

VINIPTUGAL
Associação Interprofissional
para a
Promoção dos Vinhos de Portugal

I - PLANO ESTRATÉGICO
(CORPORATE BUSINESS PLAN)

Desenvolver e executar estratégias e planos de mercado tão inovadores e relevantes, que posicionem Portugal como o próximo “hot spot” da cena internacional de vinhos a 3 anos.

Outubro de 2011

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO

2. MISSÃO DA VINIPORTUGAL

3. VISÃO

3.1. Para o Mercado

3.2. Para a Organização

4. VALORES (DA ORGANIZAÇÃO)

5. ESTRATÉGIA

5.1. Mercados

5.2. Os concorrentes na promoção dos vinhos de PORTUGAL

5.3. Objectivos Estratégicos

5.4. Factores Chave de sucesso

6. ANÁLISE S.W.O.T.

7. PRINCIPIOS DE GESTÃO

7.1. Make or Buy?

7.2. Política de subcontratações

7.3. Política de preços

7.4. Relacionamento institucional

7.5. Princípio da busca de informação de mercado

ANEXOS:

I - Plano Operacional 2012

II - Plano de Marketing 2012 (2013 e 2014)

III – Orçamentos de Funcionamento, Investimento e Marketing

PLANO ESTRATÉGICO

1. APRESENTAÇÃO

O presente Plano estabelece a **Estratégia, Objectivos e Meios** para a consolidação do projecto da VINI PORTUGAL, Associação Interprofissional para a Promoção do Vinhos de Portugal, associação privada sem fins lucrativos, com sede em Torres Vedras.

Uma nota prévia justifica-se neste ponto do documento:

A estratégia para a promoção da imagem dos vinhos portugueses compete à fileira, como um todo, envolvendo actores públicos e privados, institucionais ou agentes económicos, não se esgotando na VINI PORTUGAL, antes vendo nesta uma organização instrumental, talvez mesmo a nuclear.

Desta forma o presente Business Plan abrange apenas a instituição – VINI PORTUGAL – isto é abarca apenas a sua estratégia, e não uma estratégia para os vinhos portugueses, constituindo assim um **Corporate Business Plan**.

2. MISSÃO DA VINI PORTUGAL

Promover a imagem de PORTUGAL, enquanto produtor de vinhos por excelência, valorizando a marca “Wines of Portugal” e contribuindo para um crescimento sustentado do volume e do preço médio dos vinhos portugueses, assim como da sua diversidade.

3. VISÃO

3.1. Para o Mercado

Transformar, no horizonte de 10 anos, a imagem de PORTUGAL numa marca colectiva de referência, traduzida na inversão da tendência decrescente das suas exportações e recolocando-o, em volume e valor, entre os 10 maiores países exportadores, ultrapassando os Vinhos do Chile.

3.2. Para a organização (Corporate)

Colocar a VINI PORTUGAL como **A AGÊNCIA** nacional para a promoção dos vinhos portugueses reconhecida por se afirmar por:

- Conhecimento dos mercados e da capacidade de antecipação das suas mudanças;
- Capacidade de interpretação das estratégias e adequada construção e implementação dos Planos Plurianuais de Promoção;
- Competência e eficácia na coordenação das acções de promoção dos diversos agentes intervenientes na promoção dos vinhos portugueses;
- Capacidade de monitorização das acções e avaliação dos seus impactos.

4. VALORES (DA ORGANIZAÇÃO)

- Ambição
- Conhecimento
- Competência
- Profissionalismo
- Partenariado

5. ESTRATÉGIA (CORPORATE STRATEGY)

Desenvolver e executar estratégias e planos de mercado tão inovadores e relevantes, que posicionem Portugal como o próximo “hot spot” da cena internacional de vinhos a 3 anos.

5.1. Mercados

Os mercados de actuação da VINI PORTUGAL, serão os estabelecidos para a promoção da imagem dos vinhos portugueses e da marca “Wines of Portugal”, conforme o Plano de Marketing para os Vinhos Portugueses, no período 2012/2014.

Em particular a VINI PORTUGAL actuará ainda no mercado português, embora não na perspectiva da promoção da imagem nem da marca país, enfocando a sua intervenção na valorização do consumo de vinho sob novas formas, em particular o conceito “A Copo” nos bares e restauração.

5.2. Os concorrentes na promoção do Vinhos de PORTUGAL

No plano de promoção dos vinhos portugueses identificam-se 3 níveis de promoção que poderão competir entre si:

- O da marca PORTUGAL (Wines of Portugal) cujo papel deverá caber, em exclusivo, à VINI PORTUGAL.
- O das DO/IG, através das CVR’s e do IVDP (no caso do vinho do Porto)

- O das marcas, através dos Agentes Económicos da fileira,

Em sentido lato todos estes níveis e organizações concorrem entre si, quer porque se propõem promover vinhos portugueses, quer porque disputam o mesmo bolo financeiro, em particular o das taxas de promoção (caso das CVR's) e o das verbas da OCM.

Este quadro por si só exige que a VINI PORTUGAL seja competitiva (competente) de forma a contrariar intenções de captação de maiores fatias por parte daquelas entidades.

Uma afirmação de competência da VP, com uma capacidade de intervenção eficaz no relacionamento com as outras entidades e um enfoque na articulação entre os respectivos Planos de Promoção, permitirá assegurar uma gestão eficaz dos fundos públicos, no sentido de assegurar que os mesmos serão, em exclusivo, orientados para aqueles 3 níveis de beneficiários: empresas, CVR's e IVDP e VINI PORTUGAL.

Neste contexto a concorrência potencial entre estas entidades poderá e deverá evoluir para uma complementaridade.

5.3. Objectivos estratégicos

- Afirmar a VINI PORTUGAL como a entidade gestora da Marca Wines of Portugal, integrando a promoção da imagem dos vinhos portugueses na promoção da marca colectiva;
- Congregar todos os actores representativos da fileira de forma a construir uma plataforma de consensos e uma mensagem uniforme na promoção dos vinhos portugueses, alavancando os efeitos das acções promocionais (complementaridade entre os 3 níveis de promoção).
- Ensaiar a aproximação ao sector do Vinho do Porto (IVDP) e às entidades promotoras da marca PORTUGAL Global.
- Racionalizar, atrair e captar fundos, nacionais e comunitários, para a promoção genérica ou das marcas, dos vinhos portugueses e da marca PORTUGAL.
- Conhecer os mercados de exportação, quer na sua expressão quantitativa quer na qualitativa, antecipando mudanças futuras.
- Identificar as desvantagens ou fragilidades dos vinhos portugueses e contribuir para a sua correcção, melhorando as condições de desenvolvimento do negócio, abrindo mercados, captando clientes, atraindo consumidores e dando visibilidade às marcas.
- Contribuir para o aumento do VN dos AE, melhorar a atractividade e competitividade da fileira.

5.4. Factores Chave de Sucesso

- Benchmarking de outras organizações congéneres
- Forte compromisso e comprometimento dos associados (projecto colectivo)
- Capacidade de interpretação e integração das estratégias individuais dos actores de referência
- Conhecer os mercados, do ponto de vista quantitativo e qualitativo, e antecipar mudanças
- Maior enfoque num menor número de mercados (concentração de meios)
- Atempada preparação e planeamento dos planos anuais;
- Capacidade de construção e implementação de planos de acção, sua monitorização e avaliação dos impactos;
- Ser um “especialista no conhecimento dos mercados” e não um “organizador de eventos”;
- Assegurar, em permanência, junto dos “clientes” (empresas e CVR’s) uma atitude proactiva.

6. ANÁLISE S.W.O.T. (DA VINIPTUGAL)

Pontos Fortes

- Reunião no seu núcleo de associados de uma significativa maioria das associações representativas da fileira.
- Experiência adquirida ao longo dos seus 15 anos de existência e que se traduz numa boa notoriedade internacional
- Equipa jovem, motivada, e com potencial de adaptação a um novo modelo de funcionamento.

Pontos Fracos

- Baixa articulação operacional com os actores nacionais
- Excessiva especialização e dedicação da equipa na organização de eventos
- Reduzido conhecimento específico dos mercados prioritários
- Perda progressiva de imagem, sobretudo interna
- Deficiente qualidade de execução das acções

Ameaças

- Redução dos recursos financeiros alocados à VINI PORTUGAL, quer por via da redução dos valores da taxa, recebidos pelo IVV, quer por redução da afectação à Promoção, quer por redução também das dotações da OCM.
- Imagem internacional de PORTUGAL, consequência da dívida pública e do défice externo.

Oportunidades

- Reestruturação da administração pública pode proporcionar ganhos de competência e de autonomia para as actividades da VP, com melhor definição de competências dos actores públicos e menor potencial de conflito.
- Crescente imagem internacional dos Vinhos Portugueses.

7. PRINCIPIOS DE GESTÃO

Tendo presente as opções (Missão, Visão, Valores e Estratégia) e análise SWOT resultam princípios de gestão que irão orientar a condução da VINI PORTUGAL e da sua estrutura nos próximos anos.

Desse conjunto de princípios destacam-se os seguintes: Decisões de Make or Buy; Princípios de Transparência, Política de Preços, Princípios de Ralacionamento Institucional e Política de permanente busca de Informações de Mercado.

7.1. Make or Buy?

A VINI PORTUGAL assumirá como princípio o recurso à subcontratação estratégica para a implementação dos planos de promoção nos diferentes mercados, abandonando o papel de “organizador de eventos”.

Nesse sentido, e sobretudo no que se refere aos mercados de maior envelope financeiro para a promoção, a VINI PORTUGAL optará pela adjudicação dos Planos de Acção por Mercado a entidades especialistas em field marketing, de preferência sedeadas nos respectivos mercados, as quais assumirão a responsabilidade pela execução da totalidade das acções previstas no respectivo mercado. Esta subcontratação por Plano e não por Acções avulsas será sustentada em contratos a celebrar entre as partes.

Em mercados de menor envelope financeiro a subcontratação poderá ser feita acção a acção.

A VINI PORTUGAL assegurará a articulação com os agentes locais e a logística de vinhos associada a cada evento.

Esta opção conduzirá a ganhos de eficiência, melhoria de monitorização das acções e da avaliação dos seus impactos.

7.2. Política de subcontratação

Por sistema os processos de subcontratação serão objecto de concurso, por convite de pelo menos 3 fornecedores, ou por concurso público seguindo-se como critério a selecção da proposta com a melhor relação preço – qualidade. No processo de selecção haverá, por regra, um processo negocial onde se procederá a uma “análise do valor” de cada item bem como à negociação do preço.

Sempre que possível, e aprovado um plano plurianual, as adjudicações serão por períodos superiores a um ano, permitindo ganhar peso negocial e reduzir custos administrativos.

Seleccionado o fornecedor haverá, por regra, a celebração de um contrato de prestação de serviços.

A relação com cada Prestador de Serviços deverá ser objecto de avaliação anual.

7.3. Política de preços

Os preços a pagar pelos Agentes Económicos, como contrapartida pela presença nas acções de promoção, deverão ser, tendencialmente, próximos do valor não participado do respectivo preço de custo.

Havendo diferentes fontes de financiamento, com diferentes taxas de co-financiamento, o preço a debitar em cada acção deverá resultar de um cálculo do custo médio, independentemente da fonte de financiamento.

Desta forma defende-se o princípio de que todos os AE deverão participar em todas as acções em que estejam envolvidos, eliminando-se divergências que resultam da fonte de financiamento ser diferente, e atenuando-se o esforço financeiro nas acções que beneficiam de menor participação.

Esta política determina um processo de aceitação do princípio junto do principal financiador da actividade da VINI PORTUGAL o IVV/MAMAOT.

7.4. Relacionamento institucional

Reconhecido que está o princípio que, reconhecendo a titularidade da marca Wines of Portugal como sendo um activo público titulado pelo IVV, à VINI PORTUGAL caberá a gestão daquela marca e a implementação do Plano de Marketing dos Vinhos de Portugal – Wines of Portugal, a VINI PORTUGAL preconizará sempre uma sã, transparente e robusta relação

institucional com os diferentes actores IVV, CVR's (directamente ou através da ANDOVI) e Agentes Económicos (directamente ou através das suas Associações).

Só num quadro de clara definição de competências de cada nível será possível melhorar a comunicação da Marca "Wines of Portugal".

7.5. Princípio da busca de informação de mercado

A VINI PORTUGAL deverá assumir em permanência uma atitude prospectiva em relação aos mercados, de forma a poder antecipar a entrada dos vinhos portugueses em novos mercados, contrariando a tendência dominante de "chegarmos depois dos outros".

Igualmente a VINI PORTUGAL deverá ter como lema a permanente busca de informação útil sobre os mercados, desde a recolha de informação quantitativa até à recolha de informação sobre o funcionamento dos diferentes mercados (barreiras alfandegárias; regimes fiscais federais, estaduais ou locais; organização da distribuição; organismos de controlo; etc).

O presente Plano Estratégico é complementado pelas seguintes peças anexas

I - Plano Operacional 2012

II - Plano de Marketing 2012 (2013 e 2014)

III – Orçamentos de Funcionamento, Investimento e Marketing

A Direcção