacional.

Temos conhecimentos porem, de grandes Grossistas que também assumem a promoção, e outros que apenas trabalham com números, penso que nestes dois casos temos como exemplo, Garcias e Grossão, penso que são dois influenciadores do setor dos vinhos no Norte.

Questão 2: Analisando as opiniões dos participantes que integram este painel de avaliação, podemos perceber que as parcerias são um ponto de relevância que a maioria considera como sendo necessário e positivo. Concorda com esta conclusão? Quais são para si as principais vantagens e desvantagens no estabelecimento de alianças?

Participante 2: Em termos de stands em feiras, poupar dinheiro e aumentar «estardalhaço». Juntos somos sempre mais fortes. Dinheiro que se gasta em 4 stands pode gastar-se num e permitir libertar fundos para outras ações, outros mercados ou apenas aliviar tesouraria. Não vejo grande desvantagem, a menos que num mesmo espaço coexistam vinhos de categoria muito diferenciada, fazendo com que os de baixo preços «sujem» os de preço mais elevado, supostamente, com maior qualidade – isto se abarcarmos diferentes regiões.

Não tenho certezas se será positivo juntar produtores numa mesma região, criando uma visão mais alargada. De toda a forma, aqui ainda mais do que no ponto anterior, a qualidade tem de ser nivelada.

Fora a questão dos stands, é um importante haver informação disponível e bem ilustrada acerca dos vinhos. Prospetos vagos, com meia dúzia de balelas, terroirs mais vaidosos do que interessantes, «duas gerações no vinho», fotos de telemóvel... e tudo impresso numa gráfica de vão de escada são escusados.

Não basta unir, é preciso um trabalho concertado e pensado em termos de comunicação. Separar bem o que é diferente e unir bem os pontos que tornam a aliança credível.

Participante 3: Sem parcerias o negócio torna-se menos viável, e certamente de mais difícil implementação. São estes parceiros que normalmente estão no mercado direto com o consumidor.

Participante 4: Sim, concordo. Economias de escala.

Participante 6: Na sua segunda questão, estou totalmente de acordo. As vantagens são que todos lucram sem aumentar os custos. Os produtores podem conquistar mercados que nunca perspetivaram tanto nacional como internacional aproveitando a carteira de clientes dos distribuidores grossistas ou retalhistas. No que toca a desvantagem normalmente é pior para produtores. Pois os distribuidores têm parcerias com vários produtores e se não ganhar com um produtor ganha com outro. O mesmo poderá não acontecer com o produtor.

Participante 9: Concordo que as parcerias são um ponto de relevância, e que acarretam também vantagens e desvantagens. No setor dos vinhos, e em particular para cada marca, os objetivos têm de ser definidos, as parcerias têm de ser estratégicas, o que se prende sempre com o volume que se produz. São positivas, se existe uma Grande Marca que se associa para fazer uma outra crescer ou para criar um novo produto em conjunto, são negativas quando um produto precisa de se elevar apoiado num nome de destaque, o que revela que por si só não tinha a qualidade necessária para se impor no mercado. Parceria sim, mas com os cânones de Qualidade Equivalentes que obtenham sempre um feedback positivo para a Denominação de Origem.

Questão 3: Há cada vez mais produtores que procuram ser os próprios a escoar os seus produtos, por forma a aumentar as suas margens de lucro. A que novos canais poderão aceder os já produtores, uma vez que se tornem também retalhistas do mesmo setor? Estes canais diferem se a sua escolha for a distribuição em grosso?

Participante 2: Não sei. Depende do bolso de cada um, do tempo de cada um, das sinergias com outros negócios, com pessoal disponível.

Compreendo perfeitamente a vontade e tentação de distribuir os seus vinhos, pois a distribuição come parte substancial do valor final. Porém é preciso fazer contas ao valor tempo. Quanto custa a hora. Essa conta varia de empresa para empresa e só o empresário a poderá fazer.

Tornarem-se distribuidores, se acarretar uma alteração significativa do tempo de atividade total, pode descentrar o foco da empresa. Ou seja, fazer vinho passa a ser o pretexto do negócio e não o negócio.

Participante 3: Existe sempre a necessidade de aumentar os lucros, seja pelo aumento de vendas ou pela venda direta. No entanto penso que a melhor aposta será colocar sempre os produtos nos canais de distribuição.

Participante 4: Muitos têm tentado, mas poucos conseguem sozinhos escoar os seus produtos. A pequena dimensão terá de explorar mais o canal HORECA talvez.

Participante 6: O facto de muitos produtores estarem a optar pela distribuição direta, pode ocorrer de forma estratégica, pois quando as parcerias acabam, os consumidores finais sabem sempre quem é o produtor, o que poderá permitir um aumento do lucro e o consumidor final comprar mais barato. Ou seja, deixa de haver intermediários (grossista) o que permite aumentar o preço ao produtor sendo este mais baixo para consumidor final. No fundo estamos a voltar ao ponto anterior.

A razão acaba por ser sempre a mesma, que é aumentar lucros.

Participante 9: No nosso caso existe o “escoamento” próprio, mas não diretamente associado a, aumento das margens de lucro, mas antes a maior controle sobre os locais de incidência das vendas. Sendo que os Hipermercados serão sempre um

veículo de distribuição, quer em pequenos ou grandes volumes, pelo seu poder financeiro.

Questão 4: Qual a dimensão da atuação conjunta destes dois intervenientes em particular?

Participante 2: Não sei.

Participante 3: Temo não ter percebido a pergunta.

Participante 4: Não sei bem.

Participante 9: atuação conjunta do pequeno e do grande distribuidor, cobrira cerca de 90% do volume total da venda de vinho nacional, visto que muito poucos são os que optam pela distribuição própria.

Questão 5: A opinião foi unânime quanto à premissa de que a qualidade do produto não é só por si suficiente. Que sugestões pode fazer no sentido de melhorar a situação do setor vitivinícola?

Participante 2: dada altura perguntaram a Henry Ford o que faria de diferente se começasse de novo. Respondeu que se tivesse 100 dólares, gastava 10 em produção e 90 em promoção. A baronesa de Rotschild disse que vender vinho era fácil, difíceis eram só os primeiros 150 anos.

Não basta tem boa publicidade, comunicação, design, promoção e marketing, mas estes aspetos são fundamentais. É aterrador perceber a quantidade de empresas que não têm um site na internet, ou que está parado, ou desatualizado, ou envelhecido, ou não é funcional, ou não distingue o fundamento do acessório.

Tenho notado, que tem havido um acréscimo de empresas a recorrer a consultores de comunicação. Porém, a grande maioria desses consultores apenas servem para gastar dinheiro. Ou são de todo maus, ou não sabem nem querem saber do negócio do vinho, ou confundem comunicação com publicidade, ou não sabem dizer «não» a um cliente (comunicar só por comunicar, porque paga uma avença não é boa estratégia).

Uma vez em conversa com um produtor, ele mostrava-se 300% de acordo comigo, na necessidade de esforço na comunicação, de criar momentos mediáticos, de estar na net... Porém, não só ele não estava na net como não tinha fotografia dos seus produtos.

Os rótulos melhoraram muito, não há dúvida, mas o atraso é gritante, em 80% das vezes, quanto a comunicação. Falta imaginação, falta arrojo, falta visão, falta noção de público.

Basicamente, reina um amadorismo entristecedor, razão que explica muitos dos defeitos que são assinalados por mim, quer, certamente, por outros opinadores.

Participante 3: É sempre necessário melhorar a situação. Mas em minha opinião uma maior união do sector é fulcral. Apesar disso tenho ideia que tem havido desenvolvimentos nesse sentido.

Participante 4: A qualidade por si só não vende. É necessário encontrar uma relação preço-qualidade razoável e equilibrada. Por outro lado, a qualidade deverá ser constante, ou seja, o produto não deve ter grandes variações para que o consumidor não mude para outra marca.

Investir um pouco mais na marca e no padrão constante.

Participante 9: Principalmente serem fieis a sua marca e ideia inicial do produto, não se deixando cair na tentação do mais fácil. Ambição, qualidade, crescimento progressivo e sustentado, criar uma marca com futuro e de futuro, escutar o consumidor, aceitar parcerias, aproveitar os mecanismos e associações.

Apêndice IX – Transcrição da primeira entrevista exploratória

HM: Como lhe foi dito antes, este estudo debruça-se sobre a distribuição no setor. A minha primeira questão prende-se com a curiosidade de saber a razão de ter aceitado o nosso convite e dar-nos as suas contribuições. Porque acha importante o foco do nosso estudo?

Fernando Ferreira: Para já, eu estou sempre disposto a colaborar com as pessoas que estão a estudar, no intuito de melhorar, esta relação fornecedor-cliente. Já não é a primeira vez e se calhar não será a última. Estou sempre disposto a ajudar.

HM: De entre os intervenientes do setor dos quais já fomos falando (produtores, grandes grossistas, entre outros), quais acha que são os que têm mais relevância no setor?

Fernando Ferreira: Para mim são os que conseguem ter uma boa colocação de produtos nos restaurantes. E porque é que eu digo isso? Porque muitas vezes um vinho, se se quer afirmar no mercado é através dos restaurantes. Eu vejo muitas vezes isso aqui no meu local de trabalho em que as pessoas chegam e dizem “Bebi há tempos o vinho X no restaurante Y e queria aquele vinho”. É mais fácil colocar um vinho e dá-lo a conhecer ao consumidor através dos restaurantes. Portanto, essas empresas que conseguem colocar os vinhos em restaurantes estão em vantagem. É mais fácil dar a conhecer assim do que numa loja. Aqui as pessoas vêm muitas vezes procurar o que conheceram nos restaurantes.

HM: Sugere-me então grossistas?

Fernando Ferreira: Sim. Grandes e médios. Eu por exemplo sou “pequeno” e também consigo colocar alguns produtos em alguns restaurantes.

HM: Este posicionamento privilegiado destes grossistas, que conseguem colocar os seus produtos nos restaurantes, é justificado por que fatores? É a aproximação do cliente final por intermédio dos restaurantes?

Fernando Ferreira: Não, conseguem vender mais quantidade de vinho e ganhar mais dinheiro. Há um privilégio em relação aos restaurantes porque estes conseguem vender mais quantidade no imediato, e a um consumidor final isso é difícil. Mesmo que ganhem menos acaba por ser compensador andar “de volta” dos restaurantes porque eles compram mais quantidade e para as empresas é compensador. Mesmo para mim. Nós temos um preço de venda ao público e depois tenho um preço de venda “ao restaurante” que é ligeiramente mais baixo. Acaba por me sair mais compensador vender cinco caixas a um restaurante a ganhar menos, do que vender duas garrafas a um consumidor final. É uma questão de números.

HM: A sua visibilidade também aumenta exponencialmente...

Fernando Ferreira: A minha pode não aumentar, porque o consumidor pode não saber quem coloca no restaurante o vinho que está a beber. Ainda assim, a longo prazo, pode acontecer de um cliente gostar de um vinho e perguntar: “Onde posso encontrar este vinho?” Já me aconteceu, e as pessoas acabam por vir cá, mas é um processo muito lento.

HM: Mas compensador a médio-longo prazo...

Fernando Ferreira: Sim. Sem dúvida.

HM: Vou lançar um pequeno excerto para que me possa dar a sua opinião: O estudo da produção do vinho vai muito além da exploração do terreno, do clima e da uva. É fundamental procurar perceber quais as condições elementares para o êxito. Um bom vinho sem a projeção necessária, nunca será reconhecido como tal. Que comentário acha que merece esta afirmação?

Fernando Ferreira: É fácil: Uma coisa bonita e bem-feita, se estiver escondida não vale nada, basicamente. As coisas têm que ser bem produzidas, ter uma boa aparência com um bom produto no interior, mas têm de ser mostradas ao povo. Não adianta eu ser muito bom produtor e ter uma obra bem-feita se não consigo colocar no mercado para as pessoas conhecerem. Dou-lhe um exemplo: Tenho aqui um pequeno produtor de Carrazeda de Ansiães. Há três anos houve uma feira de vinhos, eu peguei no carro e fui lá. Provei o vinho, achei o vinho interessante, abordei o produtor, perguntei preços e eles perguntaram-me: “Porquê”? Eu respondi que era proprietário de uma garrafeira e que aquele vinho seria possivelmente interessante. Para eles foi magnífico. Apesar de produzirem um vinho interessante não estão a conseguir pô-lo no mercado.

HM: E talvez o Sr. Fernando consiga conferir ao vinho a visibilidade que ele merece?

Fernando Ferreira: Exatamente. Comigo, muita gente em Braga começou a beber esse vinho e a habituarem-se a olhar para o rótulo. O produto tem que chegar ao público porque senão não vale a pena. Acho que não vale a pena fazer um bom vinho se não o consegue vender, se o público não conhece.

HM: Eu também já me começo a habituar a olhar para o rótulo, mas é recente e é uma aprendizagem constante. Só assim podemos procurar repetir uma experiência positiva enquanto consumidores. Pessoalmente, as redes sociais e blogues também ajudam muito.

Fernando Ferreira: Sim, sem dúvida. Eu já vendi e comprei vinhos através do facebook.

HM: Engraçado...

Fernando Ferreira: Sim. Houve uma marca de vinhos verdes que foi premiada e eu não conhecia, que me fez uma proposta através do facebook. Comecei por comprar duas caixas e neste momento compro muitas mais. É um vinho excelente, e por isso muito premiado. Já ganhou, mais que uma vez o prémio de “melhor vinho verde”. Eu quando comprei achei caro, mas depois percebi que valia a pena e foi claramente uma aposta ganha. E como lhe disse também já vendi vinhos pelo facebook.

HM: Interessante como as relações se processam. Acho que dava um novo estudo. Mesmo as minhas abordagens, foram muito mais eficazes através desta rede social.

Fernando Ferreira: O facebook também foi negativo para algumas áreas. Nomeadamente para a publicidade. Eu, por exemplo, recuso todas as propostas de publicidade em jornais. Para quê, se eu tenho um método muito mais eficaz e gratuito? Não vale a pena pagar por publicidade que ainda por cima é menos eficiente.

HM: A menos que sejam revistas da área, especializadas...

Fernando Ferreira: Sim, mas essas atingem um público muito específico. Uma faixa restrita. No facebook, até uma pessoa que não gosta de vinhos vê. Seja fotos de coisas bonitas, menos bonitas, vê.

HM: E isso é que é importante. Dar a conhecer.

Fernando Ferreira: Ainda ontem esse produtor que veio cá entregar vinhos fez um comentário no facebook engraçado. Eles vieram cá para Braga, meteram-se no Bragaparque a gastar dinheiro toda a tarde já que vêm de uma terra muito interior, mas disseram uma coisa muito curiosa: Estiveram com alguém que me conhecia. A informação passada é que eu era uma espécie de “príncipe” cá da zona, e que estava muito bem (financeiramente), o que não é totalmente verdade porque ainda não estou tão bem como isso. Vivo o dia-a-dia. Mas fiquei curioso por haver pessoas a comentar, a falar sobre mim, ainda que não saiba quem são.

HM: Da mesma maneira que eu. Eu cheguei e disse-lhe que tinha a sensação que já conhecia a sua garrafeira. A cor rosa, o seu logo, nada me era totalmente estranho. Portanto, a “onda invisível” de que falava no início sente-se assim.

Fernando Ferreira: Isso é o facebook.

HM: Parece-me ser bom. É muito positivo. Ainda que não pareça no imediato, pode trazer resultados no médio-longo prazo e eu acho que a potencialidade é ampla. Eu não conhecia o espaço, mas achei particularmente interessante este canto onde nos encontramos.

Fernando Ferreira: Eu faço aqui umas brincadeiras mais com amigos. Por exemplo, agora em Dezembro vou ter aqui um grupo de professoras a provar vinhos. Estão aqui à vontade. Já tive aqui várias vezes jornalistas do correio do Minho que vêm aqui relaxar, conversar enquanto provam vinhos. Sinceramente é muito agradável. A nível empresarial tive grupos que reuniam os seus vendedores à sexta-feira e que em alternativa a um café com a típica cerveja, escolhem um local como este para beber um espumante acompanhado de um queijo.

HM: E se calhar aproveita esses momentos para obter feedback sobre os produtos que consomem?

Fernando Ferreira: Evidente. Eu estou sempre a perguntar o que acham. Tenho a minha opinião pessoal, mas essa vale o que vale. Ter a opinião de um grupo, com justificações para escolhas diferentes das minhas é positivo. Gosto muito de ouvir.

HM: É de facto importante. Acho que faz muito bem. Os pontos fortes de Portugal, como falávamos há pouco, não têm sido por si só suficientes para fomentar o crescimento do setor. Nós falamos um pouco antes da entrevista e disse-me que neste âmbito, as coisas estão a mudar, que já estamos a conseguir posicionar os nossos vinhos num ranking mais elevado. O que é que pensa ser necessário para melhorar este posicionamento?

Fernando Ferreira: É importante, não só nos vinhos mas como no azeite, compotas e outras coisas boas que nós fazemos, mostrar aos estrangeiros o que nós fazemos. Eu diria que é fundamental para a sobrevivência do setor. O mercado interno não chega para sustentar e para fazer com que esses pequenos produtores cresçam. O mercado interno não chega. Temos de explorar os mercados onde estão os nossos parceiros de língua como o Brasil, Angola, Moçambique, mas também é fundamental trabalharmos o nosso continente: França, Alemanha, Inglaterra. Os países Nórdicos adoram-nos. O problema é que Itália, França, Espanha são tão agressivos no marketing que não deixam espaço para nós. Para a Noruega saber que nós temos bons vinhos, temos de ser também agressivos e procurar mostrar o que temos. Eles não sabem o que temos. A maior parte dos Europeus pensa que nós só produzimos vinho do Porto. Agora sim, já estão a começar a perceber que nós produzimos os chamados “vinhos de mesa”, tintos e brancos de topo! Capazes de, em concursos, ganhar aos vinhos Franceses, Italianos e Espanhóis. Mas eles são mais agressivos que nós no Marketing e é-nos difícil ainda “mandar”, mas todos os dias estão a surgir dados positivos.

HM: E acha que nós precisamos de fazer parcerias a nível nacional para fomentar essa evolução? Para dar a conhecer?

Fernando Ferreira: Aqui há uns anos surgiu um programa governamental que eu achei ser muito positivo, em que criaram um organismo que se chamava *Wine of Portugal*. Esse organismo colocava a nossa a imagem “lá fora” como um todo. Não havia a ideia dos vinhos do Douro, do Alentejo, mas a ideia de um todo; Dos vinhos de Portugal! Eu não sei se ainda está em vigor, mas sei que foi feito um trabalho que deu alguns frutos e no fundo foi uma espécie de união. Não havia uma tentativa de posicionamento dos vinhos por zona, trabalhava-se e mostravam-se os vinhos de

Portugal. Achei esse programa interessante. Fala-se muito agora nas nossas exportações, que são o motor da nossa economia e os vinhos têm um grande papel. Talvez isto também se deva um bocadinho a esse marketing criado através desse organismo Estatal. O que acontecia, é que se houvesse uma feira de vinhos em Frankfurt por exemplo, havia uma exposição de Wines of Portugal, que mostrava um bocadinho de cada, daquilo que nós fazemos e começamos a posicionarmo-nos melhor lá fora. Esta semana aqui na loja enviei muitos vinhos para fora porque um empresário Francês veio de Celeirós encomendar vinhos para levar para França.

HM: Mas fá-lo (exporta) sozinho?

Fernando Ferreira: Sozinho e em pequenas quantidades. Não estamos a falar de paletes, estamos a falar de caixas.

HM: Mas as nossas parcerias internas possíveis (produtores-grossistas, produtores-retalhistas como o senhor Fernando) são importantes?

Fernando Ferreira: Claro que são. Dou-lhe um exemplo. Aquele produtor que me veio trazer o vinho ontem tem dificuldade em pôr o vinho no mercado porque não tem nenhum grande distribuidor a mostrar aos restaurantes, às garrafeiras, ou seja; Não tem canais de distribuição. Como se dão a conhecer? Através de feiras, como aquela em que os encontrei e decidi apostar neles. Já lhes compro vinho há 3 anos pela qualidade. Mas é difícil. Se não encontrarem parceiros que os ajudem a promover e a distribuir o vinho podem crescer, mas vai ser muito difícil.

HM: E a criação de uma marca própria? Acha importante? Fundamental até?

Fernando Ferreira: Para quem?

HM: Para todos.

Fernando Ferreira: Para os produtores sim. Tem-se dado um fenómeno interessante nos últimos anos: Havia pequenos produtores, que precisamente por causa da sua pequenez entregavam as suas uvas às cooperativas. Hoje estes pequenos produtores estão a arriscar e a criar a sua própria marca. Eu conheço vários quer no Norte quer no Sul. Os problemas que advêm são que estes produtores não têm, muitas vezes, distribuidor e os grandes distribuidores esmagam muito o preço. Os produtores sujeitam-se muitas vezes, mas não gostam de sentir que o seu produto está a ser subvalorizado, que o estão a vender barato demais.

HM: Mas está a falar de que grandes distribuidores? De cadeias de hipermercados por exemplo?

Fernando Ferreira: Não. Esse é outro canal de distribuição que é a grande distribuição para o público. Eu estava mais a falar em grandes grossistas que vendem para as garrafeiras, para restaurantes. Mas também os hipermercados vão fazendo isso.

HM: Os hipermercados vão tendo um papel relevante neste aspeto...

Fernando Ferreira: Se reparar, quando abre um hipermercado de uma marca que já existe mas que apenas não na zona específica, uma das formas de atrair o público é “venha ver a nossa garrafeira”. Eu reparo muito nisso. Eles dão muito valor à existência de uma garrafeira, mesmo que não seja boa. Eles salientam sempre porque é importante ter uma boa garrafeira. O mesmo acontece com os restaurantes. Ainda que não tenham nada, anunciam.

HM: Devemos então potenciar estratégias conjuntas para potenciar a criação de valor?

Fernando Ferreira: Claro.

HM: E que formatos é que o Sr. Fernando conhece?

Fernando Ferreira: A chamada grande distribuição, como é um Pingo Doce ou um Continente que é importante porque chega ao público que procura vinhos mais baratos. Como são grandes conseguem comprar muita quantidade, conseguem maiores

margens e facilidade na negociação que lhes permite fazer campanhas e promoções como as que fazem. É importante esta parte da cadeia. Nós chegamos ao supermercado e vemos muita coisa, muita oferta. Temos bons vinhos a bom preço. Acho que é positivo.

HM: E mais?

Fernando Ferreira: Depois temos os distribuidores de marcas. Existem grandes distribuidores que representam determinados grupos, determinados produtores. Além dos distribuidores há aqueles que nós apelidamos simplesmente de gang ou grupo. Por exemplo: São criadas empresas que representam uma ou duas marcas de whisky, vinho alentejano, vinho do douro, vinho verde, gin, cognac, entre outros e este grupo depois vai vender aos grandes distribuidores como Pingo Doce ou Continente. Ainda há ali outro intermediário. Esses ainda estão antes na cadeia (de distribuição). Porque é que isto acontece? Muitas vezes o produtor quer produzir, concentrando-se na produção, e não se quer chatear com a distribuição. Então são criados esses grupos que fazem esse papel.

HM: Numa analogia redutora, talvez da mesma maneira que o Sr. Fernando, quando tem de sair da loja para distribuir precisa que alguém fique aqui, eles precisam de ter alguém que os “livre” de uma preocupação, de uma responsabilidade.

Fernando Ferreira: É mais ou menos isso. Eles unem-se a um grupo que pensem ser interessante para eles.

HM: E esses grupos cingem-se às marcas que representam, não “fogem”?

Fernando Ferreira: Não fogem enquanto há contratos e protocolos entre eles. Enquanto funcionar bem, ainda que as coisas estejam sempre a mudar. Como produtor tenho um protocolo com um grupo económico, mas se achar que esse grupo não está a fazer um bom trabalho pela minha marca posso querer mudar e isso vai acontecendo. Mesmo os grandes grupos vão mudando de marcas. Faz parte.

HM: Por curiosidade, faz ideia de quanto tempo são esses contratos? São de meses, anos...?

Fernando Ferreira: Não faço ideia. Sei que geralmente são contratos estáveis, mas nada dura para sempre e hoje em dia muito menos.

HM: O Sr. Fernando tem contratos com os restaurantes a quem vende?

Fernando Ferreira: Não. Eu vendo porque consigo convencer de que estou a vender um bom produto e de que este é uma mais-valia para o restaurante ter aquele produto, mas não tenho contratos. Sou pequeno e contratos com pequenos é algo que não existe.

HM: Já falamos de algumas vantagens. Acha que há também inconvenientes na criação de parcerias?

Fernando Ferreira: Os inconvenientes são que quem vende tem de vender a um preço mais baixo. Se enquanto produtor fizer uma parceria com um distribuidor e para que esse distribuidor possa ser competitivo, porque o mercado está muito competitivo, tenho de vender barato, para que eles não vendam caro e as vendas se concretizarem. O maior “contra” é ter de baixar o preço. Os produtores que me colocam o vinho na loja sabem que podem cobrar mais um bocadinho por não haver intermediários, mas ainda assim eu posso por vezes comprar mais barato a um distribuidor. Eu conheço um produtor Alentejano que me veio cá trazer produto, e eu quero trabalhar com aquela marca porque é uma boa marca e ninguém trabalha com essa marca em Braga. O próprio já me disse que está a contratar um distribuidor para “não se chatear” com isso. Neste momento é necessário contactar um transportador, agendar entregas, carregar a mercadoria e a tudo isto acrescem custos. Então, o que eles querem fazer é vender a produção na sua totalidade ou grande parte e não se “chateiam mais” com aquilo, o

distribuidor depois que venda. Claro que tem de baixar o preço, portanto há sempre prós e contras quando tomamos uma decisão

HM: Acha que na base dessa decisão está a ideia de que apesar de vender mais baixo, lucra mais com a inexistência dos custos de distribuição?

Fernando Ferreira: Assegura a venda. Isso é o mais importante. Um produtor nessas condições sabe que está a colher a uva, e já sabe que à partida aquilo estará colocado no mercado por empresas que sabem o que estão a fazer. Isto também é muito importante porque um produtor pode fazer um vinho muito bom mas ser um péssimo vendedor. “Cada macaco no seu galho”. Ele é um bom produtor e faz um bom vinho e a seguir vem um bom vendedor com a capacidade de o fazer chegar ao público, de vender esse vinho.

HM: Tendo como exemplo a mudança de uma sociedade agrícola que comercializa uva e que passa a produzir vinho, criando uma marca própria. Esta mudança abre portas para novos canais. A que outros canais acha que eles podem aceder enquanto grossistas ou retalhistas do mesmo setor, que não podiam aceder enquanto produtores?

Fernando Ferreira: Eles seriam os melhores a responder.

HM: Numa perspetiva de retalhista, a que canais comuns aos seus é que acha que esses produtores passariam a ter acesso, que não tinham enquanto simples produtores?

Fernando Ferreira: Se passam a produzir e a vender, conseguem chegar ao comprador em vez de esperar que o comprador se desloque à quinta para adquirir o vinho. Também se torna possível fazer parcerias com vinhos (distribuidores ou produtores) de outros produtores e completar o seu portefólio. Não ter só vinhos do Douro, mas ter também vinhos do Dão, um espumante da Bairrada, etc.

HM: É assim que se forma um dos grupos de que me falava anteriormente?

Fernando Ferreira: Não. Um grupo tem uma dimensão muito superior. Podem sim formar uma empresa de distribuição com colocação de produto no local (restaurantes, garrafeiras...)

HM: Mas não diretamente ao consumidor final...

Fernando Ferreira: Não. Pode acontecer pontualmente, mas normalmente não ainda que perante oportunidade, raras empresas negam. Há particulares que compram grandes quantidades e uma venda é uma venda. Os meus fornecedores também compreendem se as minhas compras forem mais reduzidas, fruto de um mês mais parado, mas o espírito é que caixa a caixa se faz um dia de vendas.

HM: Temos estado a falar de ação conjunta. Na sua opinião as parcerias são a melhor opção, ou há quem tenha maior benefício agindo sozinho?

Fernando Ferreira: Há vários níveis de parcerias. Tal como em muitas outras áreas, neste ramo agir sozinho torna-se muito mais difícil do que acompanhado. Há parcerias que são feitas entre os grandes distribuidores quando decidem, por exemplo representar duas marcas do Douro, um vinho verde, duas marcas do Dão, etc e trabalham apenas essas marcas. Depois há também outro tipo de parcerias: aquelas como as que eu próprio faço. Se eu descubro uma marca com qualidade, tento trabalhar essa marca e tento perceber quão explorada a marca já está. Se há muita gente a vender a marca, para mim já perde o interesse. Não gosto de ser mais um, gosto de me destacar pela diferenciação. Muitos potenciais clientes entram aqui e dizem não conhecer as marcas. A minha resposta é que “fico muito feliz por ouvir isso. Se chegasse aqui e só visse marcas que conhecia ia sair e pensar que não havia aqui nada de interessante, diferente”. É isso que eu assumidamente procuro. Quero ter coisas novas. Para quê abrir uma loja se fosse para ser mais do mesmo? Eu vejo muitos fazer isso, mais restaurantes.

O meu conselho para eles é que tenham uma ou duas das marcas “standard”, mas que procurem mostrar qualquer coisa de novo, que procurem fidelizar um cliente através de uma marca de vinho que os outros não tenham. Essa é a minha filosofia.

HM: Acha que o consumidor pode fazer a escolha do restaurante “Vamos a restaurante x que tem um vinho muito bom!”?

Fernando Ferreira: Sem dúvida. Esse é o meu argumento chave, uma das armas que eu utilizo quando vou a um restaurante. Eu digo: “Olhe, vocês têm aqui um vinho diferente. Se aparecer um cliente e gostar, esse cliente para o voltar a beber vai ter provavelmente de voltar. Isso é para vocês uma mais-valia”. Este tipo de estratégia pode não resultar sempre. Depende do proprietário do restaurante. Há aqueles que se preocupam muito com isso e há aqueles que não se querem chatear e que por isso apresentam as marcas standard e não procuram diferenciar nesse campo.

HM: As ofertas combinadas são importantes. Uma refeição pode ser completa com um bom vinho. Mas compreendo que seja necessário haver disponibilidade para fazer essas ofertas combinadas.

Fernando Ferreira: Sem dúvida. Devia haver mais formação para instruir proprietários e os próprios serventes acerca do seu trabalho.

HM: As parcerias não poderiam também ser feitas a outro nível? Há, por exemplo, restaurantes a sugerir vinhos seus?

Fernando Ferreira: Eu tenho um caso muito especial. Existe um restaurante em Braga, que funciona melhor ao nível do público de média-alta e nesse restaurante, onde vão muitas grandes empresas, consegui colocar um vinho que o dono gostou e que ele utiliza para ocasiões especiais. O vinho nem está na carta, mas ele oferece aos seus clientes e amigos mais próximos como uma escolha pessoal e de confiança. Uma situação curiosa: O Reitor da Universidade do Minho foi lá dar uma entrevista ao Jornal de Notícias há uns meses atrás e ele deu a entrevista durante a refeição. No final da entrevista, ele menciona a “refeição maravilhosa e o vinho que se mostrou à altura”. Esse é o Cotas Reserva que eu lá coloquei e que o proprietário pôs na mesa sem que o Reitor tivesse escolhido. É o meu caso curioso. O restaurante D. Júlia. Esse é um restaurante que tem grande pressão de vendas, onde vão pessoas com mais posses e que bebem bons vinhos, mas caríssimos. O restaurante tem um posicionamento elevado a todos os níveis e o proprietário, ao contrário de muitos donos de restaurantes investe muito em vinhos. Ele utiliza esse vinho, porque não é muito muito caro, mas de grande qualidade. Não estando na carta é utilizado como “escolha pessoal” perante aqueles que conhece e perante os que pedem uma sugestão. Eu fico feliz por ser um vinho meu o eleito. Sendo eu tão pequenino, estas são pequenas mas saborosas vitórias. Precisava de ter mais...

HM: Mas o Sr. Fernando vai tendo... E hotéis? Os hotéis também têm restaurantes e bar...

Fernando Ferreira: Têm mas funcionam quase todos mal. Não querem saber da restauração, que para mim, é algo estranhíssimo. Repare neste mesmo caso. O restaurante D. Júlia está ao lado do hotel da Falperra, que tem duas salas excelentes com uma vista incrível. Eu consegui pôr lá três caixas de vinho, mas depressa percebi que era uma luta que não valia a pena. Eu não ia sair vencedor. Ninguém ia. Eles não querem saber da parte da restauração: Os vinhos estão escondidos, ao invés de estarem disponíveis para que o cliente saiba o que há, possa olhar para a garrafa, pegar na garrafa, ver o rótulo e o contra rótulo. Quando perguntei ao chefe de mesa porque é que o vinho estava no chão ele respondeu: “Sempre foi o sítio dele, na cozinha”. O que acontece é que os estrangeiros que descem as escadas e passam a cozinha não sabem que há vinhos de qualidade. Que boas refeições podem ali ser confecionadas. Vão ao

lado, ao D. Júlia! É uma coisa incrível! Foi aí que eu percebi que não valia a pena. É demasiado desinteresse.

Apêndice X – Transcrição da segunda entrevista exploratória

HM: Antes de iniciar a gravação, o Sr. Rui falava-me já dos produtores que não têm capacidade para exportar. Essa matéria é importante e eu mais à frente ia perguntar-lhe se acha que esses produtores deviam fazer parcerias, por exemplo. Posso dar-lhe o exemplo da RUMO (...) que para além de produzir vinho, é o próprio a fazer a distribuição.

Rui Coelho: As parcerias funcionam dependendo da dimensão e capacidade que cada um tem. Posso dar-lhe o nosso exemplo. Quando me estabeleci existiam nesta rua (Largo da Sé de Braga) dois estabelecimentos (...), mais tarde decidimos juntar-nos e trabalharmos em conjunto. Foi quando começou a aparecer um, depois mais um, e outro até formarmos uma associação no Verão passado. Braga nunca viu tanta gente na rua como no Verão do ano passado.

HM: Sim, eu própria assisti a algumas das vossas iniciativas.

Rui Coelho: Está a ver onde quero chegar? As parcerias são o melhor que existe! Tem é de ser complementado com bom senso, vontade de trabalhar e assim só pode dar bons resultados. Do meu ponto de vista é assim e aplica-se em todas as áreas de negócio. Na vinicultura, pequenos produtores que se possam juntar seja para unir terrenos e aumentar produções ou iniciativas do género, só pode dar bons resultados. Só traz benefícios.

HM: Como sabe, os Intervenientes do setor passa, para além dos produtores, pelos grossistas e retalhistas como é o caso do Sr. Rui. Quem é que acha que tem mais relevância no setor? Quem tem mais visibilidade?

Rui Coelho: Em termos de comercialização? (...). A distribuição, o marketing. Tem de existir uma boa rede de distribuição do produto e um marketing forte (...), é um dos pilares principais.

HM: Vou ler-lhe um excerto que vem a propósito: “Um bom vinho, sem a projeção necessária, nunca será reconhecido como tal”. O Sr. Rui antecipou-se. Dizia-me antes da gravação, que os nossos vinhos estão bem cotados “lá fora”. E “cá dentro”?

Rui Coelho: Não estão, estão a melhorar e há duas coisas que têm ajudado e contribuído para que isso aconteça: A capacidade de resposta que alguns têm demonstrado, principalmente na exportação, com a aquisição de capacidades para estar presentes em feiras internacionais de vinhos (...) e a qualidade do produto em si, que tem vindo a melhorar sem dúvida nenhuma. Eu sou bombardeado com marcas de vinhos e produtores novos todos os dias! Agora, surpreendentemente sou visitado por enólogos e muitos são estrangeiros que apostam nos produtos portugueses. São estes que também têm dado uma grande projeção a algumas marcas.

HM: Acha que a variedade e a qualidade dos produtos são suficientes para fomentar o crescimento do setor?

Rui Coelho: Tudo tem um princípio (...) e o processo é moroso. Não é em 3/4 anos que se atinge um vinho forte o suficiente para se apresentar numa feira internacional com plena confiança.

HM: Nas feiras estamos sujeitos a críticas, sejam elas construtivas ou não.

Rui Coelho: Exato. E temos concorrência (...). O nosso problema é que começamos tarde demais e estamos a apresentar tudo de uma vez e isso é muito prejudicial, quer aqui, quer no estrangeiro. A oferta é tanta de um momento para o outro que gera uma certa desconfiança na qualidade.

HM: Mais uma vez, antecipou uma das minhas questões: Quão imperativo acha a criação de uma marca própria?

Rui Coelho: Desde que o produto seja bom, desde que seja trabalhado como deve ser, acho bem. A questão é que ser bom não chega, temos de ter um mecanismo por trás que diga e mostre aos outros que nós realmente somos bons. Já não basta ter o produto. Temos de ser bons no produto e em muitas outras coisas em paralelo. Temos de ser eficazes na distribuição; agressivos na publicidade. Podemos ter um produto razoável ou até mau, mas se a nossa comunicação for estrondosa, transformamos uma coisa má numa coisa boa. E isso acontece muitas vezes neste caso do vinho.

HM: Como?

Rui Coelho: Basta ter a pessoa certa a dizer que é bom. Ir, por exemplo, busca o enólogo A, B, C ou D, ou os críticos A, B, C ou D e que estes digam “É bom”. Mais de 60% já não distingue se é bom ou não. Se X diz que é bom, é bom e ponto final.

HM: Há muitas marcas a criar a sua marca e disse-me que estamos inundados com marcas. Como é que se faz o filtro?

Rui Coelho: Por haver muitas marcas, é que alguns produtores contratam enólogos conhecidos do público. Por uma questão de imagem! Um vinho que toda a gente desconhece, mas que tem o enólogo Y a assinar por baixo e passa a ser conhecido.

HM: é preciso investir.

Rui Coelho: Enólogos, revistas, feiras... Tudo tem o seu custo.

HM: Disse-me que a precisamos de uma distribuição eficaz. Que formato (s) de distribuição é que conhece?

Rui Coelho: Há muitos. Venda direta através das lojas *online*, dar a representação a grandes distribuidores como a Vinalda ou a Sogrape, ou o próprio criar condições para ser o próprio a fazer a distribuição, evitando custos, mas obrigando-se a maiores investimentos por outro lado (...). Se entre as duas opções (entregar a distribuição ou ser o próprio a fazer) eu escolho ser eu, isto não pode representar um custo mas sim um investimento. É uma diferença grande.

HM: Para o setor dos vinhos, qual o caminho mais seguro?

Rui Coelho: Qualquer negócio é um risco (...), mas tudo passa por um processo de avaliação do risco, do mercado, temos de saber onde vamos meter o quê e qual o meio mais eficaz, etc. Temos de conhecer bem o terreno, conhecer os gostos (...). Tudo depende da forma como nos entregamos aos projetos em que acreditamos e ao que estamos dispostos a investir.

HM: O Sr. Rui é um retalhista. Qual é o seu papel no setor?

Rui Coelho: Muito, muito, muito importante. Neste processo todo, o retalhista é aquele que ou acredita ou não acredita no produto para o poder vender. A partir do momento em que ele pega no produto e se predispõe a fazer uma experiência com ele e trabalhá-lo, há uma nova montra. São milhares de estabelecimentos e milhares de montras pelo país fora que o produto tem.

HM: Só a escolha para entrar na sua carta já faz de um vinho um vinho especial?

Rui Coelho: Claro. Eu sou bombardeado. Tenho vendedores que olham para ali (aponta para uma parede com prateleiras de vinho em exposição) e pensam que a minha oferta passa também por refeições, o que não é o caso... E isso já quer dizer alguma coisa.

HM: Diga-me: Quais pensa serem as maiores vantagens e desvantagens na criação de parcerias?

Rui Coelho: Para tudo existe sempre a outra face da moeda, ainda que eu não veja muitas desvantagens. As nossas escolhas podem trazer surpresas desagradáveis e imprevisíveis, mas garantidamente que através de parcerias chegamos a mais locais e mais longe do que conseguiríamos sozinhos. Temos mais capacidade, mais influência e possivelmente mais poder económico se não estivermos sós (...). Os produtores que se

unirem têm volumes muito maiores, passam a ter capacidade de exportação, se estar presentes em feiras e tudo isso é vantajoso.

HM: E parcerias entre grossistas e retalhistas? Retalhistas e retalhistas?

Rui Coelho: Entre grossistas e retalhistas a diferença não é grande. Os grossistas têm um livro de clientes, mas a imagem que fica é a do retalhista. É este que mostra o produto ao consumidor final. Quando muito, o grossista faz ações de publicidade para mostrar quem são os seus parceiros (retalhistas), mas na montra grande é o retalhista que aparece. São os retalhistas que lhe vão dar hipótese se trabalhar o produto porque ele sozinho não tem hipótese nenhuma (...). Nós, retalhistas, temos de ter a mínima noção se esse grossista (com quem poderemos trabalhar) tem capacidade de trabalhar connosco (...) tem que ter o produto, não pode falhar.

HM: Falta capacidade de resposta.

Rui Coelho: Era aquilo de que falava há bocado quando referi as parcerias entre produtores. A qualidade não pode ser só do vinho, tem de ser da estrutura toda, daí a importância das parcerias pelo facto de poderem aumentar o volume de produto em si, aumentando a capacidade de resposta.

HM: Nas parcerias entre grossistas e retalhistas, há preocupação por parte dos grossistas em distribuir em locais específicos, ou o importante é colocar no mercado?

Rui Coelho: É evidente que há preocupação de colocar o produto em determinados locais, em determinadas montras. Isto depois é uma luta de interesses financeiros. Ninguém está a “trabalhar para aquecer” e há produtores que oferecem melhores condições que outros (...) e tudo é influenciado a partir daí. É muito interessante o seu estudo: Saber quem participa, como funciona, o que implica, estou curioso pelos resultados. É muito interessante.

HM: Por isso é que estamos a dedicar-nos ao tema!

Rui Coelho: É que há as conversas de bastidores entre grossistas e retalhistas, em que são passadas determinadas mensagens, há um trabalho de concertação de locais de distribuição e de colocação de produto que o consumidor final nunca vê... é tão interessante.

HM: Que também faz parte do processo....

Rui Coelho: É outro pilar (...). A distribuição é muito cara e se eu, enquanto produtor, tiver possibilidade de colocar um ou dois camiões na rua e fazer eu a distribuição, só tenho a ganhar. Porque aqui o custo não pode ser visto como um custo. É um investimento que me permite aumentar a capacidade de resposta e cujo custo vou recuperar.

HM: Quem lucra menos?

Rui Coelho: É sempre o produtor.

HM: Porquê?

Rui Coelho: Esse é forçado a negociar sempre mais baixo porque precisa escoar o produto. Ele sabe e quem compra sabe, que se não escoar vai ficar “sentado em cima dele” e então aí vai ter prejuízo.

HM: Então “mais vale pouco que nenhum” é isso?

Rui Coelho: Exatamente. Vemos isso muito facilmente e em mais áreas (...). Só o produtor é que abdica, mais ninguém na cadeia de valor deixa as margens que quer. Se aquele produtor não o permitir, há outros. Muitos.

HM: Imagine que um produtor tem uma casta pronta, com um vinho de qualidade e ainda não tem clientes para aquele produto. Há um comprador que esmaga o preço e que posteriormente faz um trabalho extraordinário de promoção e distribuição e o vinho é colocado no “top”. No ano seguinte, o que é que o produtor faz?

Rui Coelho: Primeiro tem de ter capacidade de resposta.

HM: E o preço?

Rui Coelho: Se já é reconhecido já pode subir, mas até o produtor atingir um patamar que lhe permita ter margem de manobra e segurança para impor o preço e ser “pegar ou largar”, ou dizer “este produto não te vendo, é só para X, Y e Z” é um processo que demora anos.

HM: Exclusividade?

Rui Coelho: Sim, são parcerias em que o produtor impõe as regras dele. (...) Isto demora muito tempo.

HM: Esse deve ser o “sonho”.

Rui Coelho: é e é possível, mas mais uma vez é um processo muito moroso.

HM: Estava a olhar para a sua parede de vinhos. Tem clientes a deslocarem-se cá “por um copo de vinho”?

Rui Coelho: Tenho. E tenho garrafas que são só para esses clientes (...).

HM: E se o produto falha?

Rui Coelho: Digo “não tenho, mas tenho algo muito melhor”. É muito comum acontecer (...). Claro que é preciso conhecer o cliente e ter confiança para o fazer, mas em quase 100% dos casos as minhas sugestões são bem acolhidas (...).

HM: Sempre teve este leque tão abrangente de vinhos?

Rui Coelho: Sempre, desde o início. Vou é dando rotatividade a alguns produtos e marcas. Há aqueles que até podem nem ser nada de especial, mas “tem que se ter” porque tem “aquela imagem de mercado” (...).

HM: O Sr. Rui foi-se sempre antecipando nas respostas. Ia perguntar-lhe a que outros canais os produtores podem aceder uma vez fazendo a sua própria distribuição.

Rui Coelho: Não lhe falei da internet que é um dos melhores canais de distribuição que eu conheço, para tudo! Um site bem feito é uma montar maravilhosa, sem dúvida, e o melhor é que pode ser para todo o mundo (...).

HM: O Sr. Rui não tem um site do Rossio.

Rui Coelho: Tenho alojamento há imenso tempo, mas inda não me de aquele “clic”.

HM: Ao lado da Sé de Braga, roteiros de visita, pense nisso.

Rui Coelho: Não sou apressado (...).

HM: Sr. Rui, mais uma vez muito obrigado pela sua disponibilidade (...).

Apêndice XI – Transcrição da primeira entrevista confirmatória

HM: O que o levou a aceitar o nosso convite?

Manuel Oliveira: Este é um tema importante. Eu gosto de vinhos, gosto de falar sobre vinhos e acho que sei alguma coisa sobre vinhos.

HM: Sabe que em entrevistas anteriores, o Sr. Manuel foi-me sugerido como possível entrevistador por ter um “gosto requintado e um cuidado especial na escolha dos vinhos e na associação dos vinhos à sua oferta principal” (prato). Não deixa o seu cliente beber “qualquer coisa”. Como lhe falei já anteriormente, locais de venda ao copo (...) começam a oferecer vinhos lado a lado com as bebidas pré estipuladas para serem oferecidas nestes locais, e esta oferta tem ganho dimensões que, pessoalmente desconhecia serem de uma margem tão elevada e que não esperava encontrar. Concorde que estes canais (canal HORECA) tenham ganho mais relevância quando comparado com garrafeiras, hipermercados, etc.?

Manuel Oliveira: Sim. Acho que é mais fácil nós aconselharmos um vinho a um cliente do que outros. Temos mais escolha e contacto direto com o cliente que ajuda.

HM: O Sr. Manuel conhece os gostos dos seus clientes mais frequentes?

Manuel Oliveira: Claro, nós temos que ter isso, temos de saber o que o cliente gosta. Se aperfeiçoarmos esse conhecimento, tudo o que sugerirmos o cliente à partida vai gostar.

HM: Os clientes perguntam onde consegue arranjar os vinhos?

Manuel Oliveira: Muitas vezes, muitas.

HM: Deixe-me ler-lhe esta afirmação: “Um bom vinho, sem a projeção necessária, nunca será reconhecido como tal”.

Manuel Oliveira: É mesmo! Um vinho se não for bem lançado, nunca ou dificilmente chega a ter sucesso. No sucesso do vinho, primeiro está o marketing. Básico. Nós aqui fazemos muito por isso e tenho lançado alguns vinhos. Tenho posto vinhos que não eram conhecidos a serem comercializados noutros sítios. Isto só é possível porque trabalhamos bem, tenho boa afluência de clientes.

HM Interessante. O Sr. Manuel tem muitos vinhos expostos e para vários preços. Numa das questões anteriores falou-me em marketing para fomentar o crescimento do setor. Acha então que a variedade e a qualidade da oferta não são, por si só suficientes para fomentar este crescimento?

Manuel Oliveira: É lógico que o marketing funciona, mas depois o vinho tem de ter alguma qualidade senão deixa de funcionar. Eu aposto muito no preço-qualidade. Ando sempre à procura de vinhos bons e com um preço acessível. Tento conhecer porque há muito vinho bom que não é conhecido (...). Destes exemplos de vinhos que lancei, o último até já vou tirar porque já está à venda noutros sítios e vou lançar outro. Eu ganho com isso, em ter coisas que mais ninguém tem e procuro ter sempre diferença.

HM: Para que as pessoas que querem beber “aquele vinho” virem cá?

Manuel Oliveira: Exatamente! Parecendo que não ajuda muito. Se eu para além de a refeição oferecer um bom vinho que, ainda por cima, não há em mais lado nenhum e com uma boa relação preço-qualidade só tenho a ganhar, lucrámos muito com isso.

HM: Enquanto o vinho não for comercializado garante que determinados clientes vêm cá para o beber...

Manuel Oliveira: O 2PR por exemplo é exclusivo. Em Portugal.

HM: O Sr. Manuel consegue exclusividade?

Manuel Oliveira: Consigo (...). Há produtores que produzem pouco e nós procuramos esta abordagem. Temos de tentar fazer isso.

HM: Ou seja, em castas reduzidas com um número de garrafas reduzido, absorve a totalidade da produção.

Manuel Oliveira: É um fator de diferenciação.

HM: Não sei se já ouviu falar sobre a RUMO (...), perceberam que ao vender a uva estavam a perder uma boa oportunidade de negócio. A que canal (canais) acha que eles podem aceder agora, como distribuidores de vinhos, a que não acediam quando se limitavam à produção?

Manuel Oliveira: A nós, por exemplo, é-nos difícil comprar diretamente a produtores (...). Desloco-me às quintas e conheço os produtores, mas não temos capacidade de negociação direta. Nunca comprei diretamente (...). Há muito bom vinho que ainda não é conhecido, mas para mim é bom. Quero ser eu a descobri-los.

HM: Que formato (s) de distribuição é que conhece?

Manuel Oliveira: No meu caso, e infelizmente para mim, são maioritariamente vendedores. São muitos mesmo. Exagerado. Acho que há vendedores a mais, acho que há marcas a mais. Acho que não havia necessidade de comercialização de tantas marcas.

HM: A propósito, eu ia perguntar-lhe quão imperativo considera a criação de uma marca própria...

Manuel Oliveira: Nem sei... Eu acho que um produtor de uma quinta deve ter em média dez marcas de vinho diferentes da própria quinta. Eu acho isso exagerado. Não há necessidade. Não imagina a quantidade de marcas que já existem em Portugal. Sufocam. Apostassem na qualidade.

HM: Acha que os produtores deviam concentrar-se em produzir um número reduzido de vinhos, mas com qualidade superior. E o preço? O Sr., Manuel procura preço-qualidade.

Manuel Oliveira: Pois... Realmente não sei se os produtores conseguem entrar no mercado depois.

HM: O Sr. Manuel tem vinhos que estão à venda em hipermercados?

Manuel Oliveira: Tento não ter, mas há determinadas marcas a que não dá para fugir. São tão comerciais que tenho que ter. Mas eu tento! Eu sempre que vejo alguma coisa muito badalada tiro logo dali (aponta para uma parede onde expõe dezenas de vinhos) (...). 90 % do vinho que vai para a mesa é vinho aconselhado. Tenho dois “Douros” e dois “Alentejos” que escolhi e são esses que saem (...). Há vinhos bons e caros, e há vinhos que são feitos para as pessoas gostarem. Eu não sei as componentes do vinho. Se provar um vinho não lhe sei dizer se tem mais disto ou daquilo, mas sei quais dos meus clientes vão gostar. Já sei para quem é aquele vinho.

HM: Faz parte do seu trabalho, já. A refeição para ser completa passa também pela bebida que a acompanha (...). Dentro dos distribuidores que temos em Portugal, quais são no seu entender aqueles que têm mais importância, mais visibilidade?

Manuel Oliveira: Sogrape. Há muitos, mas a Sogrape destaca-se.

HM: Uma marca de distribuição, portanto. Acha que seria mais rentável, uma vez que acha que há demasiadas marcas de vinhos. Haver “marcas de distribuição”? O que é que o Sr. Manuel pensa sobre as parcerias?

Manuel Oliveira: Eu aí já não estou bem por dentro do assunto.

HM: O Sr. Manuel também faz parcerias, consegue exclusividade... Esses produtores/distribuidores fazem parcerias consigo.

Manuel Oliveira: Eu na Sogrape nunca conseguiria exclusividade nenhuma! (...) Os vinhos deles são os vinhos comerciais, daí a visibilidade. Mas é só. Se pudesse não tinha. O vinho que bebemos numa ocasião especial no “D. Júlia” não é o vinho que queremos em casa para o dia-a-dia, por isso é que também são precisos. De outro modo haveria produtores que nem tinham oportunidade, se não tivessem os grandes

(referindo-se a hipermercados) para os pôr à venda. Não escoavam o produto, que os restaurantes e afins não conseguiam escoar o produto todo. Agora, temos exemplos de vinhos que quando nasceram eram só para restauração e de um momento para o outro passaram a estar nos hipermercados. Para nós, perde todo o valor, ainda que a qualidade do vinho se mantenha. Foi vulgarizado, não interessa.

HM: Precisa do fator diferenciação...

Manuel Oliveira: Claro.

HM: De entre as parcerias que se podem formar (...), quem acha que pode lucrar mais?

Manuel Oliveira: O retalhista ganha mais, à partida.

HM: (...) Veja, o caso da sua exclusividade: o Sr. Manuel garante ao produtor e ao intermediário a absorção de toda a produção, certo?

Manuel Oliveira: Sim, mas isso não é suficiente para um produtor de vinho. Eles são obrigados depois a entregar a alguém para se “desfazerem” do vinho. Eu absorvo um dos vinhos desse produtor, mas ele produz muitos mais.

HM: Quanto a vantagens e inconvenientes na criação destas parcerias?

Manuel Oliveira: Para eles, a garantia que escoo aquele rótulo. No nosso caso, as vantagens passam pelo crédito, pela entrega (...). Os produtores têm que ter um distribuidor obrigatoriamente. São eles que escoam o produto. O produtor vive do grossista, infelizmente para eles.

HM: Vou pegar nessa última expressão que usou. Quer explicar?

Manuel Oliveira: O preço é muito esmagado para os produtores. Só conheço um que produz e vende (...). Vejo muito mais vantagens. Se calhar não chegam a tanta gente, mas se conseguirem escoar o produto só têm vantagens! Claro que depende do produtor e do produto. Muitos precisam de um nome como Sogrape ou Vinalda para escoar.

HM: Será que o local também faz diferença?

Manuel Oliveira: No Douro já existem poucos pequenos produtores. O terreno está a ser todo comprado por “grandes” que unem as quintas e aumentam volumes e variedade de castas.

HM: A seu ver, é positivo?

Manuel Oliveira: Não sei. Começa a haver menos concorrência e começam a controlar o mercado. Não sei será um mal ou um bem.

HM: Para finalizar, vou pedir-lhe que me deixe algumas sugestões (...) pra melhorar o setor e em particular a questão da distribuição.

Manuel Oliveira: Não sei. Devíamos apostar na qualidade dos vinhos e no marketing. O nosso país não aposta muito no marketing. Podia fazê-lo para a restauração, para o turismo (...). Temos vinhos de qualidade igual ou superior à de Espanhóis e Italianos e não somos tão reconhecidos.

HM: Porque falta o marketing?

Manuel Oliveira: Só porque falta o marketing. Aqui e em tudo (...).

HM: Há pouco falei em parcerias, e agora que me falou no turismo, já começam a haver ofertas combinadas de fins-de-semana com provas de vinhos, por exemplo.

Manuel Oliveira: é verdade, mas é lento. Veja o exemplo do Sr. Em Braga que num ano lançou a Bairrada e os vinhos da bairrada com marketing! Ficou posicionado como um dos melhores 10 vinhos do mundo, e apesar de na bairrada haver vinhos muito superiores àquele, apostou na garrafa, no rótulo, nas entrevistas. Apostou no marketing e lançou o vinho, lançou a Bairrada (...). Cá em Braga “pegou muito” a moda do champagne. Para qualquer bebida ser moda, basta 3/4 pessoas começarem a beber e vira moda. Têm é que ser “aquelas” 3/4 pessoas. Assim, lança-se fácil qualquer coisa. A

nível nacional é escolher essas 3/4 pessoas em cada região e depois o vinho vende-se sozinho (...).

HM: No estrangeiro somos conhecidos por que vinhos? Vinho do Porto?

Manuel Oliveira: Vinho do Porto, Casal Garcia, Monte Velho e mais nada (...). Nós temos de ter mais cuidado com o que mandamos para fora. Se lhe der a provar um vinho de 15 € Português e um Francês, de certeza que quem aprecia vinhos vai gostar mais do Português, no entanto é o Francês que vence nas vendas (...). Porquê? Não temos marketing. E temos de saber escolher o que mandamos para o mundo provar e apreciar.

HM: Uma espécie de um filtro?

Manuel Oliveira: Nós em termos qualidade-preço damos 10-0 a Franceses e Italianos. Com Espanha, não competimos no preço, mas temos muito mais qualidade. Temos superioridade mas não conseguimos. Falta o marketing.

HM: Sr. Manuel, muito obrigada (...).

Apêndice XII – Transcrição da segunda entrevista confirmatória

HM: O Sr. Manuel classifica o seu estabelecimento como uma garrafeira ou como um bar?

Manuel Martins: Uma garrafeira.

HM: Mas faz venda de vinho ao copo e já o vejo preparar uns petiscos...

Manuel Martins: Sim, mas é um complemento. O cerne da existência deste espaço é mesmo garrafeira. Uma garrafeira e como está na moda se calhar podemos chamar-lhe *wine bar*, se bem que eu prefiro tasca. Não sou muito apologista nem muito aficionado dos estrangeirismos.

HM: Uma tasca é mais nosso (Português)?

Manuel Martins: Sim, para ser tasca não tem de ser parolo nem sujo, não é? É como *gourmet*. As pessoas habituaram-se a chamar gourmet a tudo e mais alguma coisa quando não passa de tudo aquilo que já tínhamos de bom mas com uma embalagem cuidada, apelativa e por aí fora...

HM: As tapas, não é? (...) O feedback que tenho recebido diz-me que é o canal da restauração, hotelaria, os bares e tascas que têm ganho muito terreno e importância na medida em que são os propulsores, quem mais dá a conhecer vinhos. Concorda?

Manuel Martins: Concordo plenamente! É muito bonito pôr um vinho na grande distribuição porque se for vendável vende-se em grandes quantidades, mas quando se quer optar pela qualidade e ganhar terreno sólido, não é certamente nas grandes superfícies que o vão conseguir. Normalmente as marcas optam por isso quando começam primeiro talvez em pequenos espaços como garrafeiras, restaurante e por aí fora, e quando têm muita procura pensam nos números e esquecem-se daquilo que é importante. Começam a colocar o produto nos hipermercados e a partir daí quase sempre o produto perde qualidade. A procura é tanta que começa a massificar. Massificam o produto e acabam por estragá-lo. Há inúmeros exemplos (...). É uma pena.

HM: Quando vêm cá e lhe pedem que recomende um vinho, com certeza tem uma lista de nomes que nenhum de nós conhece...

Manuel Martins: Exatamente, e eu opto por marcas que não estão nas grandes superfícies. Há um ou outro que o nome é apelativo e que convém ter, mas grande parte deles não tenho porque acho que não está bem.

HM: Compreendo. Olhe, vou ler-lhe uma afirmação com que me cruzei na investigação e que achei especial: “Um bom vinho sem a projeção necessária nunca será reconhecido como tal”. Estava a dizer-me agora que opta por não ter vinhos “massificados”...

Manuel Martins: A projeção necessária não passa por estar nas grandes superfícies até porque as pessoas quando querem um bom vinho ou um bom produto não vão ao hipermercado procurá-lo. Primeiro porque provavelmente nem há, e em segundo porque nesse locais a cultura de atendimento e a sensibilidade ao tema é diferente. (...).

HM: Em Portugal temos uma grande variedade de produtos e temos qualidade em muitos desses produtos. Acha estes atributos suficientes para o sucesso e para fomentar o crescimento do setor?

Manuel Martins: Não. Não acho porque enquanto não se mudarem as mentalidades (...). É como o *gourmet*: em Portugal as pessoas pensam que é chique o que é estrangeiro, o que não é nosso. Seja porque tem nome, ou porque passou na televisão, etc. E nós temos coisas que não sendo melhores ou piores são certamente

diferentes e não lhes é dada a oportunidade (...). É muito triste (...). Nós temos dos melhores vinhos do mundo, mas no entanto é chique comprar um vinho Francês. Temos espumantes muito bons, ao nível de muitos champagnes mas não se compram porque é um espumante e é português. Não é sonante, no entanto é a mesma coisa, só se chama espumante porque não se pode chamar champagne porque a patente está registada como nós temos a do vinho do porto.

HM: Esse é nosso, e conhecido mundialmente. Conseguimos promovê-lo. Nós.

Manuel Martins: Não, de certeza que não fomos nós que o promovemos. Ultimamente sim, já se tem feito muito por isso. O Douro até há bem pouco tempo era conhecido pelo vinho do porto e não pelos vinhos de mesa e no entanto sempre teve e tem hoje mais ainda, vinhos excepcionais. Para mim é a melhor região do país e no entanto não era conhecida (...). Agora conhecem o Douro pelos vinhos do porto através dos Ingleses.

HM: Hoje começa a ser conhecido pelos vinhos de mesa, como disse.

Manuel Martins: Sim. E ainda pode melhorar muito, mas tem das melhores castas que existem. Em Portugal e no mundo,

HM: é importante saber, reconhecer e dar valor. E isto passa também por nós certo?

Manuel Martins: Exato, por cada um de nós. Temos de parar de achar que o que é dos outros é melhor (...).

HM: O que é que mudou para os vinhos de mesa começarem a ser conhecidos?

Manuel Martins: O que mudou foi a mentalidade de quem faz querer fazer bem feito. No Douro há muitas quintas, que por não terem produções muito grandes não podem pensar sequer em exportar muito (...), mas passaram a ser mais cuidadosas e a preocuparem-se mais com a qualidade do que com a quantidade. A formação dos enólogos também melhorou bastante. Hoje os vinhos são feitos de forma diferente e de maneira a atingir determinado nicho de mercado.

HM: Os enólogos são nossos?

Manuel Martins: Grande parte sim, embora haja quintas (...) que têm enólogos nossos mas também alguns de origem Inglesa.

HM: A RUMO é uma sociedade agrícola que cultivava também no Douro. Eles começaram por produzir uva e vender a uva, mas os sócios começaram a perceber que estavam a perder rendimento e passaram a produzir também.

Manuel Martins: Há várias! (...)

HM: A que novos canais acha que estas quintas podem aceder agora?

Manuel Martins: Creio que a aposta destes seja mesmo no pequeno comércio: Garrafeiras, restaurantes, etc. e muito na exportação (...).

HM: Quem tem mais visibilidade no setor? Em “quem “ se pensa quando se pensa em vinho?

Manuel Martins: Depende do cliente. Um apreciador pensa numa garrafeira (...). O público em geral pensa em super e hipermercados. Mas depende também muito do que se está disposto a pagar... Eu não tenho vinhos de 3 ou 4 euros. O meu público é diferente.

HM: Tem exclusividade?

Manuel Martins: Tenho.

HM: Por ter clientes que vêm cá por saberem que só o Sr. Manuel é que tem “aquele” vinho?

Manuel Martins: Sim, isso acontece. Embora grande parte dos vinhos que eu tenho, muitas outras garrafeiras os tenha também. Há um ou outro que só eu e dois ou três restaurantes temos. E os vinhos da quinta da Devesa, em Braga só eu é que tenho.

HM: Como é que isso aconteceu?

Manuel Martins: Através de um amigo (...). Provei, gostei e decidi investir e apostar nele.

HM: Tem clientes que o procurem?

Manuel Martins: Sim (...). Agora mudaram embalagens e investiram na apresentação, porque este Natal, apesar de ser um dos melhores vinhos do Porto que já provei, a garrafa era super simples, quem queria oferecer não comprava aquilo. Não era apelativo, não tinha imagem e isso também conta. Se provassem compravam, apesar da imagem pobre.

HM: Acha que a cultura de vinho do Porto aqui em Braga é fluente?

Manuel Martins: Não muito (...). Comprar para levar, sim mas consumir aqui não. Só mesmo no Natal. Este Verão verifiquei que os jovens são cada vez mais adeptos de vinho e isso é muito gratificante (...).

HM: O que me diz sobre as parcerias? Acha que são necessárias?

Manuel Martins: Com certeza. Têm é de ser vantajosas para todas as partes.

HM: Entre grossistas e retalhistas, para quem pode ser mais vantajoso?

Manuel Martins: Os grossistas, tendo como parceiros vários retalhistas, lucram sempre de certeza absoluta. Os retalhistas lucram também porque certamente vão ter apoio na área da publicidade, se bem que eu acho que a melhor publicidade é mesmo o boca-a-boca. Não adianta muito estar a fazer muita publicidade porque hoje em dia é caro e não é tão eficaz como um concelho.

HM: E quanto a vantagens e desvantagens dessas parcerias?

Manuel Martins: Isso é muito relativo, mas para mim a pior desvantagem acontece quando levo meses a desenvolver um trabalho e depois me tiram o tapete (...). Meses a lançar um vinho e depois ele aparece nos hipermercados. É muito ingrato. Até pelos preços que nós depois não conseguimos acompanhar.

HM: Pelas quantidades que compram...

Manuel Martins: Não é só pelas quantidades que compras! Eles podem dar-se ao luxo de fazer uma campanha e por o produto ao preço de custo e nós não o podemos fazer...

HM: Pois. Os produtores, fazendo parcerias, que vantagens podem eventualmente ter?

Manuel Martins: As parcerias dos produtores são sempre interessantes se forem com a pessoa certa. A desvantagem passa pelo facto de os distribuidores colocarem o produto nas grandes superfícies e o preço é sempre esmagado para o lado dos produtores. São estes que abdicam de margem.

HM: Por outro lado garantem que o produto é escoado...

Manuel Martins: Sim, mas nem sempre isso é o mais importante, principalmente quando as produções não são muito grandes. Não interessa muito colocar o produto nos hipermercados nestes casos, interessa não abdicar do patamar determinado do produto para que ele não seja banalizado.

HM: Para não perder os nichos de mercado.

Manuel Martins: Exatamente, senão perde-se a essência, o objetivo que é manter a qualidade e dar visibilidade ao produto. Senão é só “mais um” que está na prateleira. Tanto pode correr bem como não.

HM: O Sr. Manuel acha que não é bom trabalhar para as “massas” nesta área.

Manuel Martins: Não. Não mesmo.

HM: Sr. Manuel para finalizar vou pedir-lhe que dê algumas sugestões para o setor.

Manuel Martins: União.

HM: A que níveis?

Manuel Martins: União entre produtores e união entre os membros do canal HORECA.

HM: Disse-me que quem tem mais visibilidade são os grandes distribuidores como os hipermercados. E relevância?

Manuel Martins: Somos nós. Canal HORECA. Mais restaurantes e garrafeiras.

Apêndice XIII – Lista de contactos efetuados para painel Delphi

A lista que se segue é representativa de todos os contactos efetuados na tentativa de criação do painel para aplicação do método Delphi. Entre o dia 02-10-2013 e o dia 12-12-2013 foram enviados 98 e-mails. Após a constatação da reduzida taxa de resposta, foram enviados 61 novos e-mails entre o dia 20-10-2013 e o dia 02-01-2014 como reforços ao pedido inicial, e novas abordagens provenientes de sugestões feitas por algumas das pessoas contactadas na primeira fase.

A/C Responsável de distribuição: Adega Arruda
A/C Responsável de distribuição: Adega Portalegre
A/C Responsável de distribuição: Agripenaguião
A/C Responsável de distribuição: Arcodovinho
A/C Responsável de distribuição: Casa Santos
A/C Responsável de distribuição: Circunstância
A/C Responsável de distribuição: Club Gourmet
A/C Responsável de distribuição: Cordeiro e Genebra
A/C Responsável de distribuição: Courela-Aleixos
A/C Responsável de distribuição: Estado líquido
A/C Responsável de distribuição: Fladegapartnership
A/C Responsável de distribuição: Garrafeira de Viseu
A/C Responsável de distribuição: Garrafeira Nacional
A/C Responsável de distribuição: Garrafeira Soares
A/C Responsável de distribuição: hbarra
A/C Responsável de distribuição: Herdade do Pinheiro
A/C Responsável de distribuição: Herdade Predigão
A/C Responsável de distribuição: Mistral
A/C Responsável de distribuição: Monte do Pintor
A/C Responsável de distribuição: Mouchaowine
A/C Responsável de distribuição: Objetivendas Representações
A/C Responsável de distribuição: Onwine
A/C Responsável de distribuição: Perescuma
A/C Responsável de distribuição: Quinta de Gomariz
A/C Responsável de distribuição: Reserva 1500

A/C Responsável de distribuição: Smeg
A/C Responsável de distribuição: Sovibor
A/C Responsável de distribuição: Terra d'amares
A/C Responsável de distribuição: Uno Cachaças
A/C Responsável de distribuição: Vinho Verde
A/C Responsável de distribuição: Vinho Verde – Marketing
A/C Responsável de distribuição: Vinho Verde – Rota
A/C Responsável de distribuição: Vinho Verde – Vendas
A/C Responsável de distribuição: Vinhos e Sabores
A/C Responsável de distribuição: Vinhos Paizinho
A/C Responsável de distribuição: Vinorte
Acácio Magalhães
Álvaro Abrantes – Adega Algarvia
Américo Maia – Decante
Ana Serpa – Garrafeira Nacional
André Cid
André Ribeirinho
António Rosas – Loja dos Vinhos
Armando Fontaínhas
Bruno Rebelo – Lamivinhos
Carlos Correia – Xisto Azul
Carlos Poeiras
Carlos Silva – Copovinhos
Cláudia Paraízo – Pingo Doce
Club Vintage – Bar/Restaurante
Elsa Soares – Comercial RUMO
Emídio Santos
Feliciano Rocha
Filipe Cruz – Wine Magnum
Guimarães Correia
Hermínio Sanona – Decante
Hugo Souto – Sogrape
Hugo Souto – Sogrape
João Barbosa - Blogger

João Carvalho – Blogger (Copo de 3)
João Castro – Garrafeira Vino Grande
João Chêdas – Decante
Jorge Ferreira
Jorge Torres – Vinus Angola
José Malheiro – Comercial RUMO
Leonor Silva – Decante
Lorenza Demuner – Social Wine
Manuel Manuel
Manuel Sá – Quinta de Gomariz
Manuel Santos Gomes – Confragi
Marco Carvalho – Marketingvinhos
Maria Isabel
Maria José Lima – Sogrape
Mário Martins – Douvicoisas
Miguel Barnabé – Decante
Paulo Silva – Decante
Pedro Ferreira
Pedro Ferreira – Decante
Ricardo Carvalho
Roberto Felgueiras
Rui Falcão
Rui Pinto
Rui Rodrigues – Castro e Linhares
Rui Soares
Sérgio Santos
Sérgio Soares – Sócio-Gerente da RUMO
Teresa Matas – Fanadegas
Vitor Ramos – Decante

Referências

- Altschuld, James W. (2003). Delphi Technique, Lecture, Applied evaluation design, The Ohio State University.
- Altschuld, James W.; Thomas, Phyllis M. (1991). Considerations in the application of a modified scree test for Delphi survey data, Evaluation Review, 15 (2), 179-188.
- Bairstow, Nigel; Young, Louise (2012). How channels evolve: A historical explanation. Industrial Marketing Management, 41: 385-393.
- Berling, Robert J. (1993). The emerging approach to business strategy: building a relationship advantage, Business Horizons, 36 (4),16-27.
- Bernetti, Iacopo; Casini, Leonardo; Marinelli, Nicola (2006). Wine and Globalization: changes in the international market structure and the position of Italy, British Food Journal, 108(4), 306-315.
- Blattberg, Robert; Deighton, John (1991). Interactive marketing: exploiting the age of addressability, Sloan Management Review, 33 (1), 5-14.
- Bleeke, Joel; Ernst, David. (1991). The way to win in cross-border alliances, Mckinsey Quaterly, 113-133.
- Bolt, James F. (1988). Global competitors: Some criteria for success, Business Horizons, 31(1), 34-46.
- Borg, Walter R.; Gall, Meredith Damien (1983). Educational Research: An introduction (4th ed.), Longman, New York.
- Campbell, Gwyn; Guibert, Nathalie (2006). Old world Strategies against New World competition in a Globalizing wine industry, British Food Journal, 108(4), 233-242.
- Cristopher, Martin; Payne, Adrien; Ballantyne, David (2002). Relationship Marketing: creating stakeholder value, 2nd Ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Dalkey, Norman C. (1972). The Delphi method: An experimental study of group opinion, In: Dalkey, Norman C; Rouke, D. L.; Lewis, R.; Snyder, D. (ed.), Studies in the quality of life: Delphi and decision-making, Lexington Books, Lexington, 13-554.
- Dalkey, Norman C.; Helmer, Olaf (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts, Management Science, 9 (3), 458-467.
- Das, T K.; Teng, Bing-Sheng (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances, Academy of Management Review, 23, 491-512.
- Dias, João Carlos Quaresma (2005). Logística Global e Macrologística, Edições Sílabo, Lisboa.
- Doz, Yves.; Hammel, Gary (2000). A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias. Quality mark, Rio de Janeiro.
- Dussauge, Pierre; Garrette, Bernard (1999). Cooperative Strategy – Competing Successfully through Strategic Alliances, John Wiley & Sons, Ltd, Baffins Lane, Chichester.
- El-Ansary, Adel I.; Stern, Louis W. (1992). Marketing Channels – 4th Ed, Prentice Hall PTR, New Jersey.
- Ellis, Nick (2011). Business to Business Marketing: Relationships, Networks & Strategies, Oxford University Press, Oxford.
- Eiriz, Vasco (2013). Dissertação de Mestrado – Guia de Apoio à Preparação da proposta de Dissertação, Universidade do Minho (Fevereiro), 2^a edição, Braga.
- Eiriz, Vasco; Wilson, Dom (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration, European Journal of Marketing, 40 (3/4), 275-291.

- Ferreira, Gabriela C.; Barcellos, Márcia D. (2006). Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: Uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva de carne bovina. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, 8 (1), 117-130.
- Gordon, Theodore J. (1994). The Delphi Method, American Council for the United Nations University, Washington D.C.
- Gustafson, David H.; Shukla, Ramesh K.; Delbecq, Andre; Walster, G. William (1973). A comparison study of differences in subjective likelihood estimates made by individuals, interacting groups, Delphi groups and nominal groups. Organizational Behavior and Human Performance, 9, 280-291.
- Hall, John.; Winchester, Maxwell (2000). What is really driving wine consumer?, Australian-New Zealand Wine Industry Journal, 15, 93-96.
- Hobby, J. (1999). Looking after the one who matters, Accountancy Age, 28, 28-30.
- Wilson, Hoy.; McDonald, M; Hobbs, M.; Dolder, C. (2003). Optimizing multi-channel performance, Cranfield white paper, Cranfield.
- Hsu, Chia.Chien; Sandford, Brian (2007). The Delphi Technique: Making sense of Consensus, Practical Assessment Research and Evaluation, 12 (10), 1531-7714.
- Hutt, Michael; Speh, Thomas (2011). Business Marketing Management: A strategic view of Industrial and organizational markets, South Western – Thomson Learning, Ohio.
- Instituto da Vinha e do Vinho (2010). A produção de vinho em Portugal, Instituto da Vinha e do Vinho, Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington (2008). Exploring Corporate Strategy – 8th edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Jogen, W. M. F.; Meulenbergh, M. T. G. (1998). Innovation of food production systems: product quality and consumer acceptance. Ed. Wageningen, Wageningen.
- Jones, C. G. (1975). A Delphi evaluation of agreement between organizations, In: Linstone, Harold Adler e Turoff, Murray (ed.), The Delphi Method: Techniques and applications, Addison-Wesley Publishing Company, Wesley, 160-167.
- Kenneth, G. Hardy; Allan J. Magrath (1988). Marketing channel management: strategic planning and tactics, Scott, Foresman.
- Kogut, Bruce (1988). Joint-ventures: theoretical and empirical perspectives, Strategic Management Journal, 9, 319-332.
- Klotzle, Marcelo C., 2002. Alianças estratégicas: Conceito e Teoria, RAC, 6 (1), 85-104.
- Kotler, Philip; Dubois, Bernard (2001). Marketing Management- 10^a Edição, Publi Union.
- Lanning, Michael (2000). Delivering profitable value: A revolutionary framework to accelerate growth, generate wealth, and rediscover the heart of business, Perseus press, Cambridge.
- Lapsey, James; Moulton, Kirby (2001). Successful Wine Marketing, Aspen Publishers, Gaithersburg, Md.
- Linstone, Harold Adler; Turoff, Murray (1975). The Delphi Method: techniques and applications. Addison Wesley, Massachusetts.
- Loe, Robert C. (1995). Exploring complex policy questions using the policy Delphi: a multi-round, interactive survey method. Applied Geography, 15 (1), 53-68.
- Ludwig, Barbara G. (1994). Internationalizing Extension: An exploration of the characteristics evident in a state university Extension system that achieves internationalization. Tese de Doutorado não-publicada, The Ohio State University, Columbus.

- Ludwig, Barbara (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology?, Journal of Extension, 35 (5), 1-4.
- Malhotra, Naresh K.; Birks, David F.; Wills, Peter A. (2007), Marketing Research: an applied approach (3ª Edição), Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Mehta, Rajiv; Polsa, Pia; Mazur, Jolanta; Xiucheng, Fan; Dubinsky, Alan J. (2006). Strategic alliances in international distribution channels, Journal of Business Research, 59, 1094-1104.
- Methlie, Leif B.; Gressgård, Leif Jarle (2006). Exploring the relationship between structural market conditions and business conduct in mobile data service markets, Journal of Electronic Commerce Research, 7(1), 14-26.
- Meyrick, Julian (2003). The Delphi method and health research, 103 (1), 7-16.
- Mintzberg, Henry (2003). Criando Organizações Eficazes – 2ª Edição, Editora Atlas, São Paulo.
- Monteiro, Jorge (2012). Exportações de vinhos portugueses crescem 9,9 por cento no primeiro semestre; [http://www.confagri.pt](http://www.confagri.pt;); (29-06-2013)
- Mora, Pierre (2006). Key factors of success in today's wine sector, International Journal of Wine, 18 (2), 139-149.
- Mudill, J.; Riding, A.; Georges, H. e Haines, J. (2003). Strategic dilemma of a small market player, International Colloquium of Wine Marketing, University Adelaide, Australia.
- Neves, Marcos; Zurbier, Peter; Campomar, Marcos (2001). A model for the distribution channels planning process, Journal of Business and Industrial Marketing, 16 (7), 518-539.
- Nevin, John (1995). Relationship Marketing and distribution channels: Exploring Fundamental Issues, Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 327-334.
- Noletto, Marlova J. (2000), Parcerias e alianças estratégicas, uma abordagem prática. Global 2000, São Paulo.
- Nomisma (2003), Wine Marketing, Agra, Roma. Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agroalimentares (2011). Evolução da Balança de pagamentos do Setor Vitivinícola entre 2000 e 2009.
- Payne, Adrien; Frow, Pennie (2005). A strategic framework for customer relationship management, Journal of Marketing, 69, 167-176.
- Payne, Adrien; Frow, Pennie (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management, Industrial Marketing Management, 33, 527-538.
- Peppers, Don; Rogers, Martha (1993), The one-to-one future. Piatkus, London.
- Peppers, Don; Rogers, Martha, Dorf, Bob (1999). Is your company ready for one-to-one marketing?, Harvard Business Review, 77(1), 151-160.
- Perry, Chad (1998), Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing, European Journal of Marketing, 32(9/10), 785-802.
- Reid, Mike; Luxton, Sandra; Mavondo, Felix (2013). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation, Journal of Advertising, 34 (4), 11-23.
- Rosseau, José (2008). Manual de distribuição, princípios Editora, Estoril.
- Rosenbloom, Bert (1987). Marketing functions and the wholesaler-distributor: achieving excellence in distribution, Distribution Research and Education Foundation.
- Rowe, Gene; Wright, George (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis, International Journal of Forecasting, 15 (4), 353-375.

- Santos, Maria (2012). O Sector Cooperativo Agrícola na União Europeia: Potencialidades e Perspetivas. Espaço Rural, 93, 16-19.
- Skulmoski, Gregory J.; Hartman, Francis T.; Krahn, Jennifer; (2007). The Delphi Method for Graduate Research, Journal of Information Technology Education, 6, 2-12.
- Sobh, Rana; Perry, Chad (2005). Research design and data analysis in realism research. European Journal of Marketing, 40(11/12), 1194-1209.
- Somerville, Jerry A. (2008). Effective Use of the Delphi Process in Research: Its Characteristics, Strengths and Limitations, Critical factors affecting the meaningful assessment of student learning outcomes: A Delphi study of opinions of community college personnel, Unpublished doctoral dissertation, Oregon State University, Corvallis.
- Spawton, Tony (1991). Marketing planning for wine, European Journal of Marketing, 25 (3), 6-48.
- Storbacka, Kaj.; Lehtinen, Jarmo (2001), Customer Relationship Management: Creating Competitive Advantage Through Win-win Relationship Strategies, McGraw-Hill, Pensilvânia.
- ViniPortugal (2003). Resumo de Competitividade do Cluster e Introdução a Campanhas de Ação. Incentivar a Competitividade no setor do Vinho Português– Uma avaliação da Competitividade Atual do Cluster, Monitor Group.
- ViniPortugal (2003). Ativar a Estratégia do Cluster do Vinho. Incentivar a Competitividade no setor do Vinho Português - Uma avaliação da Competitividade Atual do Cluster, Monitor Group.
- ViniPortugal (2012). Promoção Internacional; <http://www.viniportugal>; (29-06-2013)
- Wright, James; Giovinazzo, Renata A. (1995). Delphi: Uma ferramenta de apoio ao planeamento prospectivo, Caderno de Pesquisa em Administração, 1 (12), 54-65.
- Yoshino, Michael Y. (1996). Alianças Estratégicas. Makron Books, São Paulo.
- Ziggers, Gerrit W.; Trienekens, Jacques, H. (1999). Quality assurance in food and agribusiness supply chains: developing successful partnerships. International Journal of Production Economics, 1 (60/61), 271-279.
- Ziglio, Erio (1996). The Delphi method and its contribution to decision-making, In: Michael Adler e Elio Ziglio (Eds.), Gazing into the oracle: The Delphi and its application to social policy and public health, England: Jessica Kingsley, London.