

Marketing para exportadores de vinho

Apesar da longa tradição de fabrico de vinho em Portugal, as informações sobre o marketing destes produtos ainda são muito escassas. Dada a importância do sector para a economia portuguesa, urge realizar novos trabalhos nesta área

Luís Filipe Lages

A nível mundial, a quantidade de vinho produzida actualmente é bastante maior daquela que é absorvida pelo mercado. O que faz com que seja urgente encontrar uma forma para melhorar a sua comercialização. Este mesmo cenário vive-se na indústria vinícola portuguesa, onde se impõe uma rápida investigação ao nível do comércio, e, mais concretamente, do marketing. Como afirmava Porter no seu relatório sobre a competitividade de Portugal, «apesar da longa tradição dos vinhos em Portugal, são muito escassas as informações relacionadas com as áreas do marketing». Paralelamente, alguns trabalhos recentes sugerem que tendo em conta a importância do sector para a economia portuguesa, devem ser desenvolvidas novas investigações sobre o vinho de mesa e o vinho do Porto.

Este trabalho tem dois objectivos. Em primeiro lugar, pretende debruçar-se sobre uma organização conceptual que sirva de base a futuros trabalhos de investigação sobre o trabalho de marketing a nível da exportação do vinho. Pode ainda ajudar alguns gestores a analisar a sua estratégia de exportação e, em consequência, servir de apoio a algumas companhias para melhorarem o seu desempenho a longo prazo. Em segundo lugar, tendo em conta que a obtenção de um bom desempenho a longo prazo depende, num primeiro momento, de uma definição clara da orientação estratégica, este estudo visa identificar e perceber os temas chave a este nível, no que respeita aos exportadores portugueses de vinhos (de mesa e do Porto). A definição de orientação estratégica reside na combinação de duas componentes de estratégia de marketing: objectivo e focalização. Definições claras de estratégias de objectivos e de focalização não existem. E se o número de componentes das estratégias de marketing pode ser discutível, a determinação das estratégias de focalização deve depender do objectivo apontado pela companhia ou por uma unidade de negócio estratégico. Este documento tem quatro secções essenciais. Na primeira secção, após um pequeno apontamento sobre a exportação de

vinho português e sobre alguma literatura publicada no âmbito de orientação estratégica, propõe-se uma organização conceptual. Na segunda secção, analisa-se um possível método de aproximação. Na terceira, são apresentados resultados após a aplicação de organização conceptual à indústria vitivinícola portuguesa. Ainda discutidos são outros temas chave envolvendo o marketing na exportação de vinho. Por fim, apontam-se algumas conclusões e sugerem-se alguns caminhos a seguir.

Background

Actualmente, estima-se que haja cerca de 170 exportadores de vinho português. A designação “empresas de vinho do Porto” refere-se apenas às organizações que exportam vinho do Porto e, em alguns casos, umas pequenas quantidades de Vinho de Qualidade Produzido em Região Demarcada (VQPRD) da região do Douro. “Empresas de vinho de mesa” refere-se às que exportam vinho de mesa e, por vezes, vinho regional ou VQPRD.

Este estudo atribui uma relevância especial às empresas de vinho do Porto, tendo em conta que elas representam 67% do valor total e 41% do volume das exportações. Além disso, são também analisadas as empresas de vinho de mesa, já que respondem por 43% do volume total (apesar de em termos de valor se ficarem apenas pelos 19%).

Visão

Uma empresa define os seus objectivos de acordo com a sua situação. Pode sair ou abdicar de um mercado, manter a sua posição enquanto tenta prevenir a queda, e melhorá-la através de uma estratégia agressiva de crescimento. A maior parte das teorias defendem que uma empresa precisa ainda de uma série de objectivos estratégicos na definição de quota de mercado, posicionamento competitivo ou do lucro pretendido para determinado produto. Em termos de quota de mercado e posicionamento, a empresa deverá alargar o

seu mercado ou tentar aumentar ou manter a sua quota. Quanto aos lucros, terá que seguir os objectivos seguintes: melhorar os lucros, manter os proveitos e maximizar o cash flow. A maior parte das estratégias de organização focalizadas já analisadas defendem que há apenas duas vias a seguir para melhorar os lucros a longo prazo: aumentar o volume/vendas ou melhorar a produtividade. E apresentam duas opções tendo em vista o aumento do volume/vendas: “expansão do mercado” ou “procura de penetração no mercado”. Para que se aumente a produtividade, estes autores baseiam-se nas teorias de Porter para sustentar as seguintes opções: redução de custos, aumento de preços ou racionalização do mix do produto (por exemplo, eliminando as actividades de baixo lucro). Outra organização desenvolvida por Brownlie e Bart, em 1985, defende que é possível melhorar o desempenho a longo prazo através da redução de base do investimento (com um redobramento dos recursos de capital), juntamente com o aumento de volume e melhoria ao nível da produtividade.

Nenhum destes estudos e trabalhos pode ser aplicado por inteiro à situação que se vive hoje a nível da exportação dos vinhos portugueses. De qualquer forma, quando se conjugam alguns trabalhos com determinadas teorias pode-se desenvolver uma nova organização de orientação estratégica.

Orientação a longo prazo

A maior parte das empresas de vinho do Porto têm uma visão a longo prazo. Neste sector, as empresas têm que preparar os vinhos de vários anos de avanço. Quando analisado em termos de propriedade, as empresas portuguesas com cariz familiar e as adegas independentes vêem-se mais como organizações com orientação a longo prazo do que a curto prazo. No entanto, não podem evitar uma perspectiva de curto prazo em termos comerciais, já que não lhes é possível controlar os canais de distribuição. Respeitando as empresas detidas por multinacionais e companhias pertencentes a famílias inglesas, quanto maior for a organização, mais orientada está para a quantidade, enquanto as mais pequenas procuram a qualidade. Quanto mais pequena e mais orientada para a qualidade for a organização, mais a sua orientação será de longo prazo. No caso dos exportadores de vinhos de mesa, o nível de orientação a longo prazo geralmente vai aumentando com o tamanho. Apesar de algumas pequenas e

médias empresas de vinhos de mesa verem a qualidade como uma prioridade, estão limitadas por uma série de recursos. Quanto maior for a organização, mais orientada estará para a quantidade e para a qualidade.

Redobramento dos recursos de capital

Após o aparecimento de vinhos do novo mundo (oriundos da América do Norte, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul), a maior parte das pequenas empresas de vinhos de mesa começaram a redobrar os seus recursos de capital para mercados menos competitivos, como seja o doméstico. Não tinham capacidade de investimento necessária para vender o seu vinho fora de portas e competir com produtos oriundos do novo mundo. Os que continuaram a operar em mercados externos optaram por escolher e se afirmar num determinado nicho, onde, entendiam, podiam conquistar uma melhor posição de negociação com um nível de risco inferior.

As médias e grandes empresas de vinhos de mesa, aqui analisadas, têm investido em investigação e desenvolvimento tendo em vista a inovação. Algumas estão também a apostar na pesquisa de produtos, usando processos de produção muito sofisticados, além de meios externos. A maior parte destas empresas tentam fornecer valor e um bom preço em troca do factor qualidade. Para os produtos cuja procura é superior à oferta, as empresas tendem a aumentar os preços de forma a conseguirem maiores lucros pelo mesmo volume. Muitas optam por uma estratégia de liderança de custos baseada numa produção em escala. No sector do vinho do Porto, tanto os objectivos em quantidade como em qualidade devem ter em consideração uma série de limitações (recursos, capacidade de produção, canais de distribuição) que são impostas às empresas detidas por famílias portuguesas ou adegas independentes. Para atingir esses objectivos, uma das formas passa por tentar melhorar a produção para os diferentes mercados. Em contraste com as multinacionais e com as companhias nas mãos de famílias britânicas, as empresas de exportação portuguesas usufruem de uma melhor rede de distribuição e, devido a uma série de recursos, da manutenção dos objectivos a longo prazo no que toca ao nível de vendas.

Aumento de volume

No sector do vinho do Porto, em oposição aos exportadores independentes e controlados

por famílias portuguesas, as companhias detidas por multinacionais tendem a construir o seu negócio com base no que já têm (como seja manter clientes) e avançar para novos mercados. Além disso, tentam educar os consumidores sobre o produto, ou seja, encontrar novos consumidores e aumentar a taxa de consumo. Uma aproximação semelhante à que é feita pelas empresas de exportação controladas por famílias britânicas. No sentido de desenvolver o que já foi feito, estas empresas evitam compromissos com multinacionais. Em vez disso, continuam a fazer investimentos de longo prazo, gastando mais em vinhos de qualidade do que no ganho fácil de dinheiro a curto prazo.

Grande parte das pequenas companhias de vinhos de mesa tendem a expandir-se, sobretudo no mercado interno. Como não têm capital suficiente para levar a cabo uma política de expansão, estão mais preocupadas com os lucros a curto prazo do que em conquistar alguma estabilidade no futuro. No entanto, também é possível encontrar algumas médias/grandes empresas de vinhos de mesa que desejam expandir-se para os mercados externos. Ao contrário de pequenas empresas portuguesas de vinhos de mesa, as médias e grandes têm a capacidade de aumentar a produção vinícola segundo as necessidades do mercado. Com um projecto de expansão na mira, as companhias de vinhos de mesa adoptaram uma estratégia de crescimento sustentado, de forma a verificar-se um aumento gradual das suas quotas de mercado em volume e em valor.

No entanto, num dos casos, a procura de um dos produtos da empresa foi mais elevada do que a capacidade de oferta, não tendo havido qualquer hipótese de aumentar um pouco que fosse a produção.

Melhorar a produtividade

A maior parte das companhias de vinho do Porto tenta reduzir os seus custos de produção sem retirar qualidade ao produto. Além disso, melhoram os produtos já existentes e criam novos produtos de qualidade superior. Para atingir estes objectivos e gerar lucros a longo prazo, tanto as multinacionais como as companhias que se encontram nas mãos de famílias britânicas avançaram com grandes investimentos, nomeadamente em trabalhos de pesquisa, mecanização, desenvolvimento do produto, controlo de qualidade, novos métodos de

aumento de produção, testes de maturação, higiene e desenvolvimento do processo de vinificação. Uma aproximação idêntica foi adoptada por empresas de vinhos de mesa com dimensão média e grande.

As companhias detidas por famílias britânicas apostam ainda na melhoria, a longo prazo, da imagem das suas principais marcas. A curto prazo, analisam a possibilidade de aumentar as suas margens em alguns vinhos de topo. Para atingir estes objectivos, o caminho seguido tem sido o de investir em força ao nível da investigação vitivinícola.

Também as grandes empresas de vinho do Porto estão a fazer grandes investimentos. Quando os seus produtos apresentam um nível elevado de qualidade, a maior parte recorre a táticas de aumento das margens e dos preços. Outras usam uma estratégia de desenvolvimento do produto, avançando com diferentes técnicas de produção e, em alguns casos, concebendo, com o excesso de uvas, novos produtos de qualidade (sobretudo Vinhos de Qualidade Produzidos em Região Demarcada do Douro). As companhias de vinhos de mesa mais pequenas, sabendo quão importante pode ser a produtividade para atingir uma melhor performance, têm vindo a analisar a melhor forma para lidar com os recursos.

Outras lições de marketing

As generalizações analíticas sobre o peso do marketing na exportação de vinho devem ser feitas com cuidado. O que se prende com o facto de esta investigação versar sobre sectores específicos da indústria vinícola portuguesa. Algumas forças internas e externas estão associadas a cada um dos sectores, de vinhos de mesa e de vinho do Porto. No entanto, tudo indica que, e tendo em atenção as estratégias usadas por um grupo de exportadores com algum sucesso, para se atingir uma boa performance é imperativo seguir um conjunto de passos. Primeiro, as companhias bem sucedidas promovem muitas vezes o associativismo de forma a poderem estar bem representadas em mercados externos e partilham toda a informação referente à viticultura e à vinificação. No caso particular do sector do vinho do Porto, o associativismo pode ser usado para criar e desenvolver uma "cultura de bebida" baseada na qualidade dos mercados exportadores. De igual modo, no que diz respeito à promoção, é necessário que se faça um investimento conjunto ou independente na imagem do vinho (nomeadamente VQPRD e vinho regional). Uma das hipóteses é organizar campanhas

de publicidade conjuntas ou independentes de forma a criar, num primeiro nível, notoriedade e interesse pela marca. Podem ainda ser organizados alguns eventos que facilitem contactos internacionais com importadores locais. E que podem passar por feiras nacionais ou internacionais e a organização de provas de vinhos em reputados hotéis (como em Londres ou Nova Iorque) para os quais os principais jornalistas poderiam ser convidados.

Segundo, no que diz respeito à distribuição, as companhias bem sucedidas suportam continuamente os seus agentes e distribuidores nos diferentes mercados. Estas companhias não são necessariamente as associadas aos maiores grupos. É essencial avaliar tanto as vantagens como as desvantagens de estar associado a grandes grupos em termos da sua estrutura de rede e, em particular, os distribuidores e agentes usados em todo o mundo, incluindo as outras marcas por eles representadas. Quando confrontados com vários comerciantes, cujo poder de regateio está em crescimento, as empresas vinícolas têm que procurar vias alternativas para distribuírem os seus produtos. Para evitar uma forte dependência dos pontos de venda, as companhias não devem oferecer grandes descontos para manterem o seu interesse. Esta situação conduz muitas vezes a uma queda rápida no número de exportadores. Em vez de venderem directamente aos comerciantes mais fortes, uma hipótese alternativa passa por procurar um intermediário poderoso que esteja numa melhor posição para negociar.

Terceiro, são ainda necessários alguns investimentos na produção, nomeadamente na capacidade de produção e embalagem (desenvolvimento de rolhas de plástico) para satisfazer a procura e ultrapassar as flutuações sazonais. Além disso, são necessários grandes investimentos ao nível da tecnologia e investigação, controlo de qualidade de mecanização, novos métodos de aumento de produção, testes de maturação, higiene, desenvolvimento de processos de vinificação, melhoria dos produtos existentes e desenvolvimento de novos. Há ainda que dar uma atenção especial às variedades de castas, tecnologia e métodos de fermentação.

Quarto, não se aconselha a concorrência em termos de preços com os vinhos do novo mundo. É melhor competir em qualidade e valor (como seja encontrar a melhor relação preço/qualidade no posicionamento do produto). Quando se comparam exportadores vinícolas tradicionais e do novo mundo, estes

últimos têm a grande vantagem de estarem aptos a produzir com economias de escala e, em consequência, conseguem menos custos na produção. Além de que eles podem ainda reduzir os custos da produção sem diminuir a qualidade.

Finalmente, nos mercados externos, ignora-se muitas vezes a comunidade imigrante presente nesses países e que representa um target de enorme potencial. Algumas pesquisas actualizadas de mercado sobre os consumidores desses países permitem a uma empresa de vinhos ter informação necessária para produzir um vinho adequado aos gostos desses mesmos consumidores. Além disso, permite a uma companhia adaptar-se regularmente para responder aos pedidos de novos consumidores ou descobrir nichos ainda por explorar.

Indicações para futuros estudos

Definições claras de objectivos e alvos estratégicos são vitais para os exportadores de vinhos que queiram atingir competitividade, nomeadamente a nível internacional.

É imprescindível que os exportadores de vinhos tenham uma orientação de longo prazo em vez da tradicional orientação a curto prazo. Por exemplo, em vez de se exportar produtos em excesso, os produtos devem ser adaptados aos perfis dos consumidores nos outros mercados. Não é contudo aconselhável usar as mesmas estratégias de marketing para mercados domésticos e de exportação mas, no entanto, as companhias devem adaptar-se continuamente a um mercado sempre em evolução como é o do vinho. Grande parte das investigações sobre o marketing na exportação dizem respeito ao nível de impacto da adaptação de um programa de marketing na performance da exportação. Este trabalho sugere que se analise a relação inversa, isto é, o impacto da performance da exportação no nível de adaptação do programa de marketing. A performance exportadora nunca foi testada empiricamente como uma variável independente na relação entre a exportação e o programa de marketing. Os resultados de uma entrevista realizada a um director de exportação de uma companhia de vinho do Porto indicam que o nível de adaptação de alguns elementos do marketing mix também podem influenciar a performance em termos de exportação. Quando questionado sobre a sua estratégia de produto, um director de exportação afirmou: «Estamos conscientes que o vinho do Porto é

um produto tradicional e que é extremamente perigoso fazer qualquer modificação para os nossos mercados de exportação. Mas, em 1997 a companhia adaptou a embalagem de um dos produtos. Após as modificações, o volume de exportação do produto aumentou 60%. No ano seguinte, pensámos na alteração de todas as embalagens e dos rótulos. O que melhoraria a apresentação dos produtos.» Esta declaração sugere que a adaptação com sucesso de um produto no ano anterior influenciou o desempenho exportador do ano seguinte. Em consequência, as decisões para esse ano sobre a estratégia de adaptação ao mercado foram influenciadas pelo ano anterior. Tomando 1997 como referência, a administração acredita que para ter melhores resultados na exportação nesse ano terá que adaptar a estratégia de produto (embalagem, rótulo, apresentação). Podem, então, tirar-se duas conclusões desta afirmação: a adaptação da estratégia de marketing do ano precedente influencia positivamente o desempenho de exportação do ano em curso, o que influencia a determinação do nível do programa de marketing para esse ano; e um desempenho exportador positivo do ano anterior influencia (de forma positiva, neste caso) a adaptação da política de marketing para o ano em curso. O que modifica a performance em termos de exportação desse mesmo ano.

Conclusão

Este trabalho mostra que há três vias que podem ser usadas, em simultâneo, para obter lucros a longo prazo: 1. redobramento dos recursos de capital; 2. aumento do volume; 3. melhoria da produtividade. Pode ainda concluir-se que a opção pelo redobramento dos recursos de capital é a via para a redução do investimento de base, e que a opção pelo aumento de volume implica dinheiro e investimento. Finalmente, a opção pela via da melhoria de produtividade é usada, a maior parte das vezes, para gerar lucros a partir do volume de vendas.

Além disso, este estudo revela que enquanto nas companhias de vinho do Porto a orientação estratégica está directamente dependente do proprietário da empresa, para as companhias portuguesas de vinhos de mesa ela depende do tamanho da mesma. Algumas ideias gerais sobre o marketing na exportação do vinho foram desenvolvidas em termos de produto, distribuição, preço, promoção, produção, associativismo e segmentos-alvo. No entanto, todas estas ideias gerais devem ser vistas com algum cuidado devido a factores internos (seja a empresa e o produto) e externos (como são as características do mercado de exportação) que estão associados tanto aos sectores de vinho do Porto como aos dos vinhos de mesa. Em resumo, espera-se que este trabalho ajude a provocar mais investigações no que diz respeito ao marketing dos vinhos e que ajude os gestores a melhorar a sua estratégia de marca e, consequentemente, o desempenho a longo prazo por parte das empresas.