



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Aquisições e diversificação: O caso da Aveleda.

Léa Pires

Católica Porto Business School

2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Aquisições e diversificação: O caso da Aveleda.

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Morais

Léa Pires

Católica Porto Business School

2025

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho. Em primeiro lugar, agradeço profundamente aos meus pais e a minha avó pelo suporte constante ao longo deste percurso.

À equipa da Aveleda, um agradecimento especial por disponibilizarem o seu tempo e conhecimentos para as entrevistas que foram essenciais para esta pesquisa.

Gostaria também de agradecer aos meus professores e orientadores da Universidade Católica Portuguesa, que me guiaram ao longo desta aventura académica. Um agradecimento particular ao Professor Ricardo Morais pela sua orientação, pelo rigor e conselhos que tornaram este trabalho possível.

Resumo

Este estudo examina a estratégia de aquisição da Aveleda, uma das empresas familiares líderes no sector vitivinícola português, com o objetivo de analisar o impacto destas iniciativas na sua diversificação. Num ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, as empresas vêem-se confrontadas com a necessidade de expandir as suas operações geográficas e diversificar a sua carteira de produtos e serviços para se manterem competitivas e resilientes.

No caso da Aveleda, esta expansão estratégica traduziu-se na aquisição de propriedades emblemáticas como a Quinta do Sabor, no Douro, e a Villa Alvor, no Algarve. Em termos comerciais, o objetivo é reforçar a presença da marca Aveleda nos mercados nacionais e internacionais e aumentar a visibilidade e notoriedade dos seus produtos. Por outro lado, no sector do enoturismo, a diversificação é fundamental para proporcionar experiências autênticas e imersivas, criar uma ligação emocional com os consumidores, reforçar a identidade local e promover a fidelização à marca.

A estratégia de investigação é um estudo de caso que inclui entrevistas a gestores de empresas e uma revisão da literatura sobre estratégias de aquisição e diversificação. O estudo pretende, assim, contribuir para a compreensão da forma como as aquisições estratégicas potenciam o crescimento das empresas familiares em sectores tradicionais e promovem a resiliência, a adaptabilidade e o reforço da marca no mercado global.

Palavras-chave: Aquisições, Diversificação, Estudo de caso, Portugal, Setor vitivinícola, Aveleda.

(10 000 palavras)

Abstract

This study examines the acquisition option implemented by Aveleda, one of the leading family-owned companies in the Portuguese wine sector, with the aim of analyzing the impact of these initiatives on its diversification. In an increasingly dynamic and competitive business environment, companies are faced with the need to expand their geographical operations and diversify their portfolio of products and services in order to remain competitive and resilient.

In Aveleda's case, this strategic expansion has resulted in the acquisition of emblematic properties such as Quinta do Sabor, in the Douro, and Villa Alvor, in the Algarve. Commercially, the aim is to strengthen the presence of the Aveleda brand in national and international markets and increase the visibility and awareness of its products. On the other hand, in the wine tourism sector, diversification is key to providing authentic and immersive experiences, creating an emotional connection with consumers, strengthening local identity and promoting brand loyalty.

The research strategy is a case study that includes interviews with company managers and a review of the literature on acquisition and diversification strategies. The study thus aims to contribute to understanding how strategic acquisitions boost the growth of family businesses in traditional sectors and promote resilience, adaptability and brand reinforcement on the global stage.

Keywords: Acquisitions, Diversification, Case study, Portugal, Wine sector, Aveleda.

(10 000 words)

Índice

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO.....	VII
ABSTRACT	IX
INDICE.....	XI
FIGURAS.....	XIV
ABREVIATURAS	XVI
INTRODUÇÃO	18
REVISÃO DA LITERATURA	20
1.1. CONCEITO DE AQUISIÇÕES NO CONTEXTO EMPRESARIAL	20
1.1.1. DEFINIÇÃO DE AQUISIÇÕES.....	20
1.1.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS DAS AQUISIÇÕES.....	20
1.2. DIVERSIFICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	22
1.2.1. DEFINIÇÃO E TIPOS DE DIVERSIFICAÇÃO.....	22
1.2.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA DIVERSIFICAÇÃO	23
1.3. RELAÇÃO ENTRE AQUISIÇÕES E DIVERSIFICAÇÃO	26
1.3.1. AQUISIÇÕES COMO FACILITADORAS DA DIVERSIFICAÇÃO.....	26
1.3.2. INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO NO CONTEXTO DA DIVERSIFICAÇÃO	26
1.3.3. DIVERSIFICAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO E INOVAÇÃO.....	27
1.4. DIVERSIFICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO	28
1.4.1. AQUISIÇÕES E COMERCIALIZAÇÃO	28
1.4.2. RELAÇÃO ENTRE DIVERSIFICAÇÃO E ENOTURISMO.....	29
1.4.3. DESAFIOS COMERCIAIS PÓS-AQUISIÇÃO.....	30
1.5. DIVERSIFICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO SETOR VITIVINÍCOLA	34
1.5.1. PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO	34
1.5.2. DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL E SUSTENTABILIDADE.....	35
1.6. MODELO TEÓRICO A PRIORI.....	36
METODOLOGIA.....	38
2.1. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	38
2.2. RECOLHA DE DADOS	38
2.3. ANÁLISE DE DADOS	39
CASO.....	42
3.1. SETOR VITIVINÍCOLA EM PORTUGAL	42

3.2. AVELEDA	42
DISCUSSÃO	44
5.1. MODELO TEÓRICO A POSTERIORI.....	52
5.2. LIMITAÇÕES	53
5.3. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	54
5.4. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXOS	63
ANEXO 1: FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO PARA AS ENTREVISTAS.....	63
ANEXO 2: GUIA DA ENTREVISTA.....	64
ANEXO 3: ENTREVISTA - MANAGER A	65
ANEXO 4: ENTREVISTA - MANAGER B	71
ANEXO 5: ENTREVISTA - MANAGER C	77
ANEXO 6: ENTREVISTA - MANAGER D	82
ANEXO 7: LISTA DE CÓDIGOS.....	86

Figuras

Figure 1. Os quatro Ps do Marketing Mix (Adaptado pelos autores de Kotler & Armstrong, 2018).	31
Figura 2. O quadro de distância CAGE (Adaptado pelo autor de Ghemawat, 2001).	33
Figura 3: Relação entre F&A e Diversificação: Um Modelo Conceitual	37
Figura 4. Aquisições da Aveleda (Site Aveleda Institucional).	43
Figura 5. Modelo teórico a posteriori da Relação entre Aquisições, Diversificação e Impactos Estratégicos	53

Abreviaturas

CAGE: Distância Cultural, Administrativa, Geográfica e Económica

F&A: Fusões e Aquisições

INE: Instituto Nacional de Estatística

OIV: Organização Internacional da Vinha e do Vinho

OTA: Online Travel Agencies

PME: Pequenas e Médias Empresas

TFD: Teoria Fundamentada nos Dados

Introdução

A crescente complexidade e concorrência no mercado global exige que as empresas adotem estratégias de adaptação para garantir a sua sustentabilidade e crescimento (Ghemawat, 2018). No sector vitivinícola, as estratégias de aquisição e diversificação surgem como meios essenciais para reforçar as posições de mercado e expandir os negócios geográficos e de portfólio de produtos. A Aveleda, uma das principais empresas portuguesas do sector, é um exemplo de como estas estratégias estão a ser utilizadas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades num ambiente empresarial dinâmico e em constante evolução (Hitt et al., 2012).

O objetivo deste estudo é analisar a estratégia de aquisições adotada pela Aveleda, focando o impacto destas ações na sua diversificação. Ao longo das últimas décadas, a Aveleda efetuou uma série de aquisições, entre as quais se destacam a Quinta do Sabor e Villa Alvor. Para além de expandir o seu portfólio de produtos e serviços, estas aquisições refletem a valorização da empresa deterritórios locais e a sua procura de novas oportunidades de mercado (Grant, 2024). A integração dessas aquisições, embora promissora, também gerou desafios em termos de alinhamento cultural, operacional e estratégico, os quais são discutidos ao longo desta pesquisa (Eisenhardt, 1989).

O foco central deste estudo é compreender como as aquisições e a diversificação se relacionam com a criação de valor em dois sectores-chave: comercial e enoturismo. No sector comercial, a estratégia de aquisição visa expandir a carteira de produtos e mercados, assim como aumentar a presença internacional da marca (Kumar, 2009). No sector do enoturismo, as aquisições desempenham um papel fundamental na criação de experiências imersivas que ligam os consumidores à identidade regional e ao terroir de uma marca e aumentam a lealdade e as perceções de valor (Charters & Ali-Knight, 2002).

A questão de investigação do presente estudo é, por conseguinte: Como é que a opção de aquisição influencia a diversificação? A estratégia de investigação é um estudo de caso baseado em entrevistas com a equipa de gestão da Aveleda e uma revisão da literatura sobre estratégias de aquisição, diversificação e enoturismo no sector vitivinícola. O estudo tem assim como objetivo

fornecer uma visão aprofundada das opções estratégicas da Aveleda e considerar as oportunidades e limitações deste modelo de crescimento e expansão.

Este estudo está organizado em cinco capítulos. O capítulo 1 apresenta a revisão da literatura, abordando os conceitos de aquisições e diversificação, os desafios e oportunidades associados e sua relevância para o setor vitivinícola. O capítulo 2 descreve a metodologia adotada, justificando a escolha da abordagem qualitativa e detalhando as técnicas de recolha e análise de dados. O capítulo 3 expõe uma breve contextualização do setor vitivinícola em Portugal, incluindo o contexto empresarial da Aveleda. No capítulo 4, são discutidos os principais resultados, relacionando-os com a literatura existente e explorando as implicações estratégicas das aquisições realizadas pela empresa. Por fim, o capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo, destacando as principais contribuições, limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo 1

Revisão da literatura

1.1. Conceito de aquisições no contexto empresarial

1.1.1. Definição de aquisições

Uma aquisição ocorre quando uma empresa adquire outra empresa com o objetivo de melhorar as suas capacidades estratégicas, adquirir novos recursos ou obter acesso a mercados ou capacidades que aumentem a sua competitividade. (Hitt et al., 2001). Grant (2024) aborda as aquisições como um dos principais instrumentos da estratégia empresarial e classifica-as em três categorias: horizontais, verticais e diversificadas. Explora a forma como as aquisições horizontais permitem a consolidação do mercado, reduzem a concorrência e aumentam a quota de mercado, enquanto as aquisições verticais são vistas como um meio de controlar as fases da cadeia de valor da indústria, como o fornecimento e a distribuição. As aquisições diversificadas, por outro lado, são apresentadas como uma forma de reduzir o risco através da entrada em diferentes sectores, mas o autor destaca os desafios associados à falta de sinergias entre os negócios. Esta análise é complementada por estudos de caso que ilustram os benefícios e os desafios associados a cada tipo de aquisição, fornecendo informações valiosas para as empresas avaliarem a forma como podem atingir os seus objetivos estratégicos.

1.1.2. Vantagens e desvantagens das aquisições

Hitt et al. (2001) dão informação detalhada e exaustiva para compreender a lógica estratégica subjacente às aquisições e fornecem uma análise crítica da forma como essas transações podem criar valor para as partes envolvidas. As aquisições são frequentemente motivadas por um conjunto de objetivos estratégicos que visam transformar a empresa adquirida para aumentar a sua competitividade, expandir as suas operações, melhorar a sua rentabilidade e, em muitos casos, satisfazer novas exigências do mercado.

Uma das principais razões estratégicas abordadas por Hitt et al. (2001) é a expansão geográfica, que permite às empresas um acesso rápido e efetivo a novos mercados regionais e internacionais. Os autores explicam que as aquisições podem ser uma alternativa mais rápida e menos arriscada do que o crescimento orgânico, uma vez que as empresas podem eliminar barreiras à entrada, como a regulamentação local e a necessidade de construir a sua própria rede de distribuição.

Outra razão importante é a diversificação das carteiras de produtos e serviços. Eles discutem a forma como as aquisições podem ajudar as empresas a diversificar os seus ativos, reduzir o risco financeiro e expandir as suas ofertas a diferentes segmentos de mercado. A diversificação permite que as empresas sejam menos dependentes de um único tipo de produto ou mercado e mais resilientes face a crises e à evolução das preferências dos consumidores.

Também é abordada a busca por sinergias operacionais e económicas como uma das motivações centrais para as aquisições. As sinergias podem ocorrer quando a combinação de duas empresas resulta numa maior eficiência operacional, redução de custos ou melhoria dos processos produtivos. Os autores argumentam que, ao efetuar aquisições, a empresa pode integrar recursos e capacidades complementares, como tecnologias de produção, canais de distribuição ou competências de gestão para obter assim uma vantagem competitiva.

Stahl e Voigt (2008) sublinham que as diferenças culturais têm um impacto negativo na integração empresarial e constituem um dos maiores obstáculos a uma aquisição bem-sucedida. Os autores apresentam um modelo que sugere que o grau de semelhança cultural entre as empresas envolvidas tem um impacto direto na probabilidade de sucesso das fusões e aquisições (F&A). Se as empresas adquirente e adquirida partilharem culturas organizacionais semelhantes, a integração tende a processar-se de forma mais fácil e os sistemas, processos e estruturas organizacionais podem ser integrados de forma mais eficiente.

Outro aspeto importante abordado pelos autores é a gestão de várias marcas após uma aquisição, especialmente quando cada marca tem uma cultura empresarial diferente. A identidade da marca

é frequentemente um reflexo da cultura organizacional e as mudanças súbitas nas práticas culturais podem afetar a percepção que os consumidores têm das marcas adquiridas.

Kapferer (2008) aborda a importância da diferenciação e de um posicionamento claro para que cada marca possa destacar-se no mercado sem causar confusão aos consumidores. A decisão sobre a forma de gerir as marcas manter a independência, mudar de marca ou integrá-las na marca-mãe é crucial e depende da natureza das sinergias pretendidas, do valor percebido de cada marca e do seu papel estratégico no portefólio da empresa.

A gestão de várias marcas exige um conhecimento profundo das necessidades dos consumidores e da dinâmica do mercado, bem como coerência na comunicação e na experiência da marca. Mesmo quando várias marcas coexistem sob o mesmo teto empresarial, a integridade da marca deve ser mantida e a credibilidade e o valor percebido não devem ser comprometidos. O autor sugere que as marcas múltiplas devem ser estrategicamente integradas e geridas de modo que cada marca contribua para a imagem global da empresa sem comprometer a sua identidade e atração individuais.

Segundo Kapferer (2008), a chave do sucesso reside na compreensão das inter-relações entre as marcas e na forma de criar sinergias que reforcem a carteira sem enfraquecer a influência de cada marca. Keller (2009) sugere que uma gestão multimarca eficaz é uma combinação de gestão estratégica e flexibilidade operacional, e requer uma abordagem equilibrada que maximize o valor da marca a longo prazo sem perder de vista os objetivos de cada marca da carteira.

1.2. Diversificação como estratégia empresarial

1.2.1. Definição e tipos de diversificação

Ramanujam e Varadarajan (1989) apresentam uma análise detalhada da diversificação das empresas. A diversificação pode ser dividida em três grandes categorias: diversificação horizontal, diversificação vertical e diversificação de conglomerados. A diversificação horizontal consiste na

expansão da carteira de produtos de uma empresa, acrescentando produtos ou serviços relacionados, mas diferentes, aos que já são oferecidos em mercados ou sectores semelhantes. A diversificação vertical, por outro lado, é a expansão ao longo da cadeia de valor, quer para a frente (para chegar aos clientes finais) quer para trás (para aceder a matérias-primas e componentes). A diversificação conglomerada, por outro lado, ocorre quando uma empresa entra em mercados inteiramente novos, não relacionados com as suas atividades atuais, com o objetivo de reduzir o risco e alcançar uma maior estabilidade financeira.

Berry-Stölzle et al. (2013) exploram a forma como a diversificação de produtos e serviços afeta o valor da empresa. A diversificação de produtos e serviços é uma estratégia que visa reduzir o risco e aumentar a estabilidade financeira, permitindo às empresas visar diferentes segmentos de mercado e proteger-se das flutuações da procura dos seus produtos principais.

No entanto, a diversificação de produtos e serviços deve ser cuidadosamente gerida. O êxito depende da capacidade da empresa para explorar as sinergias entre as suas ofertas de produtos e para garantir que a diversificação não dilui a sua orientação estratégica. O crescimento através da diversificação pode criar complexidade operacional e desafios de integração, colocando em causa a eficiência e o valor criado.

Os autores sublinham ainda a importância de direitos de propriedade claros e de proteção jurídica para a diversificação, a fim de criar valor acrescentado sem correr o risco de fragmentação dos recursos da empresa. Salientam também que as estratégias de diversificação são mais eficazes quando o ambiente de mercado e o quadro jurídico são favoráveis. Por outras palavras, a diversificação de produtos pode ser uma estratégia poderosa para aumentar o valor da empresa e melhorar a competitividade, mas apenas após uma avaliação rigorosa das capacidades internas da organização, dos mercados e dos riscos associados.

1.2.2. Vantagens e desvantagens da diversificação

Porter (1987) defende que a estratégia empresarial deve basear-se na vantagem competitiva de uma empresa e que a diversificação, como parte da estratégia empresarial, deve ser escolhida com base no seu alinhamento com as competências essenciais da organização. Porter (1987) sugere que

uma diversificação eficaz deve assentar em dois pilares: a capacidade de gerar sinergias entre as empresas adquiridas e a capacidade de transferir competências essenciais para novas áreas de negócio.

De acordo com Porter (1980), a diversificação para áreas em que as empresas partilham competências e recursos comuns com as suas atividades principais pode criar vantagens competitivas mais fortes, reduzir o risco e aumentar o valor da carteira. No entanto, também sublinha que uma diversificação excessiva pode levar a uma perda de concentração e a dificuldades operacionais.

A chave do sucesso reside na seleção de mercados e produtos em que uma empresa pode utilizar as suas capacidades existentes para criar valor. Além disso, o autor defende uma avaliação rigorosa da relação custo-benefício das aquisições e pergunta se os benefícios da diversificação compensam efetivamente os custos da integração. O autor defende que a diversificação deve ser estratégica e coerente com a missão e as competências essenciais da empresa, evitando aquilo a que chama o custo da complexidade desnecessária.

Em termos de diversificação, Kotler e Keller (2012) sugerem que as empresas só devem desenvolver novos segmentos de mercado ou categorias de produto se isso lhes permitir reforçar as marcas existentes ou utilizar capacidades e conhecimentos adquiridos noutros segmentos. Sublinham que a diversificação pode ser um meio eficaz de reduzir o risco e aumentar a competitividade, mas apenas se houver uma ligação clara entre os produtos diversificados e os ativos e competências essenciais da empresa.

A análise estratégica dos autores inclui também o conceito de *brand equity*, sublinhando que a expansão e a diversificação do portfólio têm um impacto positivo na perceção da marca, desde que se mantenha a integridade da imagem e do valor da marca. A introdução de novos produtos e serviços deve ser efetuada de forma a acrescentar valor e não a diluir a marca. A integração de novos produtos na carteira deve ser estrategicamente planeada, consistente na comunicação e no posicionamento da marca, para evitar confusão no mercado.

Collis e Montgomery (1997) apresentam uma perspectiva especificada da estratégia empresarial, salientando a importância da utilização dos recursos e capacidades internos de uma empresa para obter vantagens competitivas. O ponto central do livro é que o êxito da diversificação e da expansão estratégica não se baseia apenas em oportunidades externas, mas na forma como uma empresa pode utilizar os seus recursos e capacidades atuais para criar valor.

Um aspeto fundamental abordado no livro é a visão da estratégia baseada nos recursos, que defende que as empresas devem concentrar-se nos seus ativos únicos, como o conhecimento, as competências, a tecnologia e as relações. Esta perspectiva desafia a visão tradicional de que as forças externas do mercado são a principal fonte de vantagem competitiva e coloca mais ênfase naquilo que as empresas podem controlar internamente. No que diz respeito à diversificação, os autores defendem que as empresas só devem diversificar para áreas em que possam utilizar as suas capacidades existentes e criar sinergias, em vez de simplesmente entrarem em sectores não relacionados.

Siapera (2010) explora a forma como a globalização e o crescente fluxo de conteúdos dos meios de comunicação social conduziram à transformação das identidades culturais em todo o mundo. Baseando-se na teoria de Hall (2015), sugere que a identidade cultural já não é estática, mas está num estado de fluxo constante devido à interação de diferentes influências dos media globais.

Os fluxos culturais globais não são considerados destrutivos da cultura local, mas fazem parte de um processo de hibridação cultural, no qual elementos globais e locais se misturam para criar expressões culturais. Esta hibridação refere-se à fusão de diferentes identidades culturais, resultando em produtos culturais únicos que refletem uma mistura de influências.

Esta ideia desafia a noção tradicional de que os meios de comunicação social e os produtos culturais globais são inerentemente ameaçadores para a identidade local e, em vez disso, realça a adaptabilidade das culturas locais para absorver e redefinir as influências estrangeiras.

1.3. Relação entre aquisições e diversificação

1.3.1. Aquisições como facilitadoras da diversificação

Ferreira (2002) explora o papel das F&A e reestruturações como opções fundamentais para a criação de valor e diversificação empresarial. O autor explica que, se estas opções forem implementadas com sucesso, as empresas podem obter economias de escala, aceder a novos mercados e aumentar a sua competitividade no mercado global.

O sucesso destas opções depende, contudo, de fatores-chave como o alinhamento estratégico entre as partes envolvidas, a identificação e captura de sinergias e a gestão eficiente do processo de integração. Além disso, sublinha que a diversificação relacionada, em que as empresas partilham mercados, capacidades e recursos complementares, tende a gerar melhores retornos do que a diversificação não relacionada, que muitas vezes enfrenta desafios associados ao aumento da complexidade organizacional e à falta de competências em áreas desconhecidas.

O autor realça a importância de uma abordagem estratégica clara, orientada por objetivos de longo prazo, e de um planeamento cuidadoso para mitigar os riscos e maximizar os lucros. Em particular, no que diz respeito à gestão cultural e organizacional da empresa durante o processo de reestruturação. Por outras palavras, as F&A devem ser integradas numa visão estratégica de longo prazo para serem bem sucedidas e criarem valor sustentável.

1.3.2. Integração pós-aquisição no contexto da diversificação

Um estudo de Birkinshaw et al. (2000) explora os fatores críticos que determinam o êxito do processo de integração pós-aquisição e destaca a interação entre a integração humana e a integração de tarefas. Estrategicamente, os autores defendem que a integração humana, que envolve a criação de confiança, o alinhamento cultural e a redução das tensões entre as equipas das empresas envolvidas, é tão essencial como a integração de tarefas, que se centra na integração operacional, nos sistemas, nos processos e nos objetivos estratégicos. A investigação revela que,

sem uma abordagem equilibrada aos dois processos, as aquisições podem pôr em causa a criação de valor esperada. Por exemplo, dar prioridade apenas à integração de tarefas pode levar a resistências culturais e dificultar a cooperação entre equipas, enquanto que uma ênfase excessiva na integração humana pode atrasar as sinergias operacionais. Os autores salientam que as empresas que alinham os seus objetivos estratégicos de aquisição com uma abordagem estruturada para gerir os aspetos humanos e operacionais da aquisição podem captar sinergias mais rapidamente, minimizar perdas de eficiência e melhorar o desempenho financeiro e estratégico.

1.3.3. Diversificação pós-aquisição e inovação

Um estudo de Lee (2017) investiga como as escolhas estruturais no processo de integração após uma F&A afetam a inovação e o desempenho organizacional. Na perspetiva da teoria baseada no conhecimento, os autores argumentam que a capacidade de inovação de uma empresa após uma F&A é altamente dependente da forma como o conhecimento é gerido e transferido entre as organizações envolvidas. A investigação sugere que a estrutura de integração centralizada ou descentralizada desempenha um papel importante na forma como as competências e as tecnologias são partilhadas.

Uma estrutura mais descentralizada tende a dar mais autonomia à organização adquirida, a preservar a sua capacidade de inovação e a permitir uma maior flexibilidade no desenvolvimento de novos produtos e processos. Por outro lado, uma integração mais centralizada pode conduzir a uma melhor coordenação e a tirar partido das economias de escala, mas pode asfixiar a inovação ao criar tensões culturais e ao limitar a capacidade da organização adquirida de contribuir com novas ideias.

A teoria do conhecimento sublinha que o sucesso pós-aquisição depende da capacidade de absorver e utilizar eficazmente novos conhecimentos. Isto exige uma boa gestão do capital humano e um ambiente organizacional que promova o intercâmbio e a aprendizagem. Por outras palavras, uma gestão cuidadosa das escolhas estruturais e da integração dos conhecimentos é essencial para

maximizar a inovação e o desempenho pós-aquisição, sugerindo que uma abordagem equilibrada e adaptativa é a chave do sucesso.

1.4. Diversificação e comercialização

1.4.1. Aquisições e comercialização

A Deloitte (2024) explora a forma como as fusões e aquisições se tornaram parte integrante da estratégia empresarial num mundo cada vez mais volátil, com destaque para as estratégias de resposta a um ambiente económico instável. A análise centra-se em dois aspetos estratégicos fundamentais das F&A: expansão de carteiras e acesso a novos mercados através de redes de distribuição.

A primeira estratégia abordada é a expansão de portfólio de produtos e serviços. A Deloitte refere que as F&A têm sido uma ferramenta essencial para as empresas que procuram não só expandir a sua gama de produtos e diversificar as suas ofertas para novos segmentos. A expansão do portfólio pode ser vista como uma resposta estratégica à evolução das preferências dos consumidores e à inovação tecnológica, permitindo às empresas manterem-se competitivas e adaptáveis em diferentes mercados. Ao adquirirem empresas com produtos complementares, as empresas podem alargar a sua oferta e responder mais diretamente à procura dos consumidores a nível mundial.

Além disso, a expansão das redes de distribuição é outro ponto importante discutido pela Deloitte. Ao adquirirem empresas com canais de distribuição estabelecidos, as empresas podem expandir rapidamente a sua presença nos mercados internacionais. Num cenário de globalização e interligação, a Deloitte observou que o acesso a novos mercados através de aquisições pode reduzir o tempo e o custo da construção das suas próprias redes de distribuição. Nos mercados emergentes, onde as infraestruturas de distribuição são difíceis de desenvolver, as aquisições são uma solução imediata e eficiente para expandir o alcance de novos consumidores. As sinergias criadas entre as empresas adquirente e adquirida melhoram a eficiência operacional, melhoram o desempenho logístico e aceleram o crescimento da marca.

Por último, o relatório analisa o impacto das estratégias defensivas e ofensivas nas F&A. As estratégias defensivas procuram consolidar as posições existentes, proteger as margens e atenuar os riscos. As estratégias ofensivas centram-se na procura de crescimento, inovação e novas oportunidades de mercado. Ambas as abordagens podem beneficiar da expansão da carteira e da melhoria das redes de distribuição, dependendo da direção estratégica da empresa.

1.4.2. Relação entre diversificação e enoturismo

De acordo com a OECD (2021), o enoturismo está a emergir como um motor fundamental das economias regionais, particularmente nas regiões produtoras de vinho. O enoturismo promove os ativos culturais e económicos únicos de uma região e ajuda a atrair turistas que procuram experiências vinícolas e uma ligação mais profunda às tradições locais. Ao centrarem-se em práticas sustentáveis, as regiões podem aumentar a atratividade dos seus vinhos e criar um segmento de mercado mais diferenciado e ecologicamente consciente, para além do turismo tradicional.

O enoturismo também ajudar a atenuar as flutuações sazonais do turismo e estimular as indústrias conexas, como a hotelaria, os transportes e o comércio retalhista. Estas iniciativas locais realçam o potencial do enoturismo não só como atividade comercial, mas também como instrumento de revitalização cultural e económica. O enoturismo pode promover o crescimento económico a longo prazo, melhorar o bem-estar das comunidades locais e elevar o perfil da região à escala global.

Ruff (2020) propõe uma compreensão abrangente do sistema global de enoturismo e centra-se nos aspetos-chave que podem moldar a dinâmica do sector. O autor explora a interação entre fatores estruturais e inovações tecnológicas que influenciam a forma como o enoturismo se desenvolve e se adapta em diferentes regiões do mundo. O estudo considera que, para que os destinos de enoturismo se destaquem, não basta apenas ter um ótimo produto vínico, mas é essencial integrar estratégias inovadoras e sustentáveis, incluindo o uso de tecnologia digital e práticas responsáveis, como o marketing verde e a educação do consumidor.

O estudo destaca igualmente a importância de uma experiência rica para os visitantes, baseada numa oferta sensorial única e na narração de histórias. Segundo o autor, as adegas que conseguem criar experiências memoráveis através da narração de histórias emocionais e sensoriais tendem a reter os visitantes e a aumentar a sua intenção de regressar. O envolvimento profundo com o produto e a história local não só reforça a marca do destino, como também cria um ciclo de promoção através do boca-a-boca e das redes sociais.

Por último, o estudo sugere que o futuro do enoturismo global depende não só dos vinhos oferecidos pelos destinos, mas também da forma como estes se podem diferenciar, adaptando-se às novas tendências e inovações dos consumidores. A gestão estratégica destas experiências deve ser constantemente revista para garantir que as técnicas de marketing e as ofertas turísticas correspondem às expectativas e ao comportamento dos consumidores e promovem a lealdade e a repetição das visitas ao destino. Deste modo, o enoturismo não é apenas uma prática comercial, mas um instrumento essencial para o desenvolvimento económico e cultural das regiões vitícolas de todo o mundo.

As F&As constituem, por isso, uma oportunidade para as empresas vitivinícolas diversificarem a sua oferta quer em termos de marcas de vinho, quer em termos de enoturismo. E este potencial de diversificação pode ser explorado quer no país de origem, quer no estrangeiro.

1.4.3. Desafios comerciais pós-aquisição

Uma das primeiras áreas afetadas por uma aquisição é o posicionamento da marca, pois Kotler e Keller (2012) afirmam que o posicionamento da marca no mercado é fundamental para o sucesso de qualquer estratégia de marketing. Quando uma empresa adquire outra, o posicionamento de ambas a marca deve estar alinhado para minimizar a confusão no mercado. Se as duas marcas forem complementares, as sinergias podem aumentar a competitividade, mas se se sobrepuseram, é necessário decidir se deve-se continuar com as duas marcas ou integrá-las sob uma nova identidade. A integração de marcas é complexa porque exige uma análise pormenorizada da forma

como a marca adquirida é percebida pelos consumidores e como a marca adquirida quer ser vista. Kotler e Keller (2012) sublinham que a força de uma marca adquirida pode ser uma vantagem ou um desafio, dependendo do grau de associações positivas ou negativas que os consumidores têm com a marca. Os autores definem o *marketing-mix* como o conjunto de ferramentas utilizadas por uma empresa para atingir os seus objetivos de marketing. O impacto das aquisições no marketing-mix é significativo, uma vez que as empresas precisam frequentemente de ajustar as suas estratégias de produto, preço, distribuição e promoção na sequência de uma aquisição.

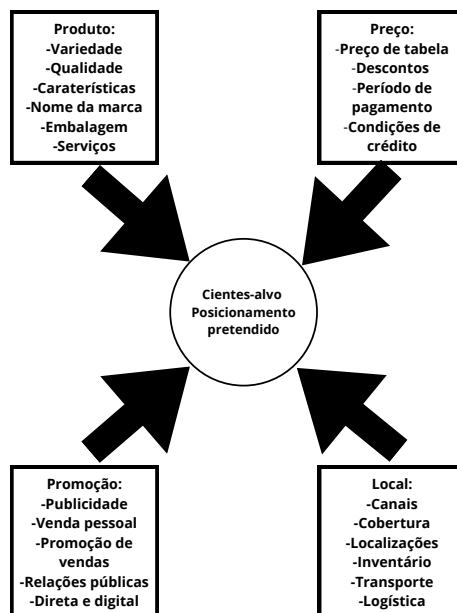


Figure 1. Os quatro Ps do Marketing Mix (Adaptado pelos autores de Kotler & Armstrong, 2018).

- **Produto:** As F&As podem acrescentar novos produtos à carteira de uma empresa ou permitir a integração de produtos semelhantes, criando oportunidades de diferenciação e de desenvolvimento de novos produtos. No entanto, é crucial avaliar se a carteira adquirida satisfaz as necessidades dos consumidores e se a oferta precisa de ser reestruturada.

- **Preço:** O impacto das aquisições no preço é complexo. Se for adquirido um concorrente com uma base de consumidores que paga mais por produtos de qualidade superior, são possíveis aumentos de preços e estratégias de repartição de preços. No entanto, se for adquirida uma marca com uma política de preços agressiva, poderão ser necessários ajustamentos para manter a competitividade.
- **Distribuição:** A distribuição também sofre alterações significativas na sequência de uma aquisição. A fim de otimizar a cadeia de valor, procura-se frequentemente a consolidação dos canais de distribuição e a expansão para novos mercados. No entanto, a integração dos canais deve ser feita com cuidado para não perder o controlo dos contactos com os clientes que já existiam antes da aquisição.
- **Promoção:** A promoção pós-aquisição pode variar significativamente. Kotler e Keller (2012) afirmam que é essencial promover uma mensagem unificada sobre as F&As para garantir que os consumidores permanecerão fiéis à marca.

Do ponto de vista da comercialização, as sinergias podem conduzir a economias de escala e a um aumento do potencial âmbito da atividade. No entanto, para que sejam verdadeiramente eficazes, as empresas precisam de integrar as suas operações de forma estratégica e equilibrada. As sinergias vão para além da eficiência operacional. Podem também ser vistas no alinhamento das equipas de vendas e de marketing, na partilha de conhecimentos sobre os clientes e na utilização conjunta da tecnologia.

Ghemawat (2001) introduz a abreviatura “CAGE” para ajudar as empresas a compreender os obstáculos que enfrentam quando operam a nível internacional. Esta análise é essencial para compreender como as empresas podem abordar a entrada noutro país, gerir o risco e otimizar as operações internacionais, especialmente quando lidam com quadros jurídicos complexos.

	Distância Cultural	Distância Administrativa	Distância Geográfica	Distância Econômica
Atributos que criam distância	-Diferentes idiomas -Diferentes etnias, falta de conexão étnica ou laços de rede -Diferentes religiões -Diferentes normas sociais	-Ausência de laços coloniais -Ausência de moeda ou associação política compartilhada -Hostilidade política -Políticas governamentais -Fraqueza institucional	-Remoção física -Falta de fronteira comum -Falta de acesso a mar ou rios navegáveis -Transporte ou comunicação fracos -Diferenças climáticas	-Diferenças na renda do consumidor -Diferenças nos custos de recursos humanos -Diferenças nas infraestruturas -Diferenças no conhecimento
Indústrias ou produtos afectados pela distância	-Produtos com alto conteúdo linguístico (TV) -Produtos que afetam normas culturais (alimentos, roupas) -Preferências do consumidor variam (eletrônicos domésticos) -Produtos ligados a identidade nacional (carros) -Produtos específicos de um país (vinhos)	-Envolvimento governamental é alto em setores produtores de bens básicos (eletricidade) -Indústrias de grande porte (telecomunicações) -Setores nacionais importantes (defesa) -Setores vitais para a soberania nacional (energia, infraestrutura)	-Produtos com baixa relação valor/peso (cimento) -Produtos frágeis ou perecíveis (vidro, frutas) -Indústrias em que a comunicação presencial é importante (serviços financeiros) -Necessidade de supervisão local e adaptação operacional (setor varejista)	-A demanda varia conforme a renda (carros) -Economias de escala são relevantes (telefones móveis) -Custos de mão de obra e outros fatores são cruciais (têxteis) -Diferenças no setor financeiro impactam a expansão (eletrônicos domésticos)

Figura 2. O quadro de distância CAGE (Adaptado pelo autor de Ghemawat, 2001).

Uma das principais conclusões estratégicas do estudo de Ghemawat (2001) é a noção de que as estratégias internacionalizadas devem ser flexíveis e específicas ao contexto, em vez de seguirem

uma abordagem de tamanho único. As empresas devem ter em conta os diversos sistemas jurídicos, assim como as condições administrativas, económicas e culturais que afetam as operações comerciais em diferentes países. Isto é particularmente importante no que respeita às leis e regulamentos, uma vez que a conformidade legal e o ambiente regulamentar estão entre os obstáculos mais significativos a uma comercialização internacional bem-sucedida. Ghemawat (2001) sugere que as empresas se devem adaptar as estas diferenças, adotando uma abordagem híbrida que equilibre a integração global e a capacidade de resposta local.

1.5. Diversificação e sustentabilidade no setor vitivinícola

1.5.1. Práticas sustentáveis como diferencial competitivo

Ruff (2020) discutem o papel das políticas públicas e da governação na criação de um ambiente favorável ao enoturismo. Salientam que as iniciativas de desenvolvimento local e um forte apoio institucional são essenciais para que o sector alcance um crescimento sustentável. As adegas e os destinos de enoturismo têm de se adaptar às novas exigências do mercado, como as preocupações com a sustentabilidade ambiental e a transformação digital, a fim de continuar a atrair turistas que procuram experiências autênticas e inovadoras. Neste contexto, as interações entre os diferentes intervenientes, como os produtores de vinho, as autoridades locais e as organizações de turismo, devem ser coordenadas para garantir que a experiência do enoturismo seja cativante e promova o crescimento económico e cultural das regiões vinícolas.

Um estudo de López-Santiago et al. (2023) indica que, à medida que a sustentabilidade se torna cada vez mais importante, as adegas estão a adotar práticas ambientais como a utilização de energias renováveis, a gestão de resíduos e a utilização eficiente da água. Estas iniciativas não só reduzem o impacto ambiental, como também ajudam a reduzir os custos operacionais, o que se traduz numa vantagem competitiva a longo prazo. Ao adotar estas práticas, as adegas podem não só cumprir os regulamentos ambientais, mas também satisfazer a procura crescente de produtos mais sustentáveis por parte dos consumidores, que exigem cada vez mais a responsabilidade ambiental das empresas.

A comunicação de práticas sustentáveis é outra área destacada no documento. O estudo mostra que a transparência em relação às práticas ambientais e de segurança alimentar provou ser uma atração importante no enoturismo. As adegas utilizam os meios digitais, como as redes sociais e os sítios *Web* das empresas, para comunicar as suas práticas sustentáveis. Este facto não só melhora a imagem da marca, como também cria um envolvimento com os consumidores que apoiam práticas empresariais responsáveis. Uma comunicação eficaz sobre sustentabilidade pode diferenciar as adegas num mercado saturado e torná-las mais atrativas para os turistas e clientes preocupados com o ambiente.

A utilização de práticas sustentáveis é uma estratégia crucial para empresas que buscam destaque nos mercados internacionais. A estratégia “do prado ao prato” da União Europeia, que promove a agricultura sustentável e cadeias de abastecimento alimentar responsáveis, está a pressionar as adegas a alinharem-se com estas práticas. Este estudo mostra que as adegas que conseguem implementar e comunicar eficazmente as suas práticas sustentáveis não só satisfazem as expectativas regulamentares e dos consumidores, como também obtêm uma vantagem competitiva num mercado global cada vez mais centrado em práticas éticas e ecológicas.

1.5.2. Diversificação internacional e sustentabilidade

As empresas que se diversificam internacionalmente enfrentam diferentes pressões e expectativas de diferentes mercados e partes interessadas. Estas incluem pressões regulamentares mais rigorosas, especialmente nos países desenvolvidos, que exigem que as empresas cumpram normas ambientais rigorosas. De acordo com Wu et al. (2022), a diversificação internacional aumenta a consciencialização ambiental das empresas. Isto resulta não só numa maior diferenciação no mercado, mas também na inovação de produtos amigos do ambiente e de novos processos sustentáveis.

A conformidade com as normas ambientais internacionais é uma questão fundamental neste domínio. As empresas que operam em vários mercados internacionais têm de se adaptar a

diferentes regulamentações ambientais e preferências dos consumidores, obrigando-as a inovar mais eficazmente em áreas como a eficiência energética, a redução de resíduos e a tecnologia limpa. Isto contribui diretamente para um desempenho ambiental superior e as empresas são vistas como responsáveis e amigas do ambiente.

O conceito de capacidade dinâmica está no centro do modelo proposto pelos autores. A capacidade de adaptação que as empresas adquirem quando entram nos mercados internacionais tem um impacto direto na sua capacidade de inovar de forma sustentável. A diversificação dá às empresas acesso a novos recursos, conhecimentos e tecnologias, o que, por sua vez, promove a inovação ecológica. O facto de enfrentarem mercados e culturas diferentes também obriga as empresas a tornarem-se mais flexíveis e a reconfigurarem os seus recursos para responderem rapidamente a novos desafios e oportunidades sustentáveis. Este processo de adaptação e inovação não só melhora o desempenho económico de uma empresa e permite-lhe conquistar novos nichos de mercado, como também reforça a sua imagem de empresa sustentável, o que constitui um importante fator de diferenciação competitiva nos mercados internacionais.

1.6. Modelo teórico a priori

A revisão da literatura indica que as F&As e a diversificação estão interligadas como opções estratégicas que podem impulsionar o crescimento e a competitividade das empresas. As F&As constituem um método de crescimento externo que possibilita a expansão das atividades, o reforço da competitividade e o acesso a mercados inéditos, sendo categorizadas em horizontais, verticais e diversificadas (Grant, 2024). Apesar disso, trazem consigo obstáculos, como a cultura, o gerenciamento das sinergias e a adequação das marcas compradas (Stahl & Voigt, 2008).

A diversificação, por sua vez, pode ser relacionada ou não relacionada (Porter, 1987). A diversificação relacionada facilita a criação de sinergias e a exploração de recursos comuns, enquanto a não relacionada pode reduzir riscos, mas apresenta desafios de integração. A diversificação pode ocorrer por expansão geográfica, aumento do portfólio de produtos e integração de novas experiências no enoturismo (OECD, 2021).

A pesquisa também evidencia que as F&As conseguem estimular a diversificação no setor vitivinícola, auxiliando no aumento da notoriedade da marca e no aprimoramento da experiência do consumidor. Contudo, o êxito dessas operações está condicionado a uma gestão efetiva da integração pós-aquisição, ao alinhamento das estratégias de marketing e ao posicionamento das novas unidades dentro da estrutura da empresa-mãe. Considerando essas premissas, o modelo teórico a priori integra os conceitos essenciais das F&A e da diversificação e as suas interações estratégicas, conforme ilustrado na Figura 3.

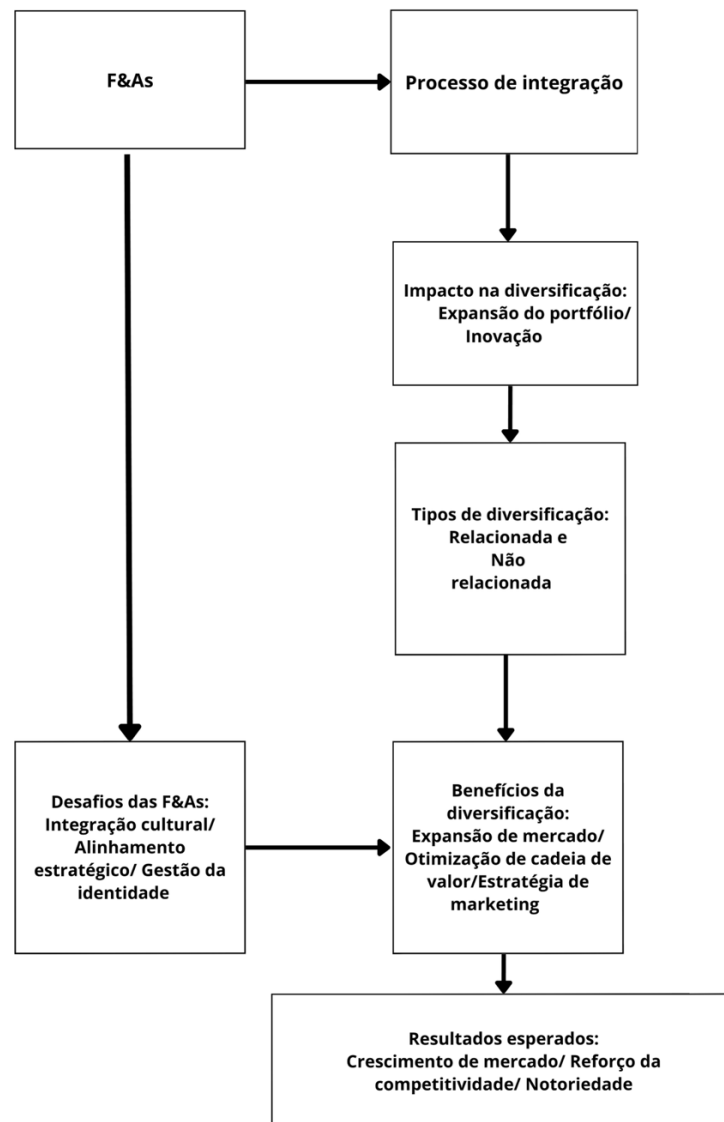


Figura 3: Relação entre F&A e Diversificação: Um Modelo Conceitual

Capítulo 2

Metodologia

2.1. Estratégia de investigação

O tema da F&A e diversificação no sector do vinho e do enoturismo é exploratório, dada a limitada literatura sobre o impacto estratégico destas práticas em empresas familiares como a Aveleda. No contexto de conhecimento limitado sobre o tema, os métodos qualitativos permitem a análise de múltiplas variáveis em contextos específicos (Ragin, 2014). Em particular, as abordagens ideográficas permitem observar o fenómeno empírico dentro de um contexto específico, ao contrário das estratégias nomotéticas que procuram generalizações (Gagnon, 2010).

Segundo Yin (2018), o estudo de caso é uma estratégia de investigação qualitativa particularmente útil para identificar padrões em contextos heterogéneos. Saunders et al. (2019) destacam que uma abordagem qualitativa pode ser utilizada para compreender as nuances da tomada de decisão estratégica e a dinâmica interna das empresas no processo de diversificação. O estudo de caso é, por isso, uma estratégia de investigação adequada para explorar a forma como as F&As da Quinta do Sabor e da Villa Alvor contribuíram para a diversificação da Aveleda.

2.2. Recolha de dados

Neste estudo foram recolhidos dados primários e secundários. Os dados primários consistiram em entrevistas semiestruturadas. As entrevistas realizadas em português, permitiram a exploração flexível de tópicos complexos (Wilson, 2013). Para facilitar a interação, foi fornecido aos entrevistados um guião de perguntas com antecedência.

Estas entrevistas exploraram temas como a integração cultural, os desafios logísticos e o impacto do portfólio. A utilização de entrevistas permite captar as perceções subjetivas e detalhadas dos

participantes, o que é essencial para compreender os processos internos associados a uma aquisição (Adhabi & Anozie, 2017).

As entrevistas realizadas envolveram quatro gestores da Aveleda. Estes foram escolhidos devido às suas funções estratégicas na empresa e pelo envolvimento direto nos processos de aquisição e integração das propriedades compradas.

A análise dos perfis dos entrevistados revelou uma experiência diversificada em áreas como gestão de operações, estratégia, marketing e inovação. Essa heterogeneidade permitiu capturar diferentes perspectivas sobre os impactos das aquisições, incluindo benefícios como a expansão do portfólio e os desafios associados à integração cultural e logística (Saunders et al., 2019).

As entrevistas focaram-se na Aveleda, refletindo o panorama geral do setor vitivinícola português. Este contexto reforça a aplicabilidade dos resultados, uma vez que Portugal é caracterizado por uma elevada concentração de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no setor do vinho (INE, 2023). Embora limitado a uma amostra qualitativa, o estudo contribui para a compreensão de como estratégias de aquisição podem impactar positivamente a diversificação das empresas familiares no setor (Flick, 2022).

Os dados secundários foram obtidos a partir de redes sociais e sites de empresas. A triangulação de dados primários e secundários enriquece a análise e minimiza o enviesamento, como recomendado por Flick (2022).

2.3. Análise de dados

Cada entrevista, com uma duração média de 30 minutos, foi gravada, transcrita e codificada com o software NVivo, visando a identificação de padrões e a categorização dos dados em temas relevantes (Bringer et al., 2006). A análise seguiu os modelos de codificação aberta e seletiva (Anexo 7). A Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) representa uma metodologia de investigação qualitativa que busca a formulação de teorias diretamente a partir dos dados coletados. Dentro

desta abordagem, as fases de codificação aberta e seletiva exercem papéis cruciais na análise e interpretação dos dados.

Esta fase inicial da análise exige que o investigador examine os dados minuciosamente, a fim de detectar conceitos e categorias emergentes. Na codificação aberta, os dados são segmentados em unidades menores, possibilitando a identificação de padrões e temas pertinentes. Strauss e Corbin (2008) caracterizam a codificação aberta como o procedimento de "desmembrar, analisar, comparar, conceituar e categorizar os dados".

Após a identificação das categorias primárias na codificação aberta, a codificação seletiva envolve a integração e o aprimoramento destas categorias para construir uma teoria coerente. Nesta etapa, o investigador elege uma categoria central e relaciona as demais categorias a ela, criando uma narrativa teórica abrangente. Charmaz (2009) sugere que a codificação seletiva faculta ao investigador "integrar e aperfeiçoar as categorias" para edificar a base da teoria emergente.

O Anexo 7 apresenta uma Lista de Códigos derivada da análise qualitativa, aplicada às entrevistas. Em seguida, uma estrutura com base nos princípios de codificação:

Categoria Principal: Estratégia de Aquisições

- **Subcategoria:** Abordagem Estratégica
 - **Código:** "Processo de aquisição prolongado e ponderado"
 - Exemplo de extrato da entrevista:
"Normalmente as aquisições aqui na Aveleda são sempre processos bastante morosos." (Manager A)
 - **Código:** "Complementaridade regional e comercial"
 - *"No Douro foi muito uma questão comercial de explorar os vinhos da região na exportação, como complemento aos vinhos verdes."* (Manager A)

Isto permitiu a ligação dos dados empíricos a um modelo teórico e a identificação de ligações entre temas como a expansão geográfica, a visibilidade da marca e os desafios operacionais (Corbin & Strauss, 2014). Conforme ilustra a Figura 3, o modelo teórico a priori organiza esses conceitos e

suas inter-relações, salientando o papel das F&A na diversificação e seu impacto estratégico na marca e na competitividade empresarial.

Capítulo 3

Caso

3.1. Setor vitivinícola em Portugal

O setor vitivinícola tem uma longa tradição em Portugal, desempenhando um papel significativo na sua economia, particularmente em regiões como o Douro, Vinhos Verdes e Alentejo (INE, 2023). Este setor é caracterizado pela predominância de PME's, com elevado grau de heterogeneidade em termos de estrutura organizacional, capital investido e acesso a mercados internacionais (Eurostat, 2022).

A presença de PME's em regiões produtoras, combinada com o elevado *know-how* técnico e vínico, cria um ambiente propício para operações de fusões e aquisições (OIV, 2023). Além disso, Portugal é o 11.º maior exportador mundial de vinho, com vendas que ultrapassam 900 milhões de euros anuais. Apesar disso, muitos produtores enfrentam desafios relacionados com a fragmentação do mercado e limitações logísticas, o que reforça a relevância de estratégias de consolidação como as adotadas pela Aveleda (ViniPortugal, 2023).

3.2. Aveleda

Fundada pela família Guedes, a Aveleda iniciou o seu percurso na região dos Vinhos Verdes e ao longo do século XX consolidou a sua posição como uma referência na produção de vinhos a nível nacional e internacional. Inicialmente focada na região dos Vinhos Verdes, a Aveleda cresceu ao longo dos anos, através de compras estratégicas e da ampliação do seu portfólio.

Em 2017, a Aveleda comprou a Quinta Vale Do Sabor, situada no Douro, renomada pelos seus vinhos de alta gama e qualidade superior. Esta aquisição permitiu à Aveleda incluir uma nova variedade de vinhos e proporcionar produtos de segmento premium ao mercado.

Ademais, a Aveleda estendeu-se para outras regiões vitivinícolas de Portugal. Na Bairrada, adquiriu a Quinta d'Aguieira, famosa pelos seus terroirs únicos que produzem vinhos de grande valor. No Algarve, a companhia adquiriu em 2019 a Quinta do Morgado da Torre, lançando os vinhos Villa Alvor, que se destacam pela sua aparência atraente e dedicação ao enoturismo.

A diversificação da Aveleda abrange marcas como Casal Garcia, conhecida pelo seu vinho branco desde 1939, Adega Velha, uma das marcas mais antigas de aguardentes vnicas em Portugal. A empresa também investiu em experiências enoturísticas, ofertando visitas e degustações nas suas quintas, fortalecendo o contacto direto com os consumidores.



Figura 4. Aquisições da Aveleda (Site Aveleda Institucional).

Capítulo 4

Discussão

Este capítulo discute a relação entre a revisão de literatura e o caso descrito no capítulo anterior. O objetivo é responder à questão de investigação: "Como é que a opção de aquisição influencia a diversificação?". A partir dessa análise, busca-se confirmar, refutar ou expandir modelo teórico a priori (Figura 3) apresentado na última secção do capítulo de revisão de literatura.

A literatura sugere que as aquisições são ferramentas críticas para empresas que buscam expandir mercados, melhorar sua competitividade e mitigar riscos (Hitt et al., 2012; Grant, 2024). Na prática, a Aveleda tem seguido uma abordagem ponderada, priorizando aquisições com grande potencial de valor estratégico, como no caso da Quinta do Sabor, no Douro, e de Villa Alvor, no Algarve. Enquanto a primeira foi escolhida pelo prestígio da região e pelo apelo de mercado internacional, a segunda explorou o binômio turismo e desenvolvimento regional, refletindo uma estratégia bem alinhada aos objetivos corporativos.

P1. A aquisição horizontal é uma condição necessária mas não suficiente para entrar em novas categorias de produto.

As aquisições realizadas pela Aveleda destacam-se pelo forte embasamento estratégico. A revisão literária enfatiza que as aquisições horizontais ajudam a consolidar mercados, enquanto as verticais permitem maior controle sobre a cadeia de valor, e as diversificadas mitigam riscos (Porter, 1987; Grant, 2024). Esses conceitos encontram eco na entrevista, onde Manager A explicou que a aquisição da Quinta do Sabor foi guiada pelo objetivo de complementar os vinhos verdes com a reputação dos tintos do Douro. Já Villa Alvor, localizada no Algarve, representa um movimento inovador para explorar uma região ainda pouco conhecida no cenário vinícola, mas com grande potencial turístico. Essa abordagem é sustentada pela literatura, que destaca a importância da análise de sinergias e do alinhamento estratégico em fusões e aquisições (Hitt et al., 2001). Manager A reforça que, ao contrário de concorrentes que adotam uma estratégia agressiva e por vezes desordenada, a Aveleda optou por um processo criterioso, considerando fatores como potencial comercial e integração cultural.

Kotler e Keller (2012) argumentam que a diversificação de produtos fortalece a marca e aumenta a resiliência empresarial, especialmente em setores como o vitivinícola, onde as preferências do consumidor variam amplamente. Isso está diretamente alinhado à estratégia da Aveleda descrita por o Manager D, que destacou a ampliação do portfólio para incluir vinhos brancos e rosés do Algarve, posicionados como concorrentes diretos dos vinhos Provence. A diversificação regional permite à empresa capturar diferentes nichos de mercado, explorando sinergias entre regiões e criando oportunidades de *cross-selling*. Essas iniciativas confirmam as observações de Ramanujam e Varadarajan (1989) sobre a importância de integrar mercados relacionados para maximizar o valor.

P2. A aquisição horizontal é uma condição necessária mas não suficiente para entrar em novas indústrias.

A aquisição horizontal pode ser um passo para entrar em novas indústrias, concedendo o acesso a infraestruturas, redes de distribuição e ao conhecimento do setor, como a Aveleda com a Quinta do Sabor e a Villa Alvor. No entanto, conforme a literatura e os resultados de pesquisas, esta tática, por si só, não assegura uma transição bem-sucedida. A entrada eficaz numa nova indústria obriga esforços acrescidos, como a integração estratégica, a inovação, a adaptação cultural e operacional, para além da criação de sinergias entre as entidades compradas.

A revisão de literatura destaca o papel do enoturismo como uma estratégia de desenvolvimento que agrega valor às regiões produtoras de vinho (OECD, 2021). Isso está em sintonia com as iniciativas da Aveleda para desenvolver o turismo nas quintas adquiridas. Segundo Manager A, antes da aquisição, o enoturismo na Quinta do Sabor era básico, baseado em visitas informais. Desde então, investimentos significativos foram feitos para modernizar a infraestrutura e oferecer experiências mais atrativas. Em Villa Alvor, as atividades turísticas existentes foram aprimoradas com novas ofertas, como programas de vindima, *sunsets* e eventos sazonais, alinhando-se à identidade da região. Essas ações refletem a importância de alinhar os serviços turísticos com as características locais e com os padrões da marca Aveleda, como sugere a literatura. Kotler e Keller (2012) destacam que a harmonização das ofertas é essencial para fortalecer a percepção de valor pelo consumidor, especialmente em mercados competitivos.

P3. A aquisição horizontal é uma condição necessária mas não suficiente para diversificar geograficamente o grupo.

A revisão literária aponta que a diversificação geográfica pode ampliar significativamente o alcance internacional de uma marca (Grant, 2024). As aquisições desempenham um papel importante na estratégia de exposição internacional da Aveleda. Grant (2024) destaca que a presença em regiões reconhecidas, como o Douro, pode elevar a percepção de qualidade de uma marca. Manager A afirmou que a aquisição no Douro trouxe maior visibilidade internacional, especialmente em mercados como os Estados Unidos e Alemanha, devido à associação da propriedade ao grupo Douro Boys. Por outro lado, a Villa Alvor ainda carece de maior projeção internacional, com vendas predominantemente concentradas no mercado local.

Na literatura, Hitt et al. (2012) e Grant (2024) destacam que as aquisições são ferramentas essenciais para a expansão geográfica e diversificação, permitindo às empresas atingir novos mercados e consolidar sua presença em regiões estratégicas. Essa teoria é evidenciada no caso da Aveleda, que, conforme relatado por Manager D, expandiu significativamente sua presença internacional nos últimos anos, alcançando mais de 90 países e focando em mercados-chave como Brasil, Estados Unidos, Alemanha, França e Canadá. A aquisição da Quinta do Sabor, localizada no Douro, exemplifica o uso de regiões de renome internacional para alavancar a marca globalmente. Adicionalmente, feiras internacionais como *ProWein* e *Vinexpo* são cruciais para consolidar essa imagem, confirmando a relevância de eventos globais mencionada por Ghemawat (2001).

Stahl e Voigt (2008) destacam que os desafios culturais e operacionais são os principais obstáculos à integração pós-aquisição. No contexto da Aveleda, Manager D mencionou barreiras como legislações rigorosas em mercados como EUA e China, além de diferenças culturais, como a percepção negativa de vinhos brancos na cultura chinesa. Essas dificuldades reforçam a necessidade de adaptação cultural e regulatória, conforme proposto por Ghemawat (2001). O conceito CAGE, introduzido por Ghemawat (2001), categoriza os desafios enfrentados pelas empresas globais em quatro dimensões: culturais, administrativas, geográficas e econômicas. Hofstede (1991) também contribui para essa discussão, sugerindo que as diferenças nas dimensões culturais, como aversão

ao risco e individualismo, podem influenciar a percepção do consumidor e as dinâmicas de mercado, exigindo campanhas adaptadas às especificidades locais. Além disso, Peng e Meyer (2016) ressaltam que as diferenças nas regulamentações entre mercados representam desafios substanciais para empresas globalizadas, exigindo conhecimento profundo das especificidades legais e estratégias de conformidade que garantam eficiência e competitividade.

P4. A aquisição horizontal é uma condição necessária mas não suficiente para diversificar as atividades de formação do grupo.

De acordo com Porter (1987), a diversificação permite mitigar riscos e explorar novas oportunidades de mercado. Na prática, isso é evidente no modelo adotado pela Aveleda, que expandiu suas atividades. Manager B destacou que a diversificação geográfica e de serviços tem permitido à Aveleda criar experiências únicas, como o programa “Prova que Sabes” e minicursos vînicos, que conectam visitantes à rica diversidade vinícola de Portugal. Essas iniciativas também estão alinhadas à ideia de educação do consumidor. As aquisições da Aveleda permitiram a criação de experiências adaptadas a diferentes perfis de clientes, como os visitantes americanos no Douro e os turistas alemães no Algarve. Além disso, iniciativas como a harmonização do discurso entre as marcas e a oferta de experiências premium ajudam a consolidar a reputação internacional da empresa. Segundo Kotler e Keller (2012), oferecer experiências educativas fortalece a relação entre marca e cliente, agregando valor à experiência. Manager B enfatizou que a Aveleda não apenas promove vinhos, mas também desmistifica conceitos, como a distinção entre vinhos verdes e maduros, o que amplia o entendimento dos consumidores sobre o produto.

Manager B reconheceu que ainda há desafios para fortalecer o impacto do enoturismo na construção da marca Aveleda no exterior. Ela afirmou que, em muitos casos, os visitantes associam a experiência à região visitada, e não à marca especificamente. Esse é um ponto crítico que a Aveleda pode abordar para maximizar o valor de suas iniciativas de enoturismo.

P5. A aquisição horizontal é uma condição necessária mas não suficiente para diversificar a inovação do grupo.

A inovação é fundamental para manter a relevância em mercados competitivos. Hitt et al. (2012) destacam que aquisições podem ser aceleradora de inovação, permitindo que empresas explorem novas ideias e abordagens. Manager B enfatizou que a Aveleda tem investido continuamente em inovação, desenvolvendo novas atividades e experiências adaptadas às características de cada região. A nomeação do Manager A, ex-diretor de inovação, como responsável pelo enoturismo, reflete o compromisso da empresa com a reinvenção constante de suas ofertas.

P6. A aquisição horizontal é condição necessária mas não suficiente para diversificar a cultura do grupo.

A integração pós-aquisição é um dos maiores desafios citados na literatura e na prática. Stahl e Voigt (2008) destacam que as diferenças culturais entre empresas podem impactar negativamente o sucesso da integração, sendo essencial equilibrar as expectativas das partes envolvidas. Esse ponto é corroborado por o Manager A, que relatou o choque cultural enfrentado na Quinta do Sabor onde a transição do antigo proprietário para a gestão da Aveleda exigiu sensibilidade e adaptação de ambas as partes. Por outro lado, em Villa Alvor, onde a presença do antigo dono foi limitada, a integração foi mais fluida, concentrando-se na aculturação dos poucos funcionários restantes.

Além disso, Manager A apontou desafios logísticos relacionados à distância entre propriedades, como a sobrecarga nas equipes de viticultura e enologia, especialmente durante as vindimas. Manager B confirmou que a Aveleda enfrentou dificuldades relacionadas à gestão de equipes em regiões remotas, como o Algarve e Moncorvo, mas ressaltou que a empresa implementou medidas para superar esses desafios, como a contratação de equipes locais e o treinamento constante de colaboradores. Esses problemas operacionais, mencionados na literatura como barreiras para sinergias (Stahl & Voigt, 2008), ilustram a complexidade de integrar unidades localizadas em regiões distintas.

P7. A aquisição horizontal é uma condição necessária mas não suficiente para diversificar as boas práticas de sustentabilidade do grupo.

A sustentabilidade é outro aspeto fundamental destacado tanto na literatura quanto nas entrevistas. Segundo López-Santiago et al. (2023), práticas sustentáveis não apenas atendem às demandas dos consumidores, mas também geram eficiência operacional e vantagens competitivas. Na Aveleda, Manager A e Manager B apontaram várias iniciativas sustentáveis, como a instalação de painéis solares na Quinta Vale do Sabor, o uso eficiente de recursos naturais e o reaproveitamento de subprodutos na produção de vinhos. Esses esforços demonstram um compromisso com a responsabilidade ambiental, além de agregar valor às propriedades adquiridas.

No entanto, a sustentabilidade vai além das questões ambientais. Manager B mencionou também projetos sociais, como o arrendamento de casas a funcionários por valores simbólicos, reforçando o papel da Aveleda como uma empresa que valoriza sua relação com a comunidade local. Isso está alinhado à literatura, que destaca a importância da sustentabilidade social como um fator crítico para empresas que buscam consolidar sua reputação (Carroll & Shabana, 2010).

Manager C confirma que a Aveleda tem promovido práticas sustentáveis principalmente através do *site* institucional e eventos locais. No entanto, reconhece a dificuldade de integrar completamente essas práticas em todas as comunicações digitais, destacando a falta de uniformidade entre as quintas nesse aspeto.

A capacidade de transferir boas práticas entre as quintas também foi destacada. Por exemplo, o programa de vindimas desenvolvido na Quinta da Aveleda foi adaptado para a Villa Alvor, demonstrando a criação de sinergias entre as propriedades. Essa abordagem está alinhada à literatura sobre fusões e aquisições, que enfatiza a importância de alavancar conhecimentos e recursos compartilhados para maximizar os benefícios das integrações (Hitt et al., 2001).

P8. A aquisição horizontal é uma condição necessária mas não suficiente para diversificar o branding do grupo.

A revisão literária enfatiza a importância de plataformas digitais para alcançar audiências diversificadas e maximizar o impacto das comunicações (Ghemawat, 2001). Manager C confirma que as redes sociais, como *Instagram* e *Facebook*, têm sido os canais mais eficazes para promoção

das quintas, especialmente em campanhas direcionadas. Essa abordagem está alinhada à literatura, que ressalta o papel dos algoritmos de segmentação em melhorar o retorno sobre o investimento (Kaplan & Haenlein, 2010).

As aquisições frequentemente requerem ajustes estratégicos nas comunicações para promover uma visão coesa e gerar sinergias entre as marcas adquiridas (Kotler & Keller, 2012). Na prática, Manager C explica que as estratégias de comunicação da Aveleda foram construídas desde o início considerando todas as quintas adquiridas, eliminando a necessidade de adaptações pós-aquisição. No entanto, a execução dessas estratégias enfrenta dificuldades significativas, como a falta de recursos dedicados a cada quinta. Isso contrasta com a literatura, que recomenda individualizar as estratégias para explorar plenamente os valores únicos de cada marca adquirida. Kapferer (2012) argumenta que o *branding* é mais eficaz quando cada marca é tratada como uma entidade separada com características distintivas. Manager C reconhece que as três quintas da Aveleda têm identidades diferentes, mas enfatiza que a falta de recursos impede uma segmentação clara. Além disso, a complexidade de promover três espaços distintos em plataformas comuns aumenta o desafio de manter o interesse do público. Essa limitação foi ilustrada no caso onde as três quintas compartilham uma identidade coletiva no website e no Instagram em "Provas by Aveleda".

Por outro lado, Manager C indica que a presença digital ainda carece de traduções adequadas e funcionalidades mais inclusivas, limitando o alcance aos turistas internacionais. Isso reflete a literatura, que sugere a localização cultural como um fator crucial para melhorar a eficiência das plataformas globais (Hofstede, 1991).

Além disso, as aquisições facilitam a entrada em novos mercados e melhoram a negociação com parceiros (Hitt et al., 2001). Manager C observa que as feiras locais e internacionais, como as realizadas em Moncorvo e Portimão, foram cruciais para expandir a visibilidade das quintas adquiridas. Parcerias com *marketplaces* e *OTA's*, como Odisseias, também foram destacadas como ferramentas para ampliar o alcance digital.

De acordo com a literatura, a inovação pós-aquisição é essencial para integrar marcas e criar valor (Lee et al., 2022). Manager C apresenta exemplos concretos de inovações, como a criação de uma aplicação para melhorar a experiência do visitante e a organização de eventos como a Aveleda Open Gala, que conectam os departamentos de produtos e serviços em um único evento.

O uso do *feedback* também é uma prática importante mencionada. A partir de comentários coletados através de plataformas como *Tripadvisor* e redes sociais, ajustes como modificações em visitas guiadas e a inclusão de experiências educacionais foram realizados. Isso está alinhado ao conceito de melhoria contínua discutido por autores como Deming (1986).

Capítulo 5

Conclusões

5.1. Modelo teórico a posteriori

A opção de aquisição influencia a diversificação com um impacto direto no crescimento, inovação e sustentabilidade da organização. A literatura sobre F&A destaca três aspetos críticos do processo: abordagem estratégica, impacto organizacional e sustentabilidade competitiva (Hitt et al., 2012; Ramanujam & Varadarajan, 1989). Uma abordagem estratégica à aquisição deve considerar ativos e mercados complementares e garantir que o processo está bem estruturado e alinhado com os objetivos da organização (Porter, 1987).

A diversificação através da aquisição pode ocorrer através da expansão geográfica e de um melhor posicionamento em mercados estratégicos (Peng & Meyer, 2016). No entanto, a integração pós-aquisição exige uma adaptação cultural e organizacional significativa para otimizar os recursos e criar sinergias entre sectores (Stahl & Voigt, 2008). O impacto organizacional da diversificação através da aquisição manifesta-se através da expansão da carteira de produtos e serviços e da criação de sinergias operacionais (Grant, 2024). No entanto, a integração de novas unidades de negócio pode criar desafios logísticos e estratégicos que exigem uma reestruturação interna para garantir a eficiência e a competitividade (Hitt et al.). Além disso, uma diversificação bem-sucedida pode ser alcançada através de uma comunicação eficaz, da presença da marca e da fidelidade do cliente. Isto requer investimento em marketing (Potts, 2014).

Por fim, a integração de práticas sustentáveis nas estratégias de diversificação aumenta a resiliência competitiva e a integração no mercado, aumenta o valor da marca e melhora a resiliência organizacional (Wu et al.). A integração de novos locais reforça a identidade corporativa, especialmente no sector do vinho e do enoturismo, e pode trazer experiências diferenciadas aos consumidores (OECD, 2021). Além disso, a diversificação geográfica e horizontal, acompanhada de uma gestão estrutural adaptada à especificidade dos ativos adquiridos, reduz o risco e aumenta

as oportunidades de inovação (Ghemawat, 2001). A Figura 5 ilustra um modelo teórico da interação de aspectos-chave da relação entre aquisição e diversificação.

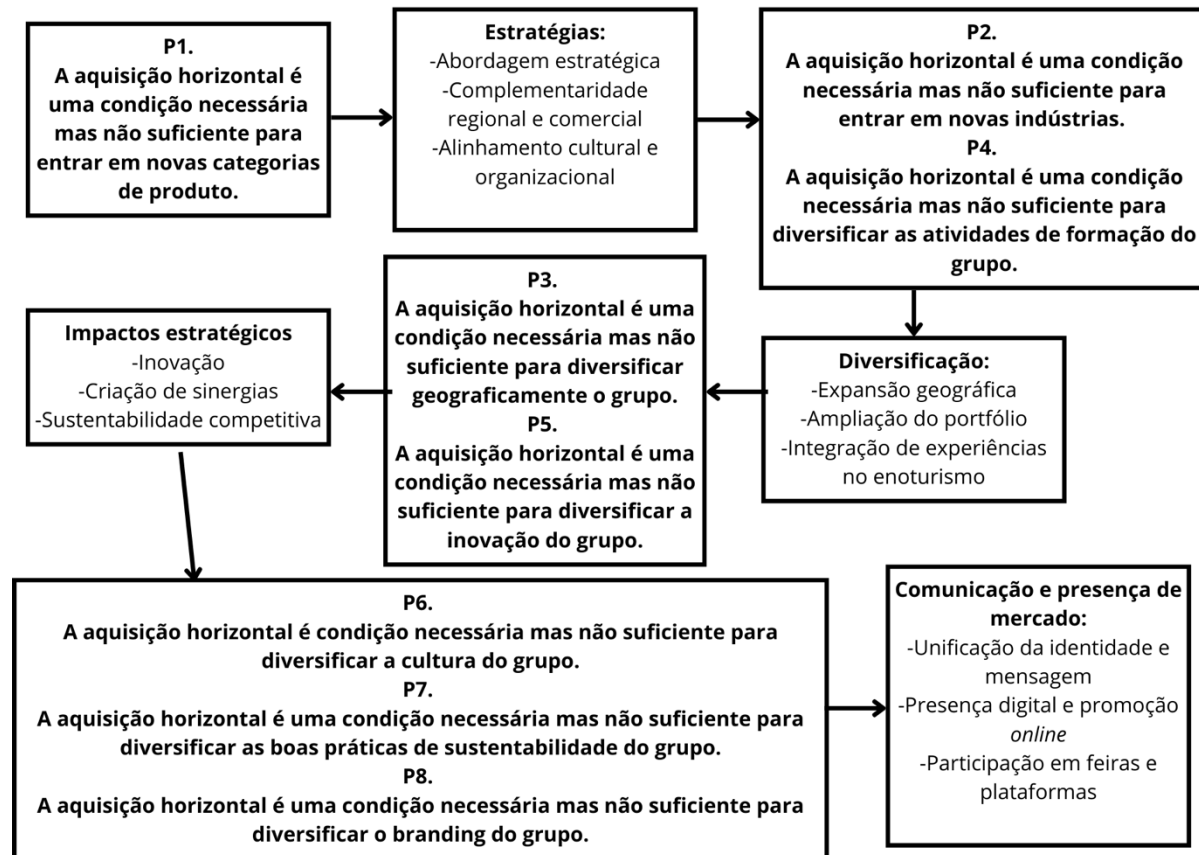


Figura 5. Modelo teórico a posteriori da Relação entre Aquisições, Diversificação e Impactos Estratégicos

5.2. Limitações

Esta investigação tem limitações que precisam de ser reconhecidas para contextualizar os resultados e as interpretações. A revisão da literatura revelou uma falta interesse no sector vitivinícola, especialmente no enoturismo, no contexto das empresas familiares portuguesas. A maior parte da literatura existente centra-se em grandes empresas multinacionais e no sector industrial, o que limita a possibilidade de desenvolver um quadro teórico totalmente adaptado às realidades de Aveleda.

A estratégia de investigação adotada baseou-se num estudo de caso único, recorrendo apenas a entrevistas qualitativas, o que limita a possibilidade de generalizar os resultados a outras empresas da região. Embora o estudo de caso permita uma análise aprofundada e contextual, não permite uma comparação direta com outras empresas vitivinícolas portuguesas ou internacionais. Além disso, como as entrevistas foram conduzidas internamente, é possível algum enviesamento devido à proximidade dos entrevistados à estratégia e cultura da organização.

Uma das principais limitações empíricas deste estudo foi a falta de uma análise quantitativa para complementar a análise qualitativa. O estudo centrou-se apenas em entrevistas e na análise de documentos, sem se basear em medidas financeiras ou quantitativas detalhadas do desempenho pós-aquisição. Como resultado, não foi possível avaliar objetivamente e de forma mensurável o impacto direto da aquisição e da diversificação no crescimento económico da Aveleda.

5.3. Sugestões para estudos futuros

A investigação futura poderia alargar a revisão da literatura para incluir mais fontes de informação regionais e sectoriais para a investigação, tais como relatórios de associações de vinhos, estudos de casos específicos e artigos especializados sobre turismo. Para além disso, como enquadramento mais abrangente, seria importante fazer comparações entre diferentes regiões vitivinícolas em Portugal ou entre países com características semelhantes, como Espanha e Itália.

Relativamente à metodologia, uma abordagem comparativa baseada em vários casos e a análise de empresas vinícolas com diferentes perfis e localizações geográficas seria interessante. Para reduzir o enviesamento, a investigação futura poderia incluir entrevistas com intervenientes externos, como agentes de viagens, clientes, para obter uma visão mais diversificada do impacto da diversificação e da absorção.

De um ponto de vista empírico, recomenda-se a combinação de metodologias qualitativas e quantitativas, utilizando indicadores financeiros, indicadores de notoriedade da marca, dados sobre reservas e visitas e outros indicadores-chave de desempenho relevantes. A triangulação destes dados permitirá uma análise mais robusta e mensurável do impacto estratégico das aquisições e da diversificação no desempenho da Aveleda.

5.4. Implicações práticas

Os resultados deste estudo têm várias implicações práticas. Em primeiro lugar, as empresas do sector vitivinícola podem beneficiar de uma opção de aquisição clara e coerente, dando prioridade às regiões e propriedades que complementam o seu portfólio existente e têm o potencial de reforçar a sua identidade de marca. A integração pós-aquisição deve ser planeada com foco nos aspetos culturais e operacionais para garantir que as sinergias esperadas sejam totalmente realizadas.

Além disso, o estudo salienta a importância de ligar a experiência de enoturismo à narrativa da marca e de utilizar a narração de histórias e o marketing digital para criar uma ligação emocional com os consumidores. Investir em iniciativas sustentáveis e comunicar eficazmente essas iniciativas também pode reforçar o apelo de uma marca nos mercados internacionais. Finalmente, as empresas do sector podem considerar parcerias com instituições para maximizar o impacto das suas aquisições no desenvolvimento económico e cultural das regiões em que operam.

Durante a elaboração da minha dissertação, Aquisições e diversificação: O caso da Aveleda, foram utilizadas as seguintes ferramentas:

- **ChatGPT:** Utilizado para reformular extrato do texto, esclarecer conceitos teóricos, encontrar fontes bibliográficas e sugerir melhorias na redação. Contribuiu, na redação inicial do capítulo 1 da revisão da literatura (páginas 18 a 35), que posteriormente foram revistas e ajustadas por mim.
- **Copilot:** Usado para sintetizar partes de documentos estudados e auxiliar na estruturação de ideias. Foi particularmente útil no capítulo 1 e 4, onde ajudou a resumir relatórios que integrei na revisão da literatura.
- **TurboScribe:** Utilizado para transcrever entrevistas realizadas no âmbito da investigação. A transcrição bruta serviu de base para a discussão presente no capítulo 4 (entrevistas nas páginas 63 a 83), tendo sido posteriormente revista por mim.
- **Grammarly:** Ferramenta empregue para a deteção de erros gramaticais e melhorias estilísticas, particularmente na revisão final do documento. Aplicado de forma geral ao longo dos 5 capítulos. (páginas 18 a 53).

Após a utilização destas ferramentas, revi e editei o conteúdo conforme necessário e assumo total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho apresentado.

Declaro ainda conhecer e respeitar o Código de Conduta de Inteligência Artificial da Católica Porto Business School.

Referências bibliográficas

Adhabi, E., & Anozie, C. B. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97. <https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>

Aveleda. (n.d.). *Aveleda Institucional*. <https://company.aveleda.com/pt>

Berry-Stölzle, T. R., Hoyt, R. E., & Wende, S. (2013). Capital Market Development, Competition, Property Rights, and the Value of Insurer Product-Line Diversification: A Cross-Country Analysis. *Journal of Risk and Insurance*, 80(2), 423-459.

Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-425.

Bringer, J. D., Johnston, L. H., & Brackenridge, C. H. (2006). Maximizing transparency in a doctoral thesis: The complexities of writing about the use of QSR NVivo within a grounded theory study. *Qualitative Research*, 6(2), 247-265.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.

Charmaz, K. (2009). *Constructing Grounded Theory*. Sage.

Charters, S., & Ali-Knight, J. (2002). Who is the wine tourist? *Tourism Management*, 23(3), 311-319.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. IL: Irwin.

Deloitte. (2024). *Relatório Global de Fusões e Aquisições 2024*. Deloitte Insights.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eurostat. (2022). *Statistics on small and medium-sized enterprises in the EU wine sector*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Vineyards_in_the_EU_statistics

Ferreira, D. (2002). *Fusões, aquisições e reestruturações de empresa*. Silabo.

Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research*. Sage.

Gagnon, Y. C. (2010). *The Case Study as Research Method*. Presses de l'Université du Québec. <https://dx.doi.org/10.1353/book15527>.

Ghemawat, P. (2001). *Distance still matters: The hard reality of global expansion*. Harvard Business Review, 79(8), 137-147.

Ghemawat, P. (2018). *The New Global Road Map: Enduring Strategies for Turbulent Times*. Harvard Business Review Press.

Grant, R. M. (2024). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.

Hall, S. (2015). *Cultural Identity and Diaspora*. Routledge.

Hitt, M. A., Harrison, J. S., & Ireland, R. D. (2001). *Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*. Oxford University Press.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas do setor vitivinícola em Portugal*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004498&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt

Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page.

Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, Elsevier 53(1), 59-68.

Keller, K. L. (2009). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson.

Kumar, M. S. (2009). The relationship between product and international diversification: The effects of short-run constraints and endogeneity. *Strategic Management Journal*, 30(1), 99–116.

Lee, H. (2017). *Post-merger and acquisition innovation and performance: Implications from structural choices and knowledge-based theory*.

Lee, H., Um, K., Hughes, P., Hughes, M., & Shine, E.-K. (2022). Understanding knowledge transfer in M&As: An integration of resource orchestration and social capital theories and evidence from UK acquiring firms. *European Management Journal*. *In press*.

López-Santiago, J., Md Som, A., Asyadi Bin Md Yusof, F., Mazarrón, F. R., & Gómez-Villarino, M. T. (2024). Exploring Sustainability in Wineries: Evaluating Food Safety and Environmental Management Aligning with the Farm to Fork Strategy. *Agriculture*, 14(3), 330.

OECD. (2021). *Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery*. OECD. <http://dx.doi.org/10.1787/b062f603-en>

OIV - Organisation Internationale de la Vigne et du Vin. (2023). *State of the World Vine and Wine Sector*.
https://www.oiv.int/sites/default/files/2024-04/OIV_STATE_OF_THE_WORLD_VINE_AND_WINE_SECTOR_IN_2023.pdf

Peng, M. W., & Meyer, K. E. (2016). *International Business*. Cengage Learning.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.

Potts, J. (2014). *The future of writing*. Springer.

Provas by Aveleda. (n.d.). *Provas by Aveleda*. <https://provasbyaveleda.com/?fh-u=299bea55-040e-4e22-b382-3bba84533e4d>

Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press.

Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989). Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.

Ruff, L. (2020). *Wine Tourism as a Means Towards Economic Profitability for the Canary Islands' Wine Sector: Recommendations for Collaboration-Based Initiatives*. Master's thesis, Universidade do Porto.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson.

Siapera, E. (2010). *Cultural Diversity and Global Media: The Mediation of Difference*. Wiley-Blackwell.

Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176.

Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage.

ViniPortugal. (2023). Exportação de vinhos portugueses. <https://www.viniportugal.pt/pt/media/noticias/3302/>

Wilson, C. (2013). *Interview techniques for UX practitioners: A user-centered design method*. Morgan Kaufmann.

Wine Business International. (2023). The dynamics of mergers and acquisitions in wine. <https://www.winebusiness.com/wbm/article/279327>

Wu, J., Ma, P., & Zhuo, S. (2022). International Diversification and Green Innovation: Evidence from Chinese Firms. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 793-810.
<https://doi.org/10.3390/su14158981>

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). *SAGE Publications*.

Anexos

Anexo 1: Formulário de Consentimento para as entrevistas

A seguinte informação é fornecida para determinar se você deseja participar para este estudo relacionado à minha dissertação:

1. **Participação Voluntária:** Você tem o direito de não participar e não é obrigado a responder a nenhuma pergunta que não deseje.
2. **Objetivo do Estudo:** Este estudo tem como objetivo compreender como a estratégia de aquisições e diversificação da Aveleda contribui para o crescimento e posição da empresa no mercado, com foco no setor de enoturismo e comercial. Para isso, serão realizadas entrevistas com colaboradores da empresa, além de uma análise detalhada da literatura. Os resultados serão apresentados na minha tese de mestrado intitulada "Aquisições e diversificação: O caso da Aveleda."
3. **Benefícios de Participar:** Participar permitirá que você contribua para um estudo acadêmico relevante e tenha acesso às conclusões gerais da pesquisa.
4. **Gravação e Confidencialidade:** A conversa será gravada para garantir que todas as suas contribuições sejam registradas corretamente. As gravações serão acessíveis apenas ao pesquisador e convertidas em transcrições anonimizadas.
5. **Anonimato:** Tudo o que for mencionado na entrevista, bem como os resumos ou excertos utilizados, serão apresentados de forma anônima.

Eu, [Nome do Participante], declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, benefícios, e condições desta pesquisa e concordo em participar da entrevista descrita acima.

Assinatura: _____

Data: _____



CATOLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL
PORTO

ESTD 1870

Aveleda

QUINTA DA AVELEDA - WINES & TOURISM

Anexo 2: Guia da entrevista

Estratégia:

1. Como caracterizaria a estratégia de aquisições da Aveleda nos últimos anos?
2. Quais foram as principais motivações por detrás das aquisições mais recentes da Aveleda?
3. Como é estruturado o processo de integração das quintas na Aveleda?
4. Quais os desafios que a Aveleda enfrentou durante a aquisição de empresas ou propriedades?
5. Porque é que a Aveleda decidiu adquirir no Algarve e no Douro?

Operação:

1. Como avalia a experiência enoturística oferecida em cada quinta em termo de diversidade?
2. Qual foi a mudança das operações que foram implementadas após as aquisições da quinta?
3. Como a integração das Quintas foi benéfico para a diversidade da atividade enoturística?

Comunicação:

1. Como foram ajustadas as estratégias de comunicação para incluir as quintas?
2. Como são destacadas as características da Aveleda, Villa Alvor e a Quinta Vale do Sabor nas campanhas?
3. Que canais digitais têm sido mais eficazes durante a promoção das quintas?
4. Já pensaram fazer promoção em revista, de turismo, por exemplo?
5. Como as quintas adquiridas contribuírem para o posicionamento atual da Aveleda?

Comercial:

1. Como é que a presença internacional da Aveleda evoluiu nos últimos anos?
2. Em que regiões ou países é que a Aveleda se concentra para os seus serviços internacionais?
3. Que canais utilizam para chegar aos mercados internacionais?
4. Qual é a estratégia da Aveleda para adaptar os seus serviços a diferentes mercados internacionais?
5. Quais são os principais desafios que a Aveleda enfrenta quando adapta os seus serviços a diferentes países?



CATOLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL
PORTO

ESTD 1870

Aveleda

QUINTA DA AVELEDA – WINES & TOURISM

Anexo 3: Entrevista - Manager A

1) Como caracterizaria a estratégia das aquisições da Aveleda nos últimos anos?

Tem sido uma estratégia moderada de aquisições. Nós adquirimos Quinta Vale de Dona Maria em 2016 ou 2017. Depois de uma análise muito prolongada sobre o potencial da região, normalmente as aquisições aqui na Aveleda são sempre processos bastante morosos. Em 2016 ou 2017 adquirimos a Quinta Vale de Dona Maria. Antes tínhamos a Quinta d'Aguieira, mas já é até muitos anos antes, é dos anos 90, por aí. E no final da década de 2010 adquirimos lá em baixo Vila Alvor, no Algarve. Portanto, tem sido uma estratégia bastante ponderada. No setor sabemos que há outros players que estão a comprar muitas coisas. Às vezes até têm alguma dificuldade de profit estratégico em termos de como alinhar todas as quintas numa só empresa, numa só marca. No nosso caso acho que isso tem corrido bem.

2) Quais foram as principais motivações detrás das aquisições?

No Douro foi uma lógica perceber que é uma região com muita potência nos mercados externos. Também em Portugal, mas em termos de venda de vinhos. Nós em Portugal temos a Alentejo em 1º região e o Douro atualmente tem valor, já será a segunda, em volume é capaz de ainda não ser. Sabemos também que no Douro há normalmente um bom posicionamento em termos de price point para o consumidor final. Enquanto noutras regiões normalmente esses price points são mais baixos, às vezes até mais baixos do que na região dos vinhos verdes. E isso normalmente não liberta tanta margem. No Douro foi muito uma questão comercial de explorar os vinhos da região na exportação, como complemento aos vinhos verdes, que é onde surgiu a empresa. No Algarve foi mais uma lógica de aproveitar, por ser uma região ainda desconhecida, por ser uma região onde há muito para fazer, e também uma região com muito potencial turístico, e foi quase um binómio entre turismo e comercial.

3) Como foi estruturado o processo de integração das Quintas na Aveleda?

No caso de Quinta Vale D Maria, havia alguns colaboradores que pertenciam à empresa, e houve ali um processo de transição, em que as pessoas ficaram a saber como é que era a nossa forma de trabalhar, mesmo os nossos softwares de processamento e assim, e houve sempre uma fase de aprendizagem dos colaboradores deles. No caso de Villa Alvor, era muito residual o número de colaboradores que tinha, nós ficámos só com o Rodrigo, que é enólogo e também responsável pela parte da viticultura, e a integração foi muito de uma lógica dele ter um acompanhamento muito próximo das pessoas que o ficaram a chefiar, na altura era o Pedro Barbosa e o Manuel Soares, que era o diretor de enologia, na altura era o diretor de Viticultura, e foi assim um processo de integração, foi nesse âmbito. Depois temos outro tipo de integração, que é a integração das marcas no

nosso portfólio, houve ali uma reestruturação em termos da forma como está organizado o nosso marketing, ou seja, havia marcas de cada uma dessas quintas que tiveram de ser alocadas a pessoas que já estavam cá, ou teve de se recrutar mais pessoas para dar resposta a este crescimento em termos de marketing. Na área comercial não houve assim uma grande reestruturação, pelo facto de termos adquirido essas propriedades. E

na produção, lá em baixo também não, porque a produção é feita totalmente lá em baixo, tudo o que é engarrafamento e recolagem. No que diz respeito ao douro, sim, teve de haver aqui uma integração, aqui foi mais nós habituarmos, ou nós acomodarmos à forma como eram os produtos

deles. As nossas linhas tiveram de ser preparadas para poderem produzir os vinhos que eram desenvolvidos em Quinta Vale D Maria.

4) Quais foram os desafios que a Aveleda enfrentou durante as aquisições (logístico, gestão de operações)?

Assim, uma parte muito importante, e que é sempre, diria, fundamental, é a questão da cultura da empresa. A Aveleda tem uma determinada forma de estar, uma determinada cultura, e quando tu adquires uma outra empresa, pode haver sempre um certo choque cultural, formas de fazer as coisas diferentes. Esse é o primeiro desafio, até porque no caso de Quinta Vale D Maria, a pessoa que era dona dessa empresa transitou para a Aveleda, e há muito aqui esta dificuldade de gerir, com essas sensibilidades, de que nós adquirimos uma empresa, as pessoas que estavam na empresa vieram para cá, têm de alguma forma também de se adaptar à nossa forma de trabalhar, e nós adaptarmos também a alguns vícios, ou algumas coisas que eles tenham, tanto positivos como negativos.

Villa Alvor foi diferente, nós adquirimos a empresa lá em baixo, mas o proprietário não continuou no projeto, só houve uma pessoa que se manteve, foi mais uma aculturação dessa pessoa à Aveleda. E que acho que morreu bem, até porque muitos dos valores que a Aveleda tem também eram valores partilhados por essa pessoa, portanto não houve qualquer problema. Depois dessas situações que estávamos a falar, de logística sim, há uma dificuldade também, o espaço é limitado, e nós lá em baixo no armazém também tivemos de fazer algumas alterações por causa de aumentarmos o nosso volume com estas aquisições. A gestão de operações também tem um bocadinho, e aqui estou a pensar mais do lado até da enologia, porque nós quando adquirimos Quinta Vale D Maria já tínhamos uma propriedade no Douro, mas que fica a uma hora e tal de distância, portanto sempre que há vindimas ou sempre que é preciso fazer um controle dos dois espaços, isso é uma sobrecarga da pessoa que está responsável, quer pela área da viticultura, quer pela área da enologia.

5) Como é gerido o risco associado às aquisições como desalinhamento?

É um bocadinho perceber o outro lado, o lado das pessoas que entram para a empresa, e tentar de alguma forma fazê-los perceber que a nossa forma de trabalhar é assim, é preciso haver aqui algum alinhamento.

6) Porquê a Avalia decidiu adquirir a Quinta Vale do Sabor e Vila do Douro, nestas regiões em particular?

Quinta Vale do Sabor foi uma propriedade que nós comprámos até antes, Quinta Vale de Dona Maria, ou seja, nós do Douro estamos presentes com dois pólos, um que é Quinta Vale do Sabor próximo de Moncorvo, e outro que é Quinta Vale de Dona Maria próximo de Pinhal. Nestas duas regiões, o principal propósito foi fazer vinhos tintos do Douro, porque sabemos que há uma potência forte dos mercados por esse estilo de vinhos.

Villa Alvor foi muito numa lógica de explorar a região, tentar perceber dentro do Algarve onde é que nós nos queríamos localizar, e a opção foi ali naquela região à volta de Portimão, depois ali próximo de Portimão, tentar perceber alguns espaços que pudessem estar disponíveis e assim foi um bocadinho por aí.

7) Como a estratégia de enoturismo na Quinta Vale do Sabor e Villa Alvor evoluíram destas aquisições?

Em Quinta Vale de Dona Maria e Quinta Vale do Sabor não havia qualquer oferta de enoturismo quando nós os adquirimos, ou melhor, em Quinta Vale de Dona Maria havia uma coisa mais ou menos amadora, amadora no sentido em que não havia uma proatividade da empresa para procurar clientes, ou para comunicar que tinham disponíveis essas atividades de enoturismo, simplesmente as pessoas que andavam no Douro e conheciam a marca chegavam lá, batiam à porta e perguntavam se podiam provar vinhos, era tão simples quanto isso. Neste momento nós estamos a fazer um investimento grande em Quinta Vale de Dona Maria para reformular os espaços, reformular quer a adega, que era aquela que era chamada Casa Mãe, que era onde começou todo o projeto de produção de vinhos de Quinta Vale de Dona Maria. Estamos a fazer essas obras à hora de remodelação e a meados do próximo ano vamos arrancar com enoturismo nesses espaços. Portanto, aí vai haver uma grande evolução. Lá em cima em Quinta Vale do Sabor, inicialmente quando nós comprámos o espaço, ele pertencia a um empresário espanhol, esse empresário tinha uma visão muito alicerçada

em enoturismo, aliás, o projeto dele até passava por ter um hotel ou ter algum tipo de alojamento naquele local.

Nós, inicialmente, vimos sempre aquele espaço mais como um espaço de produção de vinhos e não tanto ligado a enoturismo. No entanto, aqui há dois anos atrás começámos a perceber como Quinta Vale de Dona Maria ainda ia demorar a arrancar em termos de enoturismo. Portanto, temos a hipótese de ter ali um pequeno polo de enoturismo em Quinta Vale de Sabor, estarmos abertos a quem nos quisesse visitar e fazer provas de vinhos. Lá em baixo, em Vila Alvor, quando nós adquirimos o espaço, a empresa, já existia uma loja, já existiam provas, foi mais uma lógica de continuidade, de se calhar trazer aqui algum conhecimento da Aveleda sobre a atividade do enoturismo para melhorar essas atividades. E aos poucos estamos ainda acrescentando algum serviço, por exemplo o programa de vindimas, que nunca tinha sido feito, estamos a melhorar um bocadinho os nossos serviços, para além de provas, agora vamos ter as merendas, vamos ter os jogos, vamos querer dinamizar um bocadinho mais aquele espaço, até porque em Vila Alvor também está previsto para 2026, se tudo correr bem, termos um novo espaço, uma nova adega, uma nova área de enoturismo dentro da propriedade.

8) E que papel desempenham as aquisições na estratégia de exposição internacional da empresa?

As aquisições do Douro foram muito importantes, porque veio complementar o nosso portfólio, nós em termos de produtos, a Aveleda estava muito ancorada nos vinhos verdes, e a região dos vinhos verdes, gostando só não, está muito associada a vinhos de baixo preço, infelizmente uma seleção de vinhos de menor qualidade, quando comparados com os vinhos do Douro ou os vinhos do Alentejo. E o objetivo de comprarmos uma propriedade no Douro também foi muito nessa lógica de melhorar a perceção de qualidade que é atribuída à empresa Aveleda como um todo. E uma lógica de expansão internacional, isso tem peso grande. Villa Alvor não teve um peso muito forte em termos de estratégia de expansão internacional, porque 90% das nossas vendas de Villa Alvor são feitas em Portugal, ou a turistas lá no nosso espaço ou então a cliente ali na região do Algarve. E ainda é muito focado no Algarve, que é um dos problemas que nós também não temos em Villa Alvor, o que eu acho que toda a região do Algarve tem. E 80 a 90% da produção dos vinhos naquela região, ficam naquela região.

9) E destas aquisições houve mais visibilidade da marca Aveleda, numa escala internacional?
Sim, é isso, eu acho que com as do Douro, muito. Porque é uma região que é bastante conhecida, a empresa que nós adquirimos, Quinta Vale D Maria, é uma empresa que pertence a um grupo que é os Douro Boys, que tem bastante notoriedade no estrangeiro, também em Portugal, mas também nos mercados onde é dada uma atenção muito grande à região do Douro, e por isso sim vieram ajudar.

10) E as aquisições permitiram a Aveleda chegar a novos mercados mais facilmente?
Não, eu diria que não foi por causa de abrir novos mercados, que nós procurámos adquirir estas quintas. Até porque Villa Alvor tem muito pouco peso em termos de exportação, o Douro e Quinta Vale D Maria tinham algum peso de exportação, mas não era muito grande até quando comparado com aquilo que nós tínhamos na Aveleda. Houve um ou outro cliente que estava na carteira de clientes de Quinta Vale D Maria, que foi interessante para nós, mas não foi esse o motivo principal da compra.

11) Houve um aumento do número de visitantes?
Eu diria que lá em cima sim, porque nós não tínhamos nada aberto, portanto passámos a estar abertos, e quando partes de uma base zero vai sempre aumentar. Lá em baixo em Villa Alvor nós tivemos um azar, nós adquirimos a Quinta em 2019, e em 2020 houve o Covid. Portanto 2020 e 2021 foram anos muito complicados, desde 2022 nós temos vindo a crescer, e eu acho que estamos mais ou menos ao mesmo nível que a empresa estava em 2019.

12) E aqui na Quinta da Aveleda?
Aqui na Quinta da Aveleda sim, tem havido um crescimento grande de visitantes. Mais ou menos isso eu vejo pela faturação, nos últimos anos quase duplicámos a nossa faturação de serviços.

13) Efectuaram uma análise do tipo de cliente que vem visitar as quintas (turistas estrangeiros, nacionais)?
Não, não temos feitos este tipo de análise, segmentação. Temos a percepção de quais é que são os clientes que nos visitam, mas não temos uma estatística.

14) Em que novos benefícios ou recursos estas aquisições trouxeram à empresa?
Em termos de recursos, nós não estávamos no Algarve, abrimos claramente uma porta naquela região, e por aí, eu diria que são os principais benefícios e os recursos são os próprios espaços em si, as vinhas, a adega, que vêm normalmente acopladas a uma empresa. Na região do Douro, uma vez que nós já tínhamos o polo em Quinta vale de Sabor, quando tínhamos a Quinta vale D Maria, eu diria que foi mais uma, o principal benefício, o principal recurso que nós fomos buscar foi o nome da marca, Quinta vale D Maria, é um nome que também nos ajuda a abrir algumas portas e que nos dá uma maior notoriedade numa região.

15) Em que medida foi tomada para alinhar as experiências turísticas oferecidas na Quinta, adquiridas, com o modelo de turismo que vocês têm lá, na Quinta da Aveleda?
Nessas quintas, nós ainda não estamos ao nível que estamos aqui na Quinta da Aveleda, mas há algumas coisas que nós temos feito, nomeadamente nas provas, ou seja, querem Quinta vale do Sabor, querem Villa Alvor, os espaços de enoturismo vivem muito das provas que são feitas. E aí, aquilo que nós procuramos é standardizar um bocadinho as provas que fazemos, de acordo também

com já tínhamos aqui na Quinta da Aveleda, mas dando importância aos vinhos de cada uma das regiões. Enquanto na Quinta da Aveleda nós temos provas das regiões dos vinhos verdes, temos provas onde incluímos vinhos de outras regiões, querem Quinta vale de Sabor, querem Villa Alvor, a maior parte das provas são só de vinhos dessas regiões. Mas depois, tudo o que é materiais de comunicação, como dossiê comercial e assim, foram dever àquilo que nós fazíamos na Quinta da Aveleda. O que não temos, e é isso que temos tentado começar a alargar, é outros serviços, os tais jogos, a prova que sabes, as merendas, porque nós aqui também temos piqueniques na Quinta da Aveleda. Há um ou outro serviço que nós percebemos que funciona bem aqui e que tentamos implementar lá, ainda que com os devidos arranjos, para irem de acordo àquilo que é as características da própria região.

16) Pode descrever um caso em que uma das aquisições permitiu à Aveleda oferecer umas experiências únicas em termos de enoturismo?

Uma coisa que nós temos feito lá em baixo, em Villa Alvor, até porque o espaço vicia muito para isso, são os sunset, são as festas que nós temos feito de final de tarde em que aproveitamos para dar a conhecer o espaço e há um momento também de convívio entre os clientes, diria que é assim, uma atividade que tem funcionado bem lá em baixo, que até podemos também fazer aqui na Quinta da Aveleda.

17) Quais foram os principais obstáculos na interação das equipas de Villa Alvor e de Quinta de Vale de Sabor?

Quinta de Vale de Sabor, nós não tínhamos ninguém, quando abrimos o enoturismo não houve ninguém, portanto não houve assim um grande obstáculo. Aquilo que sentimos quando abrimos a parte do enoturismo, o que temos muitas vezes é uma dificuldade de alinhamento ou de acompanhamento, que é um espaço relativamente longe, em uma hora e meia é complicado fazer uma gestão contínua, ainda assim tentamos estar sempre o mais presentes possíveis. Lá em baixo, isso ainda complica mais, porque são quase 5 horas de distância, em termos de presença ou de apoio que nós conseguimos dar, também dificulta bastante. Mas pronto, é isso. Temos alguma formação, também as pessoas que estão lá em baixo, para melhorar aqui os tais riscos que há pouco falado, de desalinhamento deles com a nossa equipa.

18) E de que forma as aquisições tiveram impacto no desempenho financeiro da Aveleda?

Se pensarmos no global da empresa, quer uma operação, quer outra, se são adaptadores, acrescentam valor à empresa. Se pensarmos numa lógica de venda de vinhos, se pensarmos numa lógica de turismo, são operações que infelizmente, até agora, não vem a aumentar o nosso lucro, no nível da operação, na parte do turismo.

19) Em que medidas as aquisições facilitaram a inovação dentro da Aveleda?

Lá em cima, o que nós aprendemos que era feito na Quinta Vale Dona Maria, foi o posicionamento premium desses vinhos. E hoje em dia, na marca Aveleda, nós já temos ofertas para escalões de produto mais premium, quase de luxo, que era muito o que acontecia em Quinta Vale Dona Maria. Portanto, dessa forma, houve alguma transferência de conhecimento para permitir-nos aqui alguma inovação nas marcas que nós tínhamos. Villa Alvor, não houve assim nada que fosse feito lá, que eu possa dizer que ajudou a introduzir a inovação na empresa, a não ser a própria região. O fato de estarmos no Algarve, enquanto a empresa é algo de inovador, mesmo no setor dos vinhos, não há muitas empresas que estejam nessa região.

20) Que iniciativas foram tomadas para melhorar a visibilidade das quintas?

Sim, da parte do marketing, tem sido feito um trabalho grande para divulgar esses dois espaços. Nós temos brand managers que fazem a gestão dessas duas marcas, quer Villa Alvor, quer Quinta Vale Dona Maria. Geralmente eles têm um plano de comunicação, têm algum investimento que está atribuído. Por exemplo, no caso do Douro, também temos tido alguns anúncios de imprensa, temos tido algumas reportagens e assim, que nos ajudam a divulgar o projeto.

21) E há uma futura aquisição que está planeada e que irá desempenhar uma estratégia internacional?

Não, pelo menos nos planos não está nada previsto.

22) E quais são os objetivos a longo prazo da Aveleda para os seus serviços de enoturismo no mercado internacional, mesmo nacional?

O nosso objetivo em termos de Aveleda no enoturismo, é sempre onde cresceu e de chegar a novos mercados e de obter novos clientes. Depois, temos um objetivo grande, que é solidificar estes dois projetos que temos fora de Quinta de Aveleda, que é o Quinta de Dona Maria e Villa Alvor. E como eu disse há pouco, atualmente não são projetos rentáveis para a empresa. O principal objetivo passa um bocadinho por aí, conseguir gerir estes projetos de forma que eles sejam rentáveis. Para o fazer, vamos precisar de crescer em termos de número de clientes, portanto vamos precisar de crescer também nessa lógica de atratividade internacional. Na Quinta de Aveleda é mais um crescimento na continuidade e na oferta de novos serviços. Um dos targets que nós já temos muito bem definido para os próximos anos é o target corporativo, que até agora não era o nosso foco, eram muito visitas individuais ou com aqueles grupos grandes da Viking etc. E agora, nos próximos anos, vamos também tentar começar a chegar às empresas. Temos outras valências, como a questão do auditório, que nos permite também ter serviços mais adaptados às necessidades desses clientes.

Anexo 4: Entrevista - Manager B

1) Como avalia a experiência enoturística oferecida em cada quinta em termo de diversidade?

Na Quinta da Aveleda é onde nós temos a maior diversidade de serviços. Na Quinta da Aveleda nós gostamos de dizer que se consegue fazer tudo o que nós, a nível de enoturismo, tudo o que nós quisermos, com algumas restrições a nível de espaços da família, mas tirando essa restrição, nós conseguimos fazer de tudo um pouco. E é o espaço onde nós conseguimos ser mais inovadores. Nós temos desde experiência, portanto, eu acho que avalio como um espaço de alta qualidade, com serviço base um pouco massificado e estandardizado, só de visita e prova, mas o caminho que estamos a fazer é um caminho de premiar izar o serviço. E por isso o nosso leque de oferta está cada vez mais direcionado para as pequenas experiências, experiências privadas e para o segmento corporate.

A Quinta Vale do Sabor pertence a um projeto muito elitista, muito premium, muito elevado, a nível de segmentação e de posicionamento de marca. No entanto, isto é o ADN do projeto Vale D. Maria. A Quinta Vale do Sabor é um projeto um pouco mais mainstream. É uma experiência que estamos a fazer num espaço pouco turístico, que é Moncorvo. Os serviços são muito base, é serviço de prova, pouco mais temos. Temos a possibilidade de diversificar um bocadinho também os serviços, mas de base, de tabela, só temos provas. Ainda no Douro, vamos, entretanto, abrir no próximo ano, o outro projeto, onde isso já será um projeto só para experiências privadas, um modelo de negócio by invitation. A ideia é, dentro do mesmo projeto Vale D. Maria, termos acesso, ou darmos a possibilidade de ter acesso a dois tipos de cliente: O cliente premium e o cliente mainstream ou cliente turista de oportunidade.

No Algarve, neste momento o que temos, eu chamo-lhe que é um wine bar. É uma loja onde se pode beber vinho, não é mais do que isto. Inclusive é a adega em questão. Não é a nossa adega, é uma adega provisória, alugada, com vistos para um laranjal. A nível de experiências vínica, é mais a contextualização e poder estar próximo da marca. Porque agora e neste ano estamos a começar também a tentar diversificar, enquanto esperamos que o projeto, que já está aprovado, abra para o terreno. Será mais dois, três anos até isso acontecer. Já começamos a fazer o sunset, vamos fazer agora no Natal o cinema, começamos a fazer o primeiro programa de Vindimas.

Mas isto para nos aproximarmos da comunidade local e para nos darmos a conhecer. Porque a base do negócio continua a ser o cliente que depois da praia vem beber um copo de vinho ou que depois do golfo vem beber um copo de vinho.

2) Qual foi a mudança das operações que foram implementadas após as aquisições da quinta?

A nível do departamento foi feita uma reestruturação completa. Nós antes não fazíamos, não tínhamos enoturismo em Vale do Sabor, só tínhamos enoturismo na Quinta da Aveleda e só tínhamos uma loja no Algarve. Quando abrimos a loja do Algarve e começamos a fazer provas, Tiago assumiu de forma informal essa responsabilidade. E só com a entrada do Ildefonso é que se começou a estruturar melhor a equipa, que é um processo que ainda estamos a fazer e que todos os anos estamos vindo a melhorar, a reestruturar a equipa de forma, para além de crescer, porque há necessidades de crescimento, a ver pessoas não só no terreno, que também faltavam, mas em back-office a pensar na estratégia de cada espaço. Primeiro abriu-se e só depois é que se começou a fazer, de facto, o planeamento estratégico de cada espaço e qual era o caminho a seguir. Fizemos um bocadinho as coisas ao contrário, mas também foi fruto dos timings de abertura

3) Como a integração das Quintas foi benéfico para a diversidade da atividade enoturística?

O facto de nós termos vinhos de várias regiões, e oportunidades de enoturismo em várias regiões, permite-se, mesmo deslocados as regiões, dar a conhecer todas as regiões vitivinícolas de Portugal. Poderíamos mesmo falar sobre vinhos portugueses, mas se só estivéssemos presentes nos vinhos verdes, ou se só estivéssemos presentes no Algarve, era complicado mostrar, demonstrar as diferenças entre as regiões. E com a prova premium com o minicurso vínico, nós podemos falar sobre Portugal em geral, o facto de sermos um país muito pequeno, mas com uma grande diversidade de regiões e de vinhos, mas depois também remetemos para as nossas regiões em particular, para as cinco, e remetemos para as nossas propriedades. Portanto, temos aqui um cross-selling entre espaços. E depois conseguimos complementar com a prova-viagem por Portugal, onde o cliente pode provar um vinho de cada região. Portanto, eles provavam cinco vinhos, um vinho verde, um vinho de Douro, um vinho da Bairrada, um de Lisboa e um do Algarve. E com isto, nós complementamos o curso, mostrando, dando a provar, as diferenças características de cada região. São experiências que eu gosto muito e que eu aconselho muitas vezes, e acho que nós temos esse cuidado em muitos dos nossos serviços, ou em quase todos, porque têm sempre uma componente educativa, e especialmente no vinho verde e no Algarve, educar para a região e desmistificar o que é que é o vinho verde. Fala-se muito dos vinhos verdes e dos vinhos maduros, e isso não existe. Portanto, desmistificar é um trabalho também de experiência turística. Normalmente quem abre uma empresa de enoturismo, ou abre um projeto de enoturismo, tem por trás um produtor de vinhos. Porque não são distintas estas experiências. O cliente gosta do vinho e vem provar o próprio vinho na casa-mãe, ou então vai provar na casa-mãe porque calhou, porque vai pelos jardins e acaba por provar, e acaba por gostar dos vinhos e começar a consumir estes vinhos. Portanto, há aqui uma relação muito próxima entre os dois negócios. E acho que o facto de termos quintas nas várias regiões ajuda-nos a explicar o que é que é a experiência vínica, não especificamente no nosso espaço, mas em todo o país. E isso acho que é muito importante. Dá-nos muito mais valências comparados com a concorrência.

4) Que papel desempenha a sustentabilidade na decisão da Aveleda quando está a adquirir novas propriedades?

Na altura das aquisições eu não estava cá então isso não sei, mas posso falar das ações que estão agora tratadas. Em todos os espaços, o projeto do Algarve já vai todo ele crescer. Neste momento, o espaço em questão não é de todo sustentável. E nem sequer há trabalho. É sustentável nas práticas, mas não no edifício. Não na estrutura. E nem sequer há projeto para melhoria. Porque não é madeira nossa e não é madeira para o futuro. No Algarve, o projeto que está na Câmara e que já foi aprovado e que vai agora começar a crescer, já todo ele tem um pensamento sustentável à sua volta e vai haver um equilíbrio muito conectado com a natureza, com as vistas que tem para a rede de alvor, de forma a não haver um choque no espaço. E eu acredito que isso tenha sido um dos motivos que nos levou a adquirir aquela propriedade. Não te sei falar de factos, mas acredito que tenha tido muito essa componente.

Indo para o Douro, a aquisição dos espaços, no caso de Vale D. Maria, foi uma aquisição mais sentimental do que propriamente sustentável. Era uma propriedade que já pertencia à família. Portanto, fazia sentido a empresa adquirir algo que ao fim e ao cabo já era de quase todos. No entanto, a compra de Quinta Vale de Sabor não. A Quinta Vale de Sabor já teve, de certeza, um pensamento muito sustentável, porque nós acabamos por comprar uma propriedade, não a título turístico, mas a título produtivo, chave na mão, com condições brutais. No entanto, fizemos um projeto de melhoria. Neste momento, já temos uma cultura completa de painéis solares no símbolo

da propriedade. Portanto, aí sim, há um investimento grande de ações sustentáveis, mesmo dentro da área de produção. Construímos novas cubas, altamente sustentáveis. Há um reaproveitamento quase completo de tudo o que é produto, o produto principal e subproduto da Vindima. Portanto, como o espaço, já era um espaço moderno, já nos permitiu fazer esse pensamento e entrar para lá com esses projetos.

Agora, em Quinta de Aveleda, é onde acontecem mais coisas e menos coisas por motivos diferentes. Na área sustentável social, não sei se tu estás a par do projeto das casas arrendadas, mas nós temos um projeto, a família e a propriedade têm imensas casas, não sei se são 80, 90, têm imensas casas ao longo dos Vinhos Verdes. Não todas estão habitadas, mas as que têm condições para isso são arrendadas por valores simbólicos e a título vitalício a funcionários. Mesmo quando tu te reformas, continuas a poder habitar essa casa. Por isso, também, uma forma de envolvimento muito grande da empresa com as famílias e com os trabalhadores, e dos trabalhadores também sentirem mais a ligação à empresa. Depois, na Quinta de Aveleda, fizemos agora há 3 anos, na Aveleda SA, fizemos há 3 anos, salvo erro, a transição da frota a gás óleo para a frota elétrica.

5) Em relação ao mercado internacional, foi preciso alinhar a oferta das quintas a este mercado internacional?

Sim. Cada quinta tem o seu modelo local totalmente distinto uma das outras. Obviamente que na Quinta da Aveleda nós recebemos tudo um pouco e os americanos estão presentes em todas as quintas, o que é um mercado muito forte para Portugal. Mas, cada quinta, pela sua localização e pelo tipo de vinho que oferece, em um tipo de cliente totalmente distinto. Nós temos muitos brasileiros na Quinta da Aveleda porque também somos a propriedade, a casa mãe do Casal Garcia que é um vinho muito forte no Brasil. Isso já não acontece tanto no Douro. No Douro é maioritariamente americanos e os espanhóis pela proximidade e depois um bocadinho o turista de conveniência. Mas cliente que vem especificamente pela nossa quinta, pelo nosso projeto, é na sua base americana. E no Algarve, tens muitos alemães, mas já está, tem a ver com o tipo de cliente também que visita o Algarve. Tens muitos americanos, tens muitos ingleses, tens muitos alemães, também tens portugueses, mas é totalmente diferente. O português que nos visita na época do verão, não é denegrindo o turista português, mas é um tipo de turista que vai e se calhar compra a experiência mais económica e leva uma garrafinha de vinho. O cliente que nos visita mais na época de inverno, porque é uma das vantagens do Algarve, é que tem turismo o ano todo, na nossa realidade de enoturismo, nós não sentimos sazonalidade. Nós no verão temos mais turistas, mas com um preço médio mais baixo, é mais massificado, mas no inverno temos, apesar de menos clientes, é um cliente normalmente ligado com o golfe, nós estamos no mesmo lado do resort de golf Penina, e é um cliente que de manhã vai fazer as suas atividades de golfe, no Algarve está bom tempo o ano todo, e depois da parte da tarde vem fazer a prova de vinho, e vem fazer uma prova de prêmio, vai levar um vinho do Douro, provavelmente, o vinho mais caro, vai e volta, porque eles ficam longas as temporadas no Algarve, e então depois vêm cá comprar os vinhos para consumir nas casas, portanto, é um tipo de cliente diferente, e é o tipo de mercado que nós pretendemos atacar, e é isso que nós temos agora feito neste esforço de feiras, e provavelmente vamos apostar ainda mais nestas feiras internacionais.

6) Foi registado um aumento do número de visitantes internacionais?

Sim. Nós temos esses registos, sim, todos os clientes que nos visitam, fica registada a nacionalidade na Fareharbor. Agora, vou dar uma ressalva, com exceção de cliente de grupo, tudo que é cliente individual, tem esse registo por nacionalidade. Quando é cliente de grupo, a nacionalidade que fica registada é a da agência. Portanto, isso às vezes pode danificar um bocadinho os dados estatísticos.

7) Que papel o enoturismo desempenha na construção da marca no internacional?

Eu acho que é um trabalho que ainda está a ser feito. Um bocadinho mais, não pelo papel que nós poderíamos desempenhar, mas pela relação com as marcas internamente. É um desafio, tem vindo a melhorar, mas para podermos ter um papel verdadeiramente significativo no que é a marca no estrangeiro, tem que haver um trabalho anterior e interno, um alinhamento de posicionamentos e entre marcas e experiências. Tem vindo a melhorar, é um dos motos que eu e o Ildelfonso temos trabalhado, temos agora as experiências com o Casal Garcia, temos estes eventos que temos feito by Adega Velha, by Aveleda. Tem vindo mais esta junção de esforços, temos feito formação todos os anos, no início das temporadas, precisamente para estarmos alinhados no nosso discurso com aquilo que a marca quer que chegue lá fora. Neste momento, eu acho que é mais o contrário. Acabamos por definir mais do peso da marca no estrangeiro, nós, o Enoturismo, do que se calhar a marca do peso do Enoturismo. Neste momento, ainda não posso dizer que o impacto das experiências que os estrangeiros tenham cá seja significativo. Talvez para a marca Aveleda sim, porque eles vêm à casa-mãe da Aveleda, mas no Algarve eles vão associar, são vinhos de Portugal, são vinhos do Douro, ou é um cliente que já é um cliente fã da marca e vem à casa da marca, e aí é o contrário, foi a marca que o trouxe até nós. Agora, um estrangeiro vir à nossa quinta e levar em mente a marca, há muitas quintas no Douro. Eu ainda não sei se o peso da nossa experiência é impactante o suficiente para ele ficar com o registo. Não tenho dúvidas que ele tenha uma boa experiência, mas não sei se ele fixe a experiência como uma experiência de Vale D. Maria ou se simplesmente fixa que é uma experiência de Douro.

8) Como são excluídos os parceiros locais para fortalecer as atividades de enoturismo nas quintas?

Os parceiros locais para atividades, acima de tudo, são os parceiros públicos. Temos as câmaras, os postos de turismo, temos as ATPs, o Turismo Porto e Norte, temos a Câmara do Porto, portanto, acima de tudo, são entidades públicas que nos permitam unir esforços e trabalhar em conjunto agora o projeto Verde Sentido, em Amarante, de qual nós não conseguimos fazer parte porque Penafiel não pertence ao projeto, mas estamos lá envolvidos através da Great Wine Capitals. São parceiros públicos que nos permitem ter acesso a estas feiras, que nos permitem ter acesso a eventos como o da Great Wine Capitals, aos prémios, acima de tudo, os parceiros públicos é o nosso primeiro ataque local. Até pelo nosso posicionamento e a nossa relação com a comunidade local. A título privado, nós trabalhamos muito com produtores locais, mais na área da loja, e eu acho que isso também é muito importante, trabalhar com pequenos produtores locais, não só pela nossa relação com a comunidade local, mas o fato de podermos dizer que somos um produto que não é industrial, tanto nas compotas, o chocolate, mas temos outros produtores também, o azeite, também é muito importante essa vertente, e depois de acabar por não ser mais local, depois os nossos parceiros são mais nacionais e internacionais, porque é mais as agências e os operadores, acabam por não ser apenas parceiros, mas clientes.

9) Como Villa Alvor e Quinta Vale do Sabor ajuda a Aveleda a expandir o seu portfólio no turismo?

O fato de podermos apresentar nas experiências da Aveleda vinhos de todas as regiões, permitiu-nos fazer o Prova que Sabes, porque se não tivéssemos vindo de outras regiões, não podíamos fazer um Prova que Sabes, onde fazes uma prova cega para tentar vim à qual é a região, não íamos estar a dar um vinho da concorrência. Permite-nos fazer experiências muito mais alargadas e não tão focadas na região. Obviamente que há algumas que são mais focadas na região, porque fazem sentido o ser, mas se não tivéssemos as outras propriedades, não o conseguiríamos fazer. Acho que faz todo sentido e a tendência será para crescermos mais. E o contrário também, a nossa experiência de programa de vindimas aqui na Aveleda transferiu-se um bocadinho para o Algarve. Se nunca tivéssemos feito um programa de vindimas cá em cima, se calhar não nos saberíamos fazer lá em baixo. E levamos atividades que desenvolvemos cá em cima, como o Prova que Sabes, a oficina de vinho, são coisas que foram desenvolvidas na quinta da Aveleda, onde temos uma equipa mais alargada, e levamos para o Algarve

o faixo lá em baixo. Estamos a fechar também um minicurso vínico no Douro. Agora, é mais fácil desenvolver estas novidades na quinta da Aveleda, onde temos 25 pessoas a trabalhar e depois pegar nelas e transferi-las para as outras propriedades. Mas o facto de elas poderem funcionar em propriedades diferentes, e o facto de uma Prova que Sabes tanto funciona numa Aveleda, como funciona num Alvor, como funciona no Douro, diz muito do facto de nós olharmos para a empresa como um todo e não para a quinta da Aveleda só como quinta da Aveleda, para o Algarve só como Algarve. Tem particularidades muito distintas, e tem produtos distintos e modelos distintos de trabalho, mas tem muitos pontos em comum e que podem ser partilhados.

10) Como é que as aquisições se alinham então com os objetivos de longo prazo da Aveleda?

A quinta da Aveleda, o Aveleda SA, é claramente o maior exportador de vinhos verdes, sem grande concorrência, o maior produtor e exportador de vinhos verdes, e é conhecido como tal. Mas a empresa, já há 15, 20 anos para trás, tomou uma decisão e que é esse o nosso projeto contínuo ao longo prazo, e que ainda não estamos lá, não estamos a fazer esse caminho, estamos lá a nível de diversidade de vinhos, mas não ainda de conhecimento do mercado, mas a quinta da Aveleda quer ser conhecida. Se tu perguntares a alguém que se conhece a Aveleda, eles vão-te dizer assim, é que ela é quinta de vinhos verdes. E o que nós queremos é que a Aveleda SA seja reconhecida nacional e internacionalmente como uma produtora de qualidade de vinhos portugueses. Não especificamente de nenhuma região. Obviamente que os 150 anos de vinhos verdes nunca vão deixar de existir e não podem ser comparados com os 5 anos de vinhos do Algarve. Mas toda esta bagagem que temos de vinhos verdes levou-nos ao Algarve e levamos para lá os nossos conhecimentos, e é por isso que conseguimos em 5 anos tornar-nos o top 3 de vinhos algarvios. Mas é isso, e nós queremos ser conhecidos como um produtor nacional de vinhos e não um produtor regional.

11) Como é que a Aveleda gera os riscos associados às aquisições tais como potenciais desalinhamentos?

A dificuldade é de gerir equipas à distância, é a dificuldade de recrutamento nestas regiões um bocadinho mais complicadas, como o interior, como o Algarve. As dificuldades no enoturismo eu sinto que são essas, não é mais do que isso.

12) Estas aquisições tiveram impacto na capacidade de inovação da Aveleda no setor de enoturismo?

Sim, só para começar, fomos buscar o nosso diretor de inovação. O Ildefonso, antes de ser diretor de enoturismo, era diretor de inovação da empresa. Portanto, só para começar, e isso também diz muito da empresa, claramente mostra que existe a sensibilidade e o reconhecimento por parte da empresa que o enoturismo tem de inovar e que a aquisição destes novos espaços obriga a reinventar-nos. Portanto, acho que ir buscar o Ildefonso como pessoa para gerir o departamento de enoturismo não foi sem pensamento prévio. Obviamente que o seu perfil na área de inovação faz todo o sentido, tem tudo a ver com o enoturismo. E o facto é, não passa um ano em que nós não desenvolvemos um projeto novo, ou mais do que um, em simultâneo, atividades novas. Portanto, ele não nos permite estagnar. E é isso que é necessário, nos reinventarmos constantemente e incorporarmos as diferenças de cada região nas nossas experiências.

Anexo 5: Entrevista - Manager C

1) Como foram ajustadas as estratégias de comunicação para incluir as quintas?

As aquisições foram feitas já há um tempo. Isto tudo são datas anteriores à criação de um departamento de comunicação e marketing no departamento. Ou seja, a estratégia não foi adaptada. A estratégia já nasceu tendo em conta estas aquisições. Nós começamos a trabalhar a comunicação e o marketing das três quintas, Quinta da Aveleda, Villa Alvor e Quinta Vale do Sabor, ao mesmo tempo.

2) Como são destacadas as características da Aveleda, Villa Alvor e a Quinta Vale do Sabor nas campanhas?

Muitas vezes isto é um grande desafio. Principalmente porque fisicamente estamos na Quinta da Aveleda, ou seja, é-nos muito mais fácil comunicar as diferenças e perceber quais são estas diferenças no sítio onde nós estamos inseridos. Mas, ainda assim, tentamos sempre focar-nos, tal como no vinho. O vinho também tem as suas especificidades e as suas características únicas. E nós também refletimos isso no enoturismo, ou seja, o tipo de serviços, o tipo de provas que dá para fazer em cada uma das quintas é diferente. As vistas são diferentes. Então, nós debruçamos muito sobre o clima, o terroir, as próprias pessoas que trabalham lá e a forma como as experiências são conduzidas é completamente diferente.

3) Que canais digitais têm sido mais eficazes durante a promoção das quintas?

Conseguimos perceber imediatamente as redes sociais. Sempre que numa rede social, e estou a falar de Instagram e Facebook, nós soltamos essas redes sociais para a comunicação de enoturismo. Sempre que se faz algo nessas redes sociais e aplicamos, por exemplo, um anúncio a um posto, que seja direcionado para o Algarve, direcionado aqui para a zona do Minho dos Vinhos Verdes, nós conseguimos imediatamente perceber um efeito imediato que captamos muitas pessoas através das redes sociais. Outra coisa é a nossa plataforma de reservas. Nós temos uma plataforma de reservas que é a Fareharbor. Basicamente é o nosso motor que nos ajuda a gerir tanto o back-office como é a nossa montra para o cliente final. E maior parte das vezes, as reservas que nós temos através do online são de turistas estrangeiros, não são turistas portugueses. Os turistas portugueses têm acesso mais fácil a ligar por cá, a enviar um email. Os turistas optam bastante por fazer reservas online.

4) Já pensaram fazer promoção em revista, de turismo, por exemplo?

Sim. Ainda que, como eu estava a dizer há bocado, o departamento (A comunicação e Marketing no departamento de enoturismo) é muito novo, ou seja, as marcas, como já existem há muito tempo, o marketing do produto em sim muitas vezes apoia-se, apoia a sua comunicação no serviço associado ao produto para aparecer em revistas e assim. Agora, quanto a nós, nós sim fazemos isso para aparecer em revistas, jornais digitais, nós mandamos muitos press releases, mas sempre o foco ainda é no mercado português. Ainda não estamos bem preparados para nos mandar para fora.

5) Como as quintas adquiridas contribuirão para o posicionamento atual da Aveleda?

Sendo a quinta da Aveleda a mais conhecida, nós temos cerca de 30 mil visitantes por ano, as pessoas quando vêm cá, facilmente começam a saber que nós temos presença, tanto no Douro como no Algarve, e são capazes de vir até lá visitar. Agora, nas outras quintas virem até à Aveleda, é muito mais complicado. Porque o negócio na quinta da Aveleda está muito à frente dos outros. A quinta da Aveleda, enquanto termo de turismo, existe há mesmo muitos anos, ou seja, as outras

quintas ainda têm todo um caminho grande para percorrer, para ser motivo de acontecer o contrário. A nível digital, lá está, eu sinto sempre que a Quinta da Aveleda está lá em cima, sozinha, e vai ajudando as outras. As outras não ajudam assim tanto, lá em cima.

6) Houve inovações introduzidas para aumentar, por exemplo, o engajamento digital?

Sim. Primeiro, a criação de uma aplicação, ou seja, nós estamos a criar uma app que não é para permitirmos que os turistas andem aí sozinhos só com a aplicação. Não, as visitas aos jardins, na Quinta da Aveleda e às vinhas são mesmo guiadas, mas é a app que vai servir para dar um extra, um complemento de informação. Porque temos, muitas vezes, dicas de clientes de que 45 minutos não são suficientes para absorver tudo aquilo que o nosso serviço tem para dar. Portanto, a criação da app promove a interação digital com os turistas, porque depois também, obviamente, dentro da aplicação temos sempre a recomendação e o call to action para sigam-nos nas nossas redes sociais, avaliem-nos, avaliem a sua experiência no Google TripAdvisor. Há cerca de dois anos, a Aveleda, enquanto empresa, tem feito um evento, uma vez por ano, que se chama Aveleda Open Gala. E, basicamente, esse evento permite que todos os departamentos que vendem algo, nesse caso, o marketing enquanto produto e nós, em enoturismo, enquanto serviço, estejam expostos num dia de portas abertas aqui na Quinta da Aveleda. Para receber imensas pessoas. E estas imensas pessoas são influenciadores digitais, jornalistas, pessoas que têm empresas relacionadas também com motorismo ou com vinhos. Nós abrimos as portas para nos dar a conhecer e para promover esta interação física e também digital, e que é muito importante, com as pessoas de fora. Portanto, eu destacava estas duas inovações que temos para aumentar a nossa presença digital.

7) Como é gerido o branding da Aveleda de Villa Alvor e a Quinta Vale do Sabor?

É muito difícil teres recursos, uma equipa, que tu penses nas três quintas como um separado. Neste momento há uma equipa a pensar em tudo junto. Portanto, ao fazer as coisas, o objetivo é sempre pensar na individualidade de cada uma. Ou seja, no melhor de cada uma das quintas. A verdade é que, num momento, nós não conseguimos bem ter os recursos para fazer esta distinção e para trabalhar cada uma das quintas a sua individualidade. Nós temos uma plataforma, que é o Instagram e o Facebook, que se chama ProvasbyAveleda, porque Aveleda é empresa, mas engloba informação de três quintas ao mesmo tempo em Portugal inteiro. Eu não diria que há um branding feito por Quintas, há um branding feito por empresa e os serviços de enoturismo da empresa. É algo que está em cima da mesa para ser alterado.

8) Quais são os principais desafios de promover as três quintas com identidades distintas?

A dificuldade é de conseguires comunicar três valores completamente diferentes. Porque uma quinta no Douro, a autenticidade do Douro e a importância que o Douro tem e no meio de tantos concorrentes, é mesmo muito difícil conseguires-te destacar. Igualmente para os vinhos verdes, é muito conhecido pelo seu enoturismo, e a Quinta da Aveleda tem um certificado de excelência no enoturismo. E no Algarve, por causa da sazonalidade, é muito complicado. Então nós temos que estar sempre a pensar em três coisas completamente diferentes e conseguir comunicar estas diferentes quintas. E depois, para além disso, como estava a dizer, nós vamos ter os recursos dentro do departamento que consigam dedicar-se efetivamente a um projeto de diferenciar e comunicar estas três quintas. Ou seja, nós não temos neste momento... Temos um orçamento disponível para a Quinta da Aveleda, porque a Quinta da Aveleda, por mim, que nos face à sua faturação e nos tire mais. Mas outras quintas também não. Portanto, é difícil a questão é conseguires comunicar com a mesma intensidade, com a mesma periodicidade e com o mesmo número de postos, digamos

assim, uma Quinta da Aveleda como, por exemplo, uma Quinta Vale do Sabor. É completamente diferente. O conteúdo que temos de uma e de outra é completamente diferente. Portanto, esse é um grande desafio, tentar balançá-las. Outra dificuldade que eu sinto, ainda que não seja tão notória, é conseguir manter o interesse das pessoas que te seguem. Para uma marca já é difícil, para um ponto já é difícil. Agora, imagina termos de conseguir manter o interesse daquelas pessoas todas para três espaços completamente diferentes. Mas, o que também se comunica nessas plataformas, nas nossas redes sociais, Aveleda Shop, que é uma loja comum entre os três espaços. Ou seja, fica mesmo complicado tu conseguires fazer todo este jogo de cintura para as pessoas simplesmente não deixarem de querer saber do que tu estás a comunicar.

9) Como é promovida a experiência de enoturismo em cada Quinta nos canais digitais?

Nós fazemos um press release, ou seja, escrevemos um documento com informações e essas informações são enviadas a jornalistas que pertencem a revistas e posteriormente o conteúdo é analisado e ou é notícia ou não. É muito difícil tu conseguires que seja notícia. Tem de ser uma informação de relevo, senão no meio de tanta coisa fica muito difícil. Portanto, aquilo que nós promovemos e que depende única e exclusivamente de nós é o nosso site oficial, Aveleda tem um site institucional, onde nós temos lá vídeos, fotografias, tudo com a máxima qualidade possível para mostrar, para ser a cara, a nossa montra para o cliente final. E depois temos também a nossa plataforma de zonas, como te estava a dizer há um bocado, a FairHarbor, que temos diferente para cada uma das Quintas e isso ajuda-nos muito a segmentar os interesses. As pessoas vão numa, vão a outra, vão a outra e não têm necessariamente que estar relacionadas. Há muitos clientes que não sabem que nós temos uma Quinta no Douro ou uma Quinta no Algarve. É uma coisa que está em cima da mesa juntarmos tudo, mas ao mesmo tempo estamos a trabalhar tanto para conseguir separar, para facilitar a comunicação, não sei se juntar, é uma boa abordagem. E depois disso, temos também uma ajuda muito forte no exterior. Não em todas as Quintas, mas principalmente com a Quinta da Aveleda, nós temos muitos parceiros, o Turismo do Porto e Norte, há muitos marketplaces, temos OTA's, que são agências online, como por exemplo a conhecida Odisseias. Ou seja, eles fazem o próprio marketing com o nosso serviço. Eles publicitam, a partir deles, nos canais deles, no digital, os nossos serviços, porque eles são intermediários nossos, são nossos parceiros para a venda dos nossos serviços. Portanto, da parte de outros também estamos presentes no digital.

10) Estes parceiros e colaborações digitais foram feitas graças também às aquisições ou da Aveleda?

Quando nós participamos em feiras com o nome Aveleda Empresa, nós vamos à feira e apresentamos as nossas três Quintas. E depois o interesse começa a surgir. Há empresas que só se interessam por Villa Alvor, há pessoas que só se interessam pelo Douro. Por exemplo, o caso da Odisseias. A Odisseias só tem venda online de Villa Alvor. Mas tem venda em produto físico, aquelas caixinhas. Tem venda de Quinta Vale do Sabor. Mas não tem Quinta da Aveleda. Ou seja, depende muito também daquilo e das necessidades desses parceiros de procurar exatamente coisas específicas para eles venderem. Claro que uma coisa é tu ofereceres um produto, um serviço, Quinta da Aveleda. Outra coisa é tu ofereceres três. Tu tens muito mais para oferecer. Consegues arranjar melhores negócios, melhores números, melhores outcomes a nível monetário quando tens mais coisas para oferecer. Se só tiveres uma Quinta, não é tão bom. Portanto, o crescimento da Quinta da Aveleda contribui para as outras. E o crescimento das outras também é por causa da Quinta da Aveleda. Elas estão sempre associadas nestas questões de fazer um negócio.

11) Que estratégias são utilizadas para captar novos públicos através das aquisições feitas?

A participação em feiras de negócios ajuda mesmo muito. Ainda agora, o Ildefonso e a Joana foram para Londres exatamente para isto. Eles vão, apresentam as três Quintas. Não vão apresentar só uma. Ou então, muitas vezes, somos convidados a ir a representar a Quinta que mais nos identifica, Quinta da Aveleda. Mas nós chegamos lá e falamos das outras. Portanto, nós não deixamos essas para trás. É uma coisa muito interessante que nós temos feito e tem corrido muito bem, que não fazemos aqui na Zona dos Vinhas Verdes, porque já temos um negócio bem segmentado e bem sedimentado. O que nós fazemos é, nós participamos em feiras locais, em eventos locais de cada um dos sítios. Por exemplo, há feiras em Torre de Moncorvo, que é o concelho onde está inserido o Quinta Vale do Sabor. Há feiras lá, há eventos lá e nós estamos presentes. Nós fazemos questão de estar presentes, de nos gostar, de mostrar os nossos vinhos, os nossos serviços. Portanto, exatamente acontece igual no Algarve. Nós com Villa Alvor, estamos presentes no Portimão, Wine Tasting, Lagoa Wine Tasting, Vale do Lobo. Ou seja, nós tentamos, mais especificamente, estar nos sítios perto dos locais para, quando os locais nos conhecem, é muito mais fácil a informação começar a passar para fora e para outros. Então foi o que nós já fizemos aqui. Nós convencemos quem está à nossa volta e a palavra passa a palavra de que o nosso serviço é o que melhor vende.

12) Houve uma promoção das práticas de enoturismo sustentável de cada quintas nas plataformas digitais?

Sim. Basicamente, as práticas sustentáveis, ainda que não muito presentes nas redes sociais do enoturismo, nós no nosso site institucional fazemos sempre questão de mencionar isso, assim como na app que vamos ter. Vamos ter um separador dedicado exclusivamente às práticas sustentáveis. Isto porque a empresa já ganhou alguns prémios com base na sustentabilidade, neste tema, e já tem há muitos anos um grupo de colaboradores que se responsabiliza por esta prática, por este tema. Ainda no próximo ano vamos fazer uma remodelação de alguns pontos em sinalética, e assim também com base na sustentabilidade. Ou seja, este tema está cada vez mais presente e nós não estamos a ignorá-lo, mas lá está. Faço também um desafio que temos, que é comunicar as três quintas nas nossas redes sociais. Muitas vezes deixamos a sustentabilidade de lado.

Porquê?

Porque estamos a comunicar a sustentabilidade na quinta da Aveleda e depois não a comunicarmos nos outros sítios. Fica complicado de mostrar esta equivalência aos nossos seguidores. Portanto, é um tema que nós não estamos muito por dentro. No entanto, mais para a frente, se seguirmos a ideia de que cada quinta vai ter o seu próprio espaço para comunicar, este claramente será um tema a ser abordado porque ele já existe e é praticável.

13) Como é que a Aveleda utiliza as plataformas digitais para chegar aos turistas internacionais?

Este é capaz de ser o ponto em que eu digo que nós temos mais que trabalhar. Nós, neste momento, temos os nossos sites e as nossas redes sociais só com português e inglês e temos visto claramente que o tipo de turistas que chega até nós não é só um falante de português ou um falante de inglês. Portanto, é algo que nós temos bastante a melhorar. Temos claramente auxílio das próprias plataformas que já fazem traduções automáticas, mas ainda assim há sites que não o permitem. Portanto, é algo que temos que trabalhar. Há outra coisa interessante que nós, enquanto quinta da Aveleda, fazemos que é em atividades, em eventos específicos, nós convidamos influencers

internacionais para eles estarem presentes e conseguirem captar os clientes internacionais. Nós tivemos o evento de Vindimas em que tivemos pessoas russas, pessoas israelitas, alemães, franceses. Ou seja, nós conseguimos, e também através destas agências com quem nós trabalhamos em parceria, nós conseguimos facilmente chegar ao turista internacional. Mas, claro, tem de ser com uma alavanca, tem que ser ajudado. Se partirmos só das nossas plataformas, nem sempre conseguimos chegar lá.

14) Houve um aumento no número de visitantes internacionais destas aquisições?

A única coisa que eu te consigo dizer é que do ano passado para este ano houve um grande aumento no número de reservas online na Fareharbor. Isto porque começamos a trabalharmos, a dedicarmos a abrir disponibilidades online na Fareharbor. E face a isso, e face a essa melhor gestão da disponibilidade online, nós temos muito mais reservas online que são de pessoas, essencialmente, que são de turistas estrangeiros. Esse é o máximo de relação que eu te posso dar. Agora, se esta presença maior de turistas estrangeiros é consequência das aquisições, eu não te consigo responder a isso.

15) E, finalmente, em que medida o feedback dos turistas é usado para ajustar os serviços de enoturismo das quintas?

Esta pergunta é mesmo muito importante porque nós, desde 2024, passamos sempre, nós alinhamos os comentários, mas passamos sempre a responder e a tratar devidamente cada um dos comentários. Ou seja, todos os comentários que são feitos a todas as nossas quintas, quinta da Aveleda, Villa Alvor e quinta Vale do Sabor, são respondidos e analisados. Nós temos um formulário, que é preenchido, quando há um comentário negativo, de forma a conseguirmos levar essa crítica a algo. Seja a um esclarecimento, ou uma minoria do serviço, ou o que quer que seja, isso é analisado. Nós, no final de cada visita, através da Fareharbor, o cliente, o turista que nos visitou, recebe um e-mail, onde é convidado a avaliar-nos no Google, no TripAdvisor. O cliente faz essa avaliação, ou não, e nós depois vamos ver. E, sim, nós mudamos muitas coisas, já, face ao comentário dos turistas. O exemplo da app surgiu porque as pessoas não consideravam ter tempo para fazer toda a visita e para ver toda a informação. A criação este ano de uma visita às vinhas é também consequência disso, porque as pessoas ficavam maravilhadas com os jardins, mas não gostavam muito de não ter acesso ao conhecimento das vinhas. Portanto, há sempre pontos a melhorar, e as críticas e os comentários dos nossos clientes, nos ajudamos bastante. Claro que isto acontece num serviço que já estava bem consolidado, como é a Quinta da Aveleda, em que os ajustes são fáceis. Quando há serviços que ainda estão a começar, como é o caso da Quinta Vale do Sabor e Villa Alvor, não dá bem para fazer ainda ajustes, porque estamos a solidificar o que é básico e primário. Portanto, estas mudanças maiores e considerações são metidas na Quinta da Aveleda. Em Villa Alvor, já houve questões também em que percebemos os comentários que eram feitos e fizemos alterações, como é o caso das provas de vinho, adequámos o tipo de prova, o valor das provas, mas foi por aí. Tudo isto para dizer que sim, o feedback é importante e que nós temos isto em consideração.

Anexo 6: Entrevista - Manager D

1) Como é que a presença internacional da Aveleda evoluiu nos últimos anos?

Eu entrei há oito anos, em 2016, e nós nos últimos oito anos crescemos bastante, sem dúvida nenhuma. E quando digo bastante, não é só a nível de mercados, mas sim a nível de portfólio também. Nos últimos anos temos também aberto novos mercados. Neste momento, por exemplo, estamos a abrir as Honduras, El Salvador, estamos com alguns contactos para o Chile, estamos com alguns contactos para a Argentina também. Nos últimos anos temos vindo não só a ganhar e a abrir novos mercados, ganhar distribuição, mas também a consolidar e melhor trabalhar nos mercados onde já estávamos presentes.

2) Quais países a Aveleda se concentra mais nos seus serviços internacionais?

Fora de Portugal, que representa à volta de 24% da faturação total da Aveleda, o foco da Aveleda passa muito pela exportação. Na exportação, os 5 maiores mercados que nós hoje estamos e trabalhamos são por ordem decrescente o Brasil, Estados-Unidos, Alemanha, França e Canadá. Estes são os nossos Big Five, aqui internamente assim o dizemos. No entanto, depois temos uma panoplia de outros mercados. Eu tenho a ideia de que nós estamos, estatisticamente, ou seja, se olharmos aos nossos dados, nós estamos presentes em mais de 80 países. No entanto, esses dados têm de ser lidos com alguma atenção e com alguma cautela. Porque em alguns mercados nós nos fornecemos para outros mercados também. Por isso, eu diria com grande grau de certeza que nós estamos presentes em mais de 90 países em todo o mundo.

3) Quais são os canais utilizados para conseguir chegar nestes mercados?

A nossa abordagem para a distribuição dos nossos produtos, quando eu falo aqui dos nossos produtos, eu falo sempre só de vinhos. Nós só exportamos vinhos, não exportamos mais nada. A nossa abordagem é sempre a mesma. Nós encontramos um importador, que por sua vez pode ou não ser o distribuidor, depois no mercado de destino. Podemos também ter negociações com alguns condicionistas, ou seja, o que é que são estes condicionistas? O que é que fazem estes condicionistas? Estes condicionistas são pessoas que têm contatos nos mercados, em alguns mercados, e pelos seus contatos conseguem abrir portas, e nós trabalhamos depois diretamente com esses clientes que os condicionistas nos dão, ou não, ou diretamente com o condicionista, e depois o condicionista faz o trabalho acordado entre ambas as partes.

Ou diretamente com o importador, que pode ser ou não o distribuidor, se não for, depois ele arranja a distribuição nos vários locais do país de destino, ou o comissionista.

4) Qual é a estratégia adaptada para o serviço que é proposto nos mercados internacionais?

A Aveleda não faz marcas OEM ou marcas de supermercado, marcas brancas. Nós temos oito marcas estratégicas e queremos desenvolver essas oito marcas estratégicas por esse mundo fora. A nossa adaptação aos mercados internacionais é, numa primeira fase, irmos com os vinhos que achamos, juntamente com o parceiro, que faça mais sentido para o mercado, e depois de aí desenvolver e incrementar o nosso portfólio. A estratégia da Aveleda, como as marcas são nossas e como o desenvolvimento da marca é nosso, a estratégia da Aveleda Ascenta, principalmente, primeiro, num customer service de elevada qualidade, num serviço ao cliente de elevada qualidade, e isto inclui não só os vinhos saindo daqui bem-acondicionados, toda a qualidade dos produtos, das caixas, dos materiais, tudo o que for, mas sim também tentar encontrar sempre a melhor solução para o cliente. Hoje em dia nós temos um departamento de customer service que trabalha

sobre a alçada do departamento comercial, que o objetivo desta equipa é que o produto chegue o mais rápido possível ao destino, ao mais baixo preço-custo, nas perfeitas condições. Isto tem muitos impactos para um parceiro que tem deste lado, ou alguém que o ajude também a trabalhar o setor do transporte, que não é de todo o foco ou o core business das empresas com quem trabalhamos. Isto vai fazer com que chegando o produto mais barato possível ao mercado, chegue ao melhor preço possível ao mercado. Não só para o cliente, para o nosso parceiro, ter uma rentabilidade interessante para ele trabalhar, como também estar dentro dos preços do mercado.

Como é que nós nos adaptamos aos mercados internacionais?

Fazemos com que os nossos vinhos estejam dentro dos preços do mercado. E depois é muito trabalho, muito dinamismo, da equipa comercial junto com o parceiro, encontrar soluções, encontrar novas ativações, encontrar novas promoções, novas parcerias, desenvolver o mercado. Todos eles são muito diferentes, porque, por exemplo, se falarmos nos nórdicos, onde não podes fazer promoção, e por outro lado falares numa América do Sul, em que é quase permitido fazeres tudo, ou em África, por exemplo, temos aqui uma panóplia de ferramentas e de ações que podemos fazer com o parceiro. Agora, tentamo-nos sempre adaptar ao mercado numa fase inicial, principalmente numa fase inicial, que é para chegarmos com o produto certo, ao local certo, com o preço certo, com a promoção certa, com os 4 P's.

5) Qual é o principal desafio enfrentado para conseguir adaptar-se?

Os principais desafios são, sem dúvida nenhuma, a legislação de cada país. Cada país é uma realidade diferente. Há países em que nos obrigam a registar os produtos, com os inerentes custos que isso tem, com os inerentes de trabalho não é dificuldade, aqui é mais trabalho que nós temos a compilar documentação para ser enviado. Muitas vezes é preciso ter diferentes menções por causa disso mesmo, porque é obrigatório nos países identificar várias informações diferentes.

6) A implementação da cultura nos serviços torna-se difícil?

Não é difícil, obriga-nos a nós a ter soluções. O nosso portfólio é muito forte em vinhos brancos. E a nossa grande diferenciação são os vinhos verdes. E quando chegas à China e o branco é associado à morte, é associado a que os médicos recomendam a tomar, a beber um copo de vinho tinto, não nunca branco, porque o branco mata. Quer dizer, são tradições e culturas que é difícil. Para nós chegarmos ao mercado e cobrar estas tradições leva tempo, custa dinheiro, porque precisamos fazer chegar isso ao consumidor, e o consumidor nem sempre é o mais fácil de educar, mas isso cabe-nos a nós arranjar formas de contornar esses problemas. Depois há problemas que não consegues contornar, como, por exemplo, a Arábia Saudita, que é proibido beber bebidas alcoólicas. Não é possível exportar para lá bebidas alcoólicas. Isso aí não dá para alterar de todo. Agora, no resto dos mercados, aí sim temos de ser nós inteligentes e arranjar alternativas.

7) Foi registado um aumento da visibilidade devido às aquisições nos mercados internacionais?

Sim, sem dúvida que sim. Principalmente Quinta Vale D. Maria, e depois por inerência também Vinhas do Sabor. O Douro tem um reconhecimento internacional muito grande. Por isso, claro, que com a aquisição principalmente de Quinta Vale D Maria, porque já era uma quinta com bastante renome internacional, ou seja, não foi uma quinta como Vinhas de Sabor, que nós estamos a começar a desenvolver. Estamos a ser nós a levar para os mercados. No caso de Villa Alvor é

totalmente distinto, ou seja, a região do Algarve não tem relevância nenhuma a nível internacional no que toca aos vinhos, porque há muito poucos produtores, há muito pouco vinho da região. O Algarve é conhecido internacionalmente, mas é para destino turístico, nomeadamente de praia, não como vinho. No entanto, nós, Aveleda, acreditamos muito no potencial dos vinhos do Algarve, principalmente no estilo branco e rosé. Aachamos que têm ali características, principalmente os rosés, que podem ser um excelente concorrente ou um excelente par dos Provence franceses.

A aquisição permitiu-nos começar a trabalhar esses vinhos. No entanto, é preciso salientar que quando nós compramos Villa Alvor, que era a antiga Quinta de Morgado, o potencial de vinha são 5 hectares, mas nós plantamos muita vinha desde 2019, desde a altura da aquisição, e que ainda está a começar a produzir e a dar os seus frutos. E depois há outra questão muito importante, que é que a maior parte da nossa produção de Villa Alvor fica em Portugal, por causa do turismo, porque é normal, porque um turista quando chega ao Algarve quer provar as coisas regionais, as coisas locais, e o vinho é uma delas.

Por isso, sim, tem sido uma vantagem competitiva nos mercados internacionais. É importante também salientar uma coisa, que as aquisições nos permitiram que a equipa comercial chegue a qualquer parte do mundo e apresente um portfólio completo de Portugal. Ou seja, um cliente que queira trabalhar com vinhos de Portugal não precisa de ir procurar outro produtor, porque nós temos um portfólio completíssimo. Temos dos brancos, pintos, rosés, mais doces, mais secos, portos, aguardentes, ou seja, temos toda uma panóplia de produtos que um cliente quando começa a trabalhar connosco

pode dizer que não precisa de procurar mais em Portugal porque tenho aqui tudo aquilo que lhe interessa.

8) As aquisições foram uma ajuda também nas relações com os parceiros?

Sim, foi uma ajuda, nós com estas aquisições podemos aumentar a nossa oferta nos nossos parceiros e claro que trabalhando bem as nossas antigas marcas, já com os parceiros, houve aqui oportunidades para abrir a gama, sem dúvida nenhuma. Estamos a chegar ao mercado com grandes vinhos, se a Aveleda se destaca face aos outros produtores é sem dúvida pela sua qualidade e pela sua consistência e pelo seu requinte em que os vinhos são realmente fantásticos e isso ajudou muito.

9) Qual é a importância das feiras internacionais para a internalização da Aveleda?

Para nós a Aveleda há duas grandes feiras. Que é a ProWein, em Düsseldorf, na Alemanha e a Vinexpo, em Paris. Estas são as duas grandes feiras em que nós estamos presentes também. Estas feiras são muito importantes por dois motivos. Primeiro, elas realizam-se, A Vinexpo em Fevereiro e a ProWein em Março. O que nos permite, em dois ou três dias, em cada uma das feiras, nós estarmos com 70% ou 80% dos nossos clientes e aí já começar a alinhar todo o nosso plano para o ano corrente, apresentarmos as novas colheitas e apresentarmos os novos produtos. É muito bom porque num espaço conseguimos nos reunir com eles todos, praticamente, e apresentar todas estas novidades.

Por outro lado, naqueles mercados em que ainda não estamos presentes ou que tínhamos outras ambições, é ótimo para encontrar novos contactos. É muito interessante perceber que no início, quando eu comecei, nós procurávamos muito novos contactos. Hoje em dia, continuamos a procurar, mas são mais os novos contactos que nos procuram a nós do que isso fez. É muito interessante. Quer dizer que a nossa relevância nos mercados já está a ser muito grande.

10) Então, estes eventos influenciam também a percepção da marca Aveleda no estrangeiro?

Sim, sem dúvida. Ou seja, estes eventos são eventos profissionais, não são eventos de umas provas a consumidores. Por isso, estes eventos, para o setor, para quem trabalha de uns em todo o mundo, posicionam-nos, sem dúvida nenhuma, num espaço diferente. Por exemplo, na ProWein, somos um dos produtores que tem o maior stand, já desde há muitos anos, dentro da Vinha em Portugal. Alguém dentro do setor, seja da América do Sul, seja da América Central, seja da Ásia, da África, em que vai regularmente à feira e veja constantemente a presença da Aveleda, percebe claramente que estamos a falar de um produtor grande, de um produtor que certamente terá mais valias, e isso aumenta a percepção dos coletivistas, ajuda-nos muito a trabalhar nos mercados, sem dúvida nenhuma.

Anexo 7: Lista de códigos

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Estratégia de Aquisições	Abordagem Estratégica	Processo de aquisição prolongado e ponderado.	"Normalmente as aquisições aqui na Aveleda são sempre processos bastante morosos." Manager A
		Complementaridade regional e comercial.	"No Douro foi muito uma questão comercial de explorar os vinhos da região na exportação, como complemento aos vinhos verdes, que é onde surgiu a empresa." Manager A
		Processo de aquisição estruturado.	"Primeiro abriu-se e só depois é que se começou a fazer, de facto, o planeamento estratégico de cada espaço." Manager B
		Integração de objetivos a longo prazo.	"A Aveleda quer ser reconhecida [...] como uma produtora de qualidade de vinhos portugueses. Não especificamente de nenhuma região." Manager B
	Posicionamento das Quintas	Manutenção de interesse por múltiplas quintas.	"É um grande desafio [...] tentar balançá-las [...] para as pessoas simplesmente não deixarem de querer saber do que tu estás a comunicar." Manager C

		Dificuldade de destacar identidades únicas.	"A dificuldade é de conseguires comunicar três valores completamente diferentes [...] como a autenticidade do Douro ou a sazonalidade do Algarve." Manager C
	Capacidades Operacionais	Reestruturação das equipas para suportar a expansão.	"E só com a entrada do Manager A é que se começou a estruturar melhor a equipa." Manager B
		Melhoria de infraestruturas produtivas e turísticas.	"Construímos novas cubas, altamente sustentáveis [...] e um reaproveitamento quase completo de tudo o que é produto da Vindima." Manager B

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Impacto das Aquisições	Diversificação de Atividades	Adaptação de programas entre quintas.	"Levamos atividades que desenvolvemos cá em cima, como o Prova que Sabes [...] e transferi-las para as outras propriedades." Manager B
		Complementaridade regional e comercial.	"No Douro foi muito uma questão comercial de explorar os vinhos da região na exportação, como complemento aos vinhos verdes, que é onde surgiu a empresa." Manager A

		Introdução de novas experiências premium.	"A ideia é [...] termos acesso, ou darmos a possibilidade de ter acesso a dois tipos de cliente: o cliente premium e o cliente mainstream." Manager A
		Processo de aquisição estruturado.	"Primeiro abriu-se e só depois é que se começou a fazer, de facto, o planeamento estratégico de cada espaço." Manager B
		Integração de objetivos a longo prazo.	"A Aveleda quer ser reconhecida [...] como uma produtora de qualidade de vinhos portugueses. Não especificamente de nenhuma região." Manager B
	Portfólio de Produtos	Diversificação e fortalecimento do portfólio.	"As aquisições nos permitiram [...] apresentar um portfólio completo de Portugal." Manager D
		Exploração do potencial dos vinhos do Algarve.	"Acreditamos muito no potencial dos vinhos do Algarve [...] com características que podem competir com os rosés da Provence." Manager D
		Desenvolvimento de novas regiões vinícolas.	"Plantámos muita vinha desde 2019 [...] que ainda está a começar a produzir e a dar os seus frutos." Manager D
	Motivações para Aquisições	Exploração de regiões estratégicas com potencial turístico.	"No Algarve foi mais uma lógica de aproveitar, por ser uma região ainda desconhecida, [...] com muito potencial turístico." Manager A

			"No Algarve, foi mais uma lógica de aproveitar, por ser uma região ainda desconhecida, [...] com muito potencial turístico." Manager B
		Potencial comercial e de exportação no Douro.	"Sabemos também que no Douro há normalmente um bom posicionamento em termos de price point para o consumidor final." Manager A
		Reconhecimento da Quinta Vale D. Maria. (Vale do Sabor)	"O Douro tem um reconhecimento internacional muito grande [...] com a aquisição de Quinta Vale D. Maria." Manager D
		Apoio às regiões tradicionais de vinhos.	"No Douro foi muito uma questão comercial de explorar os vinhos da região na exportação, como complemento aos vinhos verdes." Manager B

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Integração Pós-Aquisição	Gestão Cultural	Alinhamento cultural entre equipes e organização.	"Quando tu adquires uma outra empresa, pode haver sempre um certo choque cultural, formas de fazer as coisas diferentes." Manager A

		Adaptação mútua entre equipes.	"Nós adaptarmos também a alguns vícios, ou algumas coisas que eles tenham, tanto positivos como negativos." Manager A
	Relação Entre as Quintas	Quinta da Aveleda como referência.	"A Quinta da Aveleda está lá em cima, sozinha, e vai ajudando as outras." Manager C
	Logística e Operações	Desafios logísticos relacionados à distância entre quintas.	"Sempre que há vindimas ou sempre que é preciso fazer um controle dos dois espaços, isso é uma sobrecarga." Manager A
		Estruturação da equipe e sistemas de produção locais.	"Na produção, lá em baixo também não, porque a produção é feita totalmente lá em baixo." Manager A

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Estratégias de Comunicação	Integração das Quintas	Planeamento de comunicação integrado.	"A estratégia já nasceu tendo em conta estas aquisições. [...] Começamos a trabalhar a comunicação e o marketing das três quintas [...] ao mesmo tempo." Manager C

		Dificuldade de comunicação específica por quinta.	"É muito difícil teres recursos, uma equipa, que tu penses nas três quintas como um separado." Manager C
	Canais Digitais	Eficácia das redes sociais.	"Conseguimos perceber imediatamente [...] sempre que se faz algo nessas redes sociais [...] captamos muitas pessoas." Manager C
		Limitações nas línguas disponíveis.	"Temos os nossos sites e as nossas redes sociais só com português e inglês [...] é algo que nós temos bastante a melhorar." Manager C

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Enoturismo	Desenvolvimento de Experiências	Criação de experiências inovadoras.	"Uma coisa que nós temos feito lá em baixo, em Villa Alvor, até porque o espaço vicia muito para isso, são os <i>sunset</i> , [...] um momento também de convívio entre os clientes." Manager A
		Aplicação gradual de melhorias em quintas menos consolidadas.	"Estas mudanças maiores são feitas na Quinta da Aveleda [...] Em Villa Alvor, já adequámos o tipo e o valor das provas." Manager C
		Ampliação de ofertas baseadas em modelos existentes.	"Os espaços de enoturismo vivem muito das provas que são feitas." Manager A

	Diversidade de Serviços	Ofertas personalizadas para diferentes segmentos.	"O nosso leque de oferta está cada vez mais direcionado para as pequenas experiências, experiências privadas e para o segmento <i>corporate</i> ." Manager B
		Cross-selling entre regiões.	"Com a prova premium com o minicurso vínico, [...] mostramos as diferenças características de cada região." Manager B
	Impacto das Aquisições	Investimentos para melhorar infraestrutura de enoturismo.	"Estamos a fazer um investimento grande em Quinta Vale de Dona Maria para reformular os espaços." Manager A
		Alinhamento com práticas de enoturismo da Aveleda.	"O que não temos, e é isso que temos tentado começar a alargar, são outros serviços, [...] com os devidos arranjos." Manager A
	Construção da Marca	Alinhamento entre marcas e experiências.	"Tem vindo a melhorar [...] para estarmos alinhados no nosso discurso com aquilo que a marca quer que chegue lá fora." Manager B
		Posicionamento internacional através do enoturismo.	"Cada quinta tem o seu modelo local totalmente distinto [...] os americanos estão presentes em todas as quintas." Manager B

		Aumento de reservas online.	"Do ano passado para este ano houve um grande aumento no número de reservas online na Fareharbor." Manager C
--	--	-----------------------------	--

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Comercial	Crescimento e Expansão	Abertura de novos mercados.	"Estamos a abrir as Honduras, El Salvador, [...] com alguns contactos para o Chile e Argentina também." Manager D
		Consolidação em mercados existentes.	"Temos vindo não só a ganhar e a abrir novos mercados [...] mas também a consolidar e melhor trabalhar nos mercados onde já estávamos presentes." Manager D
	Foco Geográfico	Mercados prioritários (Big Five).	"Os 5 maiores mercados [...] Brasil, Estados Unidos, Alemanha, França e Canadá." Manager D
		Presença global em mais de 90 países.	"Estamos presentes em mais de 90 países em todo o mundo." Manager D
	Adaptação a Mercados Locais	Flexibilidade nos preços e promoções.	"Fazemos com que os nossos vinhos estejam dentro dos preços do mercado [...] com o produto certo, ao local certo, com o preço certo." Manager D
		Ajuste às legislações locais.	"Os principais desafios são [...] a legislação de cada país [...] registar produtos, menções obrigatórias." Manager D
	Ajustes Culturais	Educação de consumidores locais.	"Na China [...] o branco é associado à morte [...] precisamos de encontrar formas de contornar essas tradições." Manager D

		Limitações de mercado em países específicos.	"Na Arábia Saudita [...] é proibido exportar bebidas alcoólicas [...] isso não dá para alterar." Manager D
	Qualidade e Serviço	Foco no customer service de alta qualidade.	"O objetivo [...] é que o produto chegue o mais rápido possível ao destino [...] ao mais baixo preço-custo, nas perfeitas condições." Manager D
		Manutenção da consistência e qualidade dos produtos.	"A Aveleda se destaca [...] pela sua qualidade e consistência [...] os vinhos são realmente fantásticos." Manager D

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Exposição Internacional	Expansão da Marca	Reforço da percepção de qualidade associada à marca.	"O objetivo de comprarmos uma propriedade no Douro também foi muito nessa lógica de melhorar a percepção de qualidade que é atribuída à empresa Aveleda como um todo." Manager A
		Participação em mercados internacionais estratégicos.	"As aquisições do Douro foram muito importantes, porque veio complementar o nosso portfólio." Manager A
	Promoção e Marketing	Ações direcionadas para divulgação de propriedades adquiridas.	"Nós temos <i>brand managers</i> que fazem a gestão dessas duas marcas, quer Villa Alvor, quer Quinta Vale Dona Maria." Manager A
Turismo Internacional	Atração de Turistas	Convite a influenciadores internacionais.	"Tivemos o evento de Vindimas [...] com pessoas russas, israelitas, alemães, franceses." Manager C
		Parcerias com agências para alcance internacional.	"Trabalhamos em parceria [...] com agências online e influenciadores para captar clientes internacionais." Manager A

	Reservas e Dados	Dificuldade de mensurar impacto das aquisições.	"Se esta presença maior de turistas estrangeiros é consequência das aquisições, eu não te consigo responder a isso." Manager C
--	------------------	---	--

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Inovação	Transferência de Conhecimento	Implementação de práticas premium adquiridas.	"Na marca Aveleda, nós já temos ofertas para escalões de produto mais premium, [...] que era muito o que acontecia em Quinta Vale Dona Maria." Manager A
	Desenvolvimento de Novas Experiências	Criação de atividades inovadoras.	"Não passa um ano em que nós não desenvolvemos um projeto novo, ou mais do que um, em simultâneo." Manager B
		Adaptação de experiências às especificidades regionais.	"Incorporarmos as diferenças de cada região nas nossas experiências." Manager B
	Inovações Digitais	Criação de app para complementar visitas.	"A app vai servir para dar um extra, um complemento de informação [...] promovendo a interação digital com os turistas." Manager C
		Eventos de engajamento digital.	"Aveleda Open Gala [...] permite que todos os departamentos [...] estejam expostos num dia de portas abertas." Manager C

	Ajustes Baseados no Feedback	Uso de feedback para aprimorar serviços.	"As críticas e os comentários dos nossos clientes nos ajudam bastante [...] como a criação da app ou visitas às vinhas." Manager C
--	------------------------------	--	---

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Sustentabilidade	Melhoria de Infraestrutura	Uso de recursos regionais para expansão sustentável.	"Os recursos são os próprios espaços em si, as vinhas, a adega, que vêm normalmente acopladas a uma empresa." Manager A
	Práticas Sustentáveis	Implementação de energia renovável.	"Neste momento, já temos uma cultura completa de painéis solares no símbolo da propriedade." Manager B
		Sustentabilidade social com foco na comunidade.	"Temos um projeto [...] em que as casas [...] são arrendadas por valores simbólicos e a título vitalício a funcionários." Manager B
		Promoção limitada da sustentabilidade digitalmente.	"As práticas sustentáveis [...] não muito presentes nas redes sociais [...] mas mencionadas no site institucional." Manager C
		Desafios de comunicação uniforme.	"Porque estamos a comunicar a sustentabilidade na Quinta da Aveleda e depois não a comunicarmos nos outros sítios [...] fica complicado." Manager C

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Parcerias	Colaborações Locais e Internacionais	Parcerias estratégicas com entidades públicas.	"Temos as câmaras, os postos de turismo, [...] que nos permitem unir esforços e trabalhar em conjunto." Manager B
		Promoção de produtos locais.	"Trabalhar com pequenos produtores locais [...] permite dizer que somos um produto que não é industrial." Manager B
		Utilização de plataformas externas.	"Temos <i>OTA</i> 's, que são agências online [...] que publicitam os nossos serviços nos canais deles." Manager C
	Relação Entre as Quintas	Interdependência nas parcerias e negócios.	"O crescimento da Quinta da Aveleda contribui para as outras [...] e o crescimento das outras também é por causa da Quinta da Aveleda." Manager C
	Modelos de Parceria	Importadores e distribuidores locais.	"A nossa abordagem é sempre a mesma [...] encontramos um importador, que por sua vez pode ou não ser o distribuidor." Manager D
		Colaboração com comissionistas.	"Os condicionistas têm contactos nos mercados [...] e conseguem abrir portas para nós trabalharmos diretamente com os clientes." Manager D

Categoria	Subcategoria	Código	Excertos entrevistas
Participação em Feiras	Feiras Locais e Internacionais	Participação em eventos locais.	"Há feiras em Torre de Moncorvo [...] no Algarve [...] Vale do Lobo [...] e fazemos questão de estar presentes." Manager C
		Apresentação integrada nas feiras.	"Quando participamos em feiras com o nome Aveleda Empresa [...] apresentamos as nossas três quintas." Manager C
		Importância da ProWein e Vinexpo.	"Estas são as duas grandes feiras [...] que nos permitem alinhar todo o nosso plano para o ano corrente." Manager D
		Geração de novos contactos e negócios.	"Hoje em dia [...] são mais os novos contactos que nos procuram [...] isso mostra a nossa relevância." Manager D
		Percepção de grande produtor internacional.	"Na <i>ProWein</i> [...] temos um dos maiores stands [...] isso aumenta a percepção dos coletivistas." Manager D