



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING  
PARA A HERDADE DA CALADA**

**PEDRO ALEXANDRE BORDALO CARVALHO MENDES  
MONTEIRO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO**

**OUTUBRO - 2024**



## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Herdade da Calada. A realização deste projeto não teria sido possível sem a colaboração da sua organização e dos seus colaboradores, que se mostraram sempre acessíveis e prontos a ajudar.

Quero igualmente agradecer à Decante, e ao seu colaborador, pela sua disponibilidade, acessibilidade e simpatia.

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Pedro Picaluga Nevado por todas as mensagens, ideias e correções que trocámos, bem como por me guiar ao longo deste projeto.

Quero agradecer aos meus pais, por todo o amor incondicional, todo o apoio nos momentos altos e baixos, por toda a felicidade, amor, e carinho, por tudo, e por mais do que seria possível descrever.

Quero também agradecer às minhas irmãs por toda a ajuda, todo o apoio, as piadas, os momentos de cumplicidade, e por sempre estarem aqui para mim quando preciso.

Um enorme agradecimento a toda a minha família, que sempre me apoiou e ajudou em tudo o que necessito, e sem os quais eu não seria o homem que sou hoje.

Agradeço também a todos os meus amigos, por todos os anos de amizade e companheirismo, todas as histórias, e por sempre me incentivarem e motivarem a acabar este projeto.

## **GLOSSÁRIO**

CIM - Comunicação Integrada de Marketing

CVR - Comissão Vitivinícola regional

DO - Denominação de Origem

IG - Indicações Geográficas

INE - Instituto Nacional de Estatística

IVV - Instituto da Vinha e do Vinho

OCM Vitivinícola - Organização Comum do Mercado Vitivinícola

PIB - Produto Interno Bruto

## Resumo

Este projeto procura dar resposta às dificuldades de comunicação sentidas pela empresa Herdade da Calada, uma pequena empresa produtora de vinhos premium, através da construção de um Plano de Comunicação Integrada de Marketing. Foram definidos como objetivos para o plano, o aumento das vendas da Herdade, e o aumento da sua notoriedade e reconhecimento.

Realizou-se uma revisão crítica de literatura de forma a construir as bases teóricas sobre as quais o plano assenta, sendo os principais temas abordados a comunicação integrada de marketing, modelos de comunicação integrada de marketing, e os mercados vitivinícolas internacional e nacional. Utilizou-se uma abordagem de métodos mistos para a aquisição de dados primários recorrendo ao cruzamento de técnicas de recolha de dados qualitativos e quantitativos, através da realização de entrevistas semiestruturadas a vários colaboradores da Herdade, e a um colaborador de uma empresa cliente, bem como através da construção de um inquérito por questionário online, que procurou entender as preferências do consumidor, o seu conhecimento e perceções da Herdade da Calada. Foram elaboradas uma análise da situação da empresa e análise SWOT, de forma a entender o contexto interno e externo da Herdade. Através deste estudo foi possível definir as estratégias (segmentação, público-alvo, posicionamento), táticas de marketing e as áreas de atuação do plano.

Foi possível aferir que embora a Herdade tenha um problema de visibilidade, os consumidores que a conhecem consideram os seus vinhos de excelente qualidade. Em panorama nacional devem apostar nas suas instalações e atividades enoturísticas, tal como expandir a sua presença no canal *on-trade* e *off-trade*, enquanto que a nível internacional se podem destacar através da sua participação em eventos, concursos e feiras vinícolas.

Palavras-Chave: Comunicação Integrada de Marketing, Plano de Comunicação Integrada de Marketing, Marketing Mix, Vinhos, Herdade da Calada

## **Abstract**

This project seeks to address the communication difficulties experienced by Herdade da Calada, a small premium wine producer, by developing an Integrated Marketing Communication Plan. The objectives for the plan were to increase the Herdade's sales, as well as to increase its notoriety and recognition.

A critical literature review was carried out in order to build the theoretical foundations on which the plan is based, with the main topics addressed being integrated marketing communication, integrated marketing communication models, and the international and national wine markets. A mixed methods approach was used to acquire primary data, using a combination of qualitative and quantitative data collection techniques, through semi-structured interviews with several employees of the Herdade and an employee of a client company, as well as through the construction of an online questionnaire survey, which sought to understand consumer preferences and their knowledge and perceptions of Herdade da Calada. An analysis of the company's situation and a SWOT analysis were carried out in order to understand the internal and external context of the company. Through this study, it was possible to define the strategies (segmentation, targeting, positioning), marketing tactics and the areas of action of the plan.

It was possible to determine that although the company has a visibility problem, consumers who know it consider its wines to be of excellent quality. In the national context, they should invest in their facilities and wine tourism activities, as well as expanding their presence in the *on-trade* and *off-trade* channels, while at an international level they can stand out through their participation in events, competitions and wine fairs.

Keywords: Integrated Marketing Communication, Integrated Marketing Communication Plan, Marketing Mix, Wines, Herdade da Calada.

## Índice

Agradecimentos.....	ii
GLOSSÁRIO.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract .....	v
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Tabelas .....	viii
1. Introdução.....	1
1.1 Relevância e Objetivos.....	1
2. Revisão de Literatura .....	2
2.1 Comunicação Integrada de Marketing .....	2
2.2 Modelos de Comunicação Integrada de Marketing.....	4
2.3 Mercado Vitivinícola Internacional.....	4
2.4 Mercado Vitivinícola Nacional .....	7
3. Metodologia .....	8
3.1. Modelo de Referência Adotado.....	8
3.2. Tipo de Estudo e Métodos de Recolha.....	9
3.3. Procedimentos de Recolha .....	10
3.3.1 Entrevista Semiestruturada.....	10
3.3.2 Inquérito por Questionário .....	10
3.4. Apresentação de Resultados.....	11
4. Plano de Comunicação .....	12
4.1 Análise da situação.....	12
4.1.1 Análise Interna .....	12
4.1.2 Análise Externa .....	20

## Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Herdade da Calada

4.2	Análise SWOT .....	29
4.3	Objetivos do Plano .....	29
4.4	Mercados-Alvo .....	29
4.5	Estratégias de Marketing .....	31
4.5.1	Segmentação.....	31
4.5.2	Público-Alvo .....	31
4.5.3	Posicionamento Desejado .....	32
4.6	Táticas de Marketing .....	33
4.7	Implementação .....	34
4.7.1	Planeamento .....	34
4.7.2	Calendarização .....	36
4.7.3	Orçamentação.....	38
4.8	Avaliação e Controlo .....	39
5	Conclusões e Limitações .....	39
	Referências Bibliográficas .....	42
	Webgrafia .....	47
	Anexos.....	52
	Anexo A – Entrevista Development Manager.....	52
	Anexo B – Entrevista Enólogo.....	59
	Anexo C – Entrevista Vendedor Comercial .....	66
	Anexo D – Entrevista ao Diretor de Compras e Logística.....	73
	Anexo E – Inquérito por questionário online .....	79
	Anexo F – Análise dos Resultados do Questionário .....	90
	Anexo G – Nuvem de Palavras .....	99

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual Adotado (Clow & Baack, 2018)	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Figura 2 - Cadeia de Valor da Herdade da Calada .....	13

## Índice de Tabelas

Tabela I - Análise SWOT da Herdade da Calada .....	29
Tabela II - Tabelas de preços dos produtos da Herdade da Calada	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela III - Tabela de preços das atividades enoturísticas da Herdade da Calada .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela IV - Calendarização do plano de comunicação .....	37
Tabela V - Orçamentação do Plano de Comunicação Integrada de Marketing.....	38



## **1. Introdução**

### **1.1 Relevância e Objetivos**

No contexto atual de intensa competitividade e globalização, as empresas de produtos vitivinícolas premium como a Herdade da Calada enfrentam desafios significativos para se destacarem num setor saturado. Com a construção de um plano de Comunicação Integrada de Marketing abrangente e coeso espera-se, não só fortalecer a marca e aumentar a sua visibilidade, mas também construir relacionamentos sólidos e duradouros com o seu público-alvo, impulsionando a empresa e a sustentabilidade do seu negócio.

Este projeto foi realizado devido a interesse e paixão pessoal pelo setor vitivinícola, tendo no passado tido oportunidade de visitar e conhecer algumas das maiores adegas a nível nacional, como a Adega Cooperativa do Redondo e Adega Cooperativa de Borba. A motivação para efetuar este projeto advém também de conhecer pessoalmente um trabalhador pertencente à estrutura empresarial da Herdade da Calada, o que constituiu uma mais-valia a nível de acesso a informação e a funcionários da empresa. Por último, a decisão de construir um plano de comunicação integrada de marketing foi derivada de uma vontade de combinar as dimensões de gestão estratégica e marketing, poder aplicar um quadro conceptual coeso e bem definido, e querer estabelecer contacto direto com uma empresa de renome numa indústria altamente desenvolvida, como é o caso da indústria vitivinícola portuguesa.

Este projeto final de mestrado será iniciado com uma breve revisão de literatura que servirá de base teórica e pretende contextualizar o projeto dentro do contexto geral mais amplo de literatura existente. De seguida, será apresentada a metodologia, que descreverá de forma detalhada os procedimentos e técnicas utilizadas para conduzir a pesquisa e concretizar o projeto. Posteriormente, será apresentado o plano de comunicação integrado de marketing, que seguindo o modelo proposto por Clow e Bacck (2008).

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Comunicação Integrada de Marketing

No panorama de marketing moderno, a jornada para a construção de um plano de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é um processo complexo e repleto de escolhas estratégicas com implicações significativas para qualquer organização. No plano de fundo da tapeçaria de planeamento estratégico que sustenta a CIM, encontra-se o conceito de Marketing Estratégico, desempenhando a função de guia para alinhamento dos objetivos da organização e estabelecimento de uma posição competitiva sustentável. Varadarajan (2010) constrói sobre literatura existente no tópico, definindo o domínio de marketing estratégico como o estudo do comportamento organizacional, e criação de valor, nas interações com o contexto em que se inserem, e o estudo das responsabilidades de gestão associados ao papel de abrangência da função de marketing nas organizações. A aplicação prática desta visão estratégica, tradicionalmente implica a utilização dos princípios do Marketing Mix, quer sobre o seu formato mais reconhecido de 4 P's (Goi, 2009), quer quando modificado para 7P's, com o objetivo de ser aplicado a serviços (Rafiq & Ahmed (1995); cit. por Khan, 2014). É na componente da promoção, ou comunicação, do Marketing Mix, que a CIM de Marketing atinge o apogeu da sua relevância.

As raízes conceptuais de Comunicação Integrada de Marketing podem ser atribuídas à publicação do livro de Schultz, Tannenbaum e Lauterborn em 1993 (Luck & Moffatt, 2009).

Como é possível verificar, a CIM como conceito tem sido foco de intensa investigação ao longo de, aproximadamente, três décadas de desenvolvimento. A sua definição em particular, tem sido tanto um conceito em evolução, como um ponto de discórdia entre autores da área. Duncan e Everett (1993) citados por Low (2000), definiram CIM como a coordenação estratégica de todas as mensagens e media utilizada por uma organização. CIM pode também ser definido como um processo estratégico de planeamento, desenvolvimento, execução e avaliação de programas de comunicação coordenados, mensuráveis e persuasivos (Schultz & Schultz, 1998; cit. por Keller, 2001). Světlík (2017) defende que a CIM é um misto coeso de atividades e ferramentas de comunicação desenhadas para transmitir, consistentemente, mensagens aos clientes-alvo, procurando sinergia e atingir os objetivos da organização. Por sua vez, Belch e Belch (2018) definem CIM como o processo de planear, desenvolver, executar e avaliar programas de comunicação coordenados, mensuráveis e persuasivos, com consumidores, clientes, empregados e outros *stakeholders* relevantes, procurando obter retorno financeiro a curto prazo, e construindo valor para o *shareholders* e marca a longo prazo. De acordo com Clow e Baack

(2018), CIM é a coordenação e integração de todas as ferramentas, meios e fontes de comunicação de marketing de uma empresa num programa integrado desenhado para maximizar o impacto nos clientes e outros *stakeholders*. Blakeman (2018) afirma ainda que CIM, também pode ser chamado Marketing de Relacionamento, pois trabalha para envolver interactivamente um individuo específico, usando uma mensagem particular, através de meios de comunicação específicos. Esta última definição em particular é de grande interesse pois enaltece uma componente de CIM que tem vindo a ganhar cada vez mais importância para gestores e marketeers – a integração dos *stakeholders*.

Acompanhando o desenvolvimento do conceito de CIM, o Marketing de Relacionamento tornou-se um paradigma vastamente aceite (Finne & Grönroos, 2009). As combinações da utilização de novos media com a evolução das tecnologias de informação criaram a oportunidade para as organizações se dedicarem a um paradigma de marketing focado no relacionamento com o cliente (Peltier et al., 2003). Segundo Einwiller e Boenigk (2012), nas abordagens iniciais a CIM, a integração era vista como uma forma de alinhamento dos instrumentos de comunicação, e atualmente, de uma perspectiva organizacional, implica a integração de todas as funções de uma empresa responsáveis por promover relacionamentos com os grupos de *stakeholders*. Para as relações atingirem a integração máxima é necessário ir além do tradicional contrato entre agência e cliente, devendo-se tentar elevar relacionamentos a alianças estratégicas, baseadas no compromisso e confiança, através da partilha de informação e colaboração (Gould et al., 2009; cit. por Laurie & Mortimer, 2019). Světlík (2017) explica como o processo de integração é mais do que a integração das ferramentas de comunicação do marketing mix, sendo também necessária integração a nível externo e interno, integrar o mix criativo, integração geográfica, e integração de toda a informação, bem como bases de dados da empresa.

Diversos estudos sobre CIM demonstram como empresas podem beneficiar da sua implementação, como ser considerada uma forma simples para as organizações maximizarem o seu retorno sobre investimento (Tortorici, 1991; cit. por Duncan & Everett, 1993), e CIM estar fortemente relacionada com critérios de desempenho como quota de mercado, vendas e lucro (Low, 2000). Ots e Nyilasy (2015) consideram problemas a nível da estrutura organizacional e questões de liderança, como alguns dos principais obstáculos à implementação de CIM. A cultura organizacional, o seu comportamento, comunicação interna, e até mesmo a tecnologia de informação e infraestruturas disponíveis, podem também constituir dificuldades para a prática de CIM. Keller (2016) discerne que o que os *marketeers* atuais necessitam é de

um conjunto de critérios abrangentes e coesos, que permitam sistematicamente analisar e julgar programas de CIM. O autor apresenta um modelo de 7 critérios (7 C's) – Cobertura (Coverage), Custo (Cost), Contribuição (Contribution), Semelhança (Commonality), Complementaridade (Complementarity), Efeitos Cruzados (Cross-Effects), e Conformabilidade (Conformability), que possibilitam o julgamento do quão integrado é um programa de IMC a ser implementado.

## **2.2 Modelos de Comunicação Integrada de Marketing**

Um plano estratégico de marketing cria as fundações necessárias para a integração da comunicação. É o plano que coordena os diversos componentes do marketing mix de forma a alinhar as mensagens e promoções transmitidas para os clientes e outros *stakeholders* (Clow & Baack, 2018).

Ao longo dos anos vários autores têm vindo a desenvolver modelos que descrevem o processo de comunicação (Oancea, 2015). Duncan e Moriarty (1998) desenvolveram um modelo de Marketing de Relacionamentos que se foca na interseção das mensagens, *stakeholders* e interatividade, e que demonstra como a comunicação pode ser interativa a três níveis – empresarial, comunicação e comunicação de marketing. Henley (2001) propõe um modelo abrangente para um plano de CIM, que se inicia através de um sumário executivo, seguido por uma breve descrição da história, missão e visão da empresa. Segue-se uma análise situacional, a recolha de dados primários e uma análise SWOT. São estabelecidos os objetivos de comunicação, juntamente com as estratégias delineadas para atingi-los, e, simultaneamente, são desenvolvidos um orçamento e um plano de implementação, incluindo uma calendarização das ações de comunicação. Por último, são definidas as técnicas de avaliação. Os autores Doole e Lowe (2006), por sua vez, apresentam um modelo dividido em seis fases, sendo elas a análise da situação, objetivos, mensagens, comunicações, orçamento e controlo. Existe ainda o modelo de Clow e Baack (2018) que se encontra organizado em oito etapas: 1) Análise da situação corrente; 2) Análise SWOT; 3) Objetivos de marketing; 4) Mercado alvo; 5) Estratégias de marketing; 6) Táticas de marketing; 7) Implementação; e 8) Avaliação do desempenho.

## **2.3 Mercado Vitivinícola Internacional**

A indústria vinícola encontra-se em constante evolução, sendo comum o surgimento de novas tendências e desafios, tais como o impacto do aquecimento global sobre a qualidade do vinho, e alterações a nível de preferência do consumidor (Droulia & Charalampopoulos, 2022;

Anderson & Pinilla, 2022; cit. por Bousquet, 2023). O autor Julien Bousquet (2023) denota ainda algumas das tendências mais predominantes nesta indústria, como a utilização de bolsas e latas como alternativa ao tradicional engarrafamento, a exploração de opções como *e-commerce* e marketing digital para impulsionarem as suas vendas e atingirem maiores públicos, e o aumento da preocupação dos consumidores com questões como a sustentabilidade e impacto ambiental.

Com o aumento do comércio a nível internacional têm vindo a ocorrer mudanças dramáticas a nível da produção internacional de vinho. Marks (2011) comenta como a rápida evolução da popularidade e produção de vinhos do “Novo Mundo” – Hemisfério Sul e Estados Unidos - os coloca em destaque e a partilhar notoriedade com o tradicional centro de produção da Europa, onde são produzidos vinhos do “Velho Mundo”, por países como a França, Itália e Espanha. É na União Europeia que se reúnem vários dos países responsáveis por uma elevada percentagem da produção de vinho a nível mundial, sendo que em 2022, França, Itália, Espanha e Alemanha, em conjunto, realizaram mais de 50% da produção mundial (World Population Review, 2024). Atualmente, também se tem vindo a verificar-se um crescimento de outros países produtores europeus, principalmente da região da Europa do Leste, como a Roménia, Bulgária, Hungria, Croácia e Áustria. Semelhantemente, países como a Eslovénia e República Checa continuam a desenvolver as suas indústrias vitivinícolas, começando a ganhar destaque devido, respetivamente, aos seus vinhos naturais, e apoios governamentais internos e da União Europeia (Fielder, 2022; Honova, 2024).

A autora Insel (2014) refere também que, embora Espanha continue a deter a maior área de vinhas a nível mundial, a China produz uma quantidade de uva superior e continua em crescimento, sendo que juntamente com os Estados Unidos, correspondem a dois dos países com maior consumo de vinho a nível mundial. A economia chinesa continua em crescimento, sendo um país bastante atrativo a nível de importação (Mitry et al., 2009). Os principais países exportadores de vinho para a China são a França, Austrália, Chile, Espanha e Itália (Song, 2020), sendo que existe uma preferência por vinhos franceses, e em particular, vinhos premium que concedam um certo nível de prestígio (Muhammad et al., 2013). No entanto, é importante destacar que as taxas impostas sobre vinhos provenientes da Austrália, no final de 2020, tiveram um grande impacto na indústria australiana, efetivamente acabando com um fluxo comercial de cerca de 1 bilhão de dólares (Anderson, 2023). Marks (2011) realçou como a Austrália começou a desenvolver a sua indústria no início da década de 80, e realizou com sucesso a transição de fornecedor doméstico para o quarto maior exportador de vinho a nível mundial. Por sua vez,

Anderson (2016) comenta como a falta de variedade nas castas utilizadas por produtores australianos, leva à criação de vinhos indiferenciáveis e de pouca variedade. Presentemente, com o levantamento das taxas impostas pela China sobre vinhos provenientes da Austrália, espera-se que as exportações do país superem os valores previamente alcançados (Butler, 2024).

Os Estados Unidos da América destacam-se também como sendo um dos países a nível mundial cujo consumo e produção de vinho maiores valores alcançam (World Population Review, 2024), sendo que aproximadamente 90% de todo o volume de vinho produzido é originário do Estado da Califórnia (Insel, 2008). Apesar de possuírem um mercado nacional de grandes dimensões, os autores Silverman e Sengupta (2003), explicam como a indústria vitivinícola americana tem vindo a evoluir, verificando-se um aumento das importações de países como a Austrália e Chile. De facto, embora a maioria das importações do país ainda possam ser atribuídas a países do “Velho Mundo” como França, Itália e Espanha, também se pode observar um padrão de crescimento de procura por vinhos de produtores do “Novo Mundo”, como Chile, Brasil e Argentina.

Stein (2010) explora este tópico, afirmando que numa altura de aumento da procura por vinhos de produtores “não tradicionais”, a Argentina conseguiu aumentar a sua presença internacional. A maioria da produção de uva no país tem origem na província de Mendoza, seguida de San Juan e La Rioja (INV 2022a; cit. por Hernández, 2023). Os vinhos argentinos são reconhecidos internacionalmente, sendo o preço competitivo, a procura por parte de mercados externos, e o reconhecimento da qualidade dos vinhos, os principais fatores responsáveis pelo crescimento contínuo das exportações argentinas (Stein, 2010). Por sua vez, o setor vitivinícola brasileiro encontra-se também em expansão, entre várias razões, pelos benefícios de realizar trocas comerciais com países vizinhos, como a Argentina e Chile, abrangidos pelo acordo de livre comércio, *Mercosul*. Adicionalmente, a região da África do Sul, outro relevante produtor do “Novo Mundo”, apresenta também uma indústria vinícola e vitícola bem desenvolvidas, e que prioriza a venda de vinhos de elevada qualidade a baixos preços, muitos dos quais são exportados para o Reino Unido e Estados Unidos (FitchSolutions, 2019; IOV, 2019; cit. por Morkel et. al, 2021).

A indústria vitícola e vinícola global tem usufruído do constante desenvolvimento e evolução, mas enfrenta também diversos desafios, os quais necessitam de resposta por parte das empresas deste setor de forma a se manterem competitivas. No que concerne este tópico, Niklas et. al (2022) identifica a existência de produtos substitutos no setor das bebidas, a necessidade de

vender diretamente ao consumidor e obter acesso a mercados estrangeiros, bem como problemas relacionados com a qualificação e disponibilidade da mão-de-obra, redução de custos, e qualidade do vinho. Outro tópico pertinente, abordado por diversos investigadores no âmbito de desafios para o setor vitivinícola global, é o impacto das alterações climáticas na qualidade e produção de vinho (Jones & Webb, 2010). As implicações das alterações climáticas para a viticultura incluem, redução do intervalo de tempo ideal para colheita, escassez de recursos hidráulicos, alteração de locais adequados para certas castas e modificações a nível fenómenos fenológicos (Holland & Smit, 2010).

## **2.4 Mercado Vitivinícola Nacional**

Portugal apresenta uma indústria vitivinícola bem desenvolvida e assente sobre séculos de prática, adaptação de processos e evolução tecnológica. O vinho encontra-se extremamente enraizado nas tradições portuguesas, sendo o foco de diversos eventos, festivais e convenções, podendo ser considerado como parte da identidade cultural do país. A indústria vitivinícola e o enoturismo são muito predominantes em algumas das regiões portuguesas, sendo que estas são moldadas pela influência do produto cultural que é o vinho, como é o caso da região do Douro, e do Alentejo.

Historicamente, Portugal tem vindo a encontrar-se entre os maiores produtores, exportadores e consumidores de vinho, tanto a nível europeu, como mundial, sendo o seu setor vitivinícola composto maioritariamente por micro e pequenas empresas (Faria et. al, 2020). O mercado nacional de vinho pode ser considerado extremamente competitivo e fragmentado devido ao elevado número de empresas na área, sendo a venda comercial o principal canal de distribuição a nível nacional (MarketLine, 2013). Grande parte da produção de vinho português (aproximadamente 50%) é assegurada por pequenas e médias empresas pertencentes a cooperativas (GPP, 2007; IVV, 2011; Rebelo & Caldas, 2015; cit. por Swiatkiewicz, 2011).

São diversos os fatores que contribuem para o sucesso do vinho português nos mercados interno e externos. Portugal é reconhecido internacionalmente pela qualidade dos seus vinhos, cuja relação preço-qualidade é difícil de igualar, e é ainda considerado o maior país a nível de consumo de vinho per capita (World Population Review, 2024a). Vinhas portuguesas preservam ainda uma grande diversidade de castas de uvas (mais de 300 variedades), com características exclusivas, que resultam na produção de vinhos únicos e distintos (Fraga et. al, 2017).

O setor vitivinícola português, no entanto, enfrenta também diversos desafios que ameaçam o seu desenvolvimento e a sua posição a nível global. O envelhecimento da população portuguesa continua a ser uma realidade preocupante, sendo que este envelhecimento demográfico é muito acentuado no que diz respeito aos agricultores portugueses (Soares, 2023). Portugal tem tido assim a necessidade de recorrer à contratação de mão-de-obra não qualificada, principalmente proveniente de países como Nepal, Brasil, Marrocos e Índia, com o objetivo de dar resposta ao constante decréscimo de trabalhadores neste setor (Ferreira, 2022). O despovoamento do interior do país é também um tópico que tem ganho cada vez mais relevância no território nacional, continuando a verificar-se uma deslocação da população para o litoral, e um decréscimo demográfico em regiões de agricultura intensa, do interior do continente, como o Douro e Alentejo (Cabral, 2023). Adicionalmente, todo o setor agrícola, e por extensão, o setor vitivinícola, continua a ter de se adaptar às mudanças causadas pelo aquecimento global, nomeadamente a escassez de água e a oscilação da qualidade da uva devido às alterações de temperatura (Essência Do Ambiente, 2021). Autores como Almeida (2017) destacam vários desafios com particular importância para a indústria vitivinícola portuguesa, sendo estes o poder concorrencial dos fornecedores (principalmente nos setores da cortiça e engarrafamento), a intensa concorrência entre produtores devido ao excesso de produção e reduzida diferenciação entre vinhos, e a ameaça de produtos substitutos, nomeadamente a cerveja. É importante realçar que a viticultura portuguesa tem conseguido reinventar-se, como o caso do crescimento da comercialização de vinhos biológicos ou orgânicos, que conquistam uma posição cada vez maior no mercado nacional (Visão, 2024).

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Modelo de Referência Adotado**

Entre os modelos para planeamento de CIM destacados na revisão de literatura é possível observar uma divergência de abordagens, como é exemplo o de Duncan e Moriarty (1998), que demonstra particular foco na interação entre diversas fontes de mensagens e os diferentes *stakeholders* da organização. Por sua vez, os autores Doole e Lowe (2006), e Henley (2001), propõem modelos com estruturas detalhadas e divisão clara, em fases sequenciais, que procuram cobrir todos elementos necessários para um processo de comunicação eficaz.

O modelo conceptual escolhido para a realização do plano de comunicação foi o de Clow e Baack (2018), encontrando-se esquematizado na figura 1. Com o objetivo de compreender a

organização e o contexto em que se insere, foram primeiramente realizadas uma análise da situação, seguidas pela construção de uma análise SWOT. De seguida, definiram-se simultaneamente os objetivos de marketing e os mercados alvo, nos quais, subsequentemente, se basearam as estratégias de marketing, e táticas de marketing a aplicar. Por último, foi realizada a implementação do plano de comunicação de marketing, e definidos os métodos e critérios de avaliação e controlo.

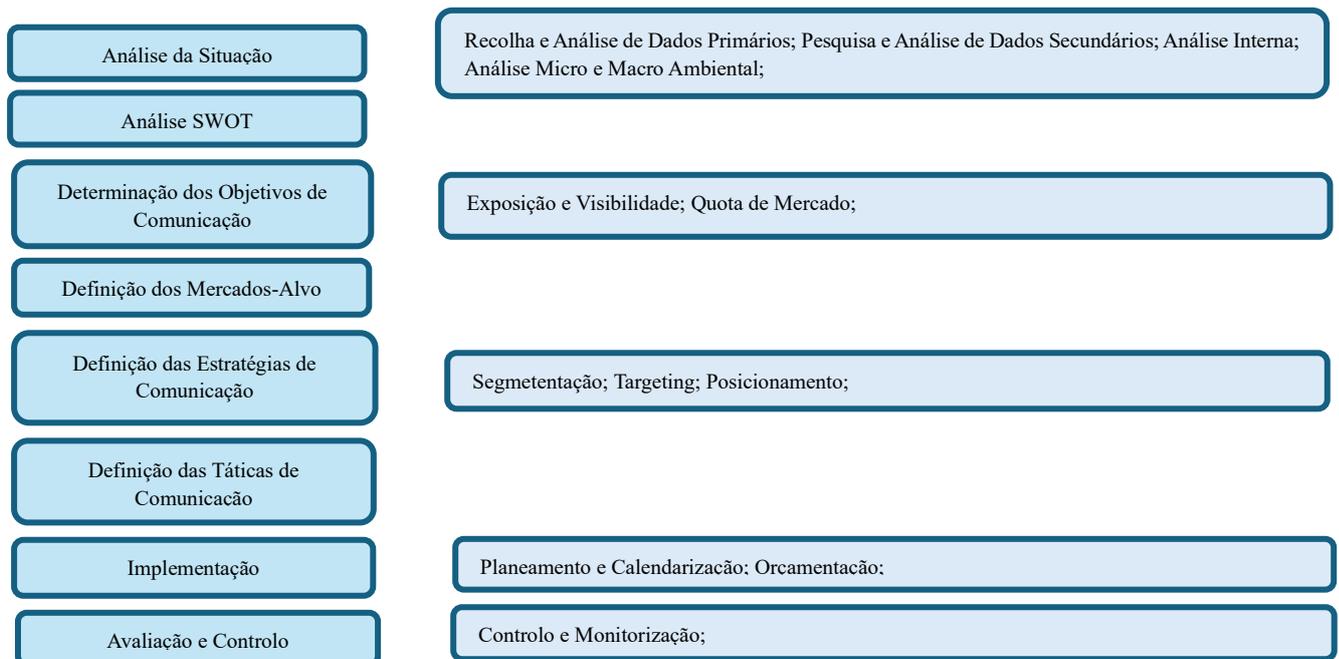


Figura 1 - Modelo Conceptual Adotado (Clow & Baack, 2018)

### 3.2. Tipo de Estudo e Métodos de Recolha

A presente investigação toma a forma de um estudo de caso, seguindo uma filosofia interpretativa e apresentando uma abordagem dedutiva ao desenvolvimento teórico. No que diz respeito à aquisição de dados primários, pretende-se adotar uma abordagem de métodos mistos, envolvendo a combinação de técnicas de recolha de dados quantitativos e qualitativos (Saunders et al., 2019).

Tendo em consideração esta abordagem, a recolha de dados primários foi realizada através de dois métodos, sendo eles o inquérito por questionário online, com o objetivo de conhecer as preferências do consumidor, e a entrevista semiestruturada, aplicada a três membros da empresa. Com o intuito de melhor compreender a perspetiva dos *stakeholders* da empresa, foi também realizada uma entrevista semiestruturada a um colaborador da empresa Decante, o seu distribuidor. No que diz respeito à recolha de dados primários de natureza qualitativa por meio de entrevista, autores como Saunders et. al (2019) defendem como a entrevista semiestruturada,

também denominada de entrevista de investigação qualitativa, começa com uma lista pré-determinada de temas e algumas questões, de forma a orientar a entrevista, sendo o uso da entrevista de investigação uma forma de obter dados válidos, de confiança, e relevantes para a questão e objetivos de investigação. Por sua vez, no que concerne a recolha de dados primários de natureza quantitativa, Sekaran e Bougie (2016) referem como questionários são construídos com o intuito de recolher uma elevada quantidade de dados quantitativos, sendo o questionário online, em específico, utilizado de forma a compreender as preferências dos consumidores, e destacado pela sua facilidade e rapidez de distribuição. O questionário é frequentemente utilizado em abordagens de métodos mistos, e deve ser construído tendo considerado previamente as informações necessárias para responder às questões e objetivos de investigação (Saunders et. al, 2019).

### **3.3. Procedimentos de Recolha**

#### **3.3.1 Entrevista Semiestruturada**

Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas, sendo que três delas tiveram como participantes o development manager, engenheiro agrónomo e vendedor comercial da Herdade da Calada. Estas entrevistas tiveram lugar nas instalações da Herdade e foram realizadas no dia 1 de agosto, sendo que com o consentimento dos participantes, procedeu-se à gravação das mesmas com o intuito de simplificar o processo de transcrição. Nos anexos A, B e C, encontram-se as questões colocadas aos participantes. A quarta entrevista foi realizada a 17 de setembro e contou com a participação do Diretor de Compras e Logística da empresa Decante, estando as questões colocadas durante a entrevista no Anexo D.

#### **3.3.2 Inquérito por Questionário**

O inquérito por questionário, que se encontra no Anexo E, foi elaborado com recurso à plataforma online Qualtrics, e distribuído por link através de grupos de WhatsApp e Facebook, tendo como principais destinatários consumidores de vinho. Consequentemente, devido ao método de distribuição utilizado, a amostra em questão é maioritariamente não probabilística. O inquérito ficou disponível entre 10 e 30 de setembro, e contabilizou 205 respostas, das quais 10 não foram terminadas, pelo que apenas se consideraram válidas 195 dessas respostas.

### **3.4. Apresentação de Resultados**

A informação recolhida através da condução das entrevistas semiestruturadas foi analisada e incluída em vários pontos do plano de comunicação, principalmente no que diz respeito à análise da situação da empresa. Através da transcrição das entrevistas foi também possível elaborar uma nuvem de palavras (Anexo G) que representa visualmente um conjunto de termos, conceitos e palavras-chave, com maior dimensão e uma cor mais viva, quanto mais frequentemente utilizados pelos participantes.

No que concerne os dados recolhidos através da abordagem de inquérito por questionário (Anexo F), este contou inicialmente com 195 respostas. Posteriormente, esta amostra dividiu-se em consumidores de vinho (N=169) e não consumidores (N=26), passando os consumidores de vinho a constituir a amostra global. A amostra é composta por 94 indivíduos do sexo masculino (56%), 72 do sexo feminino (42%), e 3 que optaram por não responder à questão (2%), sendo estes participantes maioritariamente pertencentes à faixa etária entre os 26 e 35 anos (44%). Uma grande parte das respostas indica os participantes como licenciados e mestres (34% e 31%, respetivamente), sendo que possuem um rendimento líquido predominantemente entre os 730 e os 1200 euros (38%).

O questionário teve como principais objetivos o conhecimento das preferências do consumidor, e entender a sua perspetiva e grau de conhecimento no que diz respeito à Herdade da Calada e os seus produtos. Quando questionados acerca dos seus vinhos preferidos, os vinhos Tinto (72%) e Branco (70%), foram os mais prevalentes entre as suas respostas. Na sua maioria os participantes consomem vinho mensalmente, semanalmente, ou ainda mais frequentemente (88%), sendo que aproximadamente metade dos participantes afirmam consumir vinho durante todas as épocas do ano. Os hipermercados e supermercados destacam-se como sendo os locais onde os participantes compram vinho com maior frequência (69% e 68%, respetivamente), enquanto os locais onde o consumo é mais regular são restaurantes (76%) e a própria casa (83%) dos questionados. O formato preferido entre os consumidores de vinho é a garrafa de 0,75 litros (73%), e a nível de preços que normalmente pagam por uma garrafa, apresentam uma percentagem igual de respostas (38%), sendo estes os intervalos entre os 3 e 5 euros, e, entre os 5 e 10 euros. Quando questionados acerca dos fatores mais relevantes para a sua escolha ou compra de um vinho, 82% dos inquiridos afirmaram que a recomendação por amigos e conhecidos é o fator mais determinante, estando logo a seguir o conhecimento prévio de certo vinho, com 75% das respostas.

Foi também possível observar que participantes do sexo feminino têm uma preferência por vinho branco, sendo indicado em 71% das respostas, como um dos seus vinhos preferidos. Por sua vez, os inquiridos do sexo masculino preferem o vinho tinto, estando presente em 82% das suas respostas.

Quanto ao efeito sazonal que se sente em alguns vinhos, o verão é a época em que os participantes mais consomem vinho branco e rosé (36% e 33%, respetivamente), sendo o vinho tinto consumido com mais regularidade no inverno, estando entre 37% das suas respostas.

Quanto ao seu conhecimento da Herdade da Calada ou dos seus vinhos, a amostra dividiu-se entre participantes que não os conhecem (N=131), e os que de facto conhecem a Herdade ou os seus produtos (N=38). Os vinhos da Herdade da Calada com que estes inquiridos estão mais familiarizados são o Vale da Calada (71%) e Porta da Calada (55%), sendo que 74% e 21% das respostas, os classificam como Bons e Excelentes, respetivamente. Supermercados (47%) são os locais onde estes participantes adquirem vinhos da Herdade com maior regularidade, e fazem-no, na sua maioria, numa frequência de apenas algumas vezes por ano (53%).

## **4. Plano de Comunicação**

### **4.1 Análise da situação**

#### **4.1.1 Análise Interna**

##### **4.1.1.1 História da Empresa**

Erguida em 1854 em Évora, no coração do Alentejo, por descendência direta do Duque de Lencastre, a Herdade da Calada evoluiu com o passar das décadas, sofrendo várias intervenções, mas preservando sempre a beleza e elegância da sua estrutura arquitetónica original. Atualmente, sobre a direção de Maria e Jean-Claude Penauille, está entre as propriedades vitivinícolas mais inovadoras e vanguardistas de Portugal, estendendo-se ao longo de 420 hectares da paisagem de alentejana.

Com a missão primordial de produzir vinhos de elevada qualidade de forma sustentável, a Herdade apresenta também uma forte componente agrícola, incluindo a produção de azeite, o cultivo de cereais, e a criação de gado. A sua filosofia tem como base o preservar do carácter e características únicas de diferentes castas, recorrendo a técnicas de vinificação e tecnologias agrícolas sustentáveis e modernas. As vinhas representam 55 hectares da área da Herdade, sendo realizado o cultivo de castas maioritariamente de origem portuguesa. A Herdade adotou

também a prática de atividades ao nível de enoturismo, oferecendo um conjunto de experiências como provas de vinhos e azeites, visitas guiadas à adega, e até mesmo participação no processo de vindima. A Herdade dedica-se à evolução contínua da sua organização, procurando sempre a inovação e modernização dos seus processos e equipamentos de uma forma sustentável e lucrativa a longo prazo. É através desta filosofia de gestão, juntamente com as raízes históricas inerentes, que a Herdade da Calada tem crescido a sua posição nos mercados nacional e internacional, mantendo continuamente como sua prioridade principal, o compromisso para com a produção de vinhos de grande qualidade e representativos da região do Alentejo.

#### **4.1.1.2 Marketing Mix da Herdade da Calada**

##### **Produto/Serviço**

Os vinhos da Herdade posicionam-se na gama de entrada, Porta da Calada e Vale da Calada, na gama média, Caladessa, e na gama alta, Herdade da Calada, Baron de B, Clemente de B, e Block N°3. As suas castas dominantes são a Touriga Nacional, Syrah, Touriga Franca e Alicante Bouschet, no caso de castas tintas, sendo que nas brancas destacam-se a Antão Vaz, Verdelho, Malvasia Fina e Arinto. Os vinhos utilizam maioritariamente garrafas bordalesas, embora os vinhos Caladessa recorram a borgonhas.

A Herdade da Calada organiza também provas de vinho, piqueniques para grupos, e os seus próprios eventos e festivais, bem como dá oportunidade de pernoitar no seu alojamento. Atualmente a Herdade realiza cinco provas diferentes: a prova Bem-Vindo, Bem-Estar, Nobre, Gastronomia, e Ouro. Estas incluem a visita guiada à Herdade e degustação dos seus vinhos, sendo as provas Bem-Vindo e Bem-Estar as mais frequentemente realizadas.

##### **Preço**

Os preços praticados pela Herdade da Calada são fixados de acordo com um conjunto de fatores como preços exercidos em produtos da mesma categoria, custos de produção e a margem de lucro. Adicionalmente, são praticados preços diferentes de acordo com o destino geográfico dos bens, aplicando-se uma tabela de preços para destinos internacionais, e outra tabela com os valores aplicados à Decante. Os preços praticados em 2024, para o território nacional e internacional encontram-se assim esquematizados na tabela II. A nível de preços estabelecidos para as diferentes atividades enoturísticas realizadas pela Herdade, a tabela III esquematiza os

## Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Herdade da Calada

valores atribuídos aos diferentes pacotes de visitas e provas, bem como o preço por noite no alojamento na Herdade:

TABELA II – Tabela de preços dos produtos da Herdade da Calada

Nome do Produto	Preço Nacional	Preço Internacional
Porta da Calada Tinto	-	2.45€
Porta da Calada Branco	-	2.45€
Vale de Calada Tinto	2.80€	3.30€
Vale da Calada Branco	2.80€	3.20€
Vale da Calada Rosé	2.80€	3.00€
Caladessa Tinto	4.20€	4.70€
Caladessa Tinto – Syrah	4.90€	4.90€
Caladessa Branco	4.20€	4.30€
Caladessa Rosé	4.20€	4.30€
Herdade da Calada Tinto	8.50€	8.60€
Herdade da Calada Tinto - Touriga Franca	15.00€	11.00€
Herdade da Calada Tinto – Syrah	12.50€	12.60€

Nome do Produto	Preço Nacional	Preço Internacional
Baron de B Tinto	10.50€	11.40€
Baron de B Branco	8.50€	8.40€
Baron de B Rosé	8.00€	7.90€
Block N° 3	20.00€	18.00€
Herdade da Calada Tinto Grande Reserva (1999)	47.00€	50.00€
Clemente de B	11.00€	11.00€
Azeite Herdade da Calada - Virgem Extra	9.00€	8.00€
Azeite Herdade da Calada - Virgem Extra Premium	14.00€	11.00€
Azeite Herdade da Calada Claudy	30.00€	30.00€

Tabela I - Tabela de preços dos produtos da Herdade da Calada

TABELA III – Tabela de preços das atividades enoturísticas da Herdade da Calada

Atividades	Preço por pessoa
Prova Bem-Vindo	15€
Prova Bem-Estar	25€
Prova Nobre	55€
Prova Gastronomia	90€
Prova Ouro	185€
Alojamento num dos quartos da Herdade	135€ por noite

Tabela II - Tabela de preços das atividades enoturísticas da Herdade da Calada

### Distribuição

A Herdade da Calada apresenta canais de distribuição diversificados, sendo a manutenção e fornecimento desta rede de clientes, uma responsabilidade da empresa de distribuição, a Decante. O seu foco está principalmente sobre o canal HORECA (hotelaria, restauração e

cafetaria), colocando os seus vinhos em restaurantes e hotéis de elevada notoriedade, bem como em garrafeiras prestigiadas. Como distribuidor exclusivo da Herdade da Calada, a Decante é responsável pelo primeiro contacto com potenciais clientes, facilita a ligação entre a Herdade e os seus clientes, e ajuda na manutenção da sua relação comercial em todos os seus canais de venda. Entre estes canais é de destacar a presença dos vinhos da Herdade em diversas garrafeiras de luxo a nível nacional, como é exemplo a do hotel “The Yeatman”. As marcas da Herdade da Calada são também representadas em grandes superfícies comerciais, nomeadamente nos supermercados Apolónia, no Algarve, nos supermercados Jumbo, da Auchan, e embora com uma menor presença, estão também presentes no El Corte Inglés, E.Leclerc, e Intermaché. A restauração é o setor onde se concentra a maior parte dos esforços da Decante, estando os vinhos da Herdade representados em dezenas de restaurantes, maioritariamente em Algarve e Lisboa. A loja própria da Herdade da Calada pode ser visitada por qualquer consumidor que se desloque até às suas imediações.

### **Promoção**

Para muitos consumidores, o primeiro contacto que possam ter com a Herdade da Calada será usualmente ao serem expostos ao seu website. Este apresenta um design esteticamente agradável e um menu que permite aceder às páginas que contém a história da empresa, os seus futuros eventos, e informações sobre o alojamento enoturístico, que acompanhado de várias fotografias, remete para o website “Booking”, como forma de reserva. É também possível efetuar a reserva de estadia na Herdade através do website “Trip Advisor”, e ambas as plataformas apresentam várias fotografias dos quartos, instalações, terrenos, e da Herdade em geral.

Como forma de divulgar a Herdade e o seu negócio, têm sido contactadas várias revistas focadas no setor vinícola e no enoturismo português, tanto físicas como online. Uma destas é a revista Paixão pelo Vinho, que privilegia temas vínicos, enogastronómicos, o turismo e o enoturismo, e é publicada desde 2006. A Herdade foi também exibida na Revista de Vinhos, uma revista de referência no segmento gastronómico e vinícola, com 30 anos de edição mensal continua. É também promovida através de entidades como a CVR Alentejana, e a Agência Regional da Promoção Turística do Alentejo. A Herdade da Calada faz parte da Rota dos Vinhos do Alentejo organizada pela CVR Alentejana, e o Turismo do Alentejo promove e faz publicidade á Herdade e aos seus produtos.

A organização encontra-se presente em duas redes sociais, nomeadamente no Facebook e Instagram. Mantém uma presença ativa em ambas as plataformas, fazendo em média uma publicação por semana. É também de destacar parcerias com influenciadores de opinião, como é o exemplo da parceria realizada com a “Be Sloth Campers”, como uma das formas como a Herdade procura aumentar a sua visibilidade e exposição ao público nestas plataformas digitais. Adicionalmente, a Herdade da Calada possui um acordo comercial com o The Yeatman, onde realizam duas provas de vinho por ano e lhes é atribuído um quarto, ao qual é concedido o nome da empresa.

A empresa organiza e participa em diversos eventos a nível nacional e internacional, sendo de destacar a sua participação em feiras vitivinícolas internacionais, nomeadamente a Wine Paris & Vinexpo, em Paris, a ProWein, em Dusseldorf, e ProWine, em São Paulo. A ProWein é uma feira internacional dedicada a vinhos e bebidas espirituosas, que tem vindo a apresentar as novas tendências e inovações na indústria do vinho, desde a sua fundação em 1994. O seu sucesso levou á feira lançar novas edições a nível internacional, como é o caso da ProWine, em São Paulo, Brasil. A Herdade da Calada teve também a oportunidade de participar na Wine Paris & Vinexpo, uma feira de renome internacional lançada em 2020 que atrai produtores e compradores de vinho, de todo o mundo. Finalmente, é também importante considerar a participação da Herdade em eventos organizados pela ViniPortugal, em várias cidades dos Estados Unidos da América.

A presença da Herdade da Calada em eventos internacionais estende-se também a alguns dos concursos mais influentes e prestigiosos a nível mundial. Um destes concursos é o Decanter World Wine Awards, onde em 2023, a Herdade da Calada obteve uma medalha de ouro com o vinho Caladessa Branco, e uma medalha de prata com o Caladessa Tinto. Ainda durante 2023 participaram também no Concours Mondial de Bruxelles, onde alcançaram a medalha “Grande Ouro” com o vinho Baron de B Tinto, bem como medalhas de ouro para os vinhos Baron de B Branco e Block N° 3. A Herdade da Calada teve também a oportunidade de participar no Mundus Vini Summer Tasting 2024, realizado em Meininger, Alemanha, onde obtiveram uma medalha de ouro com o vinho Baron de B Tinto.

### **Pessoas**

A Herdade da Calada acredita que os seus funcionários constituem um dos fatores críticos para o sucesso do seu negócio, empregando atualmente cerca de 16 trabalhadores que recebem apoio

e formação. Estes desempenham várias funções, desde técnicos de agricultura, a caseiros, administrativos comerciais, e financeiros.

O development manager, enólogo, e comercial da Herdade são os colaboradores que maior contacto têm com os clientes, pelo que demonstram capacidades de comunicação adequadas para o exercício desta função. Os vendedores comerciais da Decante são também uma parte fundamental dos processos de aquisição de clientes e venda da Herdade da Calada, entrando em contacto, visitando e adquirindo potenciais clientes.

### **Processos**

No que diz respeito aos processos de entrega de valor aos consumidores a empresa tem sentido algumas dificuldades, nomeadamente no que toca ao processo de contacto com os clientes devido aos longos tempos de espera a que estes são submetidos. Este processo, realizado pela empresa de distribuição, tem levado inúmeras situações de constrangimento, desagrado, e mesmo perda de potenciais clientes. O website da Herdade, embora moderno e dinâmico, apresenta também uma falta notável de informação relacionada com os seus diversos produtos, a sua missão e visão.

A marcação de atividades enoturísticas e a reserva de alojamento são realizadas por colaboradores da Herdade e através das plataformas digitais de reserva de hotéis e alojamento Booking e Trip Advisor. Quer seja para a realização de uma prova de vinhos ou um piquenique, os visitantes da Herdade podem contar com o acompanhamento personalizado de um guia, seja este o enólogo, o comercial, ou o development Manager da empresa. A satisfação do cliente é vista como uma prioridade para a organização, pelo que é dada uma ênfase ao acompanhamento dos clientes pós-compra.

A nível dos processos relacionados com a produção de vinho, a Herdade recorre ao método de colheita noturna. A adega funciona no mesmo horário, permitindo que as uvas sejam processadas imediatamente, sem ser necessário passarem por refrigeração e evitando assim oxidações e fermentações não controladas. A Herdade da Calada tem ainda implementada uma adega gravitacional, onde, como o nome indica, se trabalha com recurso à gravidade, o que permite evitar totalmente o uso de bombas, e do ponto de vista ambiental, evita elevados consumos de energia. Adicionalmente, a Herdade possui a sua própria linha de engarrafamento de vinho, evitando custos externos com este serviço.

### **Evidências Físicas**

A Herdade da Calada possui um terreno com uma dimensão de aproximadamente 420 hectares, dos quais 55 hectares se destinam ao cultivo de vinhas, sendo o restante é ocupado por oliveiras e sobreiros. É também possível encontrar uma pequena barragem no meio dos seus campos, com uma área de aproximadamente 75.000 m<sup>2</sup>, que é frequentemente visitada como parte da excursão enoturística à Herdade. A sede da Herdade é composta por diversos edifícios renovados, múltiplos jardins, e também uma piscina junto aos quartos disponíveis para alojamento.

A loja da Herdade localiza-se no edifício das barricas, com um tamanho de aproximadamente 30m<sup>2</sup> e um interior decorado totalmente em madeira, e climatizada. A sala de barricas tem cerca de 200m<sup>2</sup>, sendo igualmente climatizada e possuindo estantes para colheitas antigas num dos topos, e na lateral. A Herdade da Calada possui também o seu próprio laboratório, localizado na adega, no edifício administrativo.

Atualmente existem sete quartos disponíveis para alojamento, estando equipados com cama de casal, ar condicionado, e janelas com vista para o terreno da Herdade. A Casa de Hóspedes conta ainda com uma sala de refeições e eventos. O palacete da Herdade tem cerca de 150 anos e mantém o seu traçado original apesar dos vários melhoramentos que foram realizados ao longo das décadas. A Herdade possui também três viaturas decoradas com o símbolo e logótipo da empresa, que são utilizadas por colaboradores da mesma. Por sua vez, o seu logótipo encontra-se tipicamente na cápsula da garrafa, e no topo ou fundo do rótulo. no caso de algumas gamas específicas.

#### **4.1.1.2 Cadeia de Valor**

De acordo com Porter (2001), uma cadeia de valor é uma abordagem sistemática de análise a todas as atividades de uma empresa, e como estas interagem entre si, com o objetivo de identificar fontes de vantagem competitiva e diferenciação. Com a construção de um esquema da cadeia de valor da Herdade da Calada (figura 2), será possível identificar as atividades estratégicas que os diferenciam da sua concorrência, e que podem efetivamente criar uma vantagem competitiva para a empresa, bem como entender como é que o valor é gerado para os seus clientes.

## Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Herdade da Calada

### Vinha e Produção de Uva

Sistema de Irrigação e Controlo Hídrico, por recurso a Barragem, de grande capacidade, e rega gota-a-gota;

Gestão de Qualidade de Uva nas Vinhas e após Vindima;

Controlo de Pragas e Infestantes;

Estudo de génotipos e fenótipos das diversas castas;

Vindima manual e mecânica;

### Adega e Produção de Vinho

Utilização de uma Adega Gravitacional;

São utilizadas Barricas de Carvalho Francês e produtos enológicos;

Fermentações a temperaturas controladas;

Linha de Engarrafamento própria;

Armazenagem de vinhos não engarrafados, vinhos em estágio e produto final;

Laboratório Interno;

### Distribuição e Retalho

Distribuição Nacional em Regime de Exclusividade;

Distribuição Internacional através de Importadores;

Foco no canal HORECA/On-Trade;

Objetivo de crescimento no canal Off-Trade Premium e Low Cost;

Alojamento, Degustações e Visitas guiadas

Figura 2 - Cadeia de Valor da Herdade da Calada

Fonte: *Elaboração própria com base nas cadeias de valor dos autores: Catarino, S. & Costa, J. (2022). Rumo a uma cadeia de produção do vinho mais sustentável? Aspetos ambientais, económicos e sociais do setor. Revista da Associação Portuguesa de Horticultura, 146, 45-48, e Calixto, J. (2020). Estado do marketing nas empresas vitivinícolas do Alentejo (estudo comparativo) [Tese de Mestrado, Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais]. Repositório Universidade de Évora.*

### 4.1.1.3 Posicionamento Percecionado

Para analisar o posicionamento percecionado, ou posicionamento percebido, é importante entender a perspetiva e opinião de *stakeholders* da empresa, como clientes, fornecedores ou outros parceiros. Este posicionamento reflete a imagem real que os consumidores, clientes e outros *stakeholders* têm da marca ou empresa, pelo que é fundamental identificar disparidades entre o posicionamento que a empresa deseja, e a forma como efetivamente é vista. Através da realização de uma entrevista ao Diretor de Compras e Logística da empresa Decante, responsável pela distribuição nacional da Herdade da Calada, num regime de exclusividade, é possível afirmar que a Herdade da Calada é vista como uma produtora de produtos vinícolas de excelente qualidade e um parceiro sólido. A Herdade destaca-se pelo seu património e instalações de grande beleza, e pelo ambiente familiar e acolhedor que encanta os seus visitantes. A imagem da Herdade da Calada está bem trabalhada para o canal HORECA, principalmente no que diz respeito ao Centro e Sul do país, e o preço dos seus produtos é considerado justo e adequado para vinhos com esta qualidade, imagem e posicionamento. Por sua vez, através da realização de um questionário online destinado a consumidores de vinho, foi possível observar que os indivíduos que conhecem a Herdade consideram os seus produtos de elevada qualidade, e adquirem-nos maioritariamente em supermercados.

#### **4.1.1.4 Análise da Comunicação Atual**

Através das entrevistas realizadas aos colaboradores da Herdade (anexos A, B, e C ) foi possível discernir que atualmente não possuem um plano de comunicação, embora expressem entender a sua necessidade, e que os seus objetivos para a comunicação não se encontram definidos de forma clara. No que diz respeito à comunicação interna da Herdade da Calada recorre-se maioritariamente à utilização de grupos de WhatsApp e ao envio de e-mails, como forma de comunicar com os vários colaboradores e partilhar informações relevantes, como comunicados internos e prémios que os seus produtos tenham ganho.

A comunicação externa da Herdade assume várias formas com o intuito de aumentar a exposição da empresa, e passar a sua mensagem de forma consistente ao seu público, e ao mercado. A empresa possui um website onde divulgam informações sobre a história da Herdade, o seu alojamento rural, eventos que irão ser realizados, bem como a morada, contacto telefónico e e-mail. Dispõem também de páginas no Facebook, Instagram e LinkedIn, onde contam com 9.800, 3.570, e 747 seguidores, respetivamente, mas a frequência com que fazem publicações é baixa e pouco regular. A Herdade da Calada foi também divulgada em revistas nacionais, direcionadas a enófilos e apreciadores de vinho, como são exemplos a Revista de Vinhos e Paixão Pelo Vinho. Os colaboradores possuem t-shirts com o logótipo da Herdade, e as viaturas da empresa apresentam também o seu logótipo e nome.

#### **4.1.2 Análise Externa**

##### **4.1.2.1 Análise PESTEL**

###### **Ambiente Político-Legal**

A nível europeu, o setor vitivinícola é regulamentado pelas Política Agrícola Comum da União Europeia, que estabelece uma política unificada para o setor agrícola nos países que a integram, e Organização Comum do Mercado Vitivinícola (OCM Vitivinícola), que estabelece as regras para o setor vitivinícola dos membros da União Europeia (Instituto da Vinha e do Vinho, 2018). Em termos nacionais, as entidades reguladoras são o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), que coordena e regula a organização institucional do setor, e as diversas Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR), que entre várias funções, são responsáveis pela certificação de vinhos, fiscalização de técnicas e processos de vinificação, e promoção dos vinhos da sua região.

Segundo informação fornecida pelo IVV (2018a), existem várias taxas que incidem sobre os produtos v\u00ednicos produzidos em territ\u00f3rio nacional. Uma destas \u00e9 a Taxa de Coordena\u00e7\u00e3o e Controlo, e constitui uma receita para a organiza\u00e7\u00e3o pelo desempenho das fun\u00e7\u00f5es relacionadas com a coordena\u00e7\u00e3o e controlo do setor vitivin\u00edcola. A Taxa de Certifica\u00e7\u00e3o, incide sobre os vinhos com denomina\u00e7\u00e3o de origem e com indica\u00e7\u00e3o geogr\u00e1fica produzidos em Portugal, e \u00e9 uma receita para as entidades certificadoras pela garantia de qualidade e proveni\u00eancia dos vinhos, bem como promo\u00e7\u00e3o e defesa da sua denomina\u00e7\u00e3o. Existe ainda a Taxa de Promo\u00e7\u00e3o, que tem como destino o financiamento dos apoios \u00e0 promo\u00e7\u00e3o do vinho portugu\u00eas por parte do IVV. Por \u00faltimo, incidem sobre os produtos v\u00ednicos outros impostos, como \u00e9 o caso do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), que \u00e9 aplicado aos vinhos comuns \u00e0 taxa de 13%.

Existe ainda o Decreto-Lei n\u00b0 212/2004, de 23 de agosto, cap\u00edtulos I e II) que estabelece a organiza\u00e7\u00e3o institucional do setor vitivin\u00edcola e o reconhecimento e defesa das denomina\u00e7\u00f5es de origem (DO) e indica\u00e7\u00f5es geogr\u00e1ficas (IG), que existem para proteger a qualidade, autenticidade e reputa\u00e7\u00e3o dos vinhos, bem como salvaguardar as tradi\u00e7\u00f5es vitivin\u00edcolas das v\u00e1rias regi\u00f5es do pa\u00eds. A n\u00edvel publicit\u00e1rio, de acordo com o Decreto-Lei n\u00b0 330/90 - Di\u00e1rio da Rep\u00fablica n.º 245/1990, S\u00e9rie I de 1990-10-23 \u00e9 proibida a publicidade de bebidas alco\u00f3licas na televis\u00e3o e r\u00e1dio no per\u00edodo entre as 7 horas e as 22:30, bem como n\u00e3o podem ser exibidas ou publicitadas em qualquer evento em que participem menores, entre outras restri\u00e7\u00f5es publicit\u00e1rias \u00e0s bebidas alco\u00f3licas.

### **Ambiente Econ\u00f3mico**

Um dos maiores indicadores da performance econ\u00f3mica de um pa\u00eds \u00e9 o Produto Interno Bruto (PIB), que quantifica o valor total de bens e servi\u00e7os produzidos num pa\u00eds, permitindo analisar o crescimento econ\u00f3mico ao longo do tempo. O PIB costuma ser expresso em valor nominal, sendo calculado a valores correntes de mercado, ou em valor real, calculado a pre\u00e7os constantes, ajustados pela infla\u00e7\u00e3o. Em 2022 foi alcan\u00e7ado um valor 242,3 milh\u00f5es de euros, correspondente a um crescimento nominal de 12,2%, em termos reais, de 6,8% (INE, 2023). Em 2023, o PIB aumentou 9,7% em termos nominais, e 2,3% em termos reais, para um valor de 265,525 milh\u00f5es de euros (INE, 2024). Segundo dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estat\u00edstica (INE), \u00e9 poss\u00edvel confirmar uma melhoria do efeito de infla\u00e7\u00e3o, sendo que em 2022 a taxa de varia\u00e7\u00e3o hom\u00f3loga do \u00cdndice de Pre\u00e7os do Consumidor (IPC), apresentou uma taxa de varia\u00e7\u00e3o m\u00e9dia de 7,8% (INE, 2022), e, no ano seguinte, esta decresceu para 4,3% (INE, 2023a)

Durante o mesmo período foi possível observar um crescimento da taxa de desemprego em Portugal, sendo que, apresentando uma taxa de 6,0% em 2022 (INE, 2023b), esta cresceu para 6,5% no ano seguinte (INE, 2024a). Semelhantemente, a taxa de desemprego de jovens, que consiste na população com idades entre os 16 e 24 anos, tem também sofrido um aumento, pelo que cresceu de 19% em 2022 (INE, 2023b), para 20,3% em 2023 (INE, 2024a).

A remuneração mínima mensal garantida tem também vindo a crescer continuamente desde 2014, alcançando atualmente um valor de 820€ brutos, e é objetivo do governo português que este cresça até aos 900€ em 2026, como parte do Acordo de Médio Prazo de Melhorias dos Rendimentos, dos Salários e da Competitividade reformulado em 2023 (Santander, 2024). O Banco de Portugal prevê também um crescimento do rendimento disponível real das famílias, que em 2024 será de 4%, e deverá crescer 1,9% nos dois anos seguintes, beneficiando da descida de inflação esperada (Banco de Portugal, 2024).

De acordo com dados fornecidos pelo IVV, a exportação de vinhos alcançou um valor de 941,5 milhões de euros em 2022, a um preço médio de 2,87€ por litro (Instituto da Vinha e do Vinho, 2023), diminuindo em 2023 para um valor de 928 milhões de euros, embora o preço médio por litro tenha aumentado para 2,91€ (Instituto da Vinha e do Vinho, 2024). Durante o primeiro semestre de 2024, a exportação de vinho apresenta um valor de 452 milhões de euros, embora haja uma quebra no preço médio, estando a 2,61€ por litro (Instituto da Vinha e do Vinho, 2024a).

### **Ambiente Sociocultural**

A população portuguesa é tradicionalmente consumidora de produtos vinícolas. Segundo dados fornecidos pelo INE (2023c), entre 2022 e 2023, Portugal apresentou um consumo de vinho per capita de aproximadamente 52,5 litros por habitante, e por ano. Este consumo continua a aumentar, e Portugal continua a manter o maior consumo per capita de vinho a nível mundial (Diário de Notícias, 2024). Apesar deste elevado consumo de vinho em Portugal, é o segmento demográfico mais velho que demonstra uma preferência pelo consumo desta bebida alcoólica. É possível observar nos jovens adultos uma inclinação para o consumo de outras bebidas alcoólicas, como cerveja e bebidas espirituosas, que representam 30% e 10% do consumo de álcool nacional, respetivamente (Observador, 2023)

A vitivinicultura é um dos setores de maior importância na agricultura portuguesa, e o património ligado à produção de vinhos é extenso e caracterizante de algumas regiões

portuguesas como o Douro e Alentejo. O consumo de produtos vinícolas está fortemente enraizado nas tradições e cultura portuguesa, estando o vinho presente em todo o tipo de refeições, celebrações e eventos (Infovini, 2009). O enoturismo e turismo rural são também segmentos em crescimento nas várias regiões vnicas do país, promovendo a valorização das vilas históricas portuguesas e incentivando a preservação do seu património cultural. Esta forma de turismo contribui para a revitalização e estimulação do comércio local, fortalecendo a identidade regional de cada zona. Portugal tem enfrentado uma crise no que diz respeito ao êxodo rural, e o enoturismo e cultura vitivinícola podem ajudar a fixar pessoas nestas zonas (Público, 2024).

Como consequência do êxodo rural, existe também uma escassez drástica de mão-de-obra na agricultura portuguesa, o que se tem vindo a traduzir num aumento de utilização de mão-de-obra estrangeira no setor agrícola (Agroportal, 2023) O envelhecimento da população portuguesa continua também a acentuar-se, sendo que em 2023 a idade mediana da população residente em Portugal passou a ser de 47,1 anos (INE, 2024b)

### **Ambiente Tecnológico**

Em contexto económico bastante competitivo, quer internamente, como internacionalmente, a dimensão tecnológica assume um papel fundamental, verificando-se um desenvolvimento crescente em vários domínios no setor vitivinícola, sendo este dos que mais investe em inovação tecnológica.

Na produção agrícola verifica-se cada vez mais a utilização do controlo hídrico integrado, através da gestão da pluviosidade e disponibilidade hídrica dos solos, maximizando assim a utilização da água, um bem essencial cada vez mais escasso. Esta prática, em conjugação com informação climatérica cada vez mais fiável, permite igualmente que os tratamentos sejam mais efetivos, com menores gastos de produtos químicos e menores custos de produção. Igualmente é de destacar a utilização de máquinas de vindima, cada vez mais sofisticadas, e que fazem face às dificuldades de mão-de-obra especializada. Por sua vez, nas adegas, a sua modernização é uma necessidade corrente e cada vez mais imprescindível. A aposta na inovação e desenvolvimento tecnológico permitiu o acesso a importantes práticas e equipamentos, tais como: transferência térmica (sobretudo no controlo de fermentações) filtragens por membrana, utilização de carvões vegetais, equipamentos de fluídos e sistemas gravitacionais, cubas refrigeradas, utilização de leveduras, aparas de madeira (de diferentes granulometrias), aduelas

e outros produtos. Estas práticas permitem conseguir perfis de vinhos que vão mais de encontro às preferências do consumidor, elevando a qualidade, e diminuindo custos. Adicionalmente, é de realçar a importância da rastreabilidade dos produtos, bem como o controlo de qualidade através de utilização de equipamento laboratorial cada vez mais avançado. Juntamente com sistemas de esterilização, centrífugas, e de refrigeração e tratamento do ar, estas práticas e equipamentos permitem aumentar a confiança do consumidor.

### **Ambiente Ecológico**

O clima português é tipicamente mediterrânico, caracterizado por verões quentes e secos e invernos amenos e chuvosos. Estas características beneficiam a agricultura, mas também levantam desafios devido à variação sazonal e crescentes alterações climáticas. Entre estas alterações está o aumento de temperatura, que tem tido ramificações a nível de ecossistemas, agricultura e saúde pública. De acordo com informações recolhidas pelo Instituto Português do Mar e da Atmosfera (2024), a temperatura média tem vindo a aumentar continuamente, e a amplitude térmica tem diminuído devido às temperaturas mínimas aumentarem mais do que as máximas. A diminuição da precipitação e a depleção dos recursos hídricos também são consequências das alterações climáticas, que têm vindo a sofrer um agravamento. Em maio de 2024, quase metade do território nacional português encontrava-se em seca meteorológica fraca ou moderada, sendo esta ainda mais sentida no território algarvio (Público, 2024a). A desertificação é também uma ameaça séria em várias regiões de Portugal, particularmente no Algarve, Alentejo, e zonas do interior. O efeito combinado de alterações climáticas, com desflorestação e práticas agrícolas inadequadas, tem levado a um aumento da degradação dos solos em zonas áridas.

O controlo da população de vida selvagem é também uma importante questão ambiental em Portugal. Espécies invasoras causam desequilíbrios ecológicos, como é o caso da proliferação de javalis, que tem danificado as culturas de agricultores da região centro de Portugal (Marques & Filipe, 2024).

O número de clientes preocupados com o ambiente e com a sustentabilidade tem vindo a crescer, embora muitos ainda apontem o preço como o maior entrave à escolha da opção mais sustentável (Ascensão, 2023). A agricultura biológica em Portugal, embora com um peso abaixo da média da União Europeia, tem várias metas para aumentar a produção, distribuição e comercialização de produtos biológicos até 2027 (Observador, 2023a).

#### 4.1.2.3 Clientes

A Herdade da Calada possui um vasto portfólio de clientes no que diz respeito ao seu negócio nacional e internacional. Dentro do território português, um dos seus maiores clientes, gerido pela Decante, é uma empresa privada que atua na área da restauração e hotelaria, o “Rei das Praias”, situado na praia dos Caneiros, em Ferragudo, Algarve. Trabalham juntos há cerca de seis anos, existindo uma relação de confiança e lealdade sentida entre as ambas as partes. Os produtos entregues a este cliente dispõem de um rótulo personalizado, possuindo a marca própria do “Rei das Praias”, e sendo engarrafado em vidro com 0,75 litros e 1,5 litros, no caso particular do “Rei das Praias Branco Colheita Tardia”. Durante o ano de 2024, adquiriram cerca de 4800 garrafas de vinho de 0,75L e 450 garrafas Magnum.

A Herdade está também presente em grandes superfícies comerciais, nomeadamente nos supermercados “Apolónia”, que possuem garrafeiras de grandes dimensões com uma extensa variedade de marcas representadas, entre as quais se encontra praticamente a totalidade do portfólio de vinhos da Herdade da Calada. A relação comercial entre as duas empresas começou à mais de uma década, e é o segundo maior cliente nacional da Herdade da Calada, sendo gerido pela Decante. A Herdade da Calada encontra-se também representada nos supermercados Jumbo, da Auchan, desde o ano de 2020, sendo que são responsáveis pela compra de 900 a 1200 garrafas de vinho, por ano. Esta aposta na introdução dos vinhos da Herdade em grandes superfícies comerciais estende-se também a alguns supermercados Intermarché, E.Leclerc, Makro, e também às garrafeiras do El Corte Inglés. Em setembro de 2024 iniciou-se também uma colaboração com os supermercados Continente, do grupo Sonae.

No norte do país, especificamente em Vila Nova de Gaia, situa-se um dos maiores clientes da Herdade – The Yeatman, um hotel vínico de luxo e de 5 estrelas. Estando na zona histórica da cidade e junto às antigas caves de vinho do Porto, a influência vinícola é sentida neste hotel que frequentemente realiza provas e eventos com foco nesta área. O The Yeatman possui a sua própria garrafeira com uma ampla variedade de vinhos de luxo provenientes de todo o mundo, entre os quais é possível identificar alguns dos vinhos produzidos pela Herdade. Como parte do acordo comercial estabelecido entre ambas as empresas, foi atribuído o nome, símbolo, e logotipo da Herdade a um quarto disponível para reserva, sendo uma parte da anuidade paga a dinheiro, e o restante em vinho. Esta parceria entre as empresas foi estabelecida há mais de 10 anos, e o hotel The Yeatman foi responsável pela compra de aproximadamente 480 garrafas ao longo do ano de 2024.

A Herdade da Calada também conquistou vários clientes no panorama internacional, sendo que neste momento exporta os seus vinhos para mais de uma dezena de países na Europa, América do Norte, e América do Sul. No que diz respeito à exportação, o seu maior cliente são as Caves Maia, uma pequena empresa localizada no Luxemburgo, que tem como foco a comercialização de vinhos portugueses prestigiados. As Caves Maia são clientes da Herdade há mais de seis anos, tendo em 2024 comprado mais de 17.000 garrafas de vinho, perfazendo um valor de aproximadamente 55.000€. Nos Países Baixos um cliente de elevada relevância da Herdade é a Neerlands Wijnhuis BV, uma empresa de distribuição e importação de vinhos. Esta relação comercial entre as duas organizações começou em 2018, e a empresa holandesa adquiriu mais de 15.000 garrafas durante o ano de 2024, o que equivale a cerca de 42.000€. É também importante destacar outros clientes internacionais da Herdade como a 79<sup>th</sup> North Limited, Alma Lusitana e Zwifel 1898 AG, entre outros, que embora não tenham um volume de negócio tão substancial como os referidos anteriormente, são também clientes de grande importância para a Herdade da Calada.

#### **4.1.2.4 Fornecedores**

Ao estabelecer relações sólidas com os seus fornecedores a Herdade da Calada consegue não só uma maior flexibilidade nos processos de compra, como também uma redução de custos e uma maior consistência de preços. O objetivo principal da Herdade é tentar transformar os seus fornecedores em parceiros estratégicos, cultivando relações mutuamente benéficas, e que contribuam para a qualidade e excelência dos seus produtos.

Há mais de uma década que a Herdade recorre à Corticeira Amorim, uma das maiores empresas a nível mundial no setor da cortiça, para a sua necessidade de rolhas, pelo que ao longo deste ano já foram adquiridas cerca de 150.000. No que concerne a aquisição de garrafas para os seus vinhos, a Herdade da Calada tem como fornecedores as empresas Global e Rogério dos Reis Castanheira. Ambas as empresas especializadas em fornecimento de embalagens de vidro são consideradas como parceiros cruciais para a Herdade, sendo que durante 2024 foram compradas aproximadamente 146.000 garrafas, entre as duas empresas. Para as necessidades de rótulos e contra rótulos da empresa, entram em contacto com um dos seus dois fornecedores, a Vox e a Copidata. Durante o ano de 2024, a Herdade requisitou a impressão de aproximadamente 153.000 rótulos e contra rótulos, entre ambas as empresas. No que concerne a aquisição de cápsulas para os seus vinhos, a Herdade volta novamente a recorrer à Vox, mas adquire-as

também às empresas Vitality Cap, e Américo Coelho Relvas, tendo sido compradas 155.000 durante este ano. Finalmente, sempre que a empresa necessita de transportar as suas paletes de vinho, contactam uma de duas grandes transportadoras em Portugal, a Torrestir, e a Santos e Vale.

#### **4.1.2.5 Concorrência Direta**

Pequenas empresas e produtores, como a Herdade da Calada, competem neste mercado competitivo e saturado contra centenas de outros produtores e grupos concorrentes, muitos dos quais possuem uma dimensão e volume de negócio muito superior à Herdade.

Dentro deste vasto leque de concorrentes, a Herdade da Calada tem também como competidores um conjunto de adegas que recorrem à Decante para a distribuição dos seus produtos. Entre estas encontra-se a Herdade Grande, apresentado um portfólio de vinhos com diversas marcas, entre as quais algumas das mais conhecidas são a Herdade Grande Cacau Tinto, Herdade Grande Gerações, e Herdade Grande Amphora.

Outra empresa de destaque fornecedora da Decante é a Quinta do Soalheiro, também conhecida apenas como “Soalheiro”. É principalmente conhecida pelo cultivo e criação de vinhos verdes, derivados de uma casta característica da região – a casta Alvarinho. Dos seus vinhos destacam-se o Soalheiro Alvarinho Clássico, Soalheiro Granit Alvarinho, e Soalheiro Primeiras Vinhas - Alvarinho.

Outra empresa que utiliza como distribuidor a Decante, e cuja área de atuação encontra-se em sobreposição com a da Herdade da Calada, é a Dona Maria Vinhos – Júlio Bastos, com sede na Quinta do Carmo, em Estremoz, e reconhecida nacional e internacionalmente. Este reconhecimento traduz-se, no território nacional, em vários dos seus vinhos terem vindo a receber prémios de excelência de ilustres revistas como a Paixão pelos Vinhos e Revista de Vinhos. Por sua vez, no panorama internacional, obtiveram altas pontuações em revistas como a Wine Spectator, Wine Advocate, e Wine Enthusiast, bem como medalhas de ouro em concursos importantes como o Decanter Wine Awards e International Wine Challenge. A Dona Maria Vinhos apresenta uma seleção diversificada de vinhos, como por exemplo, os ilustres vinhos Dona Maria e Dona Maria Amantis Reserva.

Por último, é também importante destacar outra empresa produtora e vendedora de vinhos, a Wine & Soul. Localizada no Douro, tem uma seleção de vinhos com marcas muito conhecidas

a nível nacional, como são exemplo os vinhos Manoella, Pintas, e Guru, e estende-se ainda a outros produtos como vinho do Porto. O reconhecimento dos seus vinhos no território nacional deve-se também em grande parte aos prémios que têm conseguido alcançar, como foi o caso com os prémios recebidos em 2021 através das revistas Grandes Escolhas, Revista de Vinhos, e Wine Spectator, entre outras.

Como referido anteriormente, o setor vitivinícola português é um setor dinâmico e altamente competitivo, com centenas de produtores e empresas com posições e marcas bem definidas no mercado. Todas as empresas analisadas anteriormente, cujo distribuidor em comum é a Decante, não se comparam, em termos de volume de negócio, com algumas das maiores empresas produtoras de vinho em Portugal.

No que diz respeito a este tópico, a Sogrape distingue-se da sua concorrência ao ser uma das maiores empresas de vinhos no território nacional, tendo uma presença incomparável, diversas marcas prestigiadas, e cerca de 980 hectares de vinhas nas principais regiões vitivinícolas portuguesas. Iniciado como um pequeno negócio em 1942, a Sogrape é atualmente uma multinacional com mais de 1100 colaboradores e uma forte presença internacional em mais de 120 mercados. A Sogrape acredita que o que os diferencia da sua concorrência é o seu extenso portfólio, com mais de 30 marcas, onde estão incluídas marcas ilustres e reconhecidas internacionalmente, como são exemplos a Sandeman, Gazela, Mateus e Barca-Velha. No que diz respeito aos preços que praticam, muitos dos seus vinhos são vendidos a preços altamente competitivos, entre os 4€ e os 10€, embora possuam vários vinhos premium comercializados a um valor bastante superior.

## 4.2 Análise SWOT

TABELA I - Análise SWOT da Herdade da Calada

<p style="text-align: center;"><b>Forças</b></p> <p>Vinhos de excelente qualidade e detentores de vários prémios;</p> <p>Práticas sustentáveis a nível da produção agrícola;</p> <p>Condições de <i>terroir</i> únicas permitem a diferenciação dos seus produtos;</p> <p>História e imponência da Herdade;</p> <p>Autossuficiência na produção, sendo independentes de terceiros;</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fraquezas</b></p> <p>Sazonalidade a nível do enoturismo;</p> <p>Falta de recolha de dados sobre os seus consumidores;</p> <p>Comercialização através de um único distribuidor;</p> <p>Falta de visibilidade e notoriedade a nível nacional;</p> <p>Falta de capacidade de produção;</p> <p>Não possuem plano de comunicação ou marketing definido;</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>Crescimento do enoturismo em Portugal;</p> <p>Consumo de vinho como tradição cultural e associado à diminuição de doenças cardiovasculares;</p> <p>Nova tendência de realização de provas e degustações virtuais;</p> <p>Aumento da procura de vinhos de alta qualidade;</p> <p>Crescimento do comércio de vinhos através de plataformas online;</p> <p>Aumento do reconhecimento mundial da qualidade dos vinhos portugueses;</p>	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> <p>Alterações climáticas e falta de recursos hídricos;</p> <p>Competição intensa no mercado nacional e internacional;</p> <p>Alterações nas preferências dos consumidores;</p> <p>Diminuição do consumo de vinho no panorama mundial;</p> <p>Aumento do efeito de economia de escala em Portugal;</p> <p>Normas muito restritivas no que toca à comunicação de bebidas alcoólicas;</p> <p>Crescimento da cerveja como produto substituto em Portugal;</p>

Tabela III - Análise SWOT da Herdade da Calada

## 4.3 Objetivos do Plano

O presente plano de CIM é elaborado com a intenção de orientar as ações e mensagens da Herdade da Calada, no que diz respeito à sua comunicação, e de definir objetivos claros para o ano de 2025.

Identificando este propósito, os objetivos de comunicação deste plano são: (1) Aumentar o volume de vendas da empresa em 30% durante o período; (2) aumentar a visibilidade e notoriedade da marca junto ao seu público-alvo;

## 4.4 Mercados-Alvo

A Herdade da Calada procura alcançar diferentes mercados e conquistar diversos clientes, com o intuito de manterem um crescimento sustentável e permanecerem competitivos.

No que diz respeito ao mercado vitivinícola nacional, Portugal é o país com maior consumo per capita, e tem-se mantido estável apesar de algumas oscilações ao longo dos anos. Os consumidores que a Herdade da Calada procura atingir são enófilos e consumidores de vinhos premium que possuam um elevado poder de compra, pelo que a participação em eventos e feiras de vinho são uma boa forma de exposição das suas marcas a este público. Por sua vez, os setores de mercado com maior potencial para produtos vinícolas são a hotelaria e a restauração, pelo que o investimento na aquisição de novos clientes no canal HORECA se tem demonstrado de grande importância. Este canal é também fundamental para o setor turístico em Portugal, que se encontra em crescimento e tem tomado várias formas, como é o caso do turismo rural, e em específico, do enoturismo. O alojamento em herdades e propriedades vinícolas, realização de visitas guiadas e de degustações são apenas algumas das atividades que têm captado a atenção de turistas nacionais e internacionais, pelo que o enoturismo tem sido uma mais-valia na exposição das empresas vinícolas portuguesas.

Em âmbito internacional, a Herdade tem a oportunidade de explorar mercados estratégicos emergentes que podem significativamente aumentar a exportação dos seus produtos. Entre os mercados mais promissores estão os Estados Unidos, Canadá, Brasil, China, e Japão, tendo cada um deles com as suas próprias características e oportunidades. Os Estados Unidos são um dos maiores consumidores de vinho do mundo, valorizando vinhos de elevada qualidade e origens autênticas. O Brasil é um mercado emergente que tem demonstrado um grande aumento no consumo de vinho, principalmente junto à sua classe média. No Canadá o consumo de vinho encontra-se em crescimento, existindo uma forte presença de produtos importados de produtores do velho mundo como França, Itália, Espanha e Portugal. A China apresenta um mercado vinícola em rápida expansão, impulsionado principalmente pelo crescimento da sua classe média nas últimas duas décadas. No que concerne à sua importação de vinhos, é possível identificar uma preferência por vinhos de elevada qualidade, maioritariamente tintos. Semelhantemente, o Japão é um dos maiores mercados de vinho na Ásia e tem beneficiado de um crescimento estável no que respeita ao consumo de produtos vinícolas. Vinhos europeus prestigiados são altamente valorizados pelos consumidores japoneses, e são bem aceites na sua cultura gastronómica.

## 4.5 Estratégias de Marketing

### 4.5.1 Segmentação

A Herdade da Calada quer, em primeiro lugar, alcançar potenciais consumidores de vinho e consumidores de vinhos premium, com mais de 18 anos, e de qualquer identidade de género com que se identifiquem. De acordo com o mercado e com os objetivos definidos, é possível observar diferentes segmentos dentro deste público-alvo:

Segmentação Sociodemográfica - Consumidores com idades mais avançadas, muita experiência de vida, e conhecimento moderado ou elevado sobre vinho. Estes consumidores são apreciadores de vinhos premium e possuem um rendimento considerável, tendo assim um elevado poder de compra.

Segmentação Psicográfica - Consumidores da Herdade da Calada pertencem predominantemente às classes média-alta e alta, apresentando um elevado nível de educação e uma apreciação pela cultura, o que se reflete nas suas escolhas de consumo. A região de produção, o *terroir*, as castas, marcas, e prémios, são todos fatores que influenciam seu processo de decisão.

Segmentação Geodemográfica - Importadores e consumidores estrangeiros oriundos de países com uma grande densidade populacional, e com potencial de crescimento elevado do consumo de vinho per capita. São conhecedores, ou ávidos de conhecimento, do mercado internacional vitivinícola, e compreendem o valor e caráter únicos dos vinhos do Velho Mundo.

Segmentação Setorial - Os setores sobre os quais a Herdade mais tem procurado incidir são os setores da hotelaria, restauração, cafetaria e catering, pelo que este segmento de mercado, conhecido como canal HORECA, inclui a grande maioria de clientes da empresa. Estes clientes são hotéis e restaurantes de notoriedade, localizados em grandes zonas urbanas como o Porto, Lisboa, e principalmente na área do Algarve.

### 4.5.2 Público-Alvo

O público-alvo da Herdade da Calada é constituído por consumidores e apreciadores de vinhos premium, com uma idade tipicamente compreendida entre os 40 e os 50 anos, e demonstrando um apreço por qualidade e exclusividade nos seus vinhos. Estes consumidores muito frequentemente possuem carreiras profissionais estabelecidas e situações financeiras sólidas,

possuindo um poder de compra elevado e um rendimento considerável, e estando dispostos a pagar mais por produtos que considerem ter um valor superior.

Sendo maioritariamente pertencentes às classes média e alta, o público-alvo da Herdade da Calada divide-se também em enófilos e apreciadores de vinhos premium, com um elevado nível de educação, e um grande respeito pela cultura e história associadas à vitivinicultura portuguesa. Estes consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos de qualidade superior e com maior autenticidade, pois para além de uma questão de prazer pessoal, a escolha dos seus vinhos reflete também o seu desejo de status e distinção social. Este público tende a apreciar a variedade de castas utilizadas na produção de um vinho, valorizam o contexto e o *terroir* em que o mesmo é produzido, e têm em consideração os prémios e medalhas atribuídos aos produtos vinícolas para a sua aquisição. Para este público-alvo o vinho não é apenas uma bebida, mas sim uma forma de expressão cultural e de arte.

Tendo em conta critérios geodemográficos, o público-alvo da Herdade da Calada apresenta também um conjunto de consumidores de vinhos, importadores e distribuidores oriundos de países com uma grande densidade populacional, com um mercado vitivinícola sólido e bem definido, e com um grande potencial para crescimento no que diz respeito ao consumo de vinho per capita. Isto implica aumentar a sua exportação para mercados emergentes ou em expansão, como os Estados Unidos, China, Brasil, entre outros. Estes importadores têm um nível de exigência alto e tendem a procurar vinhos com um carácter único, valorizando vinhos do “Velho Mundo” pelo seu valor histórico, cultural e técnico.

A Herdade da Calada foca-se também em atingir o seu público-alvo no canal HORECA português, focando-se na aquisição de potenciais novos clientes sobre a forma de hotéis, restaurantes e cafetarias, em grandes zonas urbanas como Lisboa, Porto, e principalmente no Algarve. O canal HORECA e o setor turístico possuem uma relação íntima, sendo que diversos hotéis e restaurantes de prestígio procuram com frequência incluir vinhos premium nas suas garrafeiras e cartas de vinhos, não só devido a atenderem clientes mais exigentes, mas também porque um vinho de elevada qualidade faz parte da experiência gastronómica.

#### **4.5.3 Posicionamento Desejado**

O posicionamento de uma empresa pode ser entendido como a imagem, os atributos, e a posição relativa que uma organização e as suas marcas e produtos ocupam na mente dos seus consumidores. A Herdade da Calada pretende posicionar-se como uma produtora de vinhos

premium de elevada qualidade e prestígio, com um património rico e histórico, e cuja identidade dos produtos sejam representativos das características únicas do seu processo de produção e do seu *terroir* único.

#### 4.6 Táticas de Marketing

##### Definição das Mensagens-Chave

As mensagens-chave são desenvolvidas para ajudar a criar fortes imagens mentais da marca nos consumidores e potenciais consumidores. Estas mensagens visam comunicar a essência da Herdade da Calada, associando-a aos seus produtos e destacando os aspetos e características que a tornam única em comparação com outras marcas de vinhos concorrentes. Compreendendo a necessidade e importância de transmitir uma mensagem coesa e unificada em todos os pontos de contacto com *stakeholders* da organização, foi construída a seguinte tabela (Tabela IV), onde foram definidas as mensagens-chave que devem ser transmitidas aos seus públicos-alvo:

TABELA IV – Definição das Mensagens-Chave por Público-Alvo

Público-Alvo	Mensagens-Chave
Consumidores Habituais de Vinhos	Marca de vinhos que se destaca pela qualidade dos seus produtos, que são representativos da cultura e tradição vitivinícola da região alentejana, e apresentam uma boa relação qualidade-preço.
Enófilos e Apreciadores de Vinhos Premium	A melhor marca de vinhos premium alentejanos, possuindo um património rico e histórico, e sendo uma produtora de vinhos com um forte carácter e detentores de prémios internacionais, cuja identidade é representativa dos seus processos de produção e <i>terroir</i> únicos.
Importadores e Clientes Internacionais	Um parceiro internacional sólido e de confiança, cujos vinhos de excelente qualidade representam a combinação das características únicas do <i>terroir</i> português com o conhecimento tradicional e processos vitivinícolas modernos.
Canal HORECA Português	Marca de vinhos premium de confiança e com um posicionamento sólido no mercado, cujos produtos apresentam uma excelente relação qualidade-preço, e se encontram entre os melhores vinhos que a região do Alentejo tem para oferecer.

Tabela IV- Definição das Mensagens-Chave por Público-Alvo

## 4.7 Implementação

### 4.7.1 Planeamento

Foram selecionadas 7 áreas de atuação, com diversas ações, táticas e objetivos específicos que tomam a forma de uma estratégia de comunicação. As áreas de comunicação que foram abordadas são a Comunicação Interna, Comunicação Online, Comunicação com os Media, Eventos, Enoturismo e Produto.

A Comunicação Interna é fundamental para o sucesso de uma organização, ajudando a garantir que todos os colaboradores compreendem e estejam alinhados com a missão, visão e objetivos estabelecidos. Neste sentido é imperativo que existam reuniões mensais, ou até mesmo semanais, entre a chefia e colaboradores-chave de certos departamentos, para apresentação de resultados, discussão e tomada de decisões. De forma a abranger todos os colaboradores da organização e transmitir informação sobre a empresa, os seus prémios e resultados, deverá também ser construída e enviada uma *newsletter* mensal. Estas ações irão assim contribuir para a harmonização e alinhamento das mensagens que a Herdade da Calada procura transmitir.

A Comunicação Online toma um lugar cada vez mais importante na comunicação das empresas com os seus *stakeholders*, permitindo reforçar a imagem da empresa, aumentar a sua notoriedade, e o seu volume de vendas. Para alcançar estes objetivos estabeleceu-se um conjunto de ações como a atualização do seu website, que necessita de apresentar informações em relação à missão da empresa e os produtos que comercializa, e o aumento da frequência com que realizam publicações nas redes sociais onde estão presentes. No que diz respeito ao seu website a empresa deve ainda utilizar as ferramentas *Google Ads* e *Google Analytics* como forma de aumentar a sua visibilidade e otimizar o seu desempenho. Tal como realizado no passado, pretende-se dar continuidade à utilização de parcerias com influenciadores de opinião com um grande público, como forma de promoção dos produtos e atividades enoturísticas da Herdade.

No que diz respeito à Comunicação com os Media, esta é crucial para construir e manter a reputação da empresa, alcançar um público mais amplo e influenciar a opinião pública, porque permite a partilha eficaz de informações, e a gestão de crises, fortalecendo a imagem e a credibilidade da marca, e aumentando a sua notoriedade e visibilidade. Para este efeito foram consideradas diversas revistas de vinhos direcionadas a enófilos e apreciadores de vinhos, num panorama nacional e internacional. As revistas “Paixão pelo Vinho” e “Revista dos Vinhos” são algumas das revistas de vinhos mais conhecidas em Portugal, sendo publicadas continuamente

por 12 e 30 anos, respetivamente, e lançadas com uma frequência bimestral, e mensal. A Herdade teve oportunidade de ser divulgada na “Revista dos Vinhos” em 2018, e de forma a aumentar a promoção e visibilidade da sua marca, deverá contactar estas revistas de forma a ser divulgada nas suas publicações de verão. No panorama internacional, a Herdade da Calada nunca procurou entrar em contacto com algumas das revistas mais importantes para o mercado vitivinícola global, e onde muitas empresas vitivinícolas portuguesas com grandes dimensões procuram ser publicadas, como são o caso das revistas “Wine Enthusiast” e “Wine Spectator”, que realizam novas publicações numa frequência mensal. Para além de entrarem em contacto e enviarem os seus vinhos para estas revistas, devem tomar o mesmo curso de ação com a revista “Wine Advocate”, que fundada em 1978, estabeleceu uma reputação devido à sua rigorosa e compreensiva análise de vinhos. Realizam novas publicações bimestralmente, pelo que a Herdade deverá tentar ser exibida em abril, de forma a não coincidir com as outras revistas a serem contactadas.

Os diversos eventos em que a Herdade da Calada participa, ou os que organiza, são uma oportunidade única de divulgação da sua marca, contacto com potenciais clientes, fornecedores e parceiros, e de criação e manutenção de relações com os mesmos. No que concerne este tópico é fundamental continuar a realizar, e a investir, na Festa da Primavera, um evento organizado pela Herdade para os seus clientes que têm a oportunidade de visitar e conhecer a herdade, realizarem provas de vinhos, e usufruírem de uma refeição e entretenimento. A Herdade da Calada deverá continuar a aumentar a sua presença em eventos internacionais, como são o caso de algumas das maiores feiras de vinho a nível mundial como a ProWein, em Düsseldorf, e a ProWine São Paulo, que se realizarão entre 16 e 18 de março, e entre 30 de setembro e 2 de outubro, respetivamente. Devem também tomar parte nas feiras Wine Paris & Vinexpo, em Paris, realizada entre 10 e 12 de fevereiro, e London Wine Fair, em Londres, entre 19 e 21 de maio. Por sua vez, no que diz respeito a alguns dos concursos de vinho mais relevantes internacionalmente, a Herdade deve procurar participar, e enviar os seus vinhos, para concursos como o Mundus Vini, realizado em Neustadt and der Weinstrasse, Alemanha, no final do mês de fevereiro. Semelhantemente, os seus vinhos devem estar presentes nos concursos Decanter World Wine Awards, que decorre em maio, na cidade de Londres, e no Concurso Mundial de Bruxelas, cuja prova para vinhos brancos se realiza no dia 2 de abril, em Bruxelas.

Por sua vez, em território nacional, a Herdade da Calada participa também num conjunto de eventos, como são exemplo a festa de Natal do hotel The Yeatman, a Yeatman Christmas Wine Experience, e também as Yetman Sunset Wine Party, que ocorrem em junho, julho e setembro,

e para os quais a Herdade é convidada a participar em dois dias. A empresa deve também estar presente nas festas de apresentação de catálogos de vinhos de diferentes garrafeiras suas clientes, como são o caso a Garrafeira 5 estrelas, cujo catálogo é apresentado em novembro, e as garrafeiras Caves Lusa e Chamvin, que apresentam os seus no mês de dezembro. Adicionalmente, estão também presentes em todos os eventos de apresentações de catálogos da empresa Decante, que estão planeadas para os meses de fevereiro, abril e outubro. A organização deverá ainda estar presente na festa de aniversário dos supermercados Apolónia, e na feira de vinhos que organizam, sendo que estes eventos ocorrem em março e setembro, respetivamente.

Abordando as ações enoturísticas da empresa, o alojamento na Herdade, as visitas e provas de vinhos, e jantares e almoços vínicos, deverão continuar a ser realizados a todos os momentos ao longo do ano. De forma a combater a sazonalidade e aumentar o número de hóspedes durante o inverno, deverá ser implementada uma promoção no alojamento da Herdade durante a semana de São Valentim.

As ações relacionadas com os produtos da Herdade da Calada abordam um conjunto de novos produtos que a empresa poderá começar a comercializar e que poderão ajudar a aumentar a sua visibilidade. Englobam a criação de pacotes de degustação virtual, que contêm três garrafas de vinho, e um panfleto informativo com ideias para com que alimentos combinar os vinhos, avisos de como preservar estes de forma ideal, e contactos para a marcação da degustação online. Devem ainda proceder à encomenda de 60 copos personalizados com o símbolo da Herdade, que deverão, na sua maioria, ser enviados a alguns dos seus maiores clientes. Adicionalmente, deverá investir-se na criação de *merchandising* da Herdade da Calada, pelo que se devem encomendar cerca de 100 lâminas anti-gotas, 50 *t-shirts*, e 50 saca-rolhas, todos personalizados com o símbolo ou logotipo da Herdade.

### **4.7.2 Calendarização**

A calendarização para este plano de CIM foi realizada com um horizonte temporal de 12 meses, sendo que após este prazo, e tendo em consideração os resultados provenientes da avaliação do plano de atividades proposto, espera-se que as ações de comunicação propostas sejam realizadas consistentemente, a longo prazo. O cronograma representado na tabela IV apresenta três fases para as diferentes ações de comunicação, sendo estas a de Preparação, a de

## Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Herdade da Calada

Implementação, e a de Avaliação. Em algumas das ações, duas ou mais fases são realizadas em simultâneo, como é o caso da Implementação e Avaliação.

TABELA V – Calendarização do Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Áreas de Atuação	2024		2025											
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Comunicação Interna</b>														
Reuniões Mensais														
Newsletter Mensal														
<b>Comunicação Online</b>														
Atualização do Website														
Publicações no Facebook														
Publicações no Instagram														
Parcerias com Influencers														
Google Ads														
Google Analytics														
<b>Comunicação com os Media</b>														
Paixão pelos Vinhos														
Revista dos Vinhos														
Revista Wine Enthusiast														
Revista Wine Spectator														
Revista Wine Advocate														
<b>Eventos</b>														
ProWein Düsseldorf														
ProWein São Paulo														
Wine Paris & Vinexpo														
London Wine Fair														
Mundus Vini														
Concours Mondial de Bruxelles														
Decanter World Wine Competition														
Yeatman Christmas Wine Experience														
Yeatman Sunset Wine Party														
Apresentação Garrafeira 5 estrelas														
Aniversário Garrafeira Caves Lusa														
Aniversário Garrafeira Chamvin														
Aniversário Apolónia														
Feira de Vinhos Apolónia														
Apresentação Catálogos Decante														
Festa da Primavera														
<b>Enoturismo</b>														
Alojamento														
Visitas e Degustações														
Jantares Vínicos														
Promoções no dia de São Valentim														
<b>Produto</b>														
Degustações Virtuais														
Copos de Vinho Personalizados														
Criação de <i>Merchandising</i>														



Tabela IV - Calendarização do plano de comunicação

### 4.7.3 Orçamentação

De acordo com Belch e Belch (2018), idealmente o valor que uma empresa deve gastar em promoção e publicidade seria apenas o necessário para atingir os seus objetivos de comunicação, mas frequentemente, os orçamentos acabam por ser determinados de formas mais simples, como por exemplo, este ser uma percentagem das vendas da empresa.

Por sua vez, os autores Clow e Baack (2018) apresentam um conjunto de abordagens através das quais se determina um orçamento de comunicação, sendo que entre elas, a “O que se pode pagar” (What we can afford), em que o orçamento atribuído a cada ação depende do que a liderança sente que pode ser alocado, foi a selecionada para a elaboração do seguinte orçamento:

TABELA V – Orçamentação do Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Área de Atuação	Ação	Valor (€)
Comunicação Interna	Criação de Newsletter	0
Comunicação Online	Atualização do Website	600
Comunicação Online	Publicações em Redes Sociais	0
Comunicação Online	Parcerias com Influencers	500
Comunicação Online	Google Analytics	0
Comunicação Online	Google Ads	2250
Comunicação com os Media	Envio de vinhos para prova	750
Comunicação com os Media	Publicações em Revistas Nacionais	2000
Eventos	Envio de vinhos para concurso	1380
Eventos	Feiras Nacionais e Internacionais	19000
Eventos	Eventos Hotel Yeatman	325
Eventos	Apresentação Garrafeira 5 estrelas	250
Eventos	Aniversário Caves Lusa	250
Eventos	Aniversário Garrafeira Chamvin	275
Eventos	Apresentação Catálogos Decante	500
Eventos	Aniversário do Apolónia	275
Eventos	Feria de Vinhos do Apolónia	650
Eventos	Festa da Primavera	10000
Produto	Degustações Virtuais	2500
Produto	Copos de vinho personalizados	600
Produto	Criação de <i>Merchandising</i>	750
Enoturismo	Promoção de Dia de São Valentim	1375
	Orçamento Total	44230

Tabela V - Orçamentação do Plano de Comunicação Integrada de Marketing

#### **4.8 Avaliação e Controlo**

Após a implementação de um plano de comunicação é fundamental avaliar o desempenho do mesmo, bem como os resultados das ações realizadas. Os autores Clow e Baack (2018) explicitam a importância de selecionar métodos de avaliação congruentes com os objetivos a serem alcançados, pelo que tendo em consideração o plano para a Herdade da Calada, foram consideradas medidas de mensuração a curto, e longo prazo: 1) Aumento de seguidores, likes, partilhas e comentários no Facebook e Instagram; 2) Crescimento de tráfego no website da empresa; 3) Evolução do volume de vendas ao distribuidor; 4) Crescimento das vendas na loja da Herdade; 5) Aumento das vendas por exportação; 6) Incremento do número de hóspedes e visitas à Herdade;

### **5 Conclusões e Limitações**

A construção deste plano de CIM teve como propósito a criação de uma estratégia de comunicação clara, e exequível, que permita a Herdade da Calada alcançar os objetivos definidos para o ano de 2025. A construção de uma marca, com sucesso a longo prazo, só é alcançada se esta tiver uma estratégia de preço, valor e distribuição bem definida, pelo que a CIM responde a esta problemática (Pickton & Broderick, 2005; Cornelissen, 2001; Schultz, 1997b; Miller & Rose, 1994; cit. por Kitchen & Burgmann, 2010). Através da coordenação dos meios da empresa, gestão da sua comunicação, e implementação de estratégias pull, pretende-se alcançar um aumento do seu reconhecimento e notoriedade, e volume de negócio, através da construção de uma imagem forte e coerente em todos os seus pontos de contacto com o público. A crescente inovação tecnológica e influência das tecnologias de informação nas trocas comerciais e comunicação com o público, representa uma oportunidade para a Herdade intensificar a sua comunicação e consolidar a sua perceção entre consumidores de vinho, pelo que este plano contempla várias formas através das quais a empresa pode intensificar a sua presença online.

É possível observar que a organização é afetada por alguns fatores internos que dificultam o lançamento de iniciativas estratégicas, como é o facto de o seu departamento de marketing só ter um colaborador, e não existirem objetivos de marketing formalmente definidos. A comunicação interna da empresa está limitada a trocas de mensagens e emails, não existindo qualquer tipo de reunião entre diferentes departamentos. Adicionalmente, a Herdade da Calada não possui uma missão de empresa observável para os seus consumidores e outros *stakeholders*,

pelo que se sugere que definam a sua missão como: “Criar vinhos de qualidade excepcional que capturam a essência do Alentejo e expressam as características únicas do seu *terroir*, proporcionando uma experiência memorável aos seus consumidores, e simultaneamente, promovendo uma prática agrícola sustentável e contribuindo para o desenvolvimento local”. A análise dos mercados e público-alvo da empresa permitiram identificar os segmentos que querem atingir, o que por sua vez possibilitou o alinhamento das estratégias de marketing e ações a nível de comunicação para alcançar este fim.

Através do inquérito por questionário conclui-se que a Herdade da Calada tem um problema de visibilidade, sendo que dos 169 participantes, apenas 22% (N=38) responderam que conhecem a Herdade e/ou os seus produtos. É de destacar a existência de um enviesamento dos dados referentes a esta questão devido ao método de distribuição utilizado, pelo que se tivesse sido utilizada uma amostra puramente probabilística esta percentagem seria, provavelmente, bastante mais reduzida. É possível observar que os vinhos da Herdade da Calada que são comercializados a menor preço, especificamente os vinhos Porta da Calada, Vale da Calada e Caladessa, são os mais conhecidos entre os participantes, o que se encontra em concordância com os preços que se sentem mais confortáveis a pagar, que são entre 3 e 5 euros (38%), e entre 5 e 10 euros (38%). Em contraste com a informação recolhida através das entrevistas, em que foi possível compreender o maior foco no canal HORECA quando comparando com o *off-trade*, os participantes revelaram que o local onde adquirem vinhos da Herdade com maior frequência são supermercados (47%). Este facto pode ser atribuído a diversos fatores, entre eles o facto de a Herdade, ao nível do setor da restauração, ter os seus produtos mais presentes no Algarve, do que em Lisboa e no Porto. É também plausível que esta realidade se manifeste, devido ao preço de venda em supermercados ser bastante inferior ao praticado em restaurantes. De forma à Herdade poder diminuir os seus preços de venda, principalmente nas gamas de entrada e média, seria necessária uma reestruturação dos seus custos de produção, que só poderá ser alcançada se houver um investimento no aumento de produção das suas vinhas, quer através do aumento da sua densidade por hectare, quer por uma gestão do cultivo mais eficaz. Adicionalmente, teria de se verificar também uma diminuição dos seus custos para com fornecedores, na compra de garrafas, rolhas e rótulos. Por sua vez, as respostas recebidas em relação à qualidade dos vinhos da Herdade corroboram a perspetiva dos entrevistados, pelo que 95% dos 38 consumidores de vinho da Herdade que participaram no questionário, os qualificaram como bons e excelentes. O estudo relativo aos fatores mais importantes para a tomada da decisão de compra de um vinho, revelou que a recomendação por amigos e conhecidos é o fator de maior relevância para

a escolha dos consumidores, pelo que é crucial investir em formas de comunicação que possam gerar *word-of-mouth*, como redes sociais e contacto com os media.

No que diz respeito a limitações, considera-se que a amostra deveria ter uma maior dimensão, de forma a ser o mais representativa possível. A falta de conhecimento no que diz respeito a processos produtivos e enológicos limitou a possibilidade de comparação com outras empresas no mercado. A ausência de informação referente ao resultado de ações de comunicação, especialmente em relação a redes sociais, em empresas vinícolas, dificulta a avaliação da sua eficácia. Por último, o facto de não ter sido concedido acesso à informação financeira da empresa, levantou dificuldades a nível da análise interna da empresa.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, J. (2017). *Competitiveness and Internationalization of Portuguese Wine Industry The Case Study of Sogrape Vinhos* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico]. <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/563345090415517/Resumo%20Alargado%20-%20Joao%20Avo%20de%20Almeida.pdf>
- Anderson, K. (2016). Evolving varietal and quality distinctiveness of Australia's wine regions. *Journal of Wine Research*, 27(3), 173-192. <https://doi.org/10.1080/09571264.2016.1194815>
- Anderson, K. (2023). What's happening to China's Wine Market? *Australian & New Zealand Grapegrower & Winemaker*, 712, 79-82
- Belch, G., & Belch, M. (2018). *Advertising and Promotion: an Integrated Marketing Communications Perspective* (11ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Blakeman, R. (2018). *Integrated marketing communication: creative strategy from idea to implementation* (3ª ed.). Rowman & Littlefield.
- Bousquet, J. (2023). Marketing Challenges and Trends Influencing Wine Producers and Consumers. *Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 155-160. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.3.16>
- Calixto, J. (2020). *Estado do marketing nas empresas vitivinícolas do Alentejo (estudo comparativo)* [Tese de Mestrado, Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais]. Repositório Universidade de Évora.
- Catarino, S. & Costa, J. (2022). Rumo a uma cadeia de produção do vinho mais sustentável? Aspectos ambientais, económicos e sociais do setor. *Revista da Associação Portuguesa de Horticultura*, 146, 45-48.

- Clow, K., & Baack, D. (2018). *Integrated Advertising, promotion and Marketing Communications* (8ª ed.). Pearson Education.
- Doole, L., & Lowe, R. (2016). *Strategic Marketing Decisions* (1ª ed.). Elsevier.
- Duncan, T., & Everett, S. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 33(3), 30-40.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13. <https://doi.org/10.2307/1252157>
- Einweiller, S., & Boegnik, M. (2012). Examining the link between integrated communication management and communication effectiveness in medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Communications*, 18(5), 335-361. <https://doi.org/10.1080/13527266.2010.530055>
- Faria, S., Lourenço-Gomes, L., Gouveia, S., & Rebelo, J. (2020). Economic Performance of the Portuguese wine industry: a microeconomic analysis, *Journal of Wine Research*, 31(4), 283-300. <https://doi.org/10.1080/09571264.2020.1855578>
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 179-195. <https://doi.org/10.1080/13527260902757654>
- Fraga, H., Cortazar-Atauri, I., Malheiro, A., Pereira, J., & Santos, J. (2017). Viticulture in Portugal: A review of recent trends and climate change projections. *Journal International des Sciences de la Vigne et du Vin*, 51(2), 61-69.
- Goi, C. (2009). A review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-15.

- Henley, T. (2001). Integrated marketing communications for local nonprofit organizations: Developing an integrated marketing communications strategy. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1-2), 141-155. [http://dx.doi.org/10.1300/J054v09n01\\_08](http://dx.doi.org/10.1300/J054v09n01_08)
- Hernández, J., Santi, C., Battistella, M., Peña, J., & Parera, C. (2023). El Plan Estratégico Vitivinícola 2030 en Argentina. *Eutopía: Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 23, 106-122
- Holland, T., & Smit, B. (2010). Climate Change and the Wine Industry: Current Research Themes and New Directions. *Journal of Wine Research*, 21(2-3), 125-136. <https://doi.org/10.1080/09571264.2010.530095>
- Insel, B. (2008). The U.S. Wine Industry. *Business Economics*, 43(1), 68-73.
- Insel, B. (2014). The Evolving Global Wine Market. *Business Economics*, 49(1), 46-58. <https://doi.org/10.1057/be.2014.3>
- Jones, G., & Webb, L. (2010). Climate Change, Viticulture, and Wine: Challenges and Opportunities. *Journal of Wine Research*, 21(2-3), 103-106. <https://doi.org/10.1080/09571264.2010.530091>
- Keller, K. (2016). Unlocking the Power of Integrated Marketing Communications: How Integrated Is Your IMC Program? *Journal of Advertising*, 45(3), 286-301.
- Keller, K. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communications Programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 819-847 <https://doi.org/10.1362/026725701323366836>
- Khan, M. (2014). The concept of ‘marketing mix’ and its elements elements (a conceptual review paper). *International journal of information, business and management*, 6(2), 95.
- Kitchen, P., & Burgmann, I. (2010). Integrated marketing communication. *Wiley international encyclopedia of marketing*.

- Laurie, S., & Mortimer, K. (2019). How to achieve true integration: the impact of integrated marketing communication on the client/agency relationship. *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 231-252. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2019.1576755>
- Low, G. (2000). Correlates of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 27-39. <https://doi.org/10.2501/jar-40-3-27-39>
- Luck, E., & Moffatt, J. (2009). IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition. *Journal of Marketing Communications*, 15(5), 311-325. <https://doi.org/10.1080/13527260802481256>
- Marks, D. (2011). Competitiveness and the Market for Central and Eastern European Wines: A Cultural Good in the Global Wine Market. *Journal of Wine Research*, 22(3), 245-263. <https://doi.org/10.1080/09571264.2011.622517>
- Mitry, D., Smith, D., & Jenster, P. (2009). China's role in global competition in the wine industry: A new contestant and future trends. *International Journal of Wine Research*, 1, 19-25. <https://doi.org/10.2147/ijwr.s4702>
- Morkel, A., Nienaber, H., & McNeill, R. (2021) Time for Change: Tools enhancing competitive advantage in the Wine Business. *Journal of Global Business and Technology*, 17(2), 20-40.
- Muhammad, A., Leister, A., McPhail, L., & Chen, W. (2013). The evolution of foreign wine demand in China. *Australian Journal of Agriculture and Resource Economics*, 58(3), 392-408. <https://doi.org/10.1111/1467-8489.12029>
- Niklas, B., Cardebat, J., Back, R., Gaeta, D., Pinilla, V., Rebelo, J., Jara-Rojas, R., & Schamel, G. (2022). Wine industry perceptions and reactions to the COVID-19 crisis in the Old and New Worlds: Do business models make a difference? *Agribusiness*, 38(4), 810-831. <https://doi.org/10.1002/agr.21748>
- Ots, M., & Nyilasy, G. (2015). Integrated Marketing Communications (IMC): Why Does It Fail? *Journal of Advertising Research*, 55(2), 132-145. <https://doi.org/10.2501/jar-55-2-132-145>

- Oancea, O. (2015). The Model of Integrated Marketing Communications: Who has the Role to Influence Consumer Behaviour? *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 11(1), 22-31
- Peltier, J., Schibrowsky, J., & Schultz, D. (2003). Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing. *International Journal of Advertising*, 22(1), 93-115. <https://doi.org/10.1080/02650487.2003.11072841>
- Porter, M. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding business processes*, 2, 50-66.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Silverman, M., & Sengupta, S. (2003). Improving Export Performance: The Case of the U.S. Wine Industry. *Journal of Global Marketing*, 17(1), 45-65.
- Song, Y. (2020). Analysis of the Chinese wine market and sales of Spanish wine to China: the case of Torres China. *Esic Market Economic and Business Journal*, 50(3), 561-579.
- Stein, S. (2010). New markets and new strategies in Argentina's wine revolution. *Economics, Management and Financial Markets*, 5(1), 64-98.
- Světlík, J. (2017). Integrating Online Advertising Into Integrated Marketing Communications. *Marketing Identity*, 5(1), 206-215.
- Swiatkiewicz, O. (2021). The wine sector management in Portugal: an overview on its three-dimensional sustainability. *Management of Sustainable Development*, 13(1), 39-48. <https://doi.org/10.54989/msd-2021-0007>

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>

## Webgrafia

Agroportal (2023). *Falta de mão-de-obra. Um problema difícil de resolver*. Acedido em 21/08/2024 de <https://www.agroportal.pt/falta-de-mao-de-obra-um-problema-dificil-de-resolver/>

Ascensão, R. (2023). *Consumidores preocupados com a sustentabilidade aumentam. Preço continua a ser o principal entrave*. Acedido em 21/08/2024 de <https://eco.sapo.pt/2023/09/18/consumidores-preocupados-com-a-sustentabilidade-aumentam-preco-continua-a-ser-o-principal-entrave/>

Banco de Portugal (2024). *Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de março de 2024*. Acedido em 20/08/2024 de <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2024>

Butler, J. (2024). China scraps tariffs on Australian wine. *The Guardian*. Acedido em 18/04/2024 de <https://www.theguardian.com/business/2024/mar/28/china-scraps-tariffs-on-australian-wine>

Cabral, F. (2023). *Acelerou o despovoamento do interior*. Rádio Renascença. Acedido em 22/04/2024 de <https://rr.sapo.pt/artigo/francisco-sarsfield-cabral/2023/07/07/acelerou-o-despovoamento-do-interior/338242/>

Essência do Ambiente (2021). *UTAD: mitigar os efeitos do aquecimento global na qualidade dos vinhos*. Acedido em 22/04/2024 de <https://essenciadoambiente.pt/utad-aquecimento-global-qualidade-vinhos/>

- Ferreira, A. (2022). *Guerra entre a Rússia e a Ucrânia provoca escassez e aumentos dos preços do óleo alimentar*. Acedido em 22/04/2024 de <https://eco.sapo.pt/2022/04/04/imigracao-e-resposta-para-falta-de-pessoas-na-agricultura-cap-pede-rapidez-na-atribuicao-de-vistos/>
- Fielder, J. (2022). *The Next Generation: Why Slovenian wine is the one to watch for 2022*. Euronews. Acedido em 18/04/2024 de <https://www.euronews.com/culture/2022/05/15/the-next-generation-why-slovenian-wine-is-the-one-to-watch-for-2022-and-beyond>
- Marques, M. & Filipe, S. (2024). *Agricultores do Centro queixam-se de ataques de javalis, alguns já abandonaram a atividade*. Sic Notícias. Acedido em 21/08/2024 de <https://sicnoticias.pt/pais/2024-07-24-video-agricultores-do-centro-queixam-se-de-ataques-de-javalis-alguns-ja-abandonaram-a-atividade-8114902b>
- Honova, N. (2024). *Devasted by Communism, Czech Wine is Making a Comeback*. Wine Enthusiast. Acedido em 18/04/2024 de <https://www.wineenthusiast.com/basics/region-rundown/czech-wine-guide/>
- Infovini (2009). *Beber com moderação*. Acedido em 21/08/2024 de <http://www.infovini.com/pagina.php?codNode=18011>
- Infovini (2024). *Comissões Vitivinícolas Regionais*. Acedido em 20/08/2024 de <http://www.infovini.com/classic/pagina.php?codPagina=75>
- Instituto da Vinha e do Vinho (2018). *A nova O.C.M. Vitivinícola*. Acedido em 20/08/2024 de <https://www.ivv.gov.pt/np4/618/>
- Instituto da Vinha e do Vinho (2018a). *Taxas e impostos*. Acedido em 20/08/2024 de <https://www.ivv.gov.pt/np4/taxas/np4/533/>
- Instituto da Vinha e do Vinho (2023). *Informação de Mercado n.º 02/2023 – Comércio Internacional dezembro 2022*. Acedido em 20/08/2024 de <https://www.ivv.gov.pt/np4/10194.html>

Instituto da Vinha e do Vinho (2024). *Informação de Mercado n.º 01/2024 – Comércio Internacional dezembro 2023*. Acedido em 20/08/2024 de <https://www.ivv.gov.pt/np4/10549.html>

Instituto da Vinha e do Vinho (2024a). *Informação de Mercado n.º 02/2024 – Comércio Internacional junho 2024*. Acedido em 20/08/2024 de <https://www.ivv.gov.pt/np4/10670.html>

Instituto Nacional de Estatística (2023b). *A taxa de desemprego aumentou para 6,5% no 4.º trimestre de 2022 e diminuiu para 6,0% em 2022 – 4.º Trimestre de 2022*. Acedido em 20/08/2024 de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=540173843&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=540173843&DESTAQUESmodo=2)

Instituto Nacional de Estatística (2024a). *A taxa de desemprego aumentou para 6,6% no 4.º trimestre de 2023 e para 6,5% em 2023 – 4.º Trimestre de 2023*. Acedido em 20/08/2024 de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=593942664&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593942664&DESTAQUESmodo=2)

Instituto Nacional de Estatística (2023c). *Consumo humano de vinho per capita (l/hab.); Anual – INE, Balanços de aprovisionamento de produtos vegetais*. Acedido em 21/08/2024 de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0000178&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000178&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt)

Instituto Nacional de Estatística (2023). *Em 2022, o Produto Interno Bruto ascendeu a 242,3 mil milhões de euros*. Acedido em 20/08/2024 de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=593647333&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593647333&DESTAQUESmodo=2)

Instituto Nacional de Estatística (2024b). *População residente ultrapassa os 10,6 milhões - 2023*. Acedido em 20/08/2024 de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=645507713&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=645507713&DESTAQUESmodo=2)

Instituto Nacional de Estatística (2024). *Produto Interno Bruto em volume cresceu 2,2% em termos homólogos e 0,8% em cadeia. No conjunto do ano 2023 aumentou 2,3% - 4.º Trimestre de 2023.*

Acedido em 20/08/2024 de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=593631212&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=593631212&DESTAQUESmodo=2)

Instituto Nacional de Estatística (2022). *Taxa de variação homóloga do IPC estimada em 9,6%. Taxa de variação média de 2022 estimada em 7,8% - Dezembro de 2022.*

Acedido em 20/08/2024 de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=574452978&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=574452978&DESTAQUESmodo=2)

Instituto Nacional de Estatística (2023a). *Taxa de variação homóloga do IPC estimada em 1,4%. Taxa de variação média estimada em 4,3% - Dezembro de 2023.*

Acedido em 20/08/2024 de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=594830938&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=594830938&DESTAQUESmodo=2)

Instituto Português do Mar e da Atmosfera (2024). *E em Portugal? O clima está a mudar?.*

Acedido em 21/08/2024 de [https://www.ipma.pt/pt/educativa/faq/climatologia/faqdetail.html?f=/pt/educativa/faq/climatologia/faq\\_0004.html](https://www.ipma.pt/pt/educativa/faq/climatologia/faqdetail.html?f=/pt/educativa/faq/climatologia/faq_0004.html)

MarketLine (2013). *Wine in Portugal, Industry Profile.* Retirado de

<http://www.marketlineinfo.com/>

Observador (2023). *Portugal é o país do mundo que consome mais vinho “per capita”.*

Acedido em 21/08/2024 de <https://observador.pt/2023/05/12/portugal-e-o-pais-do-mundo-que-consome-mais-vinho-per-capita/>

Observador (2023a). *Agricultura biológica em Portugal está a crescer.*

Acedido em 21/08/2024 de <https://observador.pt/especiais/agricultura-biologica-em-portugal-esta-a-crescer/>

- Pinto, I. (2024). *Portugal foi o país do mundo que mais área de vinha perdeu no ano passado*. *Diário de Notícias*. Acedido em 21/08/2024 de <https://www.dn.pt/7180813330/portugal-foi-o-pais-do-mundo-que-mais-area-de-vinha-perdeu-no-ano-passado/>
- Público (2024). *Enoturismo pode ajudar a combater êxodo rural, entende Associação dos Municípios do Vinho*. Acedido em 21/08/2024 de <https://www.publico.pt/2024/04/08/terroir/noticia/enoturismo-ajudar-combater-exodo-rural-entende-associacao-municipios-vinho-2086299>
- Público (2024a). *Quase metade de Portugal continental estava em seca meteorológica no fim de Maio*. Acedido em 21/08/2024 de <https://www.publico.pt/2024/06/18/azul/noticia/quase-metade-portugal-continental-seca-meteorologica-fim-maio-2094349>
- Santander (2024). *Qual é o valor do salário mínimo nacional em 2024?*. Acedido em 20/08/2024 de <https://www.santander.pt/salto/salario-minimo-nacional-qual-o-valor>
- Soares, M. (2023). *Importa ultrapassar o envelhecimento demográfico em Portugal*. Agroportal. Acedido em 22/04/2024 de <https://www.agroportal.pt/importa-ultrapassar-o-envelhecimento-demografico-em-portugal/>
- Visão (2024). *Cresce o mercado de vinho biológico: Produção e vendas duplicam na região de Lisboa*. Acedido em 22/04/2024 de <https://visao.pt/atualidade/economia/2024-02-29-cresce-o-mercado-de-vinho-biologico-producao-e-vendas-duplicam-na-regiao-de-lisboa/>
- World Population Review. (2024). *Wine Producing Countries 2024*. Acedido em 18/04/2024 de <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/wine-producing-countries>
- World Population Review (2024a). *Wine Consumption by Country 2024*. Acedido em 22/04/2024 de <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/wine-consumption-by-country>

## Anexos

### Anexo A – Entrevista Development Manager

Data da entrevista: 01/08/2024

Duração: 45 minutos

Perguntas	Respostas
1. Têm objetivos definidos a nível da comunicação da Herdade?	Os objetivos definidos é divulgar mais a Herdade através de redes sociais e comércio, e também o enoturismo. Isto é o que nós queremos desenvolver, e também a marca, a maior parte dos vinhos, que é muito importante.
2. Que ações, a nível de comunicação, têm sido postas em prática?	Temos feito muitas coisas. Na parte dos vinhos, vai ser provas, tentar aparecer em lugares que nós achamos bons em termos de divulgação da nossa marca, ou seja, nós não queremos aparecer em todos os lados, mas só em lados especiais. Por exemplo, vai a um restaurante porque sabe que há Herdade da Calada e uma comida especial. Nós não temos uma produção para o mercado todo, nós queremos mesmo aparecer em mercados, não é nicho, mas mais restritos. Na parte da Herdade da Calada além dos vinhos, a parte social é muito importante para nós, ou seja, vamos ajudar instituições, vamos patrocinar alguns eventos e tentar divulgar a nossa marca através disto.
3. Têm plano de comunicação implementado?	Queremos desenvolver essa parte também. Estou a tratar disso, mas preciso também de uma estrutura bem definida para fazer isso.
4. Qual é a principal mensagem que a Herdade procura transmitir através da sua comunicação?	A mensagem é muito simples, é o espírito familiar. Nós não somos uma empresa muito grande, uma cooperativa, as pessoas que vivem aqui, têm este espírito familiar.

<p>5. Como é que garantem a consistência da mensagem da Herdade ao longo de todos os canais de comunicação?</p>	<p>O espírito é igual, e também as pessoas que vêm aqui através dos nossos parceiros e dos nossos clientes, estão a sentir isto e a sentir este sentimento, porque aqui na parte do enoturismo também não é um hotel, é alojamento local, e quando chegam aqui têm este sentimento de se sentirem em casa.</p>
<p>6. Em que difere a comunicação da empresa quando é focada em clientes internacionais?</p>	<p>É a mesma. A nossa comunicação é igual para os clientes nacionais e internacionais para manter essa mensagem alinhada.</p>
<p>7. Em que plataformas digitais estão presentes neste momento?</p>	<p>Estamos presentes nas redes sociais mais conhecidas, que são o Facebook, Instagram. TikTok não vale a pena agora, e LinkedIn é profissional. Depois é o nosso website, e também para os clientes o Trip Advisor. Vamos fazer agora uma parceria com o Turismo do Alentejo e o Turismo de Portugal.</p>
<p>8. Que novas plataformas ou canais de comunicação pretendem explorar no futuro?</p>	<p>É desenvolver essa parte, para ser referenciado. O google e também no futuro eu queria trabalhar e ver como a inteligência artificial vai juntar e tentar ver como podemos e desenvolver essa parte com as novas tecnologias.</p>
<p>9. Quais são os principais eventos em que a Herdade costuma participar?</p>	<p>Na parte nacional é com o nosso distribuidor, que é a Decante, então eles estão a fazer provas, eventos, ou seja, verão, Natal, “sunset parties”... A parte internacional, na Alemanha tem uma grande feira que é a ProWein, em Düsseldorf. Na França é a Vinexpo, e “wine parties”. Depois é através da ViniPortugal, que é uma agência que organiza eventos e provas fora do país. Depois são também eventos que nós vamos decidir segundo o nosso projeto de produção e marketing para o ano. Este ano, nós fomos para os Estados Unidos, mas agora temos de ver que ir três horas para um país muito longe é um custo, e assim temos de ver como podemos adaptar este tipo de provas para ser interessante para nós.</p>

<p>10. Em que novos eventos estão a pensar participar no futuro?</p>	<p>Acho que para promover a Herdade da Calada os eventos têm de ser aqui dentro da nossa casa, ou seja, convidar os clientes, como fizemos com a feira da primavera. Fazer festivais, provas, uma coisa engraçada assim, temos de desenvolver algo assim, mas que seja aqui dentro de casa.</p>
<p>11. Que investimentos pensam realizar a nível dos media, no futuro?</p>	<p>Não sei se hoje em dia passar na televisão vai dar grande resultado. Primeiro, não vai pegar muito, e a publicidade de álcool é só á noite, a partir das dez, onze da noite. Há também jornais e as redes sociais, mas hoje em dia um “influencer” ou uma pessoa um pouco conhecida pode publicar a garrafa do teu vinho em casa, e ter melhores resultados.</p>
<p>12. Os objetivos de marketing e comunicação estabelecidos para o ano passado foram atingidos?</p>	<p>Sim, acho que estamos a crescer. Temos comunicação, temos marketing, temos um caminho muito, muito longo para crescer, mas sim, estamos a atingir e a crescer através da nossa comunicação.</p>
<p>13. Que objetivos relacionados com o marketing da empresa é que gostariam de atingir a longo prazo?</p>	<p>Sim eu queria fazer uma coisa, implementar uma coisa aqui que vai demorar um pouco tempo, mas, em vez das pessoas virem aqui á herdade, é através de uma plataforma online, Youtube ou uma coisa assim, fazer provas online. Fazer vídeos e tudo, oferecer packs diferentes, uma “materclass” com um enólogo, e assim teria de marcar a prova com duas ou três semanas de antecedência e nós vamos enviar o vídeo para fazer a prova em casa, e com todo o conteúdo que nós vamos fazer aqui, visitas, notas de degustação, “food pairing”, e tudo isto á distância.</p>
<p>14. Como é que a Herdade planeia aumentar a sua quota de mercado?</p>	<p>Temos de aparecer mais, não numa tasca aqui em Évora, mas em restaurantes mais especiais, lojas diferentes com novos conceitos...</p>

<p>15. Como é que planeiam aumentar a notoriedade e visibilidade da Herdade?</p>	<p>A notoriedade vai ser, acho, através do prestígio. Nós temos os vinhos entrada de gama, média gama e gama alta. A entrada de gama vai ser mesmo para aparecer no supermercado, depois o nosso prestígio vai ser em gama alta, e aí temos de aparecer, como já lhe disse, em sítios um pouco especiais. Estávamos também a pensar uma edição especial de um vinho e fazer uma apresentação numa galeria de arte, por exemplo. Coisas diferentes. E também para ajudar a parte social, imagina que essa garrafa vai ser assinada e produzimos dez garrafas para serem vendidas em leilão e o dinheiro remete para as crianças que estamos a ajudar na Covilhã. É nestas coisas que nós vamos construir a nossa notoriedade.</p>
<p>16. Como é que descreveria o público-alvo da Herdade da Calada?</p>	<p>Temos um pouco de tudo, mas jovens não. Estamos a receber muitos grupos entre 50 e 70 anos durante os fins de semana, mas estamos a receber mais pessoas entre os 30 e os 40, que querem uma adega, os vinhos, querem provar e ver tudo. Então acho que é mais entre os 30 e os 60 anos.</p>
<p>17. Quais as principais características ou preferências do público-alvo da Herdade?</p>	<p>Nós não recebemos muitas pessoas portuguesas aqui para fazer visitas, são mais pessoas de fora, é mais pessoas brasileiras, da Europa, dos Estados Unidos, e geralmente são pessoas que já visitaram Portugal e não querem outra vez férias na praia, e querem visitar um pouco o país e a cultura, comidas bebidas e tudo. Estamos a receber este tipo de clientes.</p>
<p>18. Como é que obtêm informação e dados em relação ao vosso público-alvo?</p>	<p>Isto é uma coisa que também queremos desenvolver. Temos uma base de dados, quando vamos receber o cliente apontamos o email, contacto e tudo, mas o que seria bom era desenvolver uma newsletter ou algo assim. Cada pessoa que chega aqui só para se conectar ao wi-fi tem de entrar o email e nós vamos ter o email da pessoa e guardar isto.</p>

<p>19. Existe atualmente alguma tendência a influenciar as preferências do vosso público-alvo?</p>	<p>É fazer os vinhos com menos álcool. Aqui no Alentejo é mais difícil fazer porque temos um clima que digamos que é muito quente, e a tendência é o biológico, que agora não está nos nossos planos, mas fazer vinhos mais leves, menos alcoólicos, para ser mais agradável ir a um restaurante com um amigo e poder beber uma garrafa sem poder ficar completamente tocado.</p>
<p>20. Quais são os critérios que usam para identificar diferentes segmentos de mercado (demográficos, geográficos, comportamentais)?</p>	<p>Não fazemos, mas devíamos fazer.</p>
<p>21. Que segmento de mercado tem sido o mais lucrativo e porquê?</p>	<p>O segmento mais lucrativo depende, mas não deve ser pessoas com a minha idade. Devem ser pessoas com mais idade, mais ou menos 40, 50, e devem gastar mais em vinho que alguém da minha idade.</p>
<p>22. Como é que planeiam abordar potenciais alterações nas preferências do vosso público-alvo?</p>	<p>Para as entradas e média gamas dos nossos vinhos acho que temos de fazer vinhos fáceis de perceber, porque eu comecei a gostar dos vinhos quando comecei a perceber o mundo dos vinhos, e quanto mais fácil mais consumidores vamos atrair. Uma pessoa que agora vai á piscina ou praia não quer um vinho complexo, quer um vinho bom, agradável, fácil de beber, e que junta com tudo. Vamos nisto guardar a nossa identidade mas tornar os nossos vinhos um pouco mais fácil de perceber.</p>

<p>23. Como descreveria o posicionamento da Herdade da Calada, e qual é o posicionamento desejado para o futuro</p>	<p>A Herdade da Calada, agora e no futuro, queremos que seja uma Herdade com notoriedade, que não vai vender vinho em todos os lugares, uma empresa familiar que tenta através dos vinhos, enoturismo, e dos nossos produtos, tenta transmitir essa essência. A Herdade da Calada tem 25, 26 anos, somos jovens e temos de ter paciência para o nosso trabalho e esforços nos fazerem chegar lá.</p>
<p>24. Que objetivos de longo prazo têm em relação ao posicionamento da Herdade e como é que os alcançarão?</p>	<p>É mesmo o respondido anteriormente, é chegarmos a esse ponto.</p>
<p>25. Que medidas são tomadas para garantir que os esforços dos colaboradores estão alinhados com a mensagem e valores da Herdade?</p>	<p>É convidar aqui, porque á parte dos emails e telefonemas, o mais importante é convidar os clientes aqui para eles conhecerem mesmo a nossa essência e fidelizar o cliente. Receber e transmitir isso através da Herdade, mesmo aqui.</p>
<p>26. Que tecnologias e ferramentas pretendem usar no futuro para melhorar a comunicação interna da Herdade da Calada?</p>	<p>Para dizer a verdade acho que temos uma boa comunicação interna. Através do WhatsApp, dos emails, é através disso que falamos todos os dias.</p>
<p>27. Que tipo de conteúdo online tem tido maior tração entre o público-alvo da empresa?</p>	<p>As pessoas agora estão a consumir coisas muito rápidas, os “reels”, os “shorts”. O nosso trabalho é dar o máximo de informação em pouco tempo, que uma pessoa não vai olhar para um vídeo no Instagram durante 5 minutos, tem de ser 10, 15, 30 segundos, e só enviar informações e informações.</p>

<p>28. Que novas formas de publicidade estão a considerar explorar no futuro?</p>	<p>Como já disse penso que seja essa parte de desenvolver as redes sociais. Não sei se vale a pena pôr um cartaz numa rotunda em Évora, ou distribuir “flyers”, ou pôr em cima do carro. Apostar mais nos hotéis e agências de turismo, mas de resto é desenvolver essa parte.</p>
<p>29. Que tipos de promoções têm sido mais eficazes para a Herdade, e que novas estratégias promocionais pretendem testar nos próximos anos?</p>	<p>Depende, para fidelizar, por exemplo, um cliente, para além do vinho vamos enviar t-shirts, saca-rolhas... vamos oferecer também uma forma de fazerem publicidade. Promoções de vinhos depende, pode ser durante uma prova ou evento especial vamos fornecer o vinho, vamos patrocinar...</p>
<p>30. Quais os desafios da Herdade, atualmente, na implementação de um plano de CIM?</p>	<p>Acho que temos de ter uma parte da nossa empresa que vai gerir toda a parte da comunicação, do marketing, redes sociais, publicidade. Nós somos uma pequena empresa então cada um faz um pouco este trabalho, e acho que para ser eficaz temos mesmo de ter alguém dedicado a isto.</p>
<p>31. Que novas métricas ou KPI's (indicadores-chave de desempenho) pensam introduzir no futuro, para avaliar a eficácia de um plano de CIM?</p>	<p>Nas redes sociais nós conseguimos ver. Também recebemos resultados das pessoas que vão nos fazer reservas, ou vão nos ligar. Por exemplo, quando lançámos o novo azeite, houve uma pessoa que viu um “post” no Facebook e perguntou se podia passar na Herdade. É através disso que nós vamos fazer as nossas estatísticas e ver o retorno das nossas ações.</p>
<p>32. Quem constrói e como, os orçamentos referentes a iniciativas e atividades de CIM?</p>	<p>Nós planificamos mais ou menos o que vamos investir durante o ano. Pode aparecer uma prova ou evento interessante durante o ano fora do previsto. Agora acho que da parte online temos de investir um pouco mais, é muito importante, mas depois tudo o que é feiras e tudo, é mais ou menos o mesmo todos os anos. Alemanha, ProWein, WineParis, Vinexpo...</p>

## Anexo B – Entrevista Enólogo

Data da entrevista: 01/08/2024

Duração: 45 minutos

Perguntas	Respostas
1. Têm objetivos definidos a nível da comunicação da Herdade?	Á partida eu diria que sim, mas a título pessoal acho que não. Acho que não existe uma definição clara daquilo que deve ser a orientação do projeto, como tal aquilo que é transparecido ao exterior pode muitas vezes mostrar distintas realidades, sem existir um foco.
2. Que ações, a nível de comunicação, têm sido postas em prática?	Assim a primeira que me consigo lembrar foi o lançamento do novo azeite, e o lançamento de um remake de um rosé premium. O rosé premium a referência é o Baron de B rosé de 2023, que foi substituir o Baron de B rosé de 2020. Aproveitou-se o lançamento de um novo azeite, que é o azeite Claudy, um produto premium pensado para o mercado de luxo, para também colocarmos este rosé mais caro no mercado. Fez-se uma festa usando uma data que já é usada para uma festa anual aqui na Herdade, a festa da primavera, e convidou-se um meio de comunicação local, o diário do Sul, que terá assinantes noutras zonas do país, mas será essencialmente aqui na zona do Alentejo. Fizeram-se entrevistas, vídeos para o Youtube, duas páginas, uma para uma página de um jornal e uma página central desse mesmo jornal.
3. Têm plano de comunicação implementado?	Do meu conhecimento não existe um plano de comunicação implementado na Herdade. Para mim é uma questão problemática que acho que deveria ser alguém a fazer essa parte. Externo ou interno.

<p>4. Qual é a principal mensagem que a Herdade procura transmitir através da sua comunicação?</p>	<p>Na pouca comunicação que se faz, eu acho que nós tentamos sempre vender o sítio, ou seja, a localização, e até o património edificado, porque acho que a mais-valia do sítio não é o produto em si, na minha opinião. Temos uma outra gama que acho que tem um potencial muito grande em mercado, assim como temos outras gamas que acho que não tenham muito potencial no mercado, mas acima de tudo vender o sítio onde estamos. De facto, é uma Herdade muito bonita, com alguma história, embora sinto que as pessoas que bebem vinho não procuram tanto a história. História num panorama temporal, consomem a ideia, o sítio, mas não consomem a história do sítio.</p>
<p>5. Como é que garantem a consistência da mensagem da Herdade ao longo de todos os canais de comunicação?</p>	<p>Senão existe uma mensagem clara, também não existe uma forma de a controlar.</p>
<p>6. Em que difere a comunicação da empresa quando é focada em clientes internacionais?</p>	<p>Tem alguma diferença até porque dependendo do país que nos estamos a falar, dependendo do nosso foco, nos alteramos o discurso. Vou-te pôr dois casos em particular para teres uma ideia: o mercado brasileiro e o mercado nórdico. O mercado nórdico foca-se mais em produtos baratos. Vinhos gama de entrada conseguem chegar ao país deles com preços muito simpáticos, e adequamos o nosso discurso, um vinho mais focado na grande distribuição, para o cliente pequeno, preço-qualidade... Depois tens o mercado brasileiro. Também compra alguma coisa de vinhos de baixa gama, mas pelo que eu vejo o que vende melhor lá, aí sim, se calhar é o conceito e os vinhos topo de gama. E aí sim, já vendes a qualidade, as castas que só existem aqui, o sítio...</p>
<p>7. Em que plataformas digitais estão presentes neste momento?</p>	<p>Nas mais comuns, Facebook, Instagram. Temos um site online. Mensalmente temos contacto com algumas revistas, que online, que físicas, de vinho, se bem que as mais fortes são as online. Online tem-se a Paixão pelo vinho. Já nos candidatámos a um prémio, inclusivo no ano passado recebemos um prémio.</p>

<p>8. Que novas plataformas ou canais de comunicação pretendem explorar no futuro?</p>	<p>Eu acho que será sempre interessante, mas primeiro temos de saber que mercado se quer abordar para se saber a plataforma. Por exemplo, vamos pôr os dois extremos: tens a revista Wine, uma revista de vinhos em formato físico e tens por exemplo a Neet online. O vinho que tu pões na Neet online nunca pode ser aquele que vais por na revista de vinhos. A revista de vinhos é uma revista de nós para nós. Nós os produtores de vinho, distribuidores, hotéis, garrafeiras... esse tipo de pessoas leem as revistas de vinhos. Se calhar, também um consumidor com mais poder de compra e que de facto gosta de vinhos, e compra vinho numa base regular. Quando vais para plataformas online como a Neet, aí já tens de colocar um produto diferente. Se calhar um dos entrada de gama, vender o conceito e o fabrico do vinho em si e não vender a historia. Quem vai ler vai ser um público mais jovem e que vai querer o produto por aquilo que o produto é.</p>
<p>9. Quais são os principais eventos em que a Herdade costuma participar?</p>	<p>No ano passado fomos á gala de vinhos do Alentejo. Lamentavelmente não vamos á revista de vinhos nem á essência, que são muito caros. Internacionalmente, por anos consecutivos, a ProWein, as intervenções da ViniPortugal nos Estados Unidos, ou seja, a ViniPortugal lançou um conjunto de feiras nos Estados Unidos em que nós participamos.</p>
<p>10. Que investimentos pensam realizar a nível dos media, no futuro?</p>	<p>Não, desconheço qualquer tipo de comunicação feito aos media nesse sentido. Eu tentei a título gratuito fazer isto passar por algum canal, ou pela Essência, mas o que acontece é que têm o agendamento já feito. Não conseguem ter espaço para mais uma pessoa.</p>
<p>13. Que objetivos relacionados com o marketing da empresa é que gostariam de atingir a longo prazo?</p>	<p>Serão vários, mas quando não os planificas não sabes a resposta. É claro que queremos ter mais visualizações, aparecer em mais plataformas...</p>

<p>14. Como é que descreveria o público-alvo da Herdade da Calada?</p>	<p>É mais fácil dizer quem já é nosso cliente. Podemos assumir isso não conhecendo o nosso público-alvo, mas aquilo como temos agora, e aquilo que é tangível. No caso dos mercados internacionais, o mercado nórdico é muito jovem, até pelas referências de vinho que se vêm. Quando digo jovem não vamos só meter o mercado nórdico aqui, também vamos meter, Luxemburgo, Holanda, tudo no mesmo saco. são vinhos com preço baixo e direcionados para o mercado jovem, porque eu sei que eles fazem muita distribuição para sítios mais pequenos. Mercado brasileiro, se calhar um público-alvo com mais de 40 anos, já com muito poder de compra. Até pelas pessoas que os nossos distribuidores no brasil nos mandam para aqui, mais poder de compra, faixa etária mais alta, e que não vem tanto á descoberta, sabe o que quer. Na Decante, também te consigo dizer o mercado nacional. Normalmente quem mandam para aqui regra geral são donos ou trabalhadores de restauração. Acredito que o principal foco deles seja, de facto, a restauração. Porto as vendas não são tão boas, Lisboa vê alguma coisa, mas o forte aqui será o Algarve. É o sítio do país onde estamos presentes em mais restaurantes. Também é o sítio onde nasceu e cresceu a Decante, e encontra-nos em muitos hotéis. Fazemos 3 ou 4 vinhos especificamente para o Rei das Praias, mas tens também outros restaurantes em que o contra-rótulo é nosso, e a frente é deles.</p>
<p>15. Como é que obtêm informação e dados em relação ao vosso público-alvo?</p>	<p>Não fazemos essa recolha de dados.</p>

<p>16. Existe atualmente alguma tendência a influenciar as preferências do vosso público-alvo?</p>	<p>Eu acho que sim. Eu consigo ver em tempo real as saídas, ou as nossas vendas de vinho. Nós temos uma gama de entrada para o mercado nacional e uma gama abaixo para o mercado internacional. Eu acho que o preço coloca o produto numa zona cinzenta, tens um vinho que não é entrada de gama face aos outros, mas também não é premium face aos outros. Coloca-te numa zona onde o consumidor fica confuso e não adere ao produto. No caso do mercado internacional o nosso gama de entrada está bem posicionado, consigo ver algum crescimento nele. Consigo ver que estamos bem posicionados tanto no branco, como no tinto. As gamas médias estão bastante bem posicionadas, e conseguimos ver algum crescimento ao ano, no caso do Caladessa Branco e Caladessa Tinto. Também a garrafa ajuda, que atualmente estamos numa fase em que o consumidor acaba por preferir garrafas borgonha. São referências que levam o consumidor a supor que o vinho tem uma qualidade superior, só mesmo por causa da garrafa.</p>
<p>17. Como é que planeiam abordar potenciais alterações nas preferências do vosso público-alvo?</p>	<p>Consegue-se ver que o mercado se altera até pelas vendas da concorrência. Consegue-se facilmente online ver as preferências, não dos teus, mas do consumidor de vinho a nível geral. Atualmente o mercado está a pedir vinhos com menos álcool, menos cor, menos extração, e mais elegantes. O mesmo se passa nos vinhos brancos, quer-se vinhos menos alcoólicos, com tonalidades mais abertas e não tanto para amarelos. Aquele vinho branco amadeirado, redondo, com muita manteiga, o mercado já não pede tanto. Nós curiosamente estamos a conseguir adaptar o nosso perfil a estas novas preferências. Também se fala muito com os vendedores.</p>

<p>18. Como descreveria o posicionamento da Herdade da Calada, e qual é o posicionamento desejado para o futuro</p>	<p>Na minha opinião estamos numa zona cinzenta. Não sei se estamos a fazer qualidade ou quantidade. Para o futuro posso dizer que, dada a dimensão da propriedade, as características da adega que está implementada, eu acho que o futuro da Herdade passará por fazer menos vinho, mas melhor. Nunca se consegue competir com quem produz milhões de litros. Tem de se ajustar as quantidades produzidas á dimensão da adega que se tem, e de acordo com aquela que é a concorrência. Tentar competir com eles a fazer muito, a começar do zero, nunca vamos conseguir acompanhar, que eles já estão num patamar muito alto. Qualitativamente talvez tenha mais por onde ir. Talvez não aumentar o número de garrafas produzidas, mas aumentar o seu valor, ou então manter a quantidade, que a meu ver é demasiado, e os dados contabilísticos apontam para estarmos a produzir demasiado vinho, tentar crescer até ao ponto ótimo e depois sim focarmo-nos em qualidade.</p>
<p>19. Que medidas são tomadas para garantir que os esforços dos colaboradores estão alinhados com a mensagem e valores da Herdade?</p>	<p>Fazemos reuniões mensais nesse sentido. Mas não se pode dizer que vamos só para aqui. Temos de saber onde estás, definir para onde vais, e depois definir como vais. Aí sim fazes a coordenação básica de empresa. Contratar pessoas, formar pessoas, verificar se de facto estão a fazer o que ensinaste, e depois fazer orientações na direção destas pessoas.</p>
<p>20. Que tecnologias e ferramentas pretendem usar no futuro para melhorar a comunicação interna da Herdade da Calada?</p>	<p>Muito honestamente acho que deveríamos ter reuniões de venda semanais, ou pelo menos duas vezes por mês, para tentar perceber ser as ações tomadas estão a surtir efeito. Se calhar até uma vez por mês, para ver se as vendas aumentaram, diminuíram, chegámos a mais ou menos pessoas.</p>
<p>21. Que tipo de conteúdo online tem tido maior tração entre o público-alvo da empresa?</p>	<p>É mostrar fotos da propriedade e o processo de produção de um ou outro produto. Não estamos a falar de vídeos, mas imagens ou “posts”. Acho que seria interessante ter um “setup” de vídeos para colocar online, para chegar ao consumidor, quer fosse eu a falar ou qualquer outra pessoa. Neste ramo há muito aquela ideia de vender o produto como “eu fiz isto”, e eu acho que quando alguém pergunta quem fez este vinho, a melhor resposta que podes dar, é muita gente. Tu quando mostras quem fez um produto não podes mostrar um individuo, tens de mostrar a equipa toda.</p>

<p>22. Que novas formas de publicidade estão a considerar explorar no futuro?</p>	<p>Certamente as redes sociais é aquela que é mais barata, e custo-benefício, consegue chegar a mais gente. Eu acho que de facto há uma vontade de explorar essa ferramenta nesse sentido. Se calhar não há necessidade, mas vontade há.</p>
<p>23. Quais os desafios da Herdade, atualmente, na implementação de um plano de CIM?</p>	<p>Primeiro tem de se ter a estrutura interna definida. Depois sim pensa-se num plano de marketing. Tens de saber quem vai ficar responsável por este plano de marketing, quem vai tomar as medidas, e quem é que vai formar as pessoas.</p>
<p>24. Que novas métricas ou KPI's (indicadores-chave de desempenho) pensam introduzir no futuro, para avaliar a eficácia de um plano de CIM?</p>	<p>Não te consigo responder a isso. Não sei a metodologia para escolher a ferramenta, para depois ler e retirar resultados.</p>
<p>25. Quem constrói e como, os orçamentos referentes a iniciativas e atividades de CIM?</p>	<p>Temos definido o que vamos fazer, e não o que vamos gastar, o que é estranho.</p>

## Anexo C – Entrevista Vendedor Comercial

Data da entrevista: 01/08/2024

Duração: 45 minutos

Perguntas	Respostas
1. Têm objetivos definidos a nível da comunicação da Herdade?	Não temos qualquer tipo de objetivos definidos para a comunicação.
2. Que ações, a nível de comunicação, têm sido postas em prática?	Comunicamos alguma coisa através das redes sociais, principalmente o Instagram e Facebook. As principais ações são feiras e eventos. A nível nacional, a apresentação dos catálogos da Decante, Norte, Centro e Sul, em que estamos em contacto durante 2 dias com os nossos clientes diretos, supermercados, restaurantes... Também através das feiras de vinhos nacionais e internacionais. Vinexpo é Paris, ProWein em Düsseldorf, London Wine Fair, e a ProWine em São Paulo, Brasil. Algumas deslocações a degustações e feiras nacionais e internacionais de menos expressão, nomeadamente Suíça e Bélgica, onde também já estivemos. Também algumas degustações organizadas pelos nossos importadores.
3. Têm plano de comunicação implementado?	Não temos.
4. Qual é a principal mensagem que a Herdade procura transmitir através da sua comunicação?	Qualidade e exclusividade dos produtos. A genuinidade dos produtos do Alentejo e dos vinhos alentejanos, o seu carácter, e um perfil que se procura que se mantenha ao longo dos anos.

Plano de Comunicação Integrada de Marketing para a Herdade da Calada

<p>5. Como é que garantem a consistência da mensagem da Herdade ao longo de todos os canais de comunicação?</p>	<p>Mantendo a mesma mensagem, podendo adaptá-la, mas sobretudo utilizando o mesmo tipo de argumentos. Vinhos do Alentejo, “blends” do Alentejo, que são mistura de castas, a utilização da vindima noturna, utilização dos métodos tradicionais de vinificação e das variedades portuguesas, de forma ao longo do tempo manter o mesmo padrão de qualidade.</p>
<p>6. A comunicação da empresa é personalizada para diferentes segmentos de clientes?</p>	<p>Eu diria que de alguma forma toda a comunicação é personalizada para cada cliente, mas não propriamente por segmentação.</p>
<p>7. Em que difere a comunicação da empresa quando é focada em clientes internacionais?</p>	<p>Para além da utilização de uma língua diferente não tem grandes diferenças. Tentamos sobretudo enfatizar o vinho do país, as medalhas, o reconhecimento internacional. Torna-se talvez até mais importante nos clientes de fora, que nos de cá. Enfatizamos um pouco isso e também o carácter dos vinhos do Alentejo, a diferença entre vinhos do Alentejo e vinhos do Douro, ou de Lisboa, do Dão ou Bairrada. No fundo um cliente nacional tem mais conhecimento dos vinhos portugueses que um cliente internacional. Há que de alguma forma ao contactar com os clientes, estar a formá-los e a formatá-los, digamos.</p>
<p>8. Em que plataformas digitais estão presentes neste momento?</p>	<p>Facebook e Instagram.</p>
<p>9. Que novas plataformas ou canais de comunicação pretendem explorar no futuro?</p>	<p>A ideia que tenho é que gostaríamos de estar em todas as plataformas de comunicação. Tem de se tomar medidas para isso.</p>
<p>10. Quais são os principais eventos em que a Herdade costuma participar?</p>	<p>Correndo o risco de me repetir os internacionais foram os que já referi. Dos principais em Portugal salientava 5: apresentação do catálogo da Decante em Lisboa, Porto e Algarve. Juntava a isso a feira de vinho do Apolónia, a Christmas Wine Experience do Hotel Yeatman, e também o Sunset Wine Party do Hotel Yeatman.</p>

<p>11. Em que novos eventos estão a pensar participar no futuro?</p>	<p>Está a ser considerado não voltar tão cedo á ProWein de Düsseldorf, que é talvez a feira mais importante do ponto de vista de negócio. Novos eventos e feiras depende da administração.</p>
<p>12. Que investimentos pensam realizar a nível dos media, no futuro?</p>	<p>Que eu tenha conhecimento nenhum. O mais recente que foi realizado, efetivamente, foi a festa da Primavera. Foi feita este ano no dia 6 de maio, e será para repetir anualmente. Este ano a festa da primavera coincidiu com o relançamento do vinho Baron de B rosé, e com o lançamento de um produto novo, o azeite virgem extra Claudy, que foi coberta, no fundo, pelos media do Alentejo.</p>
<p>13. Os objetivos de marketing e comunicação estabelecidos para o ano passado foram atingidos?</p>	<p>Não tínhamos objetivos definidos, portanto não sei se foram atingidos.</p>
<p>14. Que objetivos relacionados com o marketing da empresa é que gostariam de atingir a longo prazo?</p>	<p>Em primeiro lugar que fosse criado um plano de marketing para ser seguido. Teria de existir um orçamento de marketing e depois teriam de existir objetivos a serem cumpridos para chegar a esse plano.</p>
<p>15. Como é que a Herdade planeia aumentar a sua quota de mercado?</p>	<p>Participando o máximo possível nos eventos mencionados. Procurando que os nossos vinhos se destaquem nos principais clientes, e clientes que sejam bandeira da empresa. Usando muitos clientes desses como embaixadores de marca como, por exemplo o Hotel Yeatman, o Rei das Praias, Maria Peixeira, Maria Catita. Alguns restaurantes que são porta-estandartes da empresa e funcionam no fundo como divulgadores. Também muito através do enoturismo, procurando que seja cada vez mais divulgado junto aos operadores turísticos, quer nacionais, quer regionais. Junto da CVRA dos vinhos do Alentejo, junto da rota dos vinhos do Alentejo, que de vez em quando também mandam clientes para nos visitar. A estratégia tem sido muito o passar da palavra. Estive lá, gostei, os vinhos são bons...</p>

<p>16. Como é que planeiam aumentar a notoriedade e visibilidade da Herdade?</p>	<p>Participando em alguns dos principais concursos internacionais, nomeadamente Decanter World Wine Competition ou o concurso mundial de Bruxelas, que são dos mais prestigiados. Através de algumas revistas da especialidade, com provas e pontuações. Já o fizemos, mas nunca com as duas principais revistas americanas que dão pontuações, como a Wine Spectator.</p>
<p>17. Como é que descreveria o público-alvo da Herdade da Calada?</p>	<p>Dados os nossos custos de produção e os nossos preços, eu diria que é um publico de classe média e classe alta. Os nossos vinhos não estão vocacionados para supermercados. Mesmo nos supermercados eles estão nas prateleiras com preços mais elevados. Não é um publico comum, não conseguimos estar abaixo dos 3€, não conseguimos fazer aquelas promoções de 50% e 70%, portanto esse não é o nosso público. O nosso público tem poder de compra e é conhecedor de vinhos.</p>
<p>18. Quais as principais características ou preferências do público-alvo da Herdade?</p>	<p>Sobretudo vinhos elaborados, com qualidade e uma apresentação ou estética favorável.</p>
<p>19. Como é que obtêm informação e dados em relação ao vosso público-alvo?</p>	<p>Não utilizamos meios especializados para isso. Recorremos aos dados que existem e estão disponíveis, da ViniPortugal, da CVRA, e do AICEP.</p>
<p>20. Existe atualmente alguma tendência a influenciar as preferências do vosso público-alvo?</p>	<p>Sim, claro que sim, e de vários tipos. Desde a garrafa, que neste momento a preferência de mercado é pelas borgonhas, em detrimento das bordalesas. As borgonhas de maneira geral são mais caras, porque têm mais vidro. Os rosés vieram para ficar, embora dantes fossem mais sujeitos ao ano. O rosé era mais encarado como um vinho de verão, mas hoje em dia é em todo o ano e os consumos têm vindo a aumentar. Uma das coisas mais importantes no rosé é a cor, e neste momento a moda é quase sem cor, a aproximarem-se quase de vinhos brancos. Querem-se vinhos rosés muito frescos, frutados, e com boa acidez e consistência. Nós temos alguns vinhos com estas características. Também é uma tendência atual quererem-se vinhos menos graduados, com menos álcool, mais frescos e menos elaborados. Quando os vinhos vão á prensa, que a extração seja suave. O que se procura é ter vinhos frescos, frutados, com uma boa acidez e com um teor de açúcar um pouco menor do que era dantes. Os nossos vinhos têm todos menos de 4 gramas de açúcar residual por litro, o que corresponde ao limiar de vinho seco.</p>

<p>21. Quais são os critérios que usam para identificar diferentes segmentos de mercado (demográficos, geográficos, comportamentais)?</p>	<p>Não fazemos segmentação.</p>
<p>22. Que segmento de mercado tem sido o mais lucrativo e porquê</p>	<p>O segmento de mercado mais lucrativo e para o qual estamos mais virados, eu diria que é o canal Horeca.</p>
<p>23. Existe algum segmento de mercado específico em que no futuro a empresa queira expandir a sua presença?</p>	<p>No off-trade, mas não é fácil com os custos que temos.</p>
<p>24. Como é que planeiam abordar potenciais alterações nas preferências do vosso público-alvo?</p>	<p>Abordamos com dificuldade. Nós procuramos realmente adequar os vinhos, torná-los mais frescos, menos álcool... Mas ao mesmo tempo alteração de rótulos, que hoje em dia têm de ser mais apelativos, mudança das garrafas... isso é muito difícil, é uma guerra interna.</p>
<p>25. Como descreveria o posicionamento da Herdade da Calada, e qual é o posicionamento desejado para o futuro?</p>	<p>A Herdade da Calada é um produtor médio, tanto do ponto de vista de quantidades produzidas, como de faturação. Nós gostaríamos de a fazer crescer. Neste momento se calhar temos vendas na casa das 280.000 garrafas, e prevemos crescer até às 400.000, 450.000 garrafas. Temos capacidade para isso, e temos possibilidade de produzir isso. Temos possibilidades de aumentar a produção por hectare trabalhando bem no campo, mas não existe neste momento qualquer expectativa para aumentar a área, que foi aumentada á 5 anos atrás, de 30 para 55 hectares.</p>

<p>26. Que objetivos de longo prazo têm em relação ao posicionamento da Herdade e como é que os alcançarão?</p>	<p>Aumentar as vendas. Ter um posicionamento que nos permita estar mais presentes no canal Horeca. Há pouco tempo estávamos presentes em 3 ou 4 supermercados. No Algarve estávamos presentes em todos os Apolónia. Estávamos presentes em boa parte dos Jumbo da Auchan. Estamos presentes em 3 ou 4 Intermarchés, e estamos presentes em 2 LeClercs A ideia, a muito curto prazo, é estarmos presentes na SONAE, nos Continentes, o que vai acontecer no mês que vem. Se correr bem temos uma porta de entrada para trabalhar não só a feira de vinhos, mas continuamente. Inicialmente é normal que não nos atribuam os supermercados todos, senão eram mais de 100, mas são capazes de nos atribuir 15 ou 20, o que era um primeiro passo. O objetivo é estar presente em mais supermercados na grande distribuição, no off-trade, e estar presente nas principais garrafeiras em que se calhar temos uma presença modesta.</p>
<p>27. Que medidas são tomadas para garantir que os esforços dos colaboradores estão alinhados com a mensagem e valores da Herdade?</p>	<p>Nenhumas.</p>
<p>28. Que tecnologias e ferramentas pretendem usar no futuro para melhorar a comunicação interna da Herdade da Calada?</p>	<p>A única coisa que temos efetivamente é o email e o telefone. No futuro não sei de nada, nem creio que a empresa pense que tenha de ser melhorada.</p>
<p>29. Que novas formas de publicidade estão a considerar explorar no futuro?</p>	<p>Nenhumas.</p>

<p>30. Que tipos de promoções têm sido mais eficazes para a Herdade, e que novas estratégias promocionais pretendem testar nos próximos anos?</p>	<p>Infelizmente as estratégias promocionais que têm mais sucesso todas elas incidem com base no preço. Sejam 10%, ou 15%, ou numa palete de 600 garrafas oferecer 75... isso é o que normalmente tem mais resultados. Todas as nossas promoções não são em preço, mas sim em vinho, o que para nós é melhor que em preço. Eu pessoalmente gostaria de fazer promoções cruzadas, como por exemplo em 10 caixas de Vale da Calada recebem uma caixa de Caladessa. Uma das mais-valias que temos é o enoturismo, pelo que também podíamos fazer estadias como prémios de compra.</p>
<p>31. Que estratégias de relações públicas implementam atualmente na Herdade, e que novas abordagens querem adotar?</p>	<p>Não temos uma estratégia de relações públicas.</p>
<p>32. Quais os desafios da Herdade, atualmente, na implementação de um plano de CIM?</p>	<p>O grande desafio é passar a barreira de entendimento. É a organização perceberem que não tem e precisa de um plano de marketing e de comunicação.</p>
<p>33. Que novas métricas ou KPI's (indicadores-chave de desempenho) pensam introduzir no futuro, para avaliar a eficácia de um plano de CIM?</p>	<p>Não temos métricas para avaliar as ações. Está totalmente na dependência do nosso distribuidor.</p>
<p>34. Quem constrói e como, os orçamentos referentes a iniciativas e atividades de CIM?</p>	<p>Ninguém constrói. Não há orçamento. Pela primeira vez, este ano, está a ser construído um mapa de Excel com tudo o que foi promoções e apoios, para serem valorizados e sabermos quanto foi gasto no final do ano. A isso deveria juntar-se a Festa da Primavera, a participação em feiras. Isso deveria ser o ponto de partida para a criação de um orçamento.</p>

## Anexo D – Entrevista ao Diretor de Compras e Logística

Data: 17/09/2024

Duração: 30 minutos

Perguntas	Respostas
1. Como descreveria a Herdade da Calada como empresa?	<p>Já conheço a Herdade da Calada há quase 8 anos, que é o tempo que estou cá na Decante. Conheço a Herdade da Calada de vários aspetos. Conheço desde o tempo em que eu faturava, que no início entrei na empresa com essas funções, depois comecei a fazer encomendas diretamente para o armazém do Porto, e foi aí que comecei a ter contacto direto com a Herdade da Calada. Depois ainda como parte de comprador a nível nacional, que foi um processo que eu desenvolvi, um projeto interno da Decante porque não tínhamos as compras centralizadas, eram localizadas, e aí sim, passei a ter mais contacto enquanto comprador, e agora numa parte mais de gestão de compras, logística e uma parte administrativa. A Herdade da Calada é um bom parceiro nosso, é um parceiro sólido, temos muitas parecenças na nossa maneira de trabalhar. Os nossos parceiros são micro produtores, com projetos familiares, e nesse aspeto a Herdade da Calada é tudo aquilo que nós queremos e com o qual nós nos identificamos. A parceria dura já há imenso tempo, nós enquanto clientes da Herdade da Calada percebemos que estão num processo de reestruturação como nós andámos. Sentimos nós um bocadinho essa dor, porque nalguns aspetos ficou um processo um pouco mais lento. Nada de grave, tudo justificável e tudo lógico, mas a génese é a mesma, vinhos de muita qualidade e acima de tudo, todo o apoio que nós enquanto clientes precisamos.</p>

<p>2. Como é que a Herdade da Calada se diferencia da sua concorrência?</p>	<p>É difícil estas empresas diferenciarem-se quando têm uma forma de trabalhar muito parecida. Como disse há pouco nós procuramos estes micro produtores que têm esta forma de trabalhar que nós queremos para nós. Há algo que a Herdade da Calada tem que diferencia, não digo de todos, mas de muitos produtores nossos, que é as condições que têm para receber o pessoal. A Herdade é lindíssima, tem umas condições incríveis para nos receber a nós, e aos nossos clientes. Acho que isso é um fator de distinção e algo que a Herdade da Calada tem de valorizar ao máximo, que é as infraestruturas que têm aí na Herdade. Para não falar de vinhos de qualidade máxima, mas isso são todos os nossos produtores. O fator diferenciador máximo e que acho que efetivamente tem distinção são as instalações e património. É uma Herdade lindíssima que encanta qualquer pessoa.</p>
<p>3. Na sua opinião, quais são as maiores forças da Herdade da Calada como empresa?</p>	<p>Lógico que os vinhos com muita qualidade. A imagem foi trabalhada nos últimos anos e está no ponto. As nossas necessidades agora demoram um bocadinho mais na resposta, mas são sempre satisfeitas rapidamente. Volto a tocar na beleza da Herdade, na capacidade de receção dos nossos clientes, recebê-los bem. São pontos a ter em conta.</p>
<p>4. No que acha que a Herdade da Calada pode melhorar como empresa?</p>	<p>Acho que neste momento aqui, tem tudo a ver com pequenos passos que estão a dar na sua reestruturação. Tem só que na parte administrativa e de apoio a nós ter uma mais rápida resposta, não é que seja lenta, mas tem de ser mais rápida. Mas isso é perceptível e sabemos que estão a dar passos para o corrigir. Já vimos que têm identificado esses problemas, que são pequenos problemas, e que estão a corrigi-los aos bocadinhos.</p>
<p>5. Qual é sua opinião em relação aos produtos da Herdade da Calada?</p>	<p>Têm muita qualidade. Completam o nosso portfólio de uma forma muito lógica. Conseguem ter uma resposta para quase tudo. Os preços são jutos, estamos a tornar ainda mais competitivos nos vinhos entrada de gama. Efetivamente nada a apontar mesmo.</p>

<p>6. O que pensa dos preços dos produtos da Herdade da Calada, quando comparando com outros vinhos e azeites no mercado?</p>	<p>Os preços acho que estão adequados à qualidade dos vinhos que vendemos aqui. Além disso volto a referir que nos entrada de gama, sentimos que os aumentos sucessivos nos últimos anos, desposicionaram um pouco os entrada de gama, mas foi algo que quando apresentámos reajustaram, o que mais uma vez mostra que estão dispostos a trabalhar bem connosco e a corrigir os pequenos erros que existem. Mas no geral são preços justos e adequados.</p>
<p>7. Na sua opinião, como é que a Herdade pode diferenciar os seus produtos, da sua concorrência?</p>	<p>Eu costumo dizer que os nossos produtos, todo o nosso portfólio Decante, são muito bons e riquíssimos. Contudo, bons vinhos e bons produtos existem em vários sítios, não é só cá, ou seja, nós temos de nos distinguir pelo serviço, e é aí que a Herdade da Calada pode, e está já a tentar melhorar. Deve aproveitar muito as estruturas que tem, nem tanto pelo turismo em si, mas o acolher e receber bem os nossos clientes. Esta ligação que se cria com clientes é aquilo que pode distinguir, e essas condições a Herdade da Calada têm-nas criadas, é só dinamizá-las.</p>
<p>8. O que pensa da Comunicação da Herdade da Calada?</p>	<p>É uma comunicação polida, reta, direta e concisa. Ultimamente, mais demorada do que estamos habituados, mas percebemos que tem a ver com a reestruturação interna que estão a ter, mas nada de grave. Estávamos era habituados a ter uma resposta quase em tempo real, e agora se não for no dia, é no dia seguinte.</p>
<p>9. Na sua opinião, o que é que a Herdade da Calada poderia fazer para melhorar a sua comunicação?</p>	<p>Tem só a ver com o tempo de resposta. Nem é bem uma crítica, porque efetivamente nós percebemos, que nós na Decante também estamos a ter uma reestruturação interna com pessoal, ou seja, sentimos as dores que estão a passar, é só mesmo aprimorar. Estamos a falar de estão a 90%, é só esses 10% que podem trabalhar.</p>
<p>10. Como descreveria o posicionamento atual da Herdade da Calada?</p>	<p>Dentro do portfólio da Decante acho que está enquadrado das nossas prioridades e tem uma fatia grande dentro daquilo que é o nosso portfólio e dá resposta a algumas necessidades, para não dizer muitas, que nós temos de vinho com essa qualidade, com essa imagem e esse posicionamento, dentro do Alentejo.</p>

<p>11. Como descreveria o público-alvo da Herdade da Calada?</p>	<p>Não tenho muito conhecimento para responder a isso. É lógico que sendo Alentejo, pela experiência que temos, trabalham muito mais o centro e sul do país, ou seja, Lisboa e Algarve vai trabalhar mais os vossos artigos que trabalha o Porto, embora também já esteja a dinamizar e a ir mais de encontro a Lisboa e Algarve.</p>
<p>12. Como é que é feita a recolha de dados de consumidores de produtos da Herdade?</p>	<p>A Decante vinhos é uma empresa muito pessoal e normalmente fazemos dois tipos de análise. Temos a nossa análise por dados estatísticos, através dos nossos registos de vendas como é lógico. Essa é a parte mais fácil de analisar e depois temos uma análise mais premium que é o contacto pessoal pelos nossos vendedores, ou até pela nossa parte administrativa quando surge a possibilidade. É uma análise sempre muito construtiva, felizmente não estamos preocupados com crescimento, embora queiramos fazer sempre mais e melhor. Estamos sempre mais preocupados com o crescimento qualitativo do que com o quantitativo. Nós não temos Facebook, Instagram, LinkedIn, porque o nosso contacto e o nosso marketing são de contacto e pessoais. É estar o mais disponível possível para o nosso mercado, para os nossos clientes, para recebermos os nossos clientes nas vossas herdades, para acompanhar os produtores nos clientes, é muito isso e os eventos. É o contacto pessoal é o que nos distingue.</p>
<p>13. Que critérios usam para identificar diferentes segmentos de mercado para os produtos da Herdade da Calada?</p>	<p>Nós temos muito bem definidos os nossos pontos altos, ou seja, o nosso maior foco é o canal HORECA, hotelaria e restauração. A nossa equipa de vendas mais do que vendedores são consultores. Temos de adequar, ou seja, é lógico que não vamos chegar a um restaurante com 2 ou 3 estrelas <i>Michelin</i> e propor vinhos entrada de gama, a não ser que nos peçam. Aquilo não é o core business deles. É esta adequação que nós temos pela especificidade e pela especialização dos nossos vendedores e da nossa equipa comercial em adequar o portfólio da Herdade da Calada ou qualquer outro produtor às necessidades do nosso cliente. A nossa promoção é mediante aquilo que é a adequação do cliente ou a resposta àquilo que o cliente nos pede.</p>
<p>14. Que segmento de mercado tem sido o mais lucrativo e porquê?</p>	<p>É a restauração e o canal HORECA, sem dúvida.</p>

<p>15. Há algum segmento de mercado onde queiram introduzir os produtos da Herdade, ou expandir a sua presença?</p>	<p>Nós queremos sempre colocar os produtos da Herdade da Calada em todo o lado. Pode parecer uma resposta politicamente correta, mas mais do que segmentos nós preocupamo-nos com posicionamento em restaurantes, em determinados pontos estratégicos. Às vezes colocar um vinho em certo restaurante é um posicionamento da marca para tudo o resto. É quase uma porta de lançamento para o resto do segmento. Há certos restaurantes e certos chefes que são tipo o caminho a seguir por todos os outros. Isso é importante para nós. Mais do que o canal em si, é localizar pontos estratégicos para colocar os vinhos.</p>
<p>16. Que outras formas de estar no mercado entende que poderiam ser mais interessantes para a Herdade?</p>	<p>Não vejo a Herdade da Calada com necessidade de mudar de canal. Não acho que seja como público-alvo trabalhar as grandes superfícies, embora seja complementar. Acho mesmo que devem manter o canal HORECA, que é o que os distingue. A imagem que têm está trabalhada para o canal HORECA, tal como o serviço e a qualidade. Não vejo necessidade de alterar o canal destinatário da Herdade da Calada.</p>
<p>17. Que promoções comerciais costumam ser realizadas para produtos da Herdade da Calada?</p>	<p>Nós temos campanhas mensais que são enviadas apenas para os nossos clientes do canal HORECA e distribuição, que temos alguns, e essas promoções são sempre replicadas mediante o que o produtor nos faz a nós. Se a Herdade da Calada nos faz uma campanha em determinado vinho em que a cada 6 garrafas uma é de oferta, nós replicamos diretamente essa promoção para o cliente. É muito estrutural, e mensalmente enviamos um email para os produtores, para informar naquilo que possam estar a baixar vendas ou que querem vender. É muito mais fácil trabalhar brancos e rosés no Verão, se calhar trabalhamos tintos e conjuntos no Natal. Há sempre um contacto muito direto com a Herdade para tratarmos destas campanhas.</p>
<p>18. Que promoções comerciais pensam realizar no futuro?</p>	<p>As feiras de vinhos das grandes superfícies, El Corte Inglés, Apolónia, Makro, Auchan, mas essas aí são só para posicionamento. As marcas exigem-nos, nós estamos contratualizados a estar presentes nas feiras de vinhos, e aí sim, tentamos ser os mais agressivos possíveis. Normalmente quem escolhe os vinhos para a feira é o cliente, e nós depois entremos em contacto com o produtor para saber qual é o máximo de desconto que o produtor pode dar e normalmente duplicamo-lo. Fazemo-lo para ser competitivos porque é localizado.</p>

<p>19. Quais são os principais fatores que influenciam os consumidores a comprar produtos da Herdade da Calada?</p>	<p>Comparando no nosso portfólio não podemos distinguir muito a Herdade da Calada dos nossos outros produtores, porque o conceito é o mesmo, nós procuramos sempre vinhos com muita qualidade. Agora no mercado a Herdade da Calada destaca-se claramente por 3 coisas: a qualidade dos vinhos, a imagem dos vinhos, que têm uma imagem muito atual, limpa e moderna, e claro pela qualidade de receção na Herdade. Adequar a qualidade do vinho e a qualidade da receção é muito diferenciador.</p>
<p>20. Se pudesse sugerir uma iniciativa estratégica que levasse a Herdade da Calada a melhor responder às necessidades do mercado, qual seria?</p>	<p>Eu acho que a Herdade da Calada já está a responder áquilo que nós precisamos e pedimos. Este ano desenvolveu a Festa da Primavera, que é algo que tem de continuar. Para criar a marca da Herdade da Calada e ajudar a dinamizar a Herdade da Calada, os clientes têm de associar esta festa à Herdade da Calada. Aí nós conseguimos pôr lá 100, 200 clientes. São todos bem recebidos, bebem vinhos excelentes, passam uma tarde incrível, vão levar esta experiência e falar bem da Herdade para fora. Acho que é isto que a Herdade tem de continuar a trabalhar. Mais que criar projetos acho que tem de continuar a trabalhar bem nisto, e melhorar aqueles pequenos pontos que não correram tão bem. Tudo o resto é continuar. A ligação da Herdade da Calada com a Decante é um casamento, é uma relação de simbiose, e que é para continuar, pelo menos da parte da Decante, não temos qualquer dúvida.</p>

## Anexo E – Inquérito por questionário online



Obrigado por dedicar o seu tempo à participação neste estudo.

Este inquérito está a ser realizado com o intuito de melhor compreender as preferências dos consumidores de vinho, focando-se também, especificamente, na Herdade da Calada.

O inquérito demorará cerca de 5-6 minutos a ser completo. A sua resposta será anónima e confidencial, sendo utilizada apenas para fins de construção de um projeto final de mestrado. Agradeço a sua disponibilidade e participação neste estudo!



Tem mais de 18 anos?

Sim

Não



É consumidor de vinho?

Sim

Não



Com que frequência bebe vinho?

Todos os dias

Mais de uma vez por semana

Todas as semanas

Todos os meses

Uma vez por ano



Que tipo(s) de vinho(s) mais aprecia?

- Branco
- Tinto
- Rosé
- Verde
- Porto
- Espumante
- Outro

Em que época(s) do ano consome o vinho que mais aprecia?

- Primavera
- Verão
- Outono
- Inverno
- Durante todo o ano

Em que locais costuma comprar vinho?

- Hipermercado
- Supermercado
- Garrafeiras
- Comércio tradicional
- Internet
- Outro

Em que locais consome vinho com maior regularidade?

- Restaurantes
- Bares
- Casa
- Eventos/Degustações
- Outro

Em que formato prefere consumir/adquirir o seu vinho?

- Garrafa (0.75L)
- Bag-in-box
- Copo de vinho
- Garrafa Magnum (1.5L)
- Meia Garrafa (0.375L)

Qual é o valor que normalmente paga ao adquirir uma garrafa de vinho?

- Até 3€
- Entre 3€ e 5€
- Entre 5€ e 10€
- Entre 10€ e 15€
- Mais de 15€

O quão importante é o preço para a sua escolha de um vinho?

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Importância Neutra
- Importante
- Muito Importante

O quão importante são as castas (variedade da uva) para a sua escolha de um vinho?

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Importância Neutra
- Importante
- Muito Importante

O quão importante para si é a marca na escolha de um vinho?

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Importância Neutra
- Importante
- Muito Importante



O quão importante é o seu conhecimento prévio de determinado vinho, para que o escolha?

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Importância Neutra
- Importante
- Muito Importante



O quão importante é a recomendação por amigos ou conhecidos de um determinado vinho, para que o escolha?

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Importância Neutra
- Importante
- Muito Importante

Conhece a Herdade da Calada e/ou os seus vinhos?

- Sim
- Não

Que marca(s) de vinhos produzidos pela Herdade da Calada conhece?

- Porta da Calada
- Vale da Calada
- Caladessa
- Baron de B
- Outra(s)

Como avaliaria a qualidade dos vinhos da Herdade da Calada?

- Excelentes
- Bons
- Medianos
- Abaixo da média
- Maus

Onde é que normalmente compra vinho da Herdade da Calada?

- Restaurantes
- Garrafeiras
- Supermercados
- Online
- Diretamente à adega

Com que frequência adquire vinho da Herdade da Calada?

- Semanalmente
- Mensalmente
- Algumas vezes por ano
- Raramente

Por favor indique qual é o sexo com que se identifica:

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder
- Outro



Por favor indique a que intervalo de idades pertence:

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Mais de 55 anos



Por favor indique qual é o seu nível de escolaridade.

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Pós-Graduação
- Doutoramento



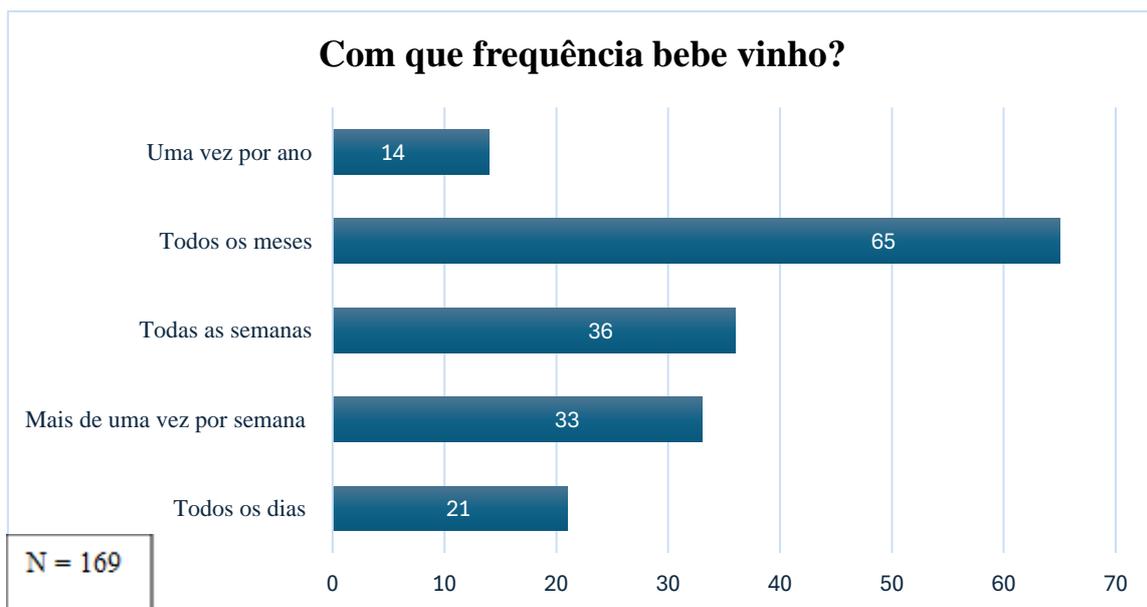
Por favor indique o intervalo de rendimento mensal líquido a que pertence:

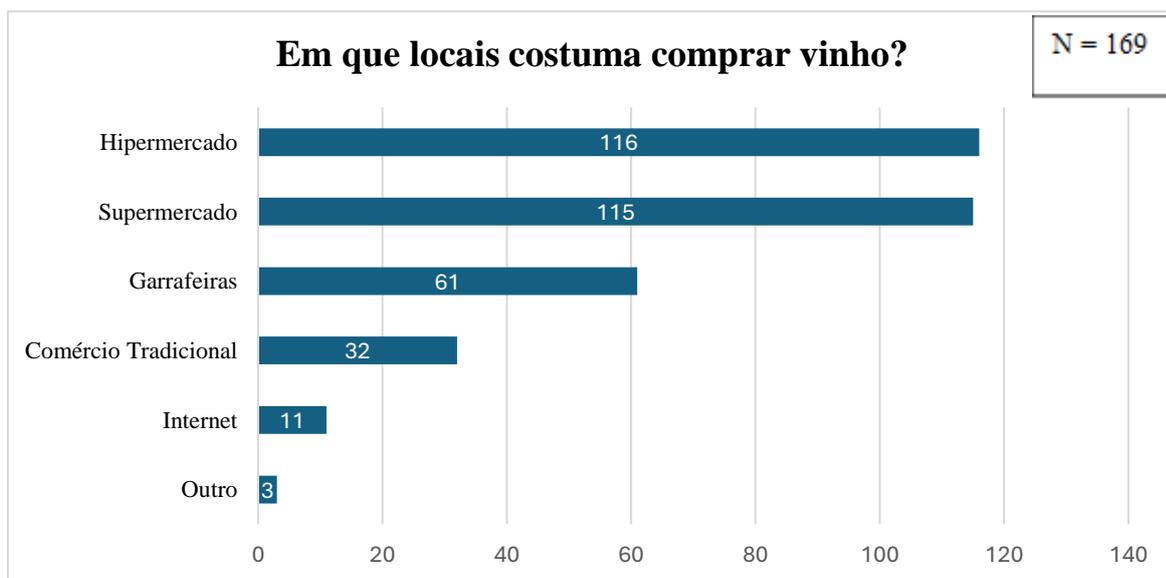
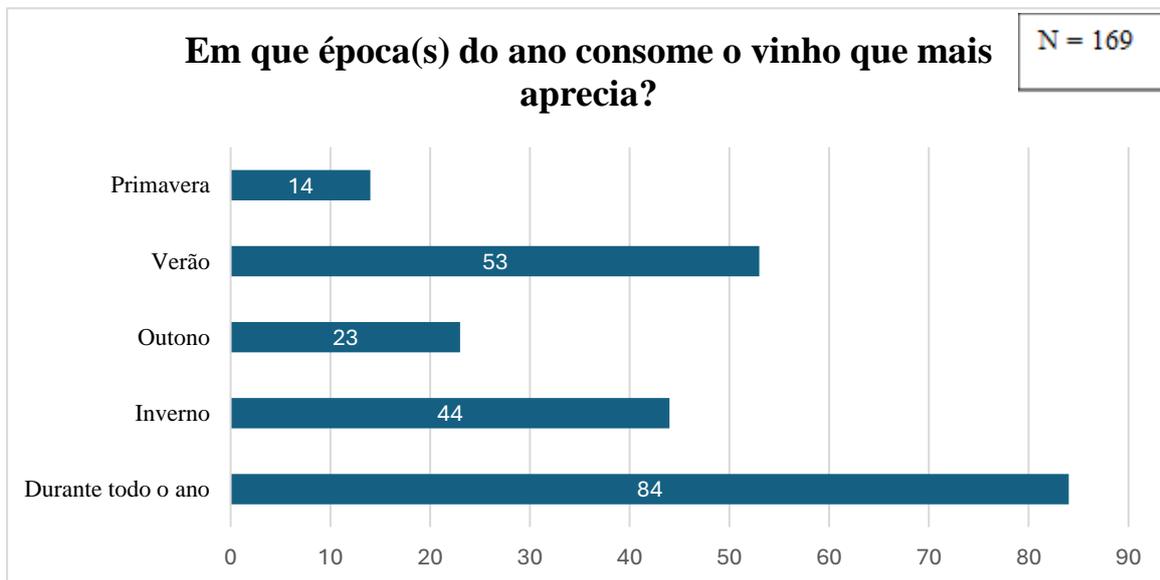
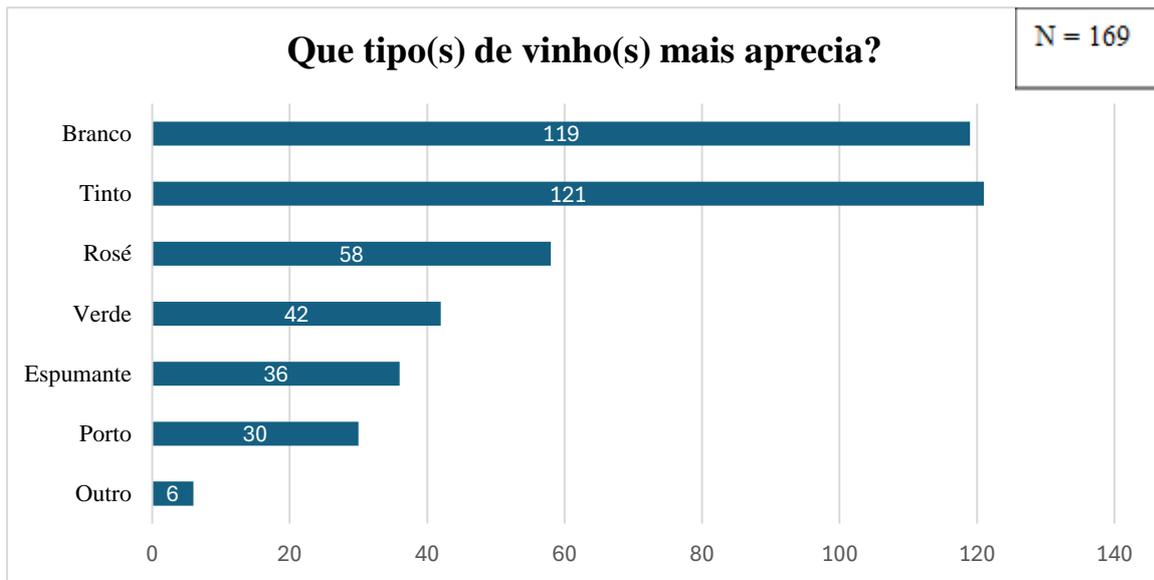
- Menos de 730€
- Entre 730€ e 1200€
- Entre 1200€ e 1800€
- Entre 1800€ e 2400€
- Entre 2400€ e 3000€
- Mais de 3000€



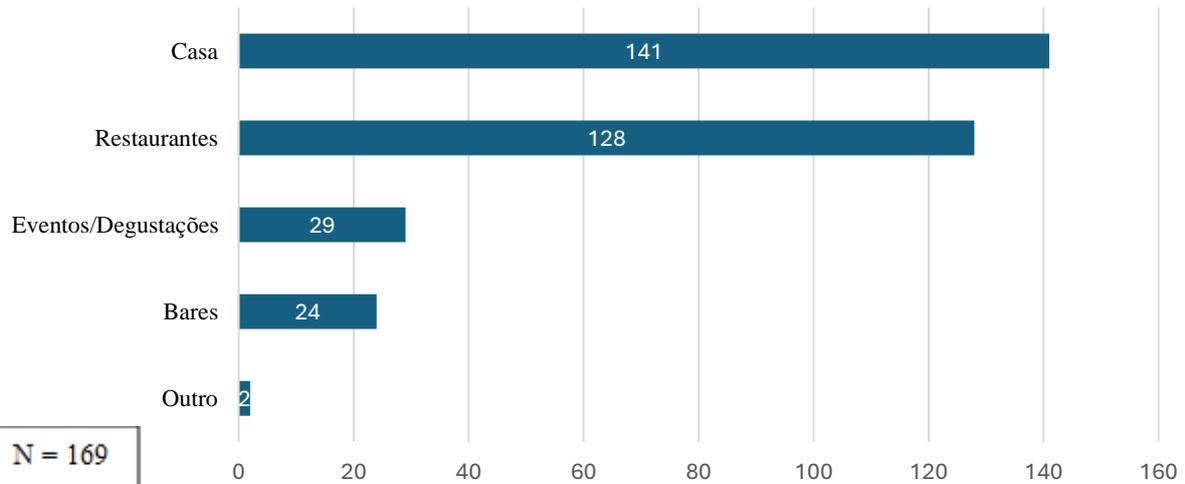
A sua resposta foi registada.  
Agradeço pela sua participação!

## Anexo F – Análise dos Resultados do Questionário

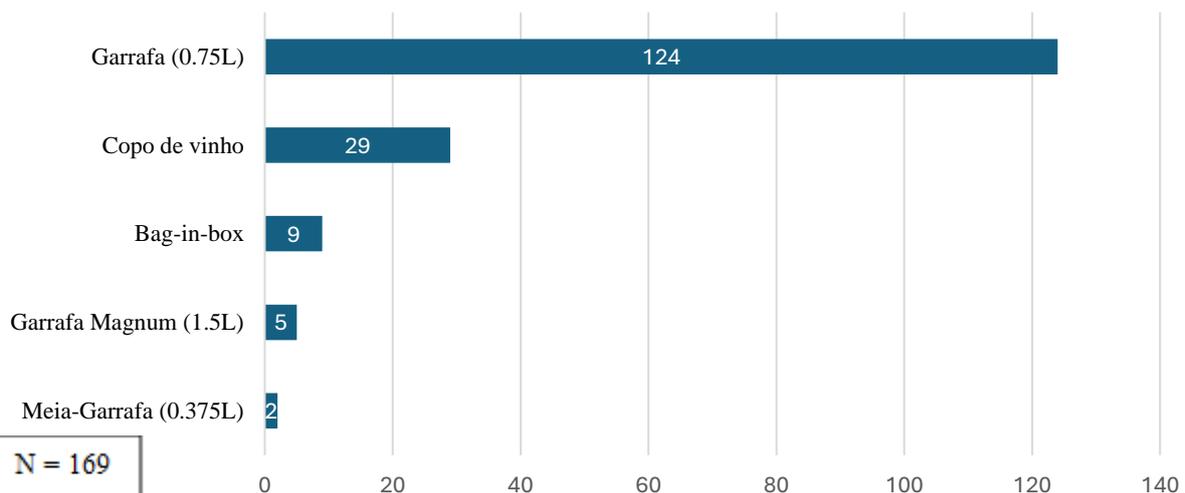




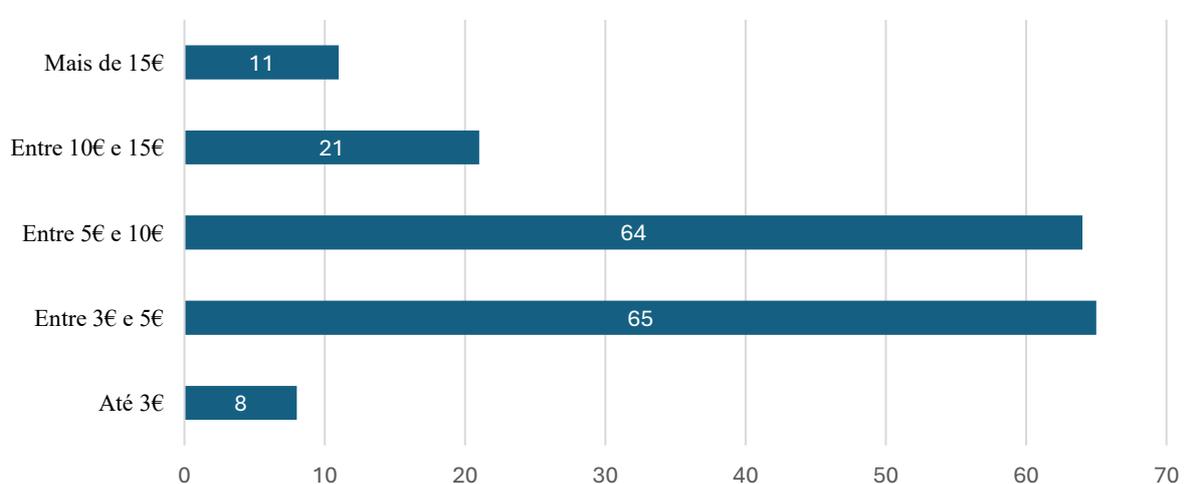
### Em que locais consome vinho com maior regularidade?

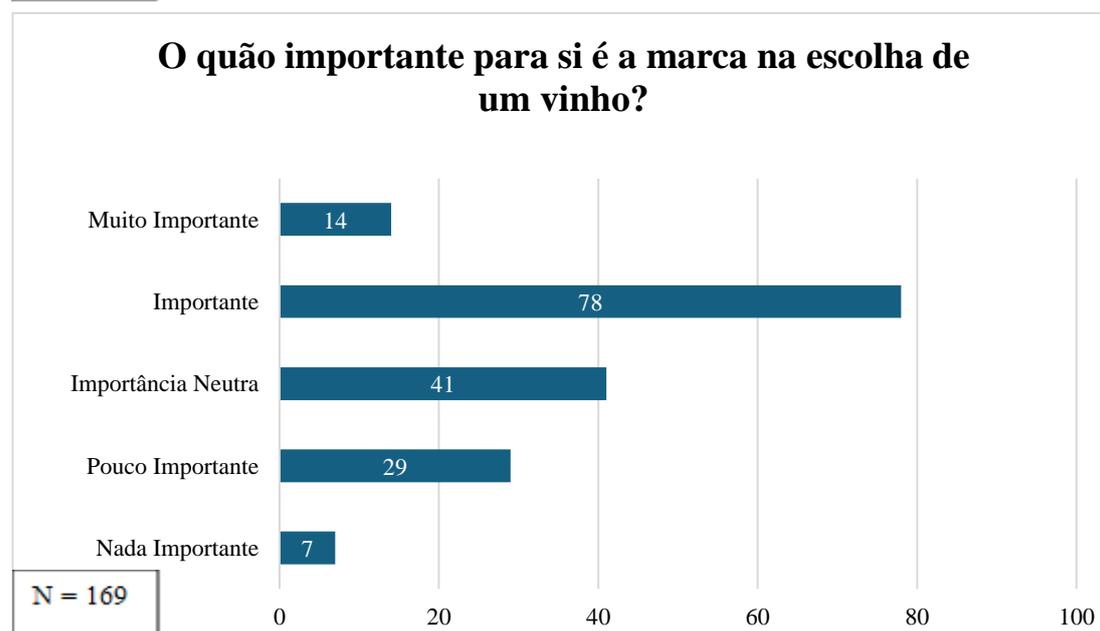
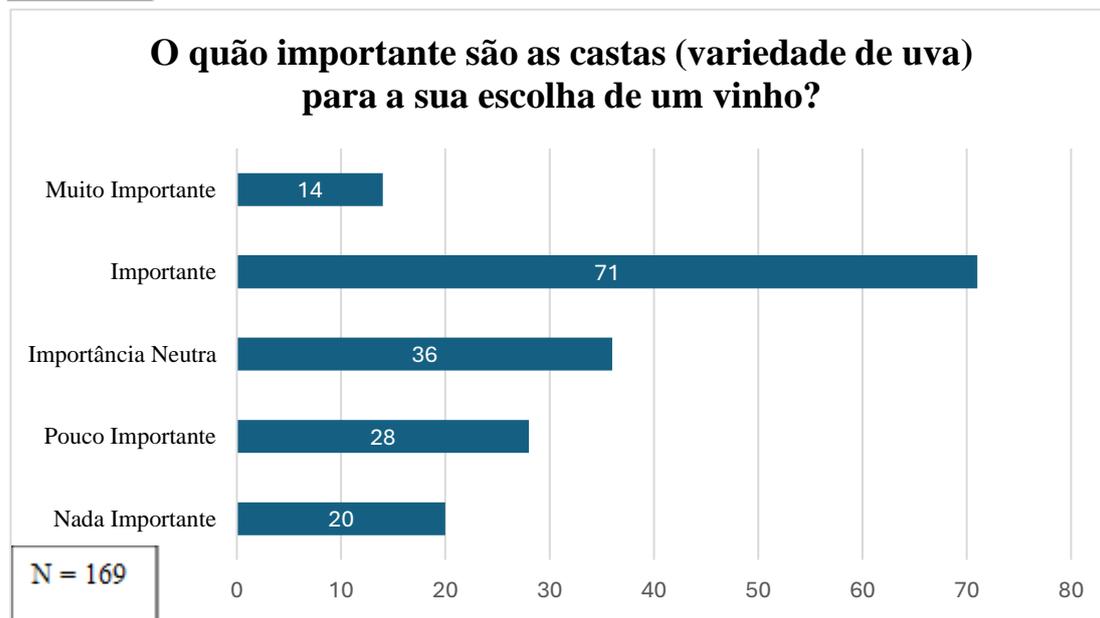
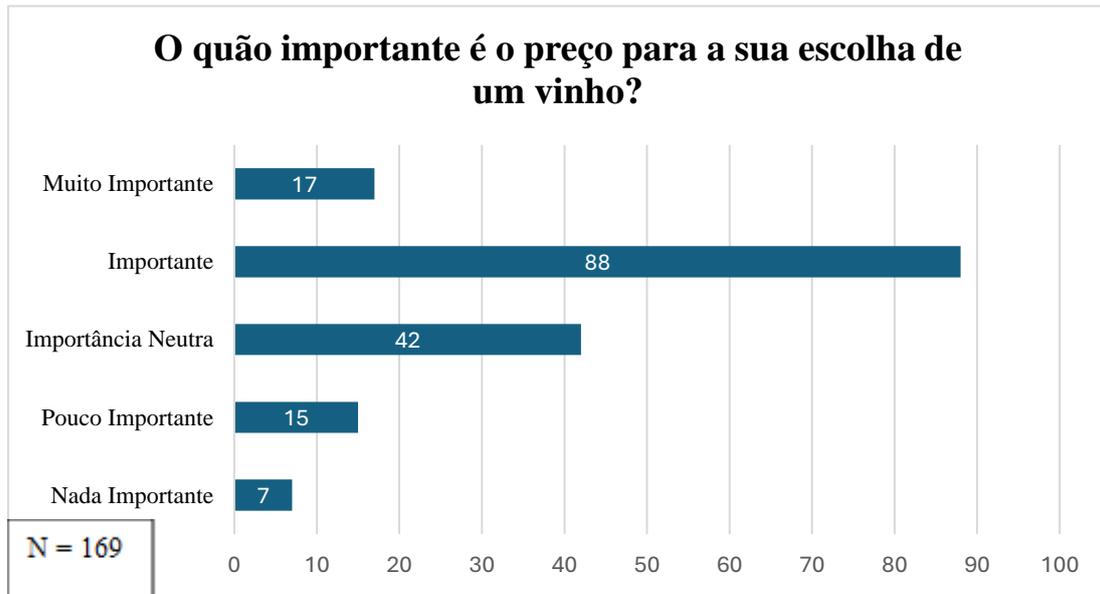


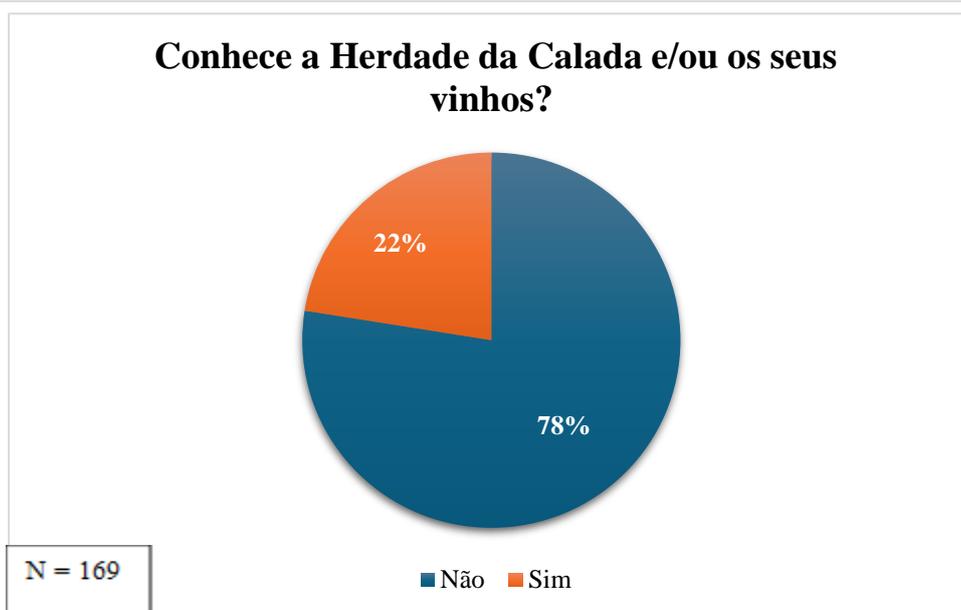
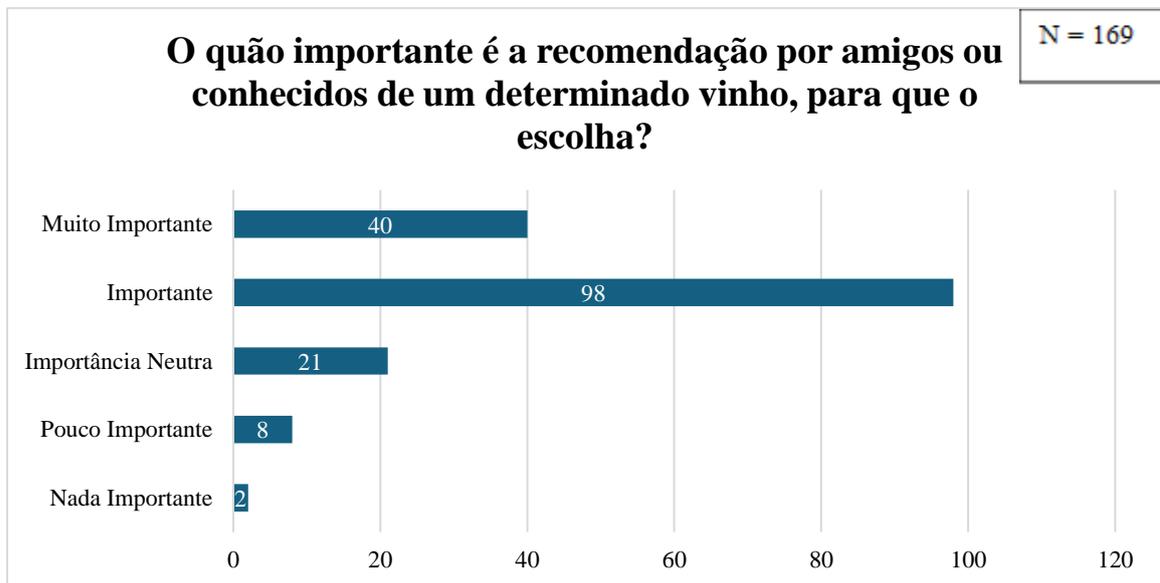
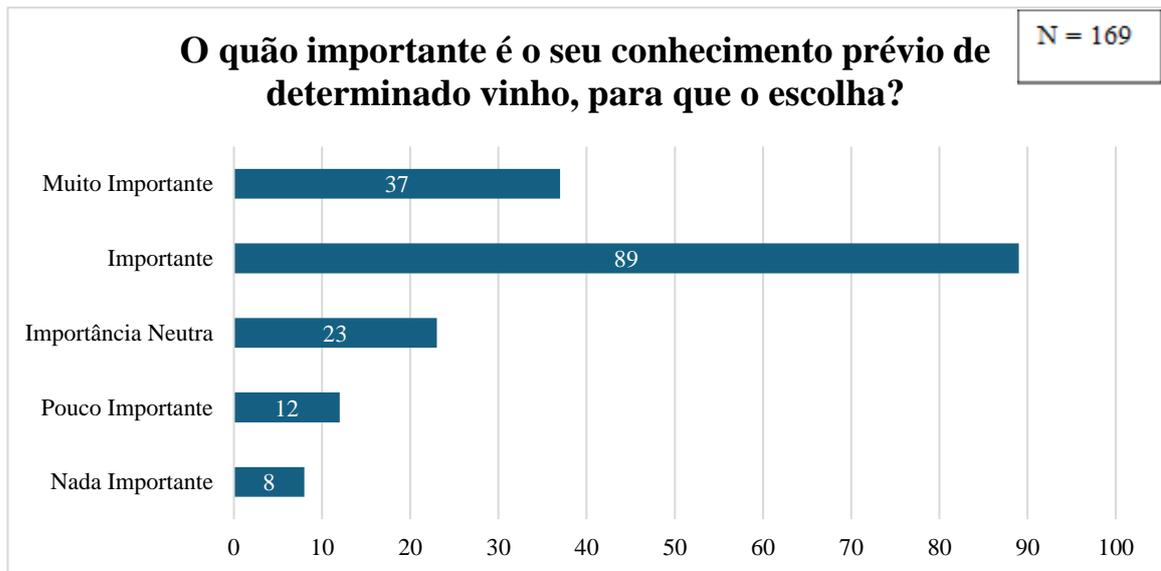
### Em que formato prefere adquirir/consumir o seu vinho?

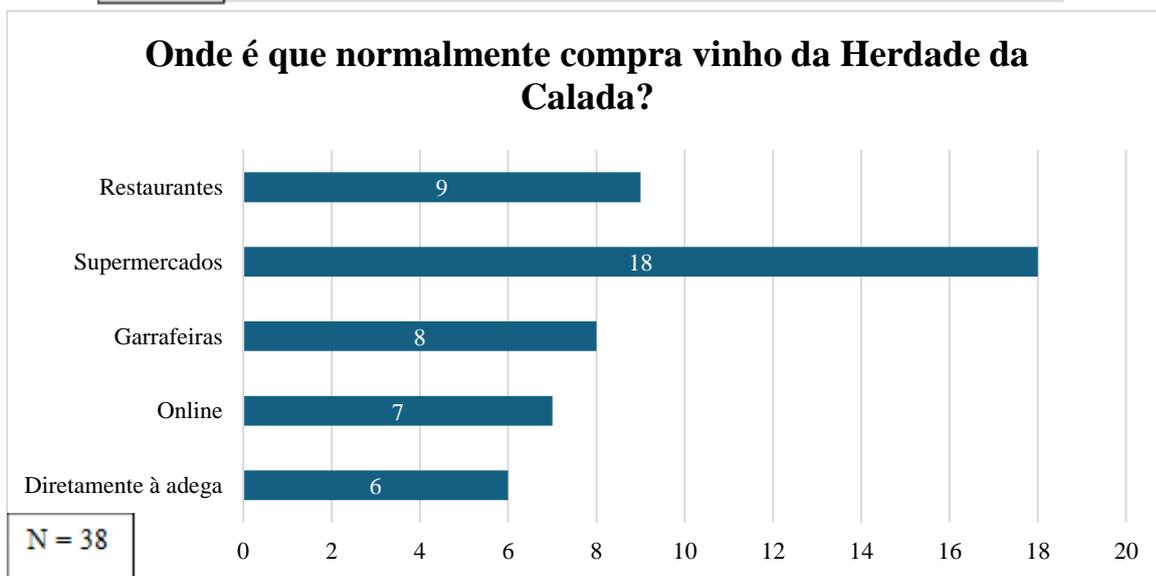
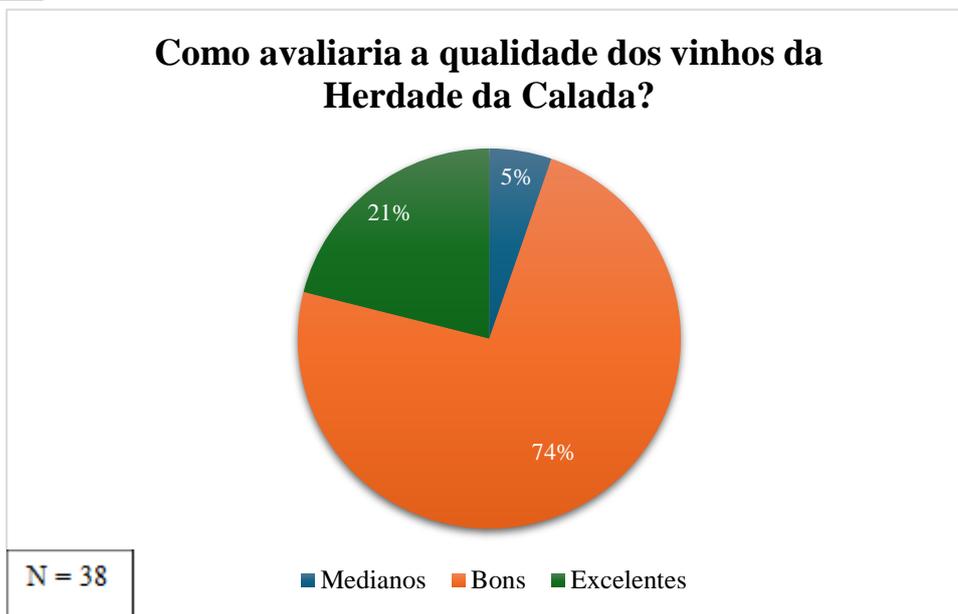
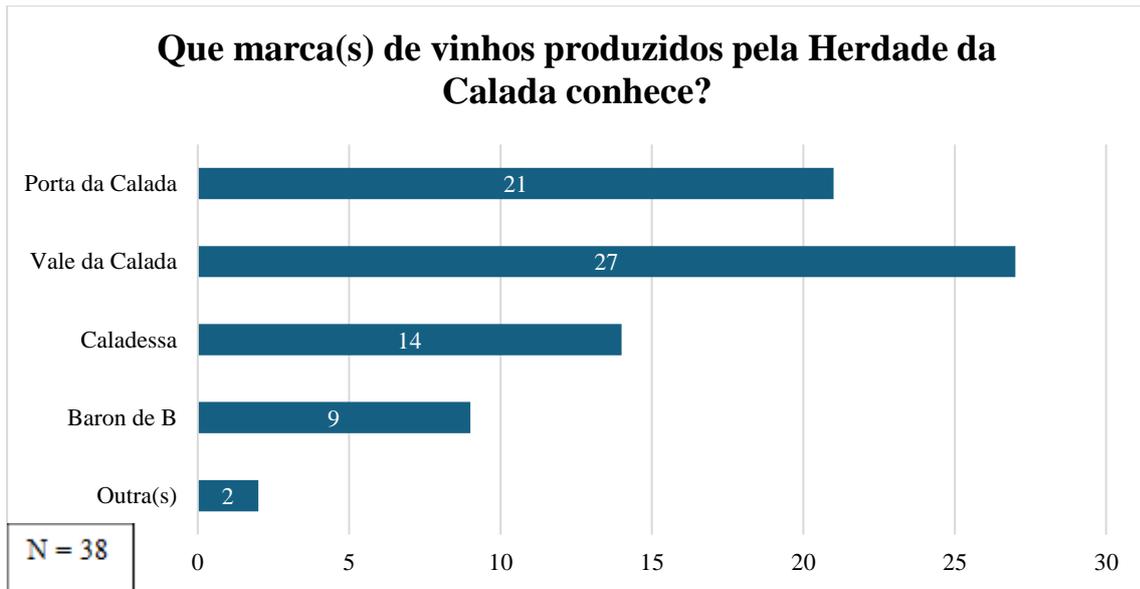


### Qual é o valor que normalmente paga ao adquirir uma garrafa de vinho?

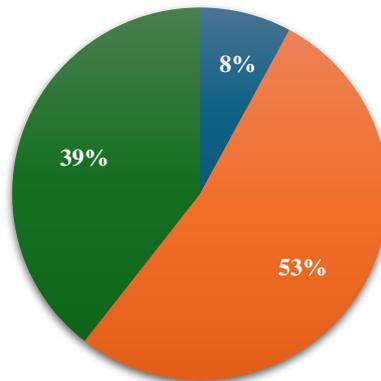








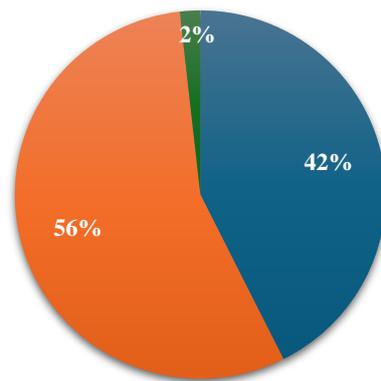
### Com que frequência adquire vinho da Herdade da Calada?



N = 38

■ Mensalmente ■ Algumas vezes por ano ■ Raramente

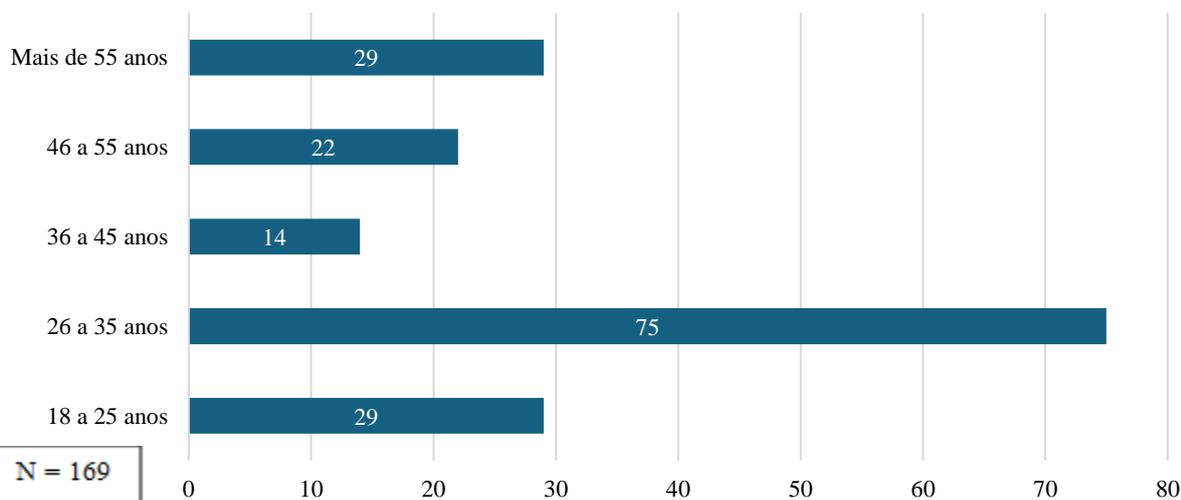
### Por favor indique qual é o sexo com que se identifica:



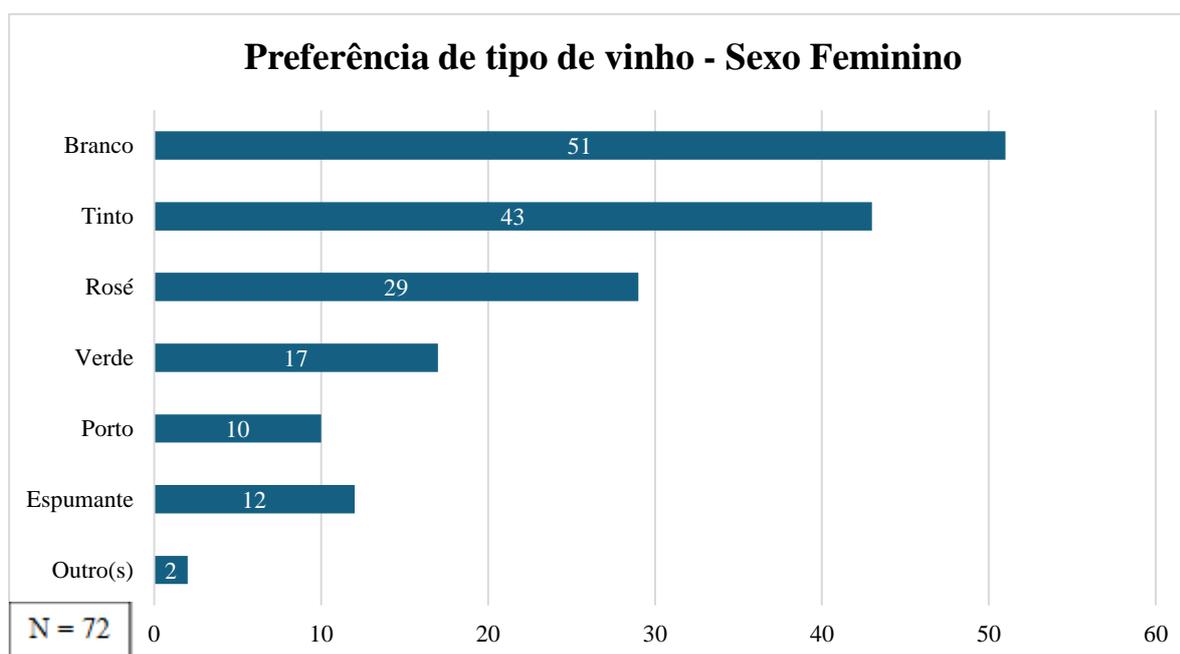
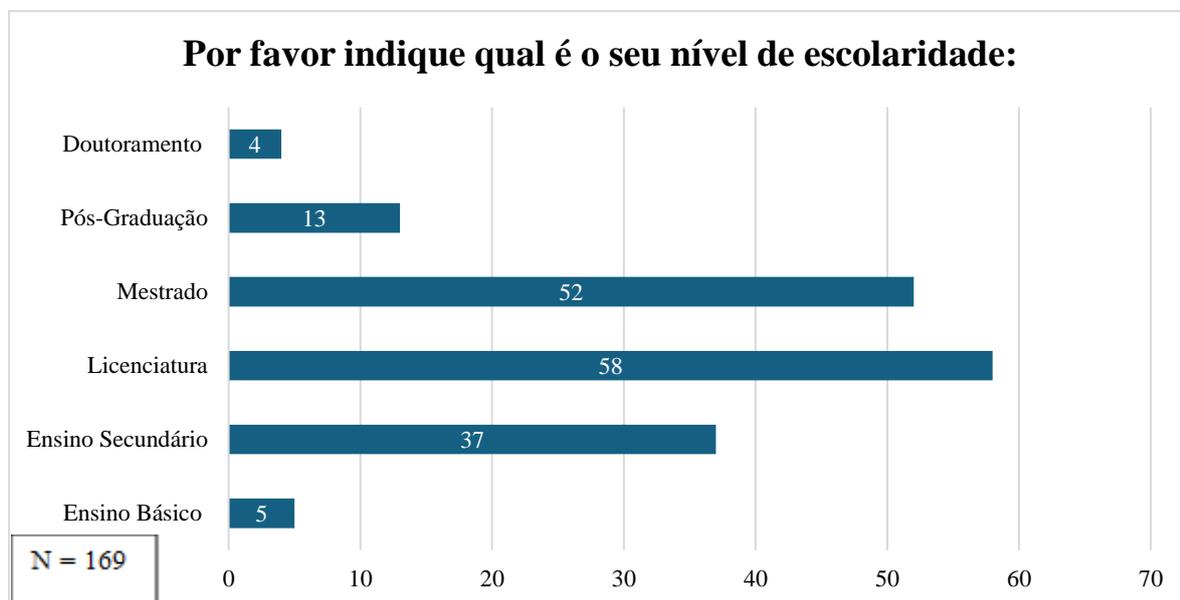
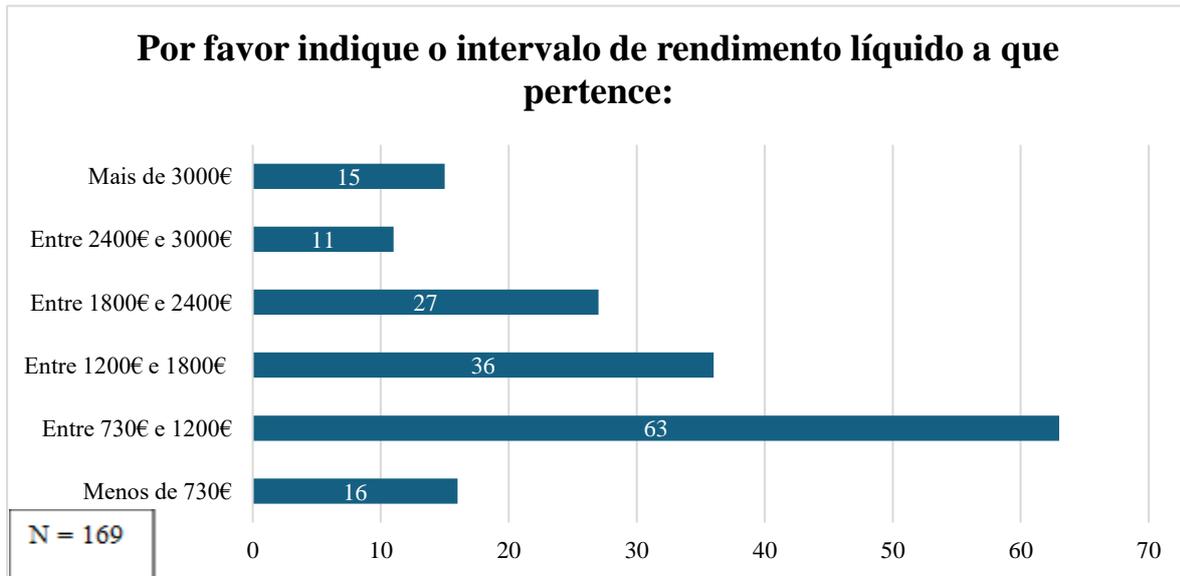
N = 169

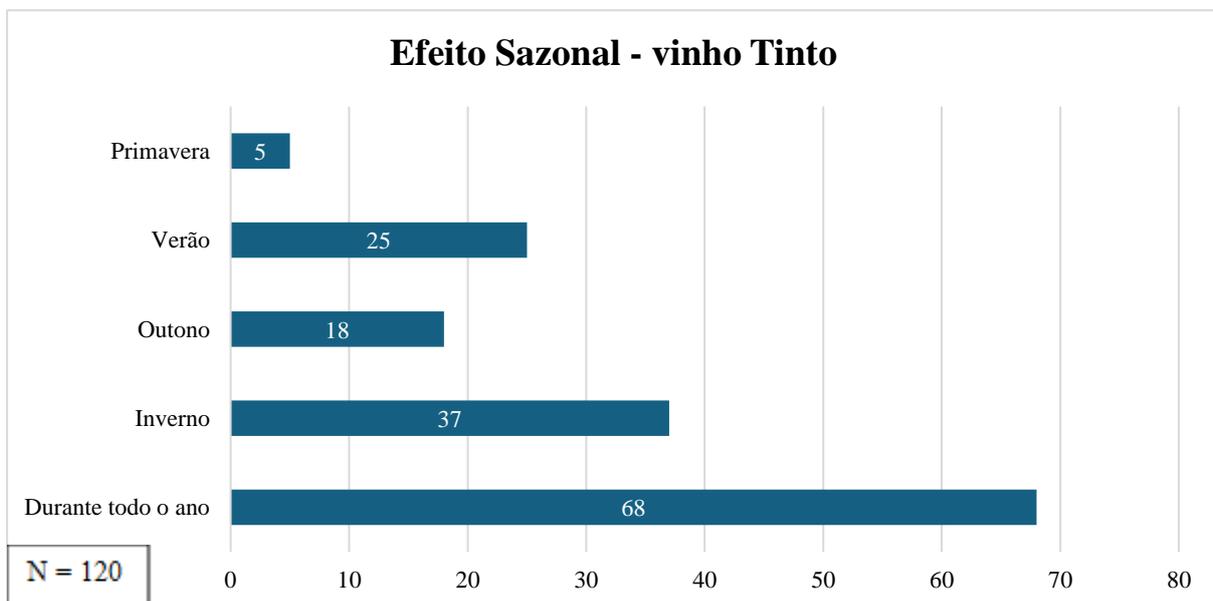
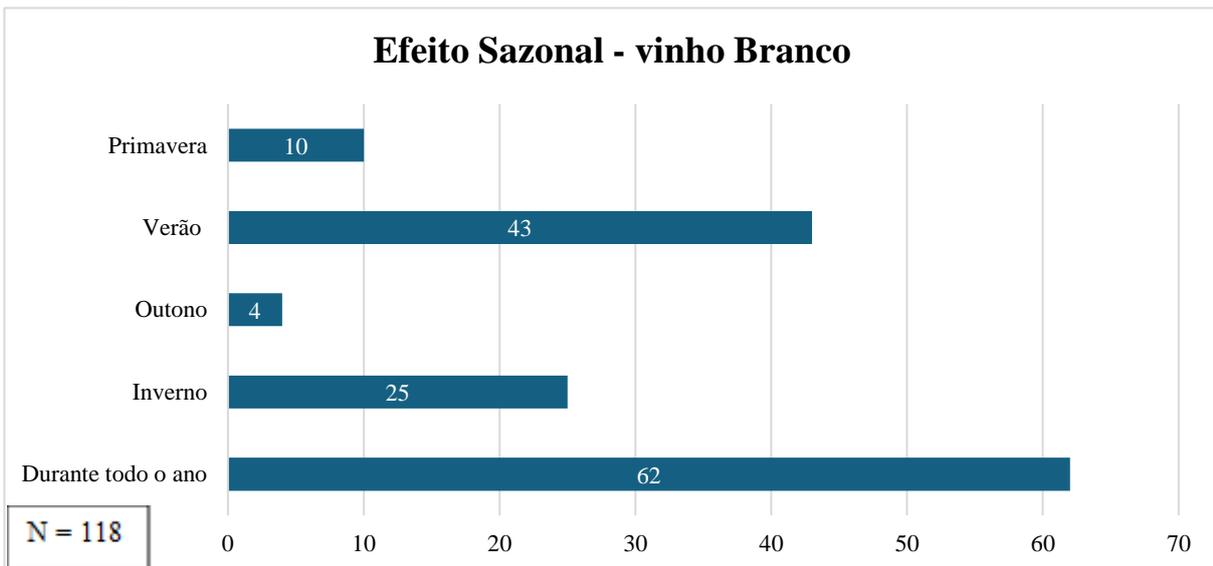
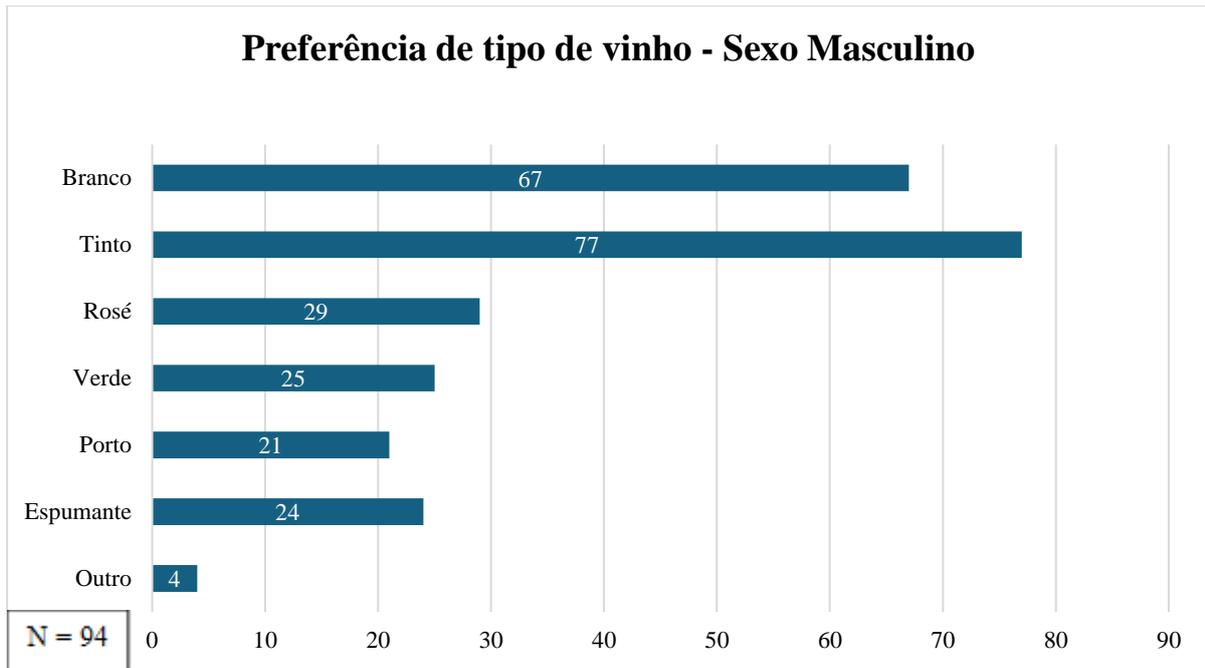
■ Feminino ■ Masculino ■ Prefiro não responder

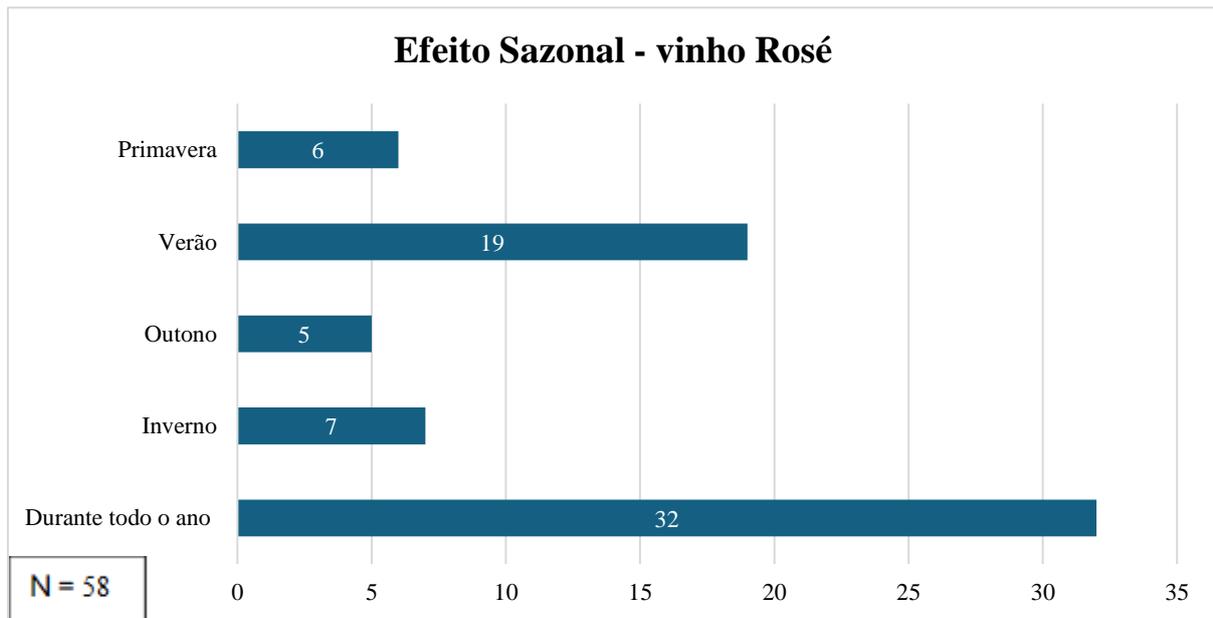
### Por favor indique a que intervalo de idades pertence:



N = 169







### Anexo G – Nuvem de Palavras

