

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócios – “A Loja do Xavier”

Ilídio Pedro Marques de Figueiredo do Carmo Loureiro

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:

Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar,
ISCTE-IUL

Janeiro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócios – “A Loja do Xavier”

Ilídio Pedro Marques de Figueiredo do Carmo Loureiro

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientadora:
Prof. Doutora Sofia Lopes Portela, Professora Auxiliar
ISCTE-IUL

Janeiro, 2023

Agradecimentos

Em primeiro lugar, um agradecimento aos professores e colegas de mestrado, pelo muito que aprendi com eles, em especial à professora Sofia Portela pela ajuda e disponibilidade prontamente demonstrada quando lhe perguntei se poderia ser a minha coordenadora. Esta tese é um valioso contributo, vosso, para o futuro do Xavier.

Em segundo lugar, um agradecimento aos amigos, o João, a Sofia, o Francisco, o Zé Manel, ajudaram e continuam a ajudar a família a tornar este plano de negócios realidade.

Em terceiro lugar, um agradecimento aos meus pais, o Ilídio que vive na minha memória e me inspirou na ideia de negócio com o seu amor à Quinta do Pereiro e a Margarida que felizmente ainda continua a inspirar.

Em quarto lugar, um agradecimento às minhas filhas, a Maria e Catarina, sem palavras... todas as palavras de gratidão são poucas.

Em quinto lugar, um agradecimento ao meu filho, o Xavier, um talento raro, único mesmo, de valor incalculável, uma verdadeira vantagem competitiva da sua loja, uma verdadeira inspiração para todos os que têm o privilégio de o conhecer, é um privilégio poder estar a trabalhar no seu plano de negócios.

Por último, a primeira, um agradecimento à Graça, a minha linda mulher, companheira de viagem, mãe do Xavier, da Catarina e da Maria, sem ela nada disto teria sido possível.

Resumo

Este projeto é um Plano de Negócios para a criação de uma nova marca de produtos tradicionais portugueses e comercialização através de loja física e online adaptadas para a operação e gestão de um jovem adulto com Trissomia 21 (Síndrome de Down). Da avaliação contínua das dificuldades e talentos únicos do Xavier, feita em ambiente familiar, escolar e com a equipa médica, resulta importante promover uma atividade profissional que estimule a interação permanente com público, para contrariar o envelhecimento precoce característico desta síndrome. Desta avaliação e da tradição da família com raízes no distrito de Viseu, surge a ideia de uma nova marca “A LOJA DO XAVIER”, com loja especializada numa gama de produtos *premium* restrita, para não introduzir demasiada complexidade nos processos de venda e da operação logística, com protagonismo para os vinhos certificados das Terras do Dão. Trata-se de um negócio familiar com a ambição/visão de aproximar o mundo físico e digital desde a produção até às mãos de um cliente exigente que aspira ser surpreendido com um serviço de excelência, com a experiência de degustação de um vinho de elevada qualidade e envolvimento com uma marca *premium* e exclusiva, ancorada nos valores da responsabilidade social - económica e ambiental – com primazia à inclusão de pessoas com necessidades especiais. Desenvolve-se uma estratégia de diferenciação bem focada no seu *target* com produto e preço *premium* apoiada em dois pilares fundamentais: na estrutura da empresa (os seus recursos e capacidades de inovação); no estudo contínuo e profundo do ambiente competitivo do sector e dos vários *players*/parceiros. Para ultrapassar as barreiras que enfrenta o Xavier, recorre-se a uma solução de gestão da loja física inovadora pela conjugação da melhoria da experiência do cliente com a experiência do vendedor com deficiência cognitiva, com um modelo híbrido de operação, atendimento tradicional com pagamento em caixa (onde poderão utilizar todos os meios de pagamentos disponíveis) ou atendimento sem necessidade de ir à caixa para os clientes que adiram à App da Loja do Xavier. O recurso a estas novas tecnologias permitem dar solução aos *pain points* da jornada do cliente e do vendedor: no acesso à loja com a obrigatoriedade de confirmação da idade, na facilidade de pagamento e, no caso do vendedor, acrescenta-se também a possibilidade de gestão autónoma no trabalho de *front office* e *back office* (faltas de produto, gestão de inventário e encomendas) por parte de um vendedor com necessidades especiais. Esta solução contempla no sistema de gestão integrada o controlo dos indicadores de desempenho, KPIs¹ e todos os dados fundamentais à implementação estratégica.

¹ KPI – Key Performance Indicator (Porter, 1980)

Para ser viável este modelo de negócio assente na diferenciação e apoiado na inovação, o *business plan* desenvolve um caminho realista para se encontrar um equilíbrio entre o investimento e custos que esta estratégia implica e as condições do mercado relativas à perceção e aceitação da proposta de valor que lhe é apresentada. Para esse efeito, faz-se um estudo mercado direcionado ao segmento alvo - agregados de maiores rendimentos consumidores de vinho premium - para aferir dos hábitos de consumo, nomeadamente preços e frequência de compra, e da aceitação/valorização da inclusão de pessoas com deficiência numa loja especializada no comércio de vinhos.

Como resultado deste caminho de equilíbrio realista, este projeto explicita quais as condições que permitem a viabilidade do negócio, as oportunidades e riscos que enfrenta e como alcançar os objetivos a que se propõe: inclusão do Xavier desde o início da atividade da empresa atingindo a autonomia no atendimento e operações na loja física; atingir as metas de vendas no mercado nacional e no mercado sul-coreano e remunerar do capital investido de acordo com as suas expectativas, obter um VAL (Valor Atualizado Líquido) >0 , uma TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) $>10\%$ e um *PAYBACK* (período de recuperação do investimento) inferior a 8 anos.

No cenário de base desenvolvido alcança-se um VAL de 103.939€, uma TIR de 24,7%; e um período de recuperação do investimento pouco acima de 5 anos. Estes resultados assentam em pressupostos bastante conservadores, como a atual conjuntura nacional e internacional conturbada aconselha, podendo concluir-se que o plano de negócios desenhado apresenta uma solução credível e robusta.

Palavras-chave:

Plano de negócios, marca, loja física e online, estratégia

JEL Classification: L81

Abstract

This project is a Business Plan for the creation of a new brand of traditional Portuguese products and marketing through both physical and online store adapted for the operation and management of a young adult with Down Syndrome. Something that became clear from the continuous evaluation of Xavier's unique difficulties and talents, which happened in a familiar, school and medical environment, was that it is important to promote a professional activity that stimulates permanent interaction with the public, to counteract the premature aging characteristic of this syndrome. Given this information and the tradition of the family with roots in the district of Viseu, comes the idea of a new brand "A Loja do Xavier", with a store specialized in a small range of premium products, as not to introduce too much complexity in the processes of sale and logistics operation, with a leading role for the certified wines of the "Terras do Dão". It is a family business with the ambition /vision of bringing the physical and digital world closer to production to the hands of a demanding customer who aspires to be surprised by a service of excellence, with the experience of tasting a wine of high quality and involvement with a premium and exclusive brand, anchored in the values of social responsibility - economic and environmental - with primacy to the inclusion of people with special needs. A differentiation strategy is focused on its target with product and premium price supported by two fundamental pillars: the structure of the company (its resources and innovation capabilities) and the continuous in-depth study of the competitive environment of the sector and the various players / partners. To overcome the barriers that Xavier faces, an innovative physical store management solution is used by combining the improvement of the customer experience with the experience of the seller with cognitive impairment, with a hybrid model of operation, traditional service with cash payment (where they can use all available means of payments) or service without the need to go to the cashier for customers who use the Xavier Store App. These new technologies give solutions to the pain points of the customer and seller's journey: in the access to the store with the obligation to confirm the age, in the ease of payment and, in the case of the seller, also adds the possibility of autonomous management in front office and back office work (product shortages, inventory and order management) by a seller with special needs. This solution contains in the integrated management system the control of performance indicators, KPIs and all key data to strategic implementation.

For this business model to be viable based on differentiation and supported by innovation, the business plan develops a realistic way to find a balance between the investment and costs

that this strategy entails and the market conditions related to the perception and acceptance of the value proposition presented to it. To this end, a market study is conducted aimed at the target segment - aggregates of higher income consumers of premium wine - to measure consumption habits, namely prices and frequency of purchase, and the acceptance/appreciation of the inclusion of people with disabilities in a store specialized in the wine trade.

As a result of this realistic balance path, this project explains the conditions that allow the viability of the business, the opportunities and risks it faces and how to achieve the objectives to which it proposes: inclusion of Xavier since the beginning of the company's activity achieving autonomy in service and operations in the physical store; achieving sales goals in the domestic market and in the South Korean market and remunerating the invested capital according to the your expectations, obtain a Val (Net Updated Value) >0 , an IrR (Internal Rate of Return) $>10\%$ and a PAYBACK (investment recovery period) of less than 8 years.

In the developed baseline scenario , a RS of 103,939€, an IRR of 24.7%; and a recovery period of investment just above 5 years are reached. These results are based on very cautious assumptions, as the current troubled national and international situation advises, and it can be concluded that the designed business plan presents a credible and robust solution.

Keywords:

Business plan, brand, physical and online store, adapted, strategy

JEL Classification: L81

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	IV
ÍNDICE	VIII
ÍNDICE DE TABELAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 A DISTRIBUIÇÃO	3
2.2 O RETALHO (INDEPENDENTE)	5
2.3 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE VINHO	7
2.4 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCD) E O TRABALHO	9
3. METODOLOGIA	13
4. ANÁLISE DO MERCADO	15
4.1 ANÁLISE (PESTA)	15
4.2. ANÁLISE COMPETITIVA DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	18
4.3 ANÁLISE DO SECTOR DO VINHO.	20
4.3.1 Mercado Nacional	20
4.3.2 Mercado do vinho certificado das Terras do Dão	21
4.3.3 Mercado do Enoturismo/Quintas no Concelho de Nelas	23
4.3.4 Mercado da Coreia do Sul	27
4.4 RESULTADOS DO ESTUDO DE MERCADO SOBRE INCLUSÃO DE PCD E HÁBITOS DE CONSUMO DE VINHO PREMIUM	29
4.4.1 Responsabilidade Social	30
4.4.2 Hábitos de compra e consumo de vinho premium	35
4.4.3 Preços de compra de vinho premium	37
4.4.4 Frequência de compra de vinho premium	38
4.4.5 Critérios de escolha na compra e consumo de vinho premium	39
4.4.6 Resumo dos resultados	39
5. PROPOSTA DE VALOR E ESTRATÉGIA DO PROJETO	41
5.1 VISÃO, MISSÃO E VALORES	41
5.2 OBJETIVOS	41
5.3 ESTRATÉGIA	42
6. MARKETING-MIX	44
6.1 CONTEXTO DA NOVA MARCA.	44
6.2 BRANDING	44
6.3 JORNADA DO CLIENTE E DO VENDEDOR	46
6.4 MARKETING-MIX	49
7. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	50
7.1 NECESSIDADES DE CAPITAL	50
7.2 ESTRUTURA	51
7.2 INVESTIGAÇÃO & DESENVOLVIMENTO (I&D)	52
7.3 FORNECIMENTOS SERVIÇOS EXTERNOS	53
8. AVALIAÇÃO DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA DO PROJETO	56
8.1 PRESSUPOSTOS FINANCEIROS	56
8.2 VENDAS	59

8.3 AVALIAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA	60
8.4 AVALIAÇÃO DE SENSIBILIDADE E RISCO	64
8.5 AVALIAÇÃO GLOBAL	67
9. CONCLUSÕES	68
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	74
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO ESTUDO DE MERCADO	74
ANEXO B – OBJETIVOS DE VENDA DOS PRODUTOS (P1, P2, P3 E P4)	82
ANEXO C - QUADROS AUXILIARES	84

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1 - Projeção dos valores do crescimento (GDP) inflação (HIPC) na zona Euro	16
Tabela 4.2 - Projeção dos valores do crescimento (GDP) inflação (HIPC), Coreia do Sul	17
Tabela 4.3 - Previsões de crescimento e inflação	17
Tabela 4.4 - Volume (litros) de vinho certificado por região	21
Tabela 4.5 - Valores (euros) de vinho certificado por região	22
Tabela 4.6 - Evolução do preço médio (€/litro) do vinho das Terras do Dão	22
Tabela 4.7 - Enoturismo no Concelho de Nelas, análise da concorrência direta	26
Tabela 4.8 - Evolução da quota de exportação de vinho para Coreia do Sul (primeiro semestre 2022)	27
Tabela 4.9 - Evolução da exportação de vinho em Valor para Coreia do Sul (2020-2021)	28
Tabela 6.1 - Marketing-Mix de A Loja do Xavier	49
Tabela 7.1 - Mapa de Recursos Humanos	51
Tabela 7.2 - Investimento periódico adicional em I&D	52
Tabela 7.3 - Custo do vinho comprado ao produtor (valores unitários)	53
Tabela 7.4 - Custo de materiais "secos" (valores unitários médios no mercado, 2022)	53
Tabela 7.5 - Custo da matéria-prima e materiais (€)	54
Tabela 7.6 - Mapa de existências da matéria-prima e materiais (€)	54
Tabela 7.7 - Custo dos Fornecimentos e Serviços Externos (€)	55
Tabela 8.1 - Taxas de crescimento e inflação consideradas na avaliação	56
Tabela 8.2 - Beta e Beta Unlevered em função do sector para a Europa Ocidental	57
Tabela 8.3 - Historical Equity Premium US	58
Tabela 8.4 - Default Spread em função da notação da Moody's, atualizada em julho de 2022	58
Tabela 8.5 - Pressupostos e taxa de remuneração (Ru) aplicando o modelo CAPM	59
Tabela 8.6 - Preços de venda (valores unitários)	59
Tabela 8.7 - Projeção, quantidade vendas anuais (Qt.garrafas e valor)	60
Tabela 8.8 - Vendas por canal (Qt. e Valor)	60
Tabela 8.9 - Mapa de amortizações	62
Tabela 8.10 - Demonstração de resultados	62
Tabela 8.11 - Investimento em fundo de manuseio	63
Tabela 8.12 - Mapa de Cash Flow	63
Tabela 8.13 - VAL, TIR, Payback	64
Tabela 8.14 - Variação do VAL em função do preço de cada produto	65
Tabela 8.15 - Variação do VAL em função do custo do vinho	65
Tabela 8.16 - Variação do VAL em função preço de venda e o custo de compra de P1	65
Tabela 8.17 - Cenários de testes de sensibilidade	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Conceito clássico de marketing-mix na distribuição	4
Figura 2.2 - Modelo Rede de Consumidores	5
Figura 2.3 - Evolução do desemprego registado na população em geral, 2016-2021 em Portugal continental	10
Figura 2.4 - Evolução do desemprego registado nas pessoas com deficiência, 2016-2021 em Portugal continental	10
Figura 4.1 - Mercado de vinhos tranquilo em Portugal 2021 versus 2020 (jan. - set) comparação vinho certificado vs não certificado	21
Figura 4.2 - Exportações de turismo – indicadores mensais. Taxa de variação trienal, em percentagem.	23
Figura 4.3 - Exportações de turismo – indicadores mensais. Taxa de variação trienal, em percentagem.	24
Figura 4.4 - Evolução da exportação de vinho (em volume - hl) para a Coreia de Sul entre 2010 e 2021	27
Figura 4.5 - Caracterização da amostra, quotas, grupo etário e rendimento	30
Figura 4.6 - Caracterização da amostra, distribuição geográfica	30
Figura 4.7 - Relevância da Responsabilidade Social no domínio ambiental e da inclusão	31
Figura 4.8 - Relevância da Responsabilidade Social no domínio ambiental e da inclusão	31
Figura 4.9 - Grau de concordância ou discordância com a inclusão de pessoas com deficiência numa loja de comércio de vinhos	32
Figura 4.10 - Hábitos de compra e consumo de vinho premium, porque compram	35
Figura 4.11 - Hábitos de compra e consumo de vinho premium, porque compram	35
Figura 4.12 - Hábitos de consumo de vinho premium, onde compram ou consideram vir a comprar	36
Figura 4.13 - Hábitos de consumo de vinho premium, onde compram ou consideram vir a comprar	37
Figura 4.14 - Hábitos de consumo de vinho premium, qual o preço máximo em que está disposto a comprar	37
Figura 4.15 - Hábitos de consumo de vinho premium, preços dos vinhos que compram	38
Figura 4.16 - Hábitos de consumo de vinho premium, frequência e preços dos vinhos que compram.....	38
Figura 4.17 - Hábitos de consumo de vinho premium, critérios de compra por ordem decrescente de importância	39
Figura 6.1 - Zona demarcada do dão (fonte: base de dados da CVR do Dão, relativos à atribuição da Denominação de Origem no período de 1998 a 2004.....	44
Figura 6.2 - Motivos de inspiração para o logótipo da marca	45
Figura 6.3 - Estudos do logótipo da marca para as lojas físicas e online.....	45
Figura 6.4 - Estudos de assinatura da marca para as lojas físicas e online	46
Figura 6.5 - Esquema da jornada do cliente e do vendedor	47
Figura 7.1 - Cadeia de valor	55
Figura 8.1 - Quota de venda por produto	59
Figura 8.2 - Quota de vendas por canal	60
Figura 8.3 - Variação do VAL em função das vendas totais	64
Figura 8.4 - Variação do VAL em função da margem bruta B2B	66

1. Introdução

Este trabalho tem por objeto a definição de um plano de negócios tendente à criação de uma nova marca de produtos tradicionais portugueses, a comercializar através de loja online e loja física. Pretende-se que estas lojas incluam tecnologias inovadoras que permitam a participação na operação e gestão, da forma mais autónoma possível, de pessoa com necessidades especiais.

A principal motivação para este projeto resulta de procura de resposta para a promoção da autonomia do filho autor da tese, o qual tem com Trissomia 21. Da avaliação que foi sendo feita das capacidades e talentos do Xavier em ambiente familiar, escolar e com a equipa médica, resultou que era importante promover uma atividade profissional que estimulasse o contacto e a interação continuada com público, interação que permitiria contrariar, de acordo com a mais recente literatura e conhecimento médico, o envelhecimento precoce característico desta síndrome e que o isolamento acentua e favorece. A ideia da loja surge como resposta a esta inquietação e a escolha de oferecer uma gama restrita de produtos resulta das características e especificidades do Xavier permitindo limitar a complexidade nos processos de venda e da operação logística.

Nesse sentido, o produto a comercializar será vinho de qualidade superior e origem certificada (vinho *premium*), preferencialmente da região da Beira Alta, Terras do Dão, comprado a produtores locais, sendo o engarrafamento, a rotulagem e embalamento da responsabilidade da nova marca. Os canais de distribuição serão variados: a loja física e online na Ericeira, localidade onde reside o Xavier; a Quinta do Pereiro no Concelho de Nelas, coração das Terras do Dão (quinta da família do Xavier, cujo vinho aí produzido se pretende no futuro comercializar); parcerias com lojas *gourmet* da especialidade; uma parceria com uma loja em Seul, capital da Coreia do Sul. O plano de negócios abrange todas estas dimensões, estuda-as, considera a envolvimento conturbada e desafiante mundial e portuguesa, analisa o mercado e desenvolve uma proposta de caminho para *A Loja do Xavier*, assente nos seus recursos únicos, responsável e sustentável nos vários domínios: social, económico e ambiental. Responsabilidade e sustentabilidade social que não se esgota na inclusão, ou na preocupação ambiental, mas promove um equilíbrio de distribuição de valor justo de todos os intervenientes, desde o produtor que trabalha a terra, trata da uva e faz o vinho, a toda a cadeia de distribuição que o faz chegar ao principal protagonista, o cliente.

Trata-se de um trabalho iminentemente prático de gestão aplicada, com vista à real concretização do negócio, e um contributo que possa servir de inspiração para outras iniciativas que aprofundem o estudo de abordagens inovadoras na inclusão de pessoas com necessidades especiais.

O desenho do projeto tem em consideração uma análise PESTA, das cinco forças de Porter, do sector do vinho e um estudo de mercado sobre Inclusão de pessoas com deficiência (PCD) e hábitos de consumo de vinho premium.

Este projeto encontra-se dividido em 9 capítulos. O capítulo 1 apresenta de forma global o projeto e como está organizado. Segue-se uma revisão de literatura, no capítulo 2, dos aspetos que se considera necessários aprofundar: nos domínios da distribuição, do consumo de vinho e do emprego de pessoas com deficiência. O capítulo 3 aborda a metodologia a seguir para dar resposta à pergunta fundamental do trabalho sobre a viabilidade do projeto. Segue-se uma análise do mercado, no capítulo 4, desde a sua envolvente mais abrangente, com a análise PESTA, passando pela análise dos sectores mais imediatos, como o do vinho, recorrendo às Cinco Forças de Porter, até à mais específica, com recurso a um questionário direcionado ao público-alvo, para conhecer os seus hábitos de consumo de vinho premium e a sua perceção sobre a inclusão de uma pessoa com necessidades especiais numa loja especializada em vinhos. No capítulo 5, dá-se conta da Visão, Missão e Valores; dos objetivos e qual a estratégia do projeto, no capítulo seguinte, capítulo 6, continua-se o desenvolvimento da estratégia, apresentando o Marketing-Mix. No capítulo 7 avaliam-se as necessidades de capital, a estrutura, o investimento na inovação, os custos em fornecimentos e serviços. O capítulo 8 aborda as vendas e em que condições o negócio é viável, ou seja, se cumprem as expectativas de remuneração do capital investido. Por último, apresentam-se as principais conclusões no capítulo 9.

2. Revisão de Literatura

Nesta revisão aprofunda-se o conhecimento nos assuntos mais relevantes para a criação e viabilidade do negócio, quer na sua vertente económico-financeira, quer na forma interna de operar (adaptada a pessoa com necessidades especiais). Assim, revemos a literatura de temas diretamente relacionados com este projeto: distribuição, retalho independente, comportamento do consumidor de vinho e o emprego de pessoas com necessidades especiais.

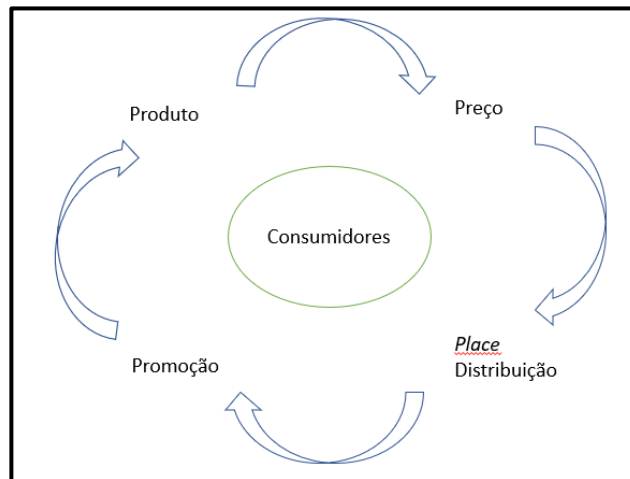
2.1 A Distribuição

A Distribuição é uma atividade económica conceptualmente simples: está compreendida entre a produção e o consumo. Pode definir-se como o “conjunto de todas as entidades singulares ou coletivas que, através de múltiplas transações comerciais e diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase de consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores” (Rousseau, 2020; p.38).

Para que o produto chegue ao consumidor são necessários canais e circuitos de distribuição. Os tipos de circuitos de distribuição, em função do critério da profundidade, são os seguintes: circuitos longos com vários intervenientes entre o produtor e o consumidor (produtor, grossista, retalhista e consumidor); circuito curto com um intermediário entre o produtor e o consumidor (produtor, retalhista, consumidor); circuitos ultracurtos ou diretos, com a venda direta do produtor ao consumidor (Filser, 1989). As barreiras que separam produtores, grossistas e retalhistas têm-se esbatido. Há produtores retalhistas que vendem diretamente ao consumidor. Retalhistas próximos das fontes de produção cujas funções correspondem às dos grossistas. Grossistas que se aproximam da produção, importando e criando marca branca que vendem diretamente ao consumidor final (Rousseau, 2020). As várias funções da Distribuição, e a forma como são repartidas, acrescentam valor e visam melhorar a eficácia, daí a preocupação de acrescentar a função promocional, no sentido de persuadir o cliente a entrar no local de venda (*place*), seja ele físico ou online, a realizar a compra (Kotler & Dubois, 1994).

Adaptando o conceito clássico de *marketing-mix* à Distribuição, temos: Produto (marcas, Promoção (publicidade, promoções, *merchandising* e relações-públicas); *Place*/Distribuição (logística, localização das lojas e *lay-out*).

Figura 2.1 - Conceito clássico de marketing-mix na distribuição

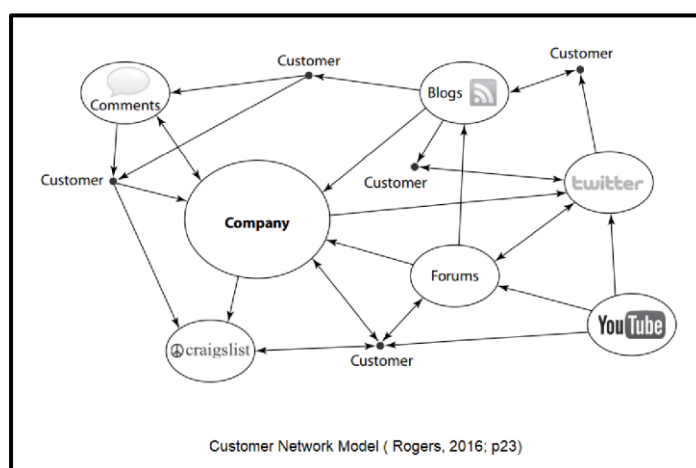


Fonte: Rousseau, 2020

Neste *continuum* o cliente/consumidor é a peça chave. Em função das suas necessidades e/ou aspirações, produz-se um bem ou serviço, vende-se e entrega-se da melhor forma possível para que a satisfação com o serviço prestado induza outras compras. Em tempos em que a oferta e a procura eram mais ou menos equilibradas o sucesso das trocas comerciais dependia principalmente de um serviço bem prestado. Nos dias de hoje, em que a oferta supera em muito a procura, em que a tecnologia e a digitalização têm acelerado todos os processos, um bom serviço não é suficiente.

O que conceptualmente é simples, tornou-se, na prática, uma teia extremamente complexa. Rogers (2016), no seu modelo *Customer Network*, fala de um mercado definido pelas redes de clientes, onde as empresas não deixam de ser o principal motor de inovação de produtos e serviços, mas ao mesmo tempo que entregam valor aos clientes e comunicam com eles, também precisam de se envolver com a sua rede de clientes. Precisam de ouvir, observar as interações em rede dos clientes e compreender as suas perceções, respostas e necessidades não atendidas.

Figura 2.2 - Modelo Rede de Consumidores



(Fonte: Rogers, 2016)

2.2 O Retalho (independente)

O comércio a retalho caracteriza-se, essencialmente, por proporcionar ao consumidor final a possibilidade de compras unitárias ou em pequenas quantidades, compras por impulso e compras de proximidade (Berman & Evans, 1995). Estas características tanto se aplicam ao retalho físico como online. No entanto, não deixa de haver especificidades que distinguem estas duas formas de retalho: a proximidade no online é imediata e sem deslocação por parte do consumidor, no físico a entrega do produto pode ser imediata, mas exige deslocação.

O comércio eletrónico “representa 10 a 15% do total das vendas a retalho na União Europeia e influencia uma parte muito maior da jornada do consumidor (até 50% ou mais), que hoje mistura o acesso físico e online” (Cassetti et al., EUROPE E-COMMERCE REPORT, 2021; p.3). A percentagem de vendas em ambiente físico continua a ser preponderante. Uma marca que apenas está presente no mundo digital perde grandes oportunidades. Estando os custos operacionais no digital a aumentar², as marcas digitais estão a redescobrir as vantagens do mundo físico.

² Dependendo do que se vende os resultados da exploração/margem pode ser ou não compensador. Lojas de serviços (viagens/seguros/banca) em que não há questões operacionais/logísticas como o *picking* ou distribuição de bens ao domicílio, as margens aumentam. No retalho, nomeadamente o de muita rotação como supermercados, os custos logísticos do online crescem (pois o *picking* e o levar para casa, deixam de ser tarefa do cliente e passam a ser tarefa da loja), aí no online as margens decrescem. Nestes casos, deve ser bem avaliada a vantagem da coexistência do Online e Offline, apoiando-se mutuamente.

Por diversas circunstâncias o comércio separou-se entre físico e digital, mas está a voltar a juntar-se. A Geração Y³ e a Geração Z⁴ consideram a Internet como uma parte indispensável das suas vidas e a tecnologia como uma extensão de si mesmas. Na verdade, não consideram existir fronteiras entre os mundos físico e digital. Chamam-lhe o mundo "*phygital*" (Kotler et al. 2021; p. 171).

O segmento do retalho independente, caracteriza-se por empresas de pequena dimensão, muitas de natureza familiar, enquadradas em três categorias: retalho tradicional ou proximidade (lojas alimentares ou não alimentares generalistas); retalho especializado (lojas não alimentares ou lojas alimentares monoproduto); retalho não sedentário (pontos de venda móveis com algum grau de especialidade, como os existentes em feiras). Para além das características já mencionadas deste tipo de comércio, acrescem: os recursos financeiros limitados, a dispersão, a pouca formação dos poucos recursos humanos que podem induzir práticas de gestão menos adequadas (Kirby, 1996) e preços mais elevados que o comércio associado ou integrado. Este contexto, leva muitas vezes a conclusões sobre a extinção deste sector (Dawson, 1983). Tal, todavia, ainda não aconteceu. Vantagens como o serem empresas geralmente criadas e geridas com capitais próprios, com flexibilidade e controlo da estratégia a seguir, levam a um compromisso e empenho que podem estar na origem dos prognósticos ainda não concretizados de desaparecimento deste segmento do retalho. As lojas de retalho independente, “embora tenham vindo a reduzir-se, ainda representam, na maioria dos países, um número significativo do total das empresas e lojas retalhistas, o que demonstra que continua a existir procura para os serviços prestados pelo retalho independente” (Rousseau, 2020; p.67).

Megicks (2001) defende que a proximidade do retalho independente dos clientes e a rapidez de resposta a novas condições de mercado permite-lhe ter competitividade e base de subsistência que demonstram a existência de uma dimensão estratégica neste sector. Watkin (1986) defende que estas pequenas empresas devem seguir uma estratégia de uma oferta mais focada, em vez de estratégias de liderança de custos ou diferenciação. De acordo com Covin e Covin (1990) os retalhistas independentes não devem adotar um posicionamento estratégico de preços baixos, mas na especialização, personalização dos serviços prestados. Na sequência de estudos mais alargados sobre diversas estratégias de marketing adotadas por este tipo de pequenas empresas, concluíram que o melhor desempenho acontecia naquelas que competiam de forma bem definida (Conant et al., 1993).

Este segmento para evoluir precisa de ser dinâmico, inovador e eficiente, pelo que deverá possuir: serviço (personalizado), motivação (inerente à gestão de um negócio próprio, muitas

³ Geração Y ou *Millennials*, a geração nascida entre 1981 e 1996 (Kotler et al. 2021; p.24)

⁴ Geração Z, a geração nascida entre 1997 e 2009 (Kotler et al. 2021; p.25)

vezes familiar), competência (há que investir permanentemente na formação) e profissionalismo (características de um especialista). Só assim “poderá vencer as dificuldades inerentes à atividade que desenvolve, nomeadamente o isolamento, a falta de dimensão crítica e de poder negocial, as deficiências estruturais e a ausência de formação técnica adequada” (Rousseau, 2020; p.66).

2.3 O Comportamento do consumidor de vinho

Nos 15 anos anteriores à crise pandémica, o comércio internacional de vinhos cresceu mais de 75 por cento em volume e duplicou em valor. Este crescimento tem uma forte componente das mudanças que ocorreram em países como a China, Índia ou Coreia do Sul (Marketline, 2019). As restrições associadas aos dois anos mais críticos da pandemia alteraram este cenário, mas, os dados após esse período, revelam uma recuperação da tendência, como demonstra o crescimento do mercado na Coreia do Sul que em 2021 e face a 2020, registou uma evolução de 139,9%, atingindo o valor de 3.5 milhões de euros⁵.

Neste plano de negócios, que visa a criação e comercialização de uma nova marca de vinho certificado, de qualidade e a preço de patamares superiores (*premium*), é crucial conhecer os aspetos determinantes no comportamento do consumidor que induzem à compra deste tipo de produto.

A compra de um vinho *premium* está associada, para além do necessário poder de compra, à motivação. Se o propósito é a oferta e não o autoconsumo, Sherman e Tuten (2011) concluem que os consumidores poderão gastar mais 200 por cento numa garrafa de vinho. Um vinho de qualidade e com um preço elevado é também um ato de afirmação de *status* de quem compra (Lichtenstein et al., 1993). Boncinelli et al. (2019) defendem que há uma maior preocupação com a qualidade e benefícios sociais quando o vinho é comprado para oferecer. As pessoas com mais conhecimento e ligação emocional à cultura vínica escolhem e consomem vinhos mais caros. (Bruwer & Buller, 2013).

Passando para uma análise comportamental mais transversal a todos os vinhos, e não apenas aos mais caros, é importante recorrer a informação que resulte dos estudos de comportamento através de inquéritos aos consumidores, mas também aos dados que as recentes tecnologias disponibilizam: inteligência artificial (IA); processamento de linguagem natural (NLP), sensores, robótica, realidade aumentada (AR), realidade virtual (VR), internet das coisas (IoT) e blockchain. A combinação destas tecnologias é facilitadora do Marketing 5.0 (Kotler et al. 2021).

⁵ <https://www.distribuicao hoje.com/consumo/crescimento-da-exportacao-de-vinhos-portugueses-chega-aos-193-no-primeiro-semester/>, consultado em outubro 2022

A maior parte da investigação sobre os antecedentes da compra de vinho, baseia-se em questionários sobre as características intrínsecas e extrínsecas do produto. São fontes de informação importantes, mas têm um grau de subjetividade elevado. Complementar essa informação recorrendo à tecnologia anteriormente referida, como por exemplo de monitorização ocular, permite obter informações relevantes e objetivas, como o impacto que os rótulos dos vinhos e as diferentes situações de consumo têm na atenção e na intenção de compra. Sendo as características intrínsecas do vinho de mais difícil avaliação pelo consumidor, pois implicam a prova de um produto engarrafado/embalado, os aspetos externos ganham uma grande relevância na sua decisão. Corduas, et. al. (2013) defendem que são o preço, região de origem e marca, os atributos reconhecidos como de maior influência na decisão do consumidor. Referem também que os produtores se focam mais em aspetos internos, relacionados com as características sensoriais, e os consumidores mais nos atributos externos. Celhay e Remaud (2018) reforçam esta ideia, concluindo que a embalagem dos vinhos não só transmite significado simbólico à marca como tem uma influência direta na intenção de compra dos consumidores.

Monteiro et al. (2019; p. 173) analisam nos seus estudos, “recorrendo à tecnologia *eye-tracking*, as vantagens e inconvenientes do uso de determinadas formas de comunicação”. Por exemplo, como os produtores devem ajustar a colocação de produtos em cenários de degustação de vinhos, de modo a permitir que a sua marca se evidencie para captar melhor a atenção dos indivíduos. Como um vinho que não tem prémio beneficia de um aumento de atenção quando inclui mensagens no rótulo que realçam as qualidades do produto. E, mesmo quando tem selo de prémio na garrafa – que serve de procuração da qualidade do produto – como é importante os produtores incluírem também as mensagens que realçam as qualidades do vinho para chamar a atenção para o rótulo. Relativamente aos retalhistas, demonstra-se o benefício de expor o vinho num ambiente específico e não sozinho com pouco ou nenhum contexto que o envolva. Para ambientes de autoconsumo, a mensagem de comunicação deve destacar o desejo, enquanto para o consumo em ambiente social a comunicação deve salientar as qualidades (p.e. ser produto biológico) e os prémios.

Ferreira (2016), no estudo que faz para conhecer melhor o consumidor português, tendo em conta o grau de autoconhecimento e de envolvimento/relacionamento com o vinho, agrupa os consumidores em 4 clusters (“especialista”, “bom conhecedor”, “pouco conhecedor” e “inexperiente”) e conclui o seguinte: os bons conhecedores e especialistas, que coincidem também com os segmentos de maior poder de compra, são os mais disponíveis para comprar garrafas de vinho mais caras (acima de 10€) e dão mais importância às diversas fontes de informação como a família, amigos, ações de degustação; o cluster dos especialistas é, destacadamente, quem prefere mais o online como local de aquisição e maior importância dá à região de origem, casta, sabor, aroma, ano da colheita, experiência antecipada e relação

qualidade/preço; o cluster dos inexperientes é o que mais procura lojas de especialidade como local de compra; homens e mulheres têm comportamentos semelhantes quanto às preferências nas suas escolhas, ambos valorizam o sabor, experiência anterior e relação qualidade/preço; o homem está disposto a pagar mais por garrafa de vinho e consome com mais regularidade tanto socialmente como em família.

O crescente consumo de vinho em países asiáticos, referido logo no início deste capítulo, justifica uma breve revisão da literatura sobre o comportamento desses consumidores, dado que este plano de negócios estuda a possibilidade de exportação para a Coreia do Sul no segmento *premium* de qualidade e preço elevado. Na capital Seul, há fortes sinais que são os jovens *millennials* os principais impulsionadores desse mercado, recentemente o jornal *The KoreaTimes*⁶, dá conta da abertura de novas lojas especializadas de vinho, onde são os jovens *millennials* os seus principais clientes. Nestes mercados o *status consumption* é muito relevante. As novas gerações, mesmo que por si só não estejam nas classes de maiores rendimentos, mas tenham uma disponibilidade financeira acrescida resultante de apoio monetário direto ou apoio indireto, como por exemplo, pela ausência de despesas por viverem com os pais, têm uma propensão para o consumo de bens de luxo e de afirmação de status muito mais elevada (O'Curry & Strahilevitz, 2001). De acordo com Kim e Jang (2014), os jovens sul-coreanos (cidade de Seul) consideram que os preços elevados enviam um sinal às pessoas com quem se relacionam ou aspiram relacionar-se. A decisão de compra de um vinho caro, não tem como razão primeira a associação do vinho caro a mais qualidade, mas sim à percepção de que os outros em seu redor entendam o preço elevado como refletindo o seu *lifestyle*. No estudo que efetuam relativo ao consumo de café, estes jovens pagam entre 10,000 won (equivalente a cerca de 8€) a 40,000 won (equivalente a 34€) por um café. Os resultados empíricos referem-se a cafés sofisticados, mas Kim e Jang (2014) consideram ser possível extrapolar a outros ambientes de serviços de alimentação de luxo como o vinho.

Destes diversos estudos extraem-se muitas orientações de ordem prática que ajudam à formulação das estratégias a adotar por quem pretende estar no mercado do vinho, quer sejam produtores ou retalhistas.

2.4 Pessoas Com Deficiência (PCD) e o Trabalho

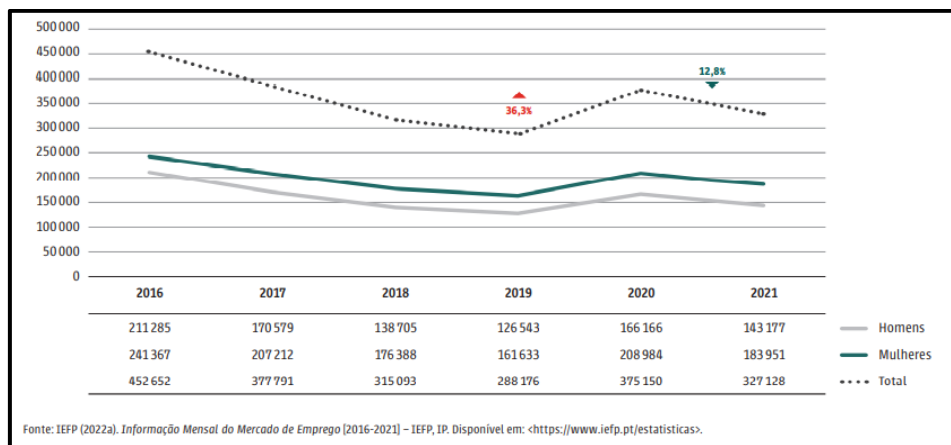
O futuro trará grandes desafios à sociedade em geral e ao mundo do trabalho em particular. Estes desafios serão ainda maiores para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência. A Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência

⁶ www.koreatimes.co.kr/www/tech/2022/12/129_342419.html

reconhece, no seu artigo 27.º, o direito das pessoas com deficiência a trabalharem em pé de igualdade com outras pessoas. Pese embora garantir um futuro de trabalho inclusivo faça parte da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a taxa de participação no mercado de trabalho das pessoas com deficiência continua inferior à das pessoas sem deficiência.

Os dados fornecidos pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional mostram que, entre 2016 e 2019, a tendência verificada no desemprego registado foi de decréscimo, quer na população em geral (-36,3%), quer na população com deficiência (-8,8%). Contudo, a crise pandémica travou esta tendência positiva: em dezembro de 2020 a população em geral registada como desempregada apresentou um crescimento de +30,2% (N = 375 150) face ao período homólogo (ver Figura xx), mas, em dezembro de 2021 já foi possível observar alguma recuperação, com o desemprego registado a recuar -12,8% (N = 327 128).

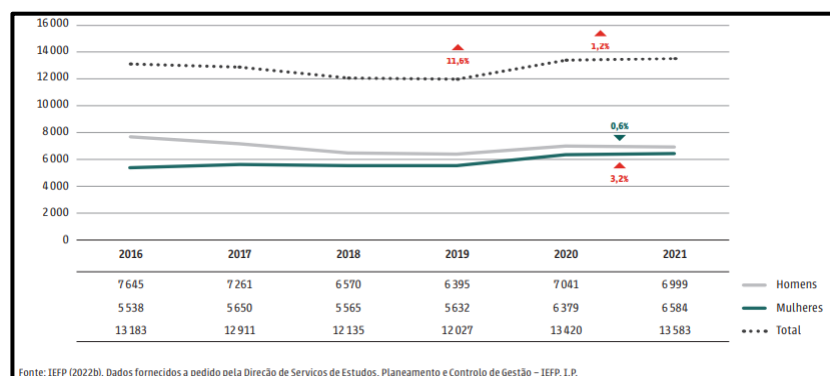
Figura 2.3 - Evolução do desemprego registado na população em geral, 2016-2021 em Portugal continental



(ODDH/ISCSP-ULisboa, 2021)

Por sua vez, no caso das pessoas com deficiência, em 2020 o desemprego cresceu +11,6% face a 2019, correspondendo a 3,6% (N = 13 420) do total de inscritos/as (ver Figura 2.4).

Figura 2.4 - Evolução do desemprego registado nas pessoas com deficiência, 2016-2021 em Portugal continental



(Fonte: ODDH/ISCSP-ULisboa, 2021)

Neste grupo, contudo, e contrariamente ao que se verificou na população em geral, em dezembro de 2021 o total de pessoas com deficiência inscritas como desempregadas continuava a aumentar (+1,2% face ao período homólogo), correspondendo a 4,2% (N = 13 583) do total de desempregadas/os. Em termos absolutos, o valor registado em dezembro de 2021 (N = 13 583) foi o mais elevado desde 2016 (ODDH/ISCSP-ULisboa, 2021).

Os resultados dos Censos 2021 recentemente conhecidos revelam que percentagem da população com incapacidades é de 10,9% e confirmam a maior dificuldade que pessoas com deficiência enfrentam no acesso ao mercado de trabalho. A publicação do INE⁷ de 12 de Dezembro de 2022 “O QUE NOS DIZEM OS CENSOS SOBRE AS DIFICULDADES SENTIDAS PELAS PESSOAS COM INCAPACIDADE” assinalam que “a probabilidade de estar empregado são inferiores quando existe pelo menos uma incapacidade” e que “ a população com 15 ou mais anos com incapacidade que se desloca para trabalhar ou estudar representa apenas 3,2% do total da população que o faz e 13,3% do total da população com 15 ou mais anos com incapacidade em Portugal em relação à população em geral”.

Todos estes dados demonstram a maior dificuldade que pessoas com deficiência enfrentam no acesso ao mercado de trabalho, relativamente às demais. Com as mudanças previsíveis no futuro mercado de trabalho, este fosso poderá alargar-se. A evolução tecnológica e as novas competências que serão necessárias para o seu domínio implicam riscos para as pessoas com deficiência, mas também oferecem oportunidades nomeadamente no domínio da adaptação do posto de trabalho e da incorporação de tecnologias que permitam autonomia, *assistive technologies*⁸ (ILO,2022).

A generalidade dos estudos incide mais sobre a inclusão das PCD no mercado de trabalho através de organizações já existentes, no sector empresarial, público ou privado e no sector social. Mas existe a alternativa do empreendedorismo da PCD ou da família da PCD quando é necessário suporte, como são os casos das síndromes como a Trissomia 21 com um maior

⁷Instituto Nacional de Estatística, Censos 2021, 12 de Dezembro 2022 “O QUE NOS DIZEM OS CENSOS SOBRE AS DIFICULDADES SENTIDAS PELAS PESSOAS COM INCAPACIDADE” p.2 https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=588087444&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

⁸ “Tecnologia Assistiva, atualmente designada “Produtos de Apoio”, refere-se a qualquer produto, (incluindo dispositivos, equipamentos, instrumentos, tecnologia e software), especialmente produzido ou geralmente disponível, para prevenir, compensar, monitorizar, aliviar ou neutralizar as incapacidades, limitações das atividades e restrições na participação (Norma ISO 9999:2007).” (Ramos et al., 2012; p.6).

grau de dificuldades cognitivas e déficit intelectual que afetam a aprendizagem e a expressão verbal/comunicação.

No domínio das iniciativas que visam criar trabalho para pessoas com deficiência, existe uma abordagem inovadora, de que é exemplo a que foi implementada nos Países Baixos para a criação de trabalho para as pessoas com deficiência. Este novo método chama-se "Redesenho Inclusivo do Trabalho" e caracteriza-se não pela simples adaptação de um posto de trabalho existente, mas pela criação de um posto de trabalho de acordo com as especificidades do trabalhador. À primeira vista esta solução pode parecer contrária aos princípios da otimização da gestão, mas, uma vez adotados, têm permitido às organizações descobrir necessidades latentes para as quais não estavam despertas. Feitas à medida para um grupo de pessoas com grande dificuldade na integração no mercado de trabalho este redesenho da função básica pode funcionar como um reinventar. Esta população caracteriza-se por uma baixa educação e/ou deficiências mentais ou físicas e não pode participar no mercado de trabalho sem apoio. O método tem-se mostrado eficaz para a criação de um trabalho adequado para um grande grupo de pessoas com deficiência em diferentes tipos de organizações (Vornholt et al., 2018).

O maior erro que as empresas cometem na implementação de novas ferramentas tecnológicas em operações de linha da frente é focarem-se na tecnologia e não na razão da sua implementação. Por isso, é preciso compreender a experiência dos colaboradores, para além de compreender a experiência do cliente. Para esse efeito, devem mapear a jornada da experiência do colaborador como informação complementar ao mapa da jornada da experiência do cliente. Só depois de identificadas as barreiras (*pain points*), se deve identificar e implementar os meios tecnológicos que podem ser solução. (Kotler et al., 2021).

A tecnologia, quando implementada com critério e em função das reais necessidades do colaborador com deficiência, permite, para além de ultrapassar barreiras, potenciar o desenvolvimento do talento que é posto ao serviço do cliente.

As empresas estão cada vez mais conscientes de que, para maximizar os benefícios e criar valor a longo prazo (relacionados com as suas estratégias de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa) precisam de corresponder às expectativas de todos os seus *stakeholders*, desde acionistas até às comunidades locais em geral. Estudos recentes, conduzidos pela Accenture, a American Association of People e a Disability, e Disability:IN encontraram uma forte correlação entre o desempenho financeiro e as práticas bem desenvolvidas de inclusão de pessoas com deficiência (Kennedy et al., 2019).

3. Metodologia

O problema fundamental a resolver é: em que condições é viável este negócio de criação de uma nova marca, com loja física e online adaptadas para a operação por pessoa com necessidades especiais (Trissomia 21)?

Esta questão desdobra-se noutra: a opção por loja de produtos *gourmet/premium* regionais cujo principal protagonista é o vinho é adequada?

Tendo em vista o desenho deste *business plan*, será realizada uma revisão da literatura; uma análise do mercado com base na análise PESTA, das Cinco Forças de Porter, do sector dos vinhos e num estudo do mercado.

Na parte da análise e fundamentação deste plano, na escolha do segmento alvo e como ele percebe a proposta de valor, recorrem-se a estudos efetuados com base em questionários em períodos pré-Covid 19 e a um questionário que se elaborou e cujas respostas foram recolhidas no período de 26 de dezembro 2022 a 04 janeiro de 2023. Na base desta decisão está o facto de se considerar que, vivendo-se um tempo excecional, como não se vivia há mais de 70 anos, com uma guerra na Europa, precedido da crise pandémica, julgou-se fundamental ter informação primária o mais atual possível.

O questionário (Anexo A) é dirigido às pessoas que se enquadram nos agregados familiares de maiores rendimentos e tem dois objetivos principais: conhecer como se avalia a inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho em lojas de comércio de vinho *premium*; ter informação sobre os hábitos de consumo – onde compram, por que valores e com que frequência compram ou estão dispostos a comprar um vinho certificado de elevada qualidade.

Objetivos

- Aferir da importância da responsabilidade social com relevo para o grau de aceitação da inclusão de pessoas com deficiência;
- Aferir a percentagem dos agregados de maior rendimento que compram ou estão dispostos a comprar um vinho premium (para consumo ou oferta), por que valores e com que frequência;
- Conhecer os hábitos de consumo de vinho no segmento premium;
- Perceber quais são os critérios de compra / escolha de vinhos premium.

Metodologia

- Metodologia quantitativa com recolha de dados online, através de um questionário de autopreenchimento, com uma duração aproximada de 10 minutos.
- Entrevistados recrutados a partir de um Painel de Consumidores.

Universo

- Segmento alvo: agregados familiares com rendimentos mais elevados, consumidores de vinho *premium*, com ou sem literacia vínica;
- Residentes em Portugal;
- Mulheres e homens com idades iguais ou superiores 20 anos;
- Pertencentes a agregados com mais de 32.500 euros de rendimento médio bruto anual.

Amostra

- A amostra é constituída por 100 indivíduos.

Relativamente ao mercado externo, especificamente o da Coreia do Sul, para onde se pretende exportar vinho da nova marca, além da análise deste mercado e o que representa atualmente as vendas de vinho português e dos estudos do comportamento do consumidor sul-coreano, estabeleceram-se contatos diretos com uma empresa de retalho especializada em vinhos na capital Seul, com vista a uma parceria, obtendo os dados de vendas relevantes para se avaliar e decidir sobre o tipo de produto a exportar, preço e meta de vendas realista.

A análise de viabilidade económico-financeira terá por base vários pressupostos e análises de sensibilidade tendo em vista enquadrar em que condições o projeto tem viabilidade, ou seja, remunera devidamente o capital investido.

4. Análise do mercado

Este capítulo inicia-se com um conjunto de análises tendo por base o estudo e pesquisa em fontes secundárias, para conhecer o contexto geral - ao nível político, económico, social, tecnológico e ambiental – e o contexto específico dos sectores onde se enquadra o negócio – a concorrência, o produto, os consumidores, os parceiros (fornecedores e canais de distribuição). A finalizar o capítulo, recorre-se a fontes primárias, concretamente um questionário dirigido ao segmento alvo no mercado português, para ter dados na conjuntura atual, sobre hábitos de consumo de vinho, especificamente vinho premium, preços e frequência de compra, e conhecer a opinião sobre a inclusão de pessoas com deficiência numa loja de comércio de vinhos.

4.1 Análise (PESTA)

Análise Político-Legal

Existe um conjunto extenso de leis a enquadrar a atividade comercial em Portugal com as respetivas entidades reguladoras. Abrangem vários domínios que vão da segurança alimentar, segurança e saúde no trabalho, ambiente, proteção de dados, à concorrência entre empresas. No sector do vinho acrescenta-se um conjunto vasto de legislação específica e a regulação por parte do Instituto da Vinha e Vinho (IVV). No *e-commerce* também existem um conjunto de leis específicas a respeitar⁹.

Análise Económica

O contexto económico atual está influenciado pelos efeitos pós-pandemia e da guerra resultante da invasão russa da Ucrânia. Crise energética, inflação e taxas de juro em alta não só devido à conjuntura imediata, mas também devido às políticas dos últimos anos de estímulos à economia com compras de dívida massivas aos estados por parte do Banco Central Europeu (BCE).

O governo português no Relatório do Orçamento do Estado para 2023¹⁰ prevê uma desaceleração da economia portuguesa, com um crescimento real de 1,3% face ao crescimento estimado de 6,5% para 2022. No que concerne à inflação, medida pelo IHPC

⁹ Decreto Lei (DL) 7/2004 específico para o comércio eletrónico; DL 46/2012 sobre proteção de dados e privacidade nas comunicações eletrónicas; DL 63/1985, código do direito de autor; DL 330/1990, código da publicidade; DL138/1996, lei dos preços ao consumidor; Lei 24/1996, lei do consumidor; Lei 67/1998, lei da proteção de dados pessoais; Lei n.º 58/2019, Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD); DL 143/2001, sobre contratos à distância; DL 70/2007, sobre redução de preço (Paula et al., 2019; p.94).

¹⁰https://www.dgo.gov.pt/politicaorcamental/OrcamentodeEstado/2023/Proposta%20do%20Or%C3%A7amento/Documentos%20do%20OE/OE2023_Relatorio.pdf

(Índice Harmonizado dos Preços no Consumidor), estima um valor de 7,4% para 2022, devendo este desacelerar para 4% em 2023.

No relatório do Banco Central Europeu de setembro de 2022¹¹, a projeção do *staff* do BCE na zona Euro é de redução do crescimento do PIB para 3.1% em 2022 e 0.9% em 2023. Em 2024 inverte a tendência e prevê um aumento para 1.9%. Quanto à inflação, o BCE faz uma projeção de 8.2% em 2022, 5.5% em 2023 e 2.3% em 2024.

Tabela 4.1 - Projeção dos valores do crescimento (GDP) inflação (HIPC) na zona Euro

Table Comparison of recent forecasts for euro area real GDP growth and HICP inflation							
(annual percentage changes)							
	Date of release	Real GDP growth			HICP inflation		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
ECB staff projections	September 2022	3.1	0.9	1.9	8.1	5.5	2.3
Euro Zone Barometer	August 2022	2.7	1.2	1.9	7.5	3.7	2.3
Consensus Economics	August 2022	2.8	0.9	1.9	7.8	4.1	1.9
IMF	July 2022	2.6	1.2	-	7.3	3.9	-
Survey of Professional Forecasters	July 2022	2.8	1.5	1.8	7.3	3.6	2.1
European Commission	July 2022	2.6	1.4	-	7.6	4.0	-
OECD	June 2022	2.6	1.6	-	7.0	4.6	-

(Fonte: Relatório do setembro de 2022 do BCE, p.22)

O Fundo Monetário Internacional no seu relatório de outubro 2022¹², prevê uma redução mundial acentuada do crescimento. De um crescimento global de 6% em 2021, passa a 3.2% em 2022 e 2.7% em 2023. Nas projeções para Portugal refere um crescimento de 6.2% em 2022 e 0.7% em 2023. Quanto à inflação, 7.9% em 2022 e 4.7% em 2023 (Internacional Monetary Fund. 2022, p. 42). Relativamente à Coreia do Sul, os valores previstos para o crescimento e inflação são de 2.6% e 5.5% respetivamente, em 2022. O crescimento reduz-se para 2.0% em 2023 e a inflação fica nos 3.8% (Tabela 4.2).

¹¹https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/ecb.projections202209_ecbstaff~3eafaaee1a.en.pdf
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_out2022_p.pdf

¹²<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>.

Tabela 4.2 - Projeção dos valores do crescimento (GDP) inflação (IHPC), Coreia do Sul

	Real GDP			Consumer Prices ¹		
	2021	Projections		2021	Projections	
		2022	2023		2022	2023
Asia	6.5	4.0	4.3	2.0	4.0	3.4
Advanced Asia	3.7	2.2	2.3	1.2	3.6	2.6
Japan	1.7	1.7	1.6	-0.2	2.0	1.4
Korea	4.1	2.6	2.0	2.5	5.5	3.8
Taiwan Province of China	6.6	3.3	2.8	2.0	3.1	2.2
Australia	4.9	3.8	1.9	2.8	6.5	4.8
Singapore	7.6	3.0	2.3	2.3	5.5	3.0
Hong Kong SAR	6.3	-0.8	3.9	1.6	1.9	2.4
New Zealand	5.6	2.3	1.9	3.9	6.3	3.9
Macao SAR	18.0	-22.4	56.7	0.0	2.5	2.4

(Fonte: International Monetary Fund. 2022, p. 43)

Na Tabela seguinte faz-se uma compilação dos dados macroeconómicos analisados.

Tabela 4.3 - Previsões de crescimento e inflação

Previsões de crescimento e inflação (Unidade: taxa de variação anual, em percentagem)							
Região	Entidade	2022		2023		2024	
		PIB (%)	IHCP (%)	PIB (%)	IHCP (%)	PIB (%)	IHCP (%)
Mundo	FMI	3,2	-	2,7	-	-	-
Zona Euro	BCE	3,1	8,1	2,1	3,5	2,1	2,1
Portugal	Gov.	6,5	7,4	1,3	4	-	-
Portugal	FMI	6,2	7,9	0,7	4,7	-	-
Coreia do Sul	FMI	2,60	5,5	2	3,8	-	-

(Fonte: Elaboração própria)

Acrescenta-se a esta análise macro, uma análise mais específica ao sector alimentar em Portugal. No último relatório do Banco de Portugal (BP) realça-se que a situação económica recente se tem caracterizado por uma subida forte e generalizada dos preços dos bens e serviços, mas mais acentuada nos bens energéticos e alimentares. Entre outubro de 2021 e agosto de 2022, “o crescimento médio do custo do cabaz alimentar situou-se em torno de 15%, com preços de alguns produtos com variações superiores a 20% e outros com variações negativas. Sendo que na classe das bebidas alcoólicas o crescimento se ficou pelos 2%” (BP Boletim Económico outubro 2022, p.35 e 40).

Análise Sociocultural

Tendência de crescimento do retalho de proximidade, e declínio dos hipermercados, maior frequência de compra e menor gasto médio, mais compras rápidas e de proximidade, menos tempo na loja, menos lealdade, diferenças geográficas no consumo. Comprador mais informado, à procura das melhores condições, preocupações com a responsabilidade social e a inclusão, envelhecimento da população, alterações do estilo de vida e estrutura familiar,

diversidade étnica. Preocupações com o consumo de álcool e implicações na saúde, com tentativas até agora não acolhidas, de obrigação de comunicação rótulos dos produtos dos efeitos nocivos¹³.

Análise Tecnológica

Desenvolvimento acelerado das Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC) com reflexos em ambos os lados, na experiência do cliente e dos funcionários. Meios no atendimento e gestão operacional ao nível do *software* e *hardware* que permitem a inclusão de pessoas com deficiência e ao mesmo tempo melhorar a experiência na jornada do cliente como, por exemplo, os meios de pagamento automático, caixas *self-service*, ou mesmo ausência de caixas. Na base deste dinamismo tecnológico está também o crescimento das lojas online.

Análise Ambiental

Preocupação geral com a sustentabilidade nos vários domínios para preservar o ambiente e desacelerar os efeitos da pegada carbónica. Economia circular, reduzir, reutilizar e reciclar. Reaproximação os locais de produção dos locais de consumo. Eficiência no uso da água e da terra, redução de fertilizantes, pesticidas, conservantes e produção biológica e biodinâmica¹⁴.

4.2. Análise Competitiva das Cinco Forças de Porter

Neste modelo de análise identificam-se as forças que afetam a competitividade no sector onde se insere este projeto: retalho independente especializada com marca própria de produtos regionais loja física e online, tendo como um dos canais de venda uma infraestrutura de agroturismo/enoturismo situada nas Terras do Dão. É uma análise apenas qualitativa para convocar o interesse nos aspetos mais relevantes que são depois aprofundados no decorrer deste trabalho.

Poder Negocial dos Fornecedores.

¹³ Recentemente, em 16/02/2022, o Parlamento Europeu votou uma proposta com várias medidas, entre as quais a possibilidade de os rótulos das garrafas de vinho e de cerveja virem a alertar para os riscos do cancro, tal como já acontece com os maços de tabaco, mas não foi aprovada (<https://pt.euronews.com/my-europe/2022/02/16/industria-do-vinho-salva-em-plano-europeu-de-luta-contr-a-cancro>, consultado em outubro 2022).

¹⁴ A produção biodinâmica tem muitos pontos comuns com a biológica, ambos rejeitam a agricultura intensiva, uso de fertilizantes químicos pesticidas de síntese e as variedades geneticamente modificadas, a diferença está na maior exigência e restrição dos critérios, no facto de ainda não existir regulamentação e da certificação estar a cargo de organizações privadas (Cardoso, 2019; p.439)

Os vinhos certificados do Dão estão a recuperar do período pandémico e o preço médio por litro, regista um forte incremento (Tabela 4.6), por esse motivo os produtores atravessam uma fase de bom poder negocial, quando vendem a grossistas ou retalhistas. Relativamente aos principais materiais associadas a este sector, quer a cortiça (rolhas), quer o vidro (garrafas), existe uma concentração dos fabricantes e fornecedores o que lhes dá um forte poder negocial. Nas embalagens, há maior diversidade de fornecedores, mas há uma forte dependência dos preços das matéria-prima. De um modo geral pode considerar-se uma situação de forte poder negocial dos fornecedores, que poderá ser atenuada através da cooperação, na compra conjunta dos materiais/matérias-primas. Neste contexto, pode apresentar-se como uma oportunidade a incorporação da produção vinho na cadeia de valor da nova marca, analisando previamente e com detalhe o acréscimo de custos operacionais que daí derivam.

Ameaça de Novas Entradas

Neste sector, aqueles que pretendem integrar a produção do vinho têm mais dificuldades. Os elevados custos de entrada devido ao horizonte temporal necessário à implantação ou recuperação de uma vinha e às várias exigências regulamentares como as áreas de vinha impostas pela PAC (Política Agrícola Comum). Iniciar-se no sector, comprando o vinho aos produtores locais, é mais fácil, mas os custos de distribuição aumentam e não deixa de ser necessário um forte investimento na compra de vinho de qualidade superior, no serviço, na inovação e numa estratégia de marketing para promover conhecimento e reputação da nova marca e criação junto do cliente alvo.

Poder Negocial dos Clientes

O cliente alvo, para quem o consumo tem uma motivação hedonista, o prazer de degustar, e de afirmação de *status*, é menos suscetível ao preço elevado, prefere qualidade e uma marca com reputação. A sua perceção do valor da marca resulta da sua própria avaliação, mas também do que ele julga ser a avaliação das pessoas com quem se relaciona ao vê-lo consumir ou oferecer uma marca exclusiva. O poder negocial deste cliente, não está por isso associado a uma maior pressão sobre os preços e as margens de comercialização, está mais associado a custos de mudança baixos, facilmente pode trocar de marca caso não sinta preenchidas as suas expectativas e motivações de envolvimento com uma marca *premium*.

Ameaça de Produtos Substitutos

Quem consome ou oferece vinho premium normalmente não o substitui por outro tipo de bebida, como por exemplo a cerveja. Considera-se esta ameaça reduzida.

Rivalidade Entre os Concorrentes

O elevado número de zonas demarcadas de produção e a rivalidade entre empresas é grande e gera também problemas de visibilidade dos vinhos portugueses no mercado internacional. Relativamente ao vinho tranquilo certificado do Dão, atualmente com uma quota no mercado português de 6% em volume e 4% em valor, há uma tendência consistente de aumento desta quota que se traduz em oportunidade. No mercado do enoturismo, o Concelho de Nelas apenas tem quatro quintas podendo considerar-se como fraca a rivalidade neste mercado. Na exportação também há boas perspetivas, foi das regiões que mais cresceu em termos de exportação com um aumento superior a 20% nas exportações no primeiro trimestre de 2022, face ao período homólogo de 2021.

4.3 Análise do sector do vinho.

4.3.1 Mercado Nacional

Da análise dos dados disponibilizados pelo Instituto da Vinha e do Vinho (IVV) do primeiro semestre de 2022 (com base em dados da Nielsen), as vendas de vinho tranquilo até junho aumentaram 52,8% em valor (€503,3 milhões) e 14,3% em volume (130,1 milhões de litros) face ao mesmo período do ano 2021.

No entanto, no segmento da distribuição, as vendas foram inferiores em volume, menos 9,8% (92 milhões de litros), e em valor, menos 4,8% (€240,2 milhões). No segmento da restauração a tendência foi inversa, as vendas foram superiores em volume, mais 221,8% (38 milhões de litros), e em valor, mais 241,8% (€263 milhões). Estes valores representam uma quota de 52,3% na restauração no primeiro semestre de 2022.

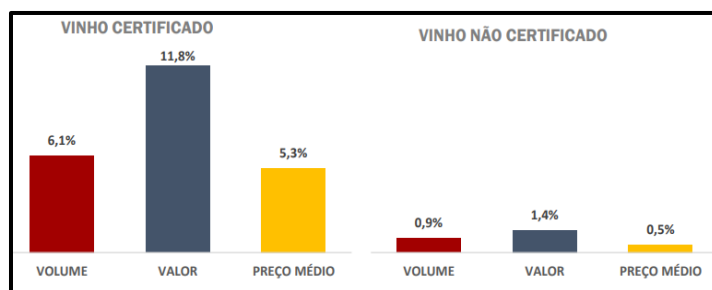
Em junho de 2021, a distribuição tinha 76,6% do mercado e a restauração ficava nos 23,4%. Em, 2019, antes da pandemia, havia mais equilíbrio entre a quota da restauração e da distribuição, 55,9% e 44,1% respetivamente.

Estes valores revelam uma reposição dos hábitos de consumo e o retomar do turismo após a pandemia. O preço médio por litro no semestre é de €3,87, aumentou 33,6%, um valor superior ao registado em 2019 (€3,78), este aumento explica-se pela inflação, mas também pelo motivo do preço da garrafa ser superior na restauração. Por segmentos de mercado, o preço médio por litro na restauração está nos €6,91 e na distribuição nos €2,61.

Na exportação, ao contrário da evolução no mercado interno, as vendas no exterior caíram 1,28%, correspondente a 5,6 milhões de euros, face a período homólogo, fechando o primeiro semestre nos 432 milhões de euros.

Uma análise comparativa da evolução (em volume, valor e preço médio) entre vinho certificado e não certificado (Figura 4.1) é reveladora das vantagens que uma marca nova pode obter posicionando-se no segmento certificado.

Figura 4.1 - Mercado de vinhos tranquilo em Portugal 2021 versus 2020 (jan. - set) comparação vinho certificado vs não certificado



(Fonte: IVV, 2021)

4.3.2 Mercado do vinho certificado das Terras do Dão

A atual quota de mercado dos vinhos certificados das Terras do Dão, com base nos dados do primeiro semestre de 2022 (Tabelas 4.1 e 4.2,) em volume e valor, é de 5.1% e 4.8%, respetivamente.

Tabela 4.4 - Volume (litros) de vinho certificado por região

DISTRIBUIÇÃO + RESTAURAÇÃO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	janeiro - junho	
							2021	2022
TOTAL CERTIFICADO	109 737 188	112 363 732	115 103 876	124 599 625	112 002 064	115 423 839	52 156 769	57 087 849
MINHO	18 625 525	19 983 662	20 334 191	21 469 566	19 721 315	19 825 953	8 343 018	9 212 357
TRAS OS MONTES	539 211	687 664	429 621	392 807	274 448	283 374	101 651	181 670
DOURO	11 753 648	13 623 943	13 143 932	12 900 582	12 304 507	13 633 892	5 829 252	7 149 597
BEIRAS	108 515	88 963	259 060	298 131	93 359	126 421	86 382	68 609
TERRAS DE CISTER	33 870	27 242	23 820	29 584	54 417	31 028	11 464	15 277
BEIRA ATLANTICO	1 062 653	762 668	1 066 136	883 932	522 330	376 796	176 598	159 049
TERRAS DO DAO	6 243 657	5 984 241	6 482 985	6 587 282	5 490 782	5 301 195	2 386 233	2 902 414
BEIRA INTERIOR	372 565	415 358	770 569	903 667	848 359	969 928	363 739	590 352
LISBOA	3 895 621	4 806 982	5 482 162	5 290 110	4 588 314	5 045 995	2 214 961	2 451 998
TEJO	4 845 416	5 201 550	5 167 240	10 234 145	8 944 119	8 603 948	3 892 800	4 601 791
PENINSULA DE SETUBAL	14 042 265	14 810 295	17 624 800	20 081 558	20 605 445	21 793 581	10 796 835	10 052 697
ALENTEJO	47 928 070	45 576 684	43 835 850	45 113 270	38 329 380	39 214 924	17 882 328	19 557 679
ALGARVE	286 172	394 480	483 510	414 991	225 289	216 804	71 508	144 359

(Fonte: IVV 2022, com base em dados da Nielsen)

Tabela 4.5 - Valores (euros) de vinho certificado por região

VALOR (EUROS)								
DISTRIBUIÇÃO + RESTAURAÇÃO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	janeiro - junho	
							2021	2022
TOTAL CERTIFICADO	522 001 241	577 711 455	623 355 917	683 527 199	538 141 504	559 363 034	226 816 606	324 585 930
MINHO	82 481 770	93 437 664	97 313 334	104 246 485	83 019 607	82 932 290	31 870 704	45 645 755
TRAS OS MONTES	2 459 083	3 643 226	2 343 015	2 552 109	1 731 296	1 781 570	655 977	1 128 922
DOURO	83 753 679	105 319 162	111 596 848	124 026 619	101 641 276	110 422 269	41 799 755	68 452 316
BEIRAS	379 930	237 175	674 966	662 159	218 943	257 618	167 619	155 264
TERRAS DE CISTER	339 653	184 063	176 558	239 017	452 182	214 794	79 238	122 881
BEIRA ATLANTICO	2 716 697	2 538 731	3 441 297	3 002 154	2 042 247	2 025 293	864 421	1 099 067
TERRAS DO DAÑO	33 688 126	30 997 965	30 882 257	32 577 228	24 526 197	23 420 718	9 456 010	15 655 482
BEIRA INTERIOR	1 956 143	2 271 046	3 765 263	5 572 502	5 153 702	4 915 107	1 792 280	3 037 330
LISBOA	16 722 680	20 816 001	25 150 475	23 465 572	18 088 459	22 435 624	8 699 967	13 752 933
TEJO	18 197 563	19 595 246	19 393 201	33 026 643	27 504 210	26 677 361	11 040 012	16 702 260
PENINSULA DE SETUBAL	49 142 172	53 572 253	64 496 107	76 521 569	70 800 143	77 178 883	35 588 453	41 146 901
ALENTEJO	226 269 998	240 023 993	256 594 413	271 544 792	200 033 103	204 460 505	84 035 027	115 742 879
ALGARVE	3 893 747	5 074 930	7 528 183	6 090 350	2 930 139	2 641 002	767 143	1 943 940

(Fonte: IVV 2022, com base em dados da Nielsen)

A recuperação do período pandémico relativamente ao preço médio foi assinalável, os dados do primeiro semestre de 2022 mostram, quando comparado com o mesmo período de 2021, um crescimento de 36,1% (Tabela 4.6).

Tabela 4.6 - Evolução do preço médio (€/litro) do vinho das Terras do Dão

PREÇO MÉDIO (EURO/LITRO)									
DISTRIBUIÇÃO + RESTAURAÇÃO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	janeiro - junho		Δ 2022/2021
							2021	2022	
TERRAS DO DAÑO	5,40	5,18	4,76	4,95	4,47	4,42	3,96	5,39	▲ 36,1%
IGP	2,35	1,72	2,01	2,23	2,17	2,17	1,92	2,44	▲ 27,3%
DOP	6,44	6,54	6,73	6,76	5,57	5,32	4,90	6,59	▲ 34,5%

(Fonte: IVV 2022, com base em dados da Nielsen)

Relativamente à exportação, os vinhos do Dão registaram um aumento superior a 20% no primeiro trimestre de 2022 face ao período homólogo de 2021. Em volume foi de 14% e em valor 24%. Foi das regiões que mais cresceu em termos de exportação.

A quota de mercado ainda modesta que o vinho certificado das Terras do Dão tem, a evolução do preço médio, que diz muito da sua crescente qualidade e reputação, e o bom comportamento nas exportações, são tudo fatores que mostram potencial e uma oportunidade para quem pretende avançar com uma marca nova com origem nesta região da Beiras.

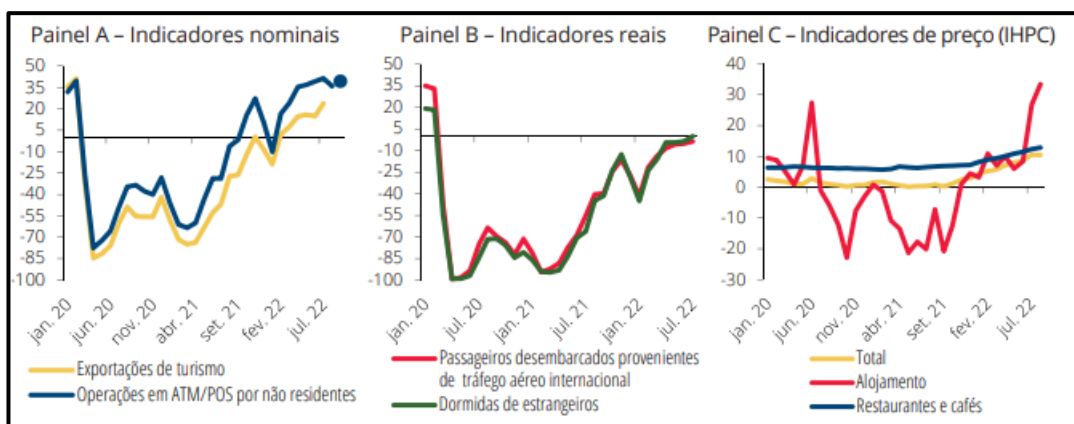
4.3.3 Mercado do Enoturismo/Quintas no Concelho de Nelas

Um dos canais que a nova marca quer privilegiar é o Enoturismo. Nesse sentido, faz-se uma análise ao sector do turismo em geral e à concorrência direta: as quintas de enoturismo do Concelho de Nelas.

Turismo

As exportações de turismo em 2022 estão em recuperação, cerca de 4% abaixo dos níveis pré-pandémicos, em termos reais, no segundo trimestre. O peso no PIB português deste sector reduziu-se de 8,1%, em 2019, para 3,7%, em 2020, estando em 7,9% no primeiro semestre de 2022. “A despesa dos turistas estrangeiros em Portugal situou-se em julho cerca de 25% acima dos níveis pré-pandemia no caso das exportações de turismo em termos nominais e mais 40% nas operações em ATM/POS com cartões de não residentes” (BP 2021, p.32).

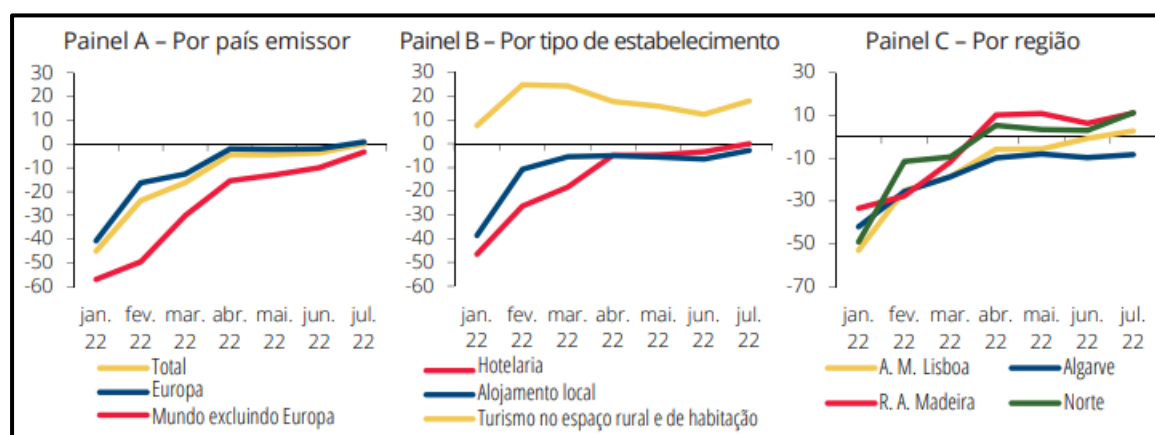
Figura 4.2 - Exportações de turismo – indicadores mensais. Taxa de variação trienal, em percentagem.



(Fontes: Banco de Portugal, Eurostat, INE e SIBS (BP Boletim Económico outubro 2022))

Estes valores revelam um bom desempenho e boas perspetivas na atividade económica que gravita em torno do turismo. Com destaque para o turismo no espaço rural, onde se insere o enoturismo, conforme o demonstram os dados relativos ao tipo de estabelecimento procurado pelos turistas que melhor recuperou e ultrapassou a fase pandémica (Figura 4.3) Hoje as pessoas procuram mais destinos com menor densidade populacional e em contacto com a natureza.

Figura 4.3 - Exportações de turismo – indicadores mensais. Taxa de variação trienal, em percentagem.



(Fontes: Banco de Portugal, Eurostat, INE e SIBS (BP Boletim Económico outubro 2022, p.32))

O comportamento das exportações de turismo em Portugal nos últimos dois anos aponta para que se tenham verificado ganhos de quota de mercado em termos nominais, prolongando o bom desempenho do setor nos anos pré-pandemia. No primeiro trimestre de 2022, a informação disponível sugere ganhos de quota significativos face ao mesmo período de 2019. “Os ganhos de quota de mercado registados ao longo dos últimos anos sugerem a manutenção de fatores de competitividade do turismo português” (BP, 2022; p.34).

Enoturismo – concorrência direta

Na Comissão Vitivinícola Regional (CVR) do Dão¹⁵ estão registadas 48 quintas de Enoturismo, destas, 4 situam-se no Concelho de Nelas, onde este projeto se insere. Segue-se a caracterização dessas quatro quintas - *Caminhos Cruzados*, *Lusovin*, *Quinta da Fata* e *Quinta do Carvalhão Torto* - com base nos dados publicitados pelos próprios¹⁶, que se consideram ser os concorrentes diretos dos vinhos da Loja do Xavier na Quinta do Pereiro.

A *Caminhos Cruzados* tem produção de vinho, loja, zona de prova de vinhos, mas não tem restauração. Não tem alojamento local. Na loja vende exclusivamente as suas marcas de vinhos. A oferta é segmentada. Tem três marcas com gamas de qualidade/valor entre 7€ a 20€ e uma marca com lotes exclusivos entre 50€ - 100€. Tem *site* com *webshop*, mas também vende em *marketplace*. Promove eventos de prova, com a venda de um cabaz dos

¹⁵ A Comissão Vitivinícola Regional (C.V.R.) do Dão é a entidade que representa os interesses dos agentes económicos envolvidos na produção e comercialização dos vinhos (ou outros produtos vînicos) que possuem a Denominação de Origem Controlada (DOC) Dão. Compete a esta entidade, controlar a origem e garantir a genuinidade dos produtos (<https://www.cvrdao.pt/>)

¹⁶ <http://www.lusovini.com/>, <https://caminhoscruzados.net/>, <https://quintadafata.com/>, <https://carvalhaotorto.pt/>








seus vinhos, no valor de 180€. Participa em feiras da especialidade e faz publicidade discreta em revistas e jornais da região para comunicar com potenciais clientes.

A *Lusovin* tem produção de vinho, loja de vinhos, zona de restauração “Taberna”. Não tem alojamento local. Na loja não vende exclusivamente a sua marca de vinhos. Vende vinho do Dão e de outras regiões do país. A oferta não é segmentada, vendem vinhos em todas as gamas de qualidade/valor. Tem site (não cumpre todos os parâmetros de segurança), mas não tem loja online, vende a sua marca em *marketplace*.

A *Quinta da Fata* tem produção de vinho, loja, zona de prova de vinhos, mas não tem restauração. Tem alojamento local. Vende exclusivamente a sua marca, com gamas de qualidade/valor entre 12€ a 30€. Tem *site*, mas sem *webshop*. Vende em *marketplace*.

A *Quinta do Carvalhão Torto* tem produção de vinho, loja, zona de prova de vinhos, mas não tem restauração. Não tem alojamento local. Vende exclusivamente a sua marca, com gamas de qualidade/valor entre 7€ a 15€. Tem *site*, mas sem *webshop*. Vende em *marketplace*.

Tabela 4.7 - Enoturismo no Concelho de Nelas, análise da concorrência direta

Marketing-Mix		Caminhos Cruzados https://caminhoscruzados.net/	Lusovin http://www.lusovini.com/	Quinta da Fata https://quintadafata.com/	Quinta do Carvalhão Torto https://carvalhaotorto.pt/
Produto	Loja de vinhos 	Vende apenas o vinho que produz	Produz, vende as suas marcas e outras	Vende apenas o vinho que produz	Vende apenas o vinho que produz
	Prova de vinhos 	Sim	Sim	Sim	Sim
	Visita à adega 	Sim	Sim	Sim	Sim
	Visita à vinha 	Sim	Sim	Sim	Sim
	Restauração 	Não	Sim	Não	Não
	Alojamento 	Não	Não	Sim	Não
	Animação 	Sim	Não	Não	Não
Preço	Oferta segmentada. Tem três marcas com gamas de qualidade/valor entre 7€ a 20€ e uma marca com lotes exclusivos entre 50€ - 100€. Eventos de prova 180€. Eventos customizados sob orçamento..	A oferta não é segmentada, vendem vinhos em todas as gamas de qualidade/valor.	Oferta segmentada com gamas de qualidade/valor entre 12€ a 30€.	. Oferta segmentada, com gamas de qualidade/valor entre 7€ a 15€.	
Promoção (Comunicação)	Comunica com os seus clientes através da loja física, das experiências que proporciona na quinta e do seu site/webshop. Estimula o seu envolvimento e participação através de <i>blog</i> ., <i>Instagram</i> , <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e <i>You Tube</i> e <i>Newsletter</i> . Participa em feiras da especialidade e faz publicidade discreta em revistas e jornais da região para comunicar com potenciais clientes.	Comunica com os seus clientes através da loja física, das experiências que proporciona na quinta e do seu site que não é webshop que tem alguns vídeos para envolver os clientes. Está presente nas redes sociais Facebook e Instagram. Participa em feiras da especialidade e faz publicidade em revistas e jornais da região/nacionais e internacionais para comunicar com potenciais clientes.	Comunica com os seus clientes através da loja física, das experiências que proporciona na quinta e do seu site que não é webshop e da presença em <i>marketplace</i> . Tem presença na rede social <i>Facebook</i> . Participa em feiras da especialidade e faz publicidade discreta em revistas e jornais da região para comunicar com potenciais clientes.	Comunica com os seus clientes através da loja física, das experiências que proporciona na quinta e do seu site que não é webshop e da presença em <i>marketplace</i> . Tem presença nas redes sociais <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> . Participa em feiras da especialidade e faz publicidade discreta em revistas e jornais da região para comunicar com potenciais clientes.	
Distribuição (Placement)	Loja física na quinta e <i>Site</i> com <i>webshop</i> . Também vende em <i>marketplace</i> e outros canais de distribuição física, lojas da especialidade e supermercados.	Loja física na quinta. Vende online só em <i>marketplace</i> . Vende noutros canais de distribuição física, lojas da especialidade e supermercados. Tem presença internacional (Angola, Moçambique, USA e Ásia)	Loja física na quinta. Vende online mas só em <i>marketplace</i> . Vende noutros canais de distribuição física, lojas da especialidade e supermercados.	Loja física na quinta. Vende online mas só em <i>marketplace</i> . Vende noutros canais de distribuição física, lojas da especialidade e supermercados.	

(Fonte: Elaboração própria)

Das quatro quintas analisadas a *Caminhos Cruzados* é a que se assemelha mais ao modelo de negócio que se pretende para a nova marca A Loja do Xavier.

A concorrência na proximidade da Quinta do Pereiro considera-se ser um fator positivo, não se está perante um conjunto de lojas no meio de aglomerados populacionais, mas de quintas dispersas que beneficiam da soma de tráfego de turistas que estas unidades geram neste Concelho da Beira Alta. Além disso, poderá estimular a cooperação, criando valor em vez de disputar valor (Brandenburger & Nalebuff, 1997), p.e. ao nível da compra conjunta de

materiais e serviços, conforme referido anteriormente na avaliação das 5 Forças de Porter, com todos a beneficiarem de melhores margens.

4.3.4 Mercado da Coreia do Sul

O mercado da Coreia do Sul representa atualmente apenas uma quota 0.7% do vinho português exportado (dados do primeiro semestre de 2022, no mesmo período do ano anterior era de 0.8%).

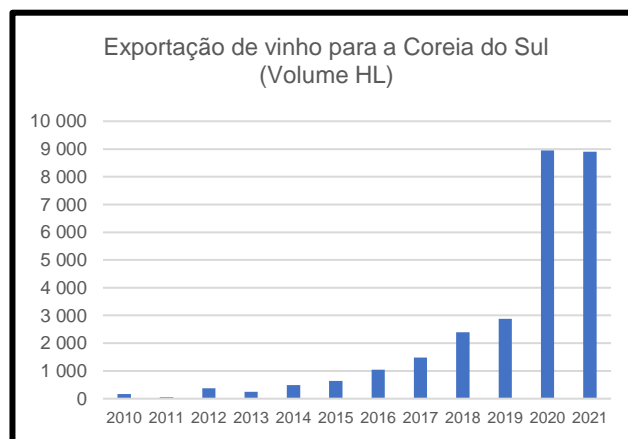
Tabela 4.8 - Evolução da quota de exportação de vinho para Coreia do Sul (primeiro semestre 2022)

Quota das exportações para Coreia do Norte Jan-jun		
2021	2022	Δ
0,8%	0,7%	-5,8%

(Fonte: IVV 2022).

Desde 2014 há uma tendência de crescimento, de 2019 para 2020 assistiu-se a um salto muito assinalável no volume de vinho exportado (+210%), com uma ligeira redução em 2021, conforme se pode observar no gráfico da Figura 4.5 com a evolução na última década.

Figura 4.4 - Evolução da exportação de vinho (em volume - hl) para a Coreia de Sul entre 2010 e 2021



(Fonte: IVV, 2022)

Entre 2020 e 2021 cresceu, em valor, 33,3%, atingido os 5,6 milhões de euros e o preço médio do litro aumentou 33,9%.

Tabela 4.9 - Evolução da exportação de vinho em Valor para Coreia do Sul (2020-2021)

Valor €x1000			Preço Médio (€ / l)		
2020	2021	Δ	2020	2021	Δ
4 234	5 645	33,3%	4,73	6,34	33,9%

(Fonte: IVV, 2022)

Entre a União Europeia e a Coreia do Sul há um Acordo de Comércio Livre, no entanto existem várias exigências no domínio da segurança técnica e alimentar, mas todas as regras são conhecidas dos organismos portugueses, da União Europeia e da Coreia do Sul¹⁷.

Há isenção de direitos aduaneiros em virtude do referido acordo, desde que se respeitem as seguintes condições: é necessária prova da origem comunitária através de uma declaração; nas exportações ocasionais não frequentes de valor $\leq 6\ 000\text{€}$ ou remessas de valor superior por Exportador Autorizado (devendo previamente fazer o Pedido do Estatuto de Exportador Autorizado).

Sobre os bens importados para este mercado recai o IVA a taxa genérica de 10%; a taxa IEC (Liquor Tax) sobre bebidas alcoólicas, sendo de 30% para o vinho e a Education Tax sobre o montante liquidado a título de Impostos Especiais sobre o Consumo que para o vinho é de 10%. Por último, existe um imposto no domínio ambiental (reciclagem), que também pode afetar produtos como o vinho, caso as garrafas de vidro sejam de cor escura, com uma taxa de 30%.

A rotulagem de produtos alimentares terá de indicar informações do nome do produto; nome e endereço do importador; peso; ingredientes; composição nutricional e datas de produção e validade, sendo que, para todos os produtos comercializados no mercado sul-coreano, a mesma deverá ser redigida em coreano, permitindo-se, porém, a indicação complementar em inglês.

Quanto às vendas a retalho B2C¹⁸, na Coreia do Sul as bebidas alcoólicas só podem ser vendidas por entidades licenciadas para o efeito, o circuito terá de ser através de lojas online coreanas/importador coreano, numa lógica B2B2C¹⁹.

Com este conjunto de regras e taxas, é vantajoso que quem pretenda entrar no mercado sul-coreano do vinho, estabeleça parcerias com distribuidores locais e crie uma gama própria

¹⁷ <https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/kr/coreia-do-sul?setorProduto=-1>.
<https://www.dgav.pt/destaques/noticias/certific/>, <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=22042920&origin=PT&destination=KR>.
https://www.mfds.go.kr/eng/wpge/m_14/de011005I001.do.

¹⁸ B2C – Business to Consumer – Empresa para Consumidor

¹⁹ B2B2C - Business to Business to Consumer- Empresa para Empresa para Consumidor

de produto com a rotulagem adequada e embalagem de vidro de cor clara, apostando nos vinhos brancos.

A evolução registada na exportação para a Coreia do Sul, indicia a existência de um mercado emergente sul-coreano com interesse pelo vinho português, nesse sentido A Loja do Xavier pretende concretizar uma parceria com uma loja física e online especializada em venda de vinhos situada em Seul, capital da Coreia do Sul²⁰. Considerando os dados de vendas desta empresa (Anexo B) conclui-se que os objetivos de vendas de exportação são realistas.

4.4 Resultados do estudo de mercado sobre inclusão de PCD e hábitos de consumo de vinho *premium*

Na revisão da literatura efetuada, encontraram-se alguns estudos neste âmbito, mas nenhum recente - ao ponto de refletir o contexto social e económico atual – nem específico para o *target* deste projeto, os agregados familiares de maiores rendimentos. Julgou-se, por isso fundamental, auscultar um painel de consumidores nacionais, representante do segmento de mercado alvo, através de um questionário que suporte e fundamente, com dados recentes e específicos, a resposta (e conseqüentemente as decisões a tomar) à pergunta fundamental da aceitação, ou não, da inclusão/envolvência de pessoa com deficiência na marca e loja de comércio de *vinhos premium*, e hábitos de consumo do *target* para determinar das condições que viabilizam este negócio.

Caracterização da amostra

Nas figuras 4.5 e 4.6, apresenta-se a caracterização da amostra, quota de mulheres e homens, grupos etários, rendimentos e distribuição geográfica de acordo com base na Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, NUTSII²¹.

²⁰ <https://m-shinsegaemall.ssg.com/specialStore/winehouse/sub.ssg?ctgId=6000095385>.

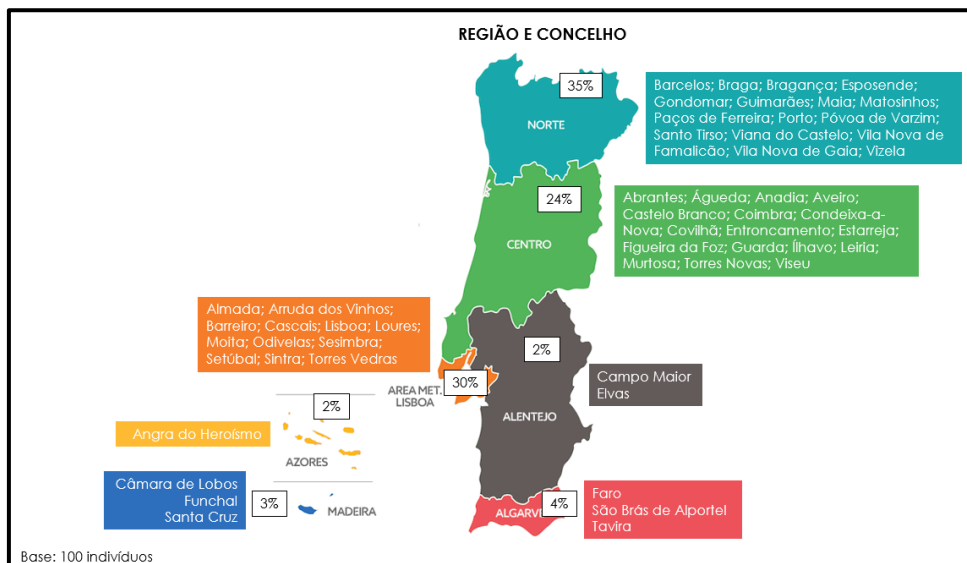
²¹ <https://www.fis.gov.pt/wp-content/uploads/2019/03/Lista-NUTS-II-Norte-Centro-Alentejo.pdf>

Figura 4.5 - Caracterização da amostra, quotas, grupo etário e rendimento



(Fonte: elaboração própria)

Figura 4.6 - Caracterização da amostra, distribuição geográfica

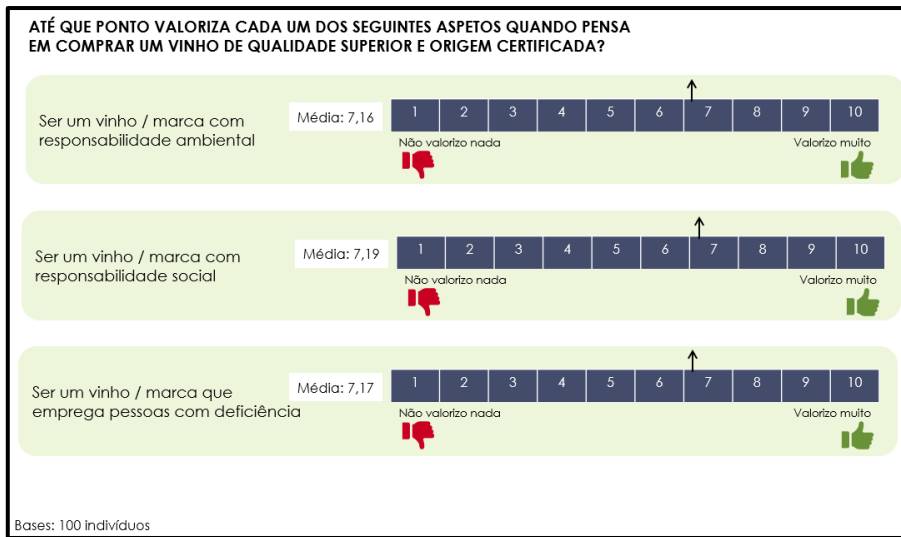


(Fonte: elaboração própria)

4.4.1 Responsabilidade Social

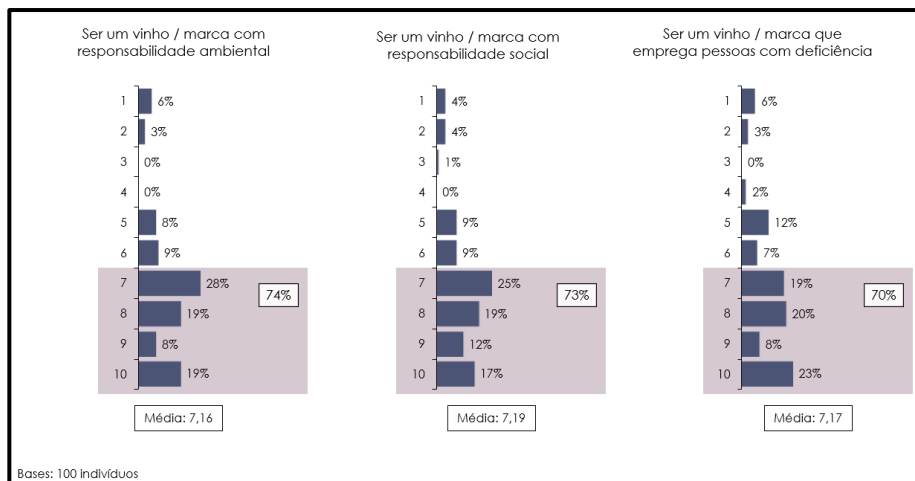
Sobre como avaliam a relevância da responsabilidade social e ambiental quando pensam em comprar um vinho de qualidade superior e origem certificada, todos os aspetos são valorizados, incluindo a questão específica do emprego de pessoas com deficiência no mercado dos vinhos.

Figura 4.7 - Relevância da Responsabilidade Social no domínio ambiental e da inclusão



(Fonte: elaboração própria)

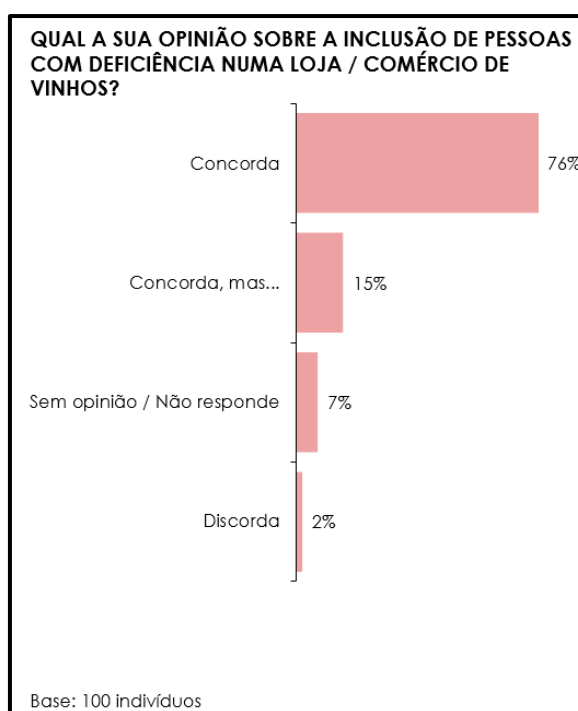
Figura 4.8 - Relevância da Responsabilidade Social no domínio ambiental e da inclusão



(Fonte: elaboração própria)

Relativamente à opinião sobre a inclusão de pessoas com deficiência numa loja de comércio de vinhos, fica claro que a maioria (91%) dos inquiridos concorda, 76% concordam e 15% concorda com condições. Só 7% não tem opinião ou não responde e 2% discordam.

Figura 4.9 - Grau de concordância ou discordância com a inclusão de pessoas com deficiência numa loja de comércio de vinhos



(Fonte: elaboração própria)

Quanto às razões apontadas, apresenta-se, em seguida, o resumo dos seus comentários.

- (i) Inquiridos que concordam com a inclusão de pessoas com deficiência numa loja/comércio de vinhos:

“Acho bem, pois pessoas com deficiência também podem ser profissionais e uma mais-valia para a empresa!”

“Acho fundamental promover a inclusão. Também são pessoas úteis. Dá uma boa imagem à empresa.”

“Acho que a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, em geral, deveria ser mais incentivada e considero que evidencia a responsabilidade social por parte da entidade empregadora.”

“Acho uma ótima ideia por forma a enquadrar estas pessoas numa vida ativa.”

“São trabalhadores igualmente válidos que devem receber formação adequada às suas deficiências.”

“Toda a gente tem limitações e nada deve impedir cada um de ter os mesmos direitos, seja em que contexto for.”

“Todos devemos ter oportunidades iguais na vida, tendo deficiência ou não. Penso que era justo.”

“Trabalhar na inclusão social é reduzir desigualdade e respeitar a diferença.”

“Acho positivo pois temos todos direito a trabalhar.”

“Desde que a pessoa tenha qualificação /capacidade de fazer as tarefas que tem atribuídas, acho muito bem.”

“A inclusão de pessoas com deficiência deve ser feita em qualquer área de atividade, em funções que se adequem às suas limitações. Se servir numa loja de vinhos for uma função possível de desempenhar por pessoas com deficiência, então sim, deve ser feito.”

“Acho muito válido, mas o conhecimento do facto fica tão distante do consumidor que dificilmente isso será levado em conta na hora da compra. Deveria ser feito por padrão e não para alavancar as vendas.”

“Acho que se tiverem capacidade de aconselhamento devem ter as mesmas oportunidades que pessoas sem deficiência.”

“Penso ser algo salutar, desde que sejam competentes no seu trabalho acho que sim.”

“A inclusão é ótima, desde que a pessoa esteja no local correto, que seja bem aceite por parte de todas as pessoas com quem trabalha.”

“Acho que é algo bastante positivo, desde que tenham capacidade para realizar as suas tarefas.”

(ii) Os que concordam, mas com condições:

“Concordo, desde que sejam bem formadas pela entidade e haja respeito.”

“Desde que a sua deficiência não afete negativamente a sua capacidade de desempenhar a sua função, as pessoas com deficiência devem ser parte integrante do mercado de trabalho.”

“Depende da deficiência. Se a deficiência não impede que o trabalho, para o qual foi contratado, seja feito, parece-me que deve ser incluída. No entanto, estas pessoas não devem ser beneficiadas e seleccionadas, em detrimento de melhores candidatos, só por terem deficiência.”

“Não tenho nada a opor, antes pelo contrário, desde que a pessoa cumpra o seu papel, independentemente da sua condição deve ter iguais oportunidades de emprego.”

“Desde que as pessoas consigam desempenhar a função com um mínimo de eficiência e qualidade, elas devem ser aceites para realizarem o trabalho.”

“Concordo plenamente que pessoas com deficiência trabalhem numa loja/comércio de vinhos assim como em muitos outros sectores, desde que o tipo de deficiência não ponha em causa a execução do trabalho em questão.”

“Desde que a pessoa tenha qualificação /capacidade de fazer as tarefas que tem atribuídas, acho muito bem.”

“A inclusão de pessoas com deficiência deve ser feita em qualquer área de atividade, em funções que se adequem às suas limitações. Se servir numa loja de vinhos for uma função possível de desempenhar por pessoas com deficiência, então sim, deve ser feito.”

“Acho muito válido, mas o conhecimento do facto fica tão distante do consumidor que dificilmente isso será levado em conta na hora da compra. Deveria ser feito por padrão e não para alavancar as vendas.”

“Acho que se tiverem capacidade de aconselhamento devem ter as mesmas oportunidades que pessoas sem deficiência.

“Penso ser algo salutar, desde que sejam competentes no seu trabalho acho que sim.

“A inclusão é ótima, desde que a pessoa esteja no local correto, que seja bem aceite por parte de todas as pessoas com quem trabalha.”

“Acho que é algo bastante positivo, desde que tenham capacidade para realizar as suas tarefas.”

(iii) Os que não concordam.

“Descontrolo emocional, bebida não regulada, poder de concentração, falta de controlo, resumindo só acompanhado por uma pessoa responsável.”

“Não vejo com bons olhos, pois pode vir a ser perigoso se não houver cuidado.”

(iv) Os que discordam.

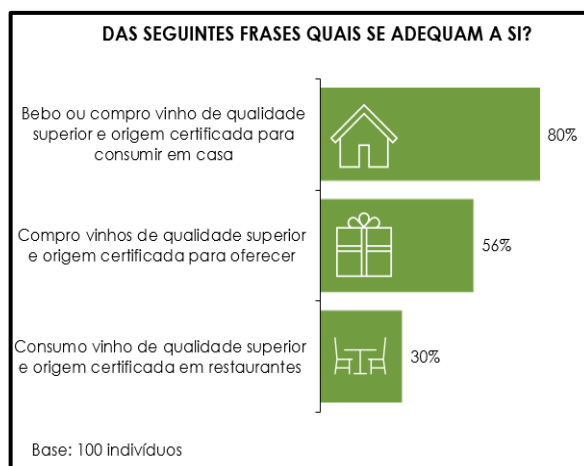
Quando aos 2% de opiniões discordantes, são apontadas razões associadas a eventuais riscos para o consumidor e trabalhador, mas também referem como se podem atenuar esses riscos.

Em síntese pode concluir-se que a inclusão de pessoas com deficiência nesta área de negócio é uma ideia que agrada maioria dos consumidores: promove a igualdade de oportunidades, reduzindo as desigualdades (é uma questão de justiça e integração social) – política de inclusão e responsabilidade social muito positiva; permite que as pessoas com deficiência possam ter uma vida ativa/independente e se sintam integradas na sociedade; dá uma boa imagem da empresa / marca. 15% dos inquiridos que, embora concordem com a medida, consideram que a inclusão apenas deverá ser realizada mediante certas condições: adequação das tarefas à condição/deficiência; formação adequada; ambiente profissional favorável com aceitação dos colegas; honestidade e clareza na inclusão de pessoas com deficiência (de modo a não prejudicar outros candidatos ou a beneficiar a empresa contratante).

4.4.2 Hábitos de compra e consumo de vinho *premium*

Com o intuito de perceber se o segmento alvo compra preferencialmente para consumir em casa, para oferecer ou beber num restaurante, inquiriu-se o painel (com a pergunta referida na Figura 4.10), e conclui-se que o vinho de qualidade superior e origem certificada que os consumidores de maior rendimento compram é, em geral, para consumir em casa ou para oferecer. 30% dos inquiridos afirma consumir este tipo de vinhos também em restaurantes.

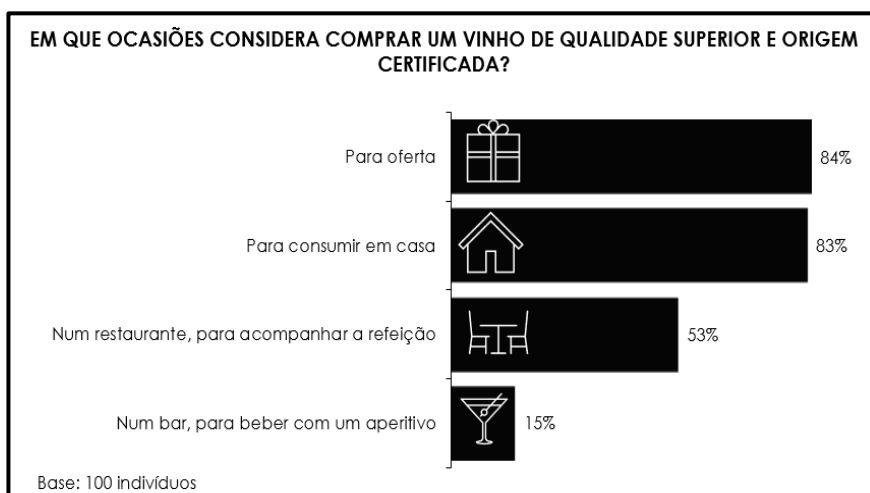
Figura 4.10 - Hábitos de compra e consumo de vinho *premium*, porque compram



(Fonte: elaboração própria)

Feita a pergunta de forma mais abrangente, em que ocasiões *considera* comprar (Figura 4.11) a amostra consideram comprar um vinho de qualidade superior e origem certificada sobretudo para oferecer ou para consumir em casa e 53% poderão também fazê-lo num restaurante, para acompanhar a refeição.

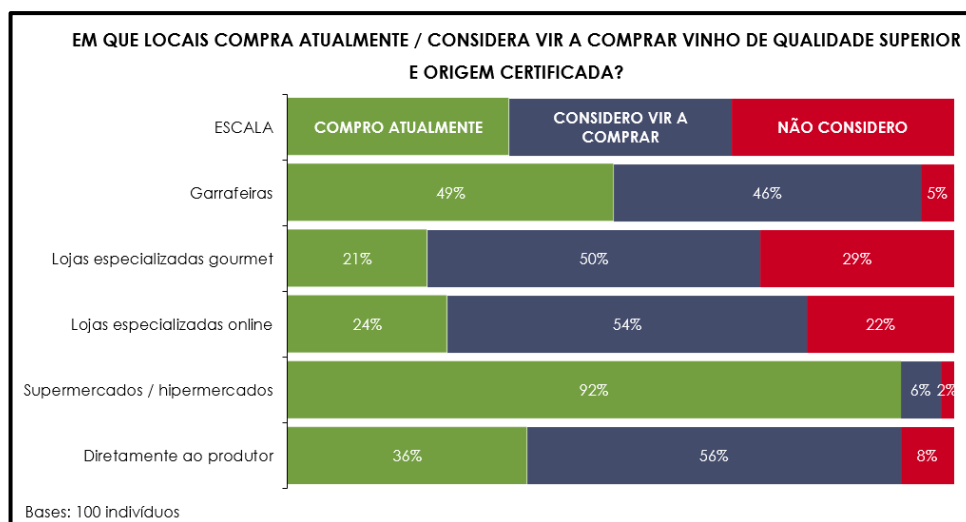
Figura 4.11 - Hábitos de compra e consumo de vinho *premium*, porque compram



(Fonte: elaboração própria)

Relativamente à questão sobre onde compram (Figura 4.12), 92% dos inquiridos afirma que compram atualmente vinho de qualidade superior e origem certificada em supermercados / hipermercados e 70% (49%+21%) em canais especializados, entre garrafeiras e lojas *gourmet*. A compra direta ao produtor situa-se nos 36%. 24% afirma comprar em lojas especializadas online, no entanto 50% considera vir a fazê-lo.

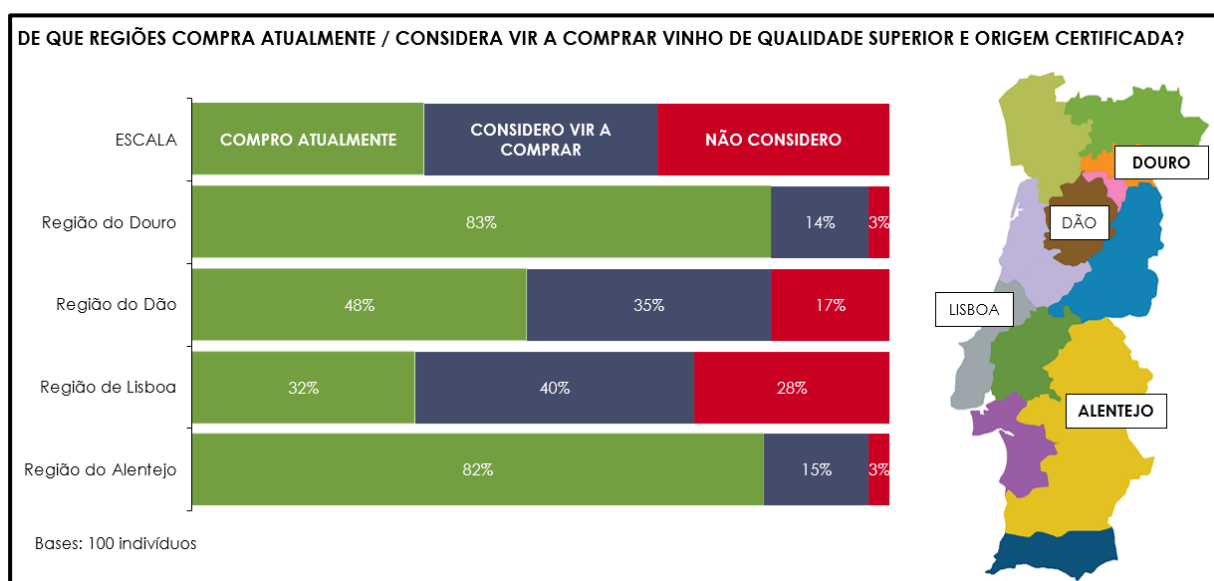
Figura 4.12 - Hábitos de consumo de vinho premium, onde compram ou consideram vir a comprar



(Fonte: elaboração própria)

Sendo a atual quota consumo do vinho da Região do Dão de 5%, e querendo a nova marca apostar preferencialmente nessa região e no futuro, eventualmente, num vinho da região de Lisboa no Concelho de Mafra, inquiriu-se o painel (Figura 4.13) sobre quais das regiões atualmente compra e quais considera vir a comprar, confrontando estas duas regiões com as do Douro e Alentejo (que têm as maiores quotas de mercado). Os resultados mostram a esperada preponderância da Região do Douro (83%) e a Região do Alentejo (82%). No entanto, o Dão, que como referido apenas tem uma quota de mercado de 5%, no segmento do vinho de qualidade superior e origem certificada, é comprado por 48% dos inquiridos.

Figura 4.13 - Hábitos de consumo de vinho premium, onde compram ou consideram vir a comprar



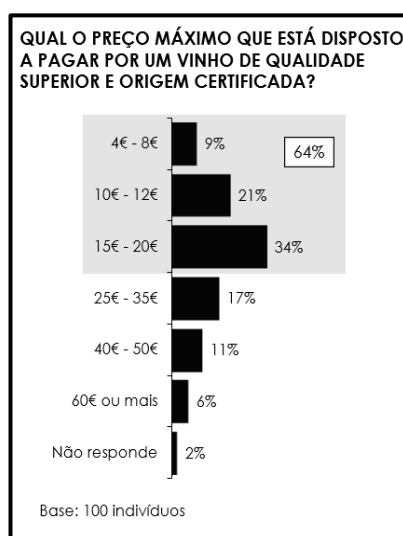
(Fonte: elaboração própria)

4.4.3 Preços de compra de vinho premium

Quando se pergunta pelo preço máximo que se está disposto a pagar (Figura 4.14), valor médio obtido situa-se nos 24,74€. Os agregados com um rendimento anual bruto superior a 40.000€ estão dispostos a gastar um valor médio de 28,53€ e os de rendimento anual bruto até 39,999€ um valor médio é de 21,92€. O valor mínimo referido foi de 4€, o máximo de 200€ e o mais referido 20€.

Analisando de forma agregada: maior parte dos consumidores, 64%, está disposta a pagar até 20€ por um vinho de qualidade superior e origem certificada; 17% entre 25 a 35€; 11% entre 40 a 50€; 6% valores superiores a 60€.

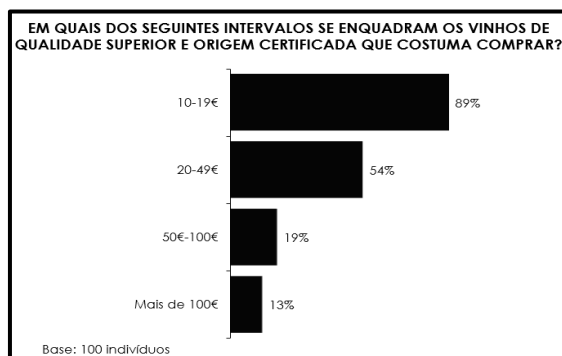
Figura 4.14 - Hábitos de consumo de vinho premium, qual o preço máximo em que está disposto a comprar



(Fonte: elaboração própria)

Fazendo-se a questão, não na perspectiva do que estão dispostos a pagar, mas quais os intervalos de preço do vinho que costumam comprar (Figura 4.15), a maioria (89%) compra vinhos de qualidade superior e origem certificada com preços até 20€, 54% no intervalo entre 20 e 50€, 19% entre 50 e 100€, 13% por valores superiores a 100€.

Figura 4.15 - Hábitos de consumo de vinho premium, preços dos vinhos que compram

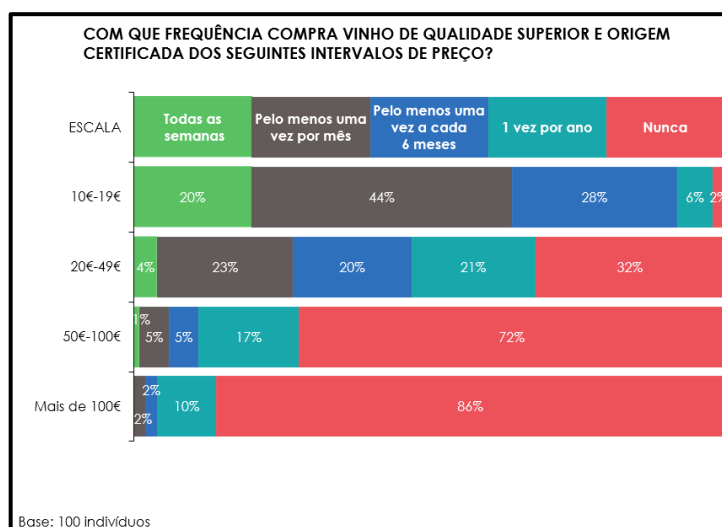


(Fonte: elaboração própria)

4.4.4 Frequência de compra de vinho premium

Quanto à pergunta sobre a frequência de compra em função dos intervalos de preço (Figura 4.16), conclui-se que a frequência de compra é menor quanto mais elevado é o preço do vinho. Para os vinhos entre os 10€ e os 19€, 20% compra semanalmente, 44% mensalmente, 28% semestralmente e 6% anualmente. Estas percentagens diminuem nos vinhos que custam entre 20€ e 49€, exceto na frequência anual, nesta gama de preços, 21% diz comprar uma vez por ano. Nos vinhos entre 50-100€ e com valores superiores a 100€, a frequência anual também é relevante, 17% e 10% respetivamente.

Figura 4.16 - Hábitos de consumo de vinho premium, frequência e preços dos vinhos que compram

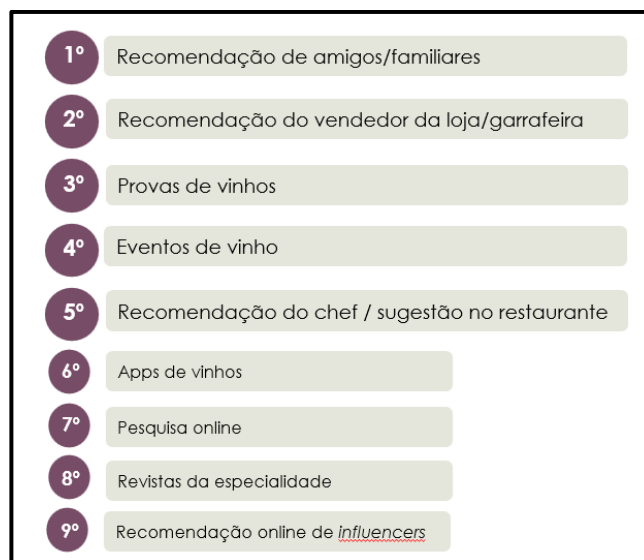


(Fonte: elaboração própria)

4.4.5 Critérios de escolha na compra e consumo de vinho *premium*

Para conhecer como escolhem o vinho a comprar, foi solicitado aos inquiridos que colocassem por ordem decrescente de importância uma lista de vários critérios. Do resultado expresso na Figura 4.17, observa-se que o aspeto mais importante é a recomendação de amigos e familiares, o *word of mouth* (passa-palavra) reveste-se de particular importância na promoção de um vinho. Como segundo critério é apontado a recomendação do vendedor da loja/garrafeira, a opinião e *expertise* dos profissionais da área é muito valorizada, a recomendação do *chef* no restaurante estar como quinto critério reforça esta ideia. Como terceiro e quarto critérios surgem as provas e eventos de vinho, evidenciam a relevância de conhecer e experimentar/degustar um vinho.

Figura 4.17 - Hábitos de consumo de vinho *premium*, critérios de compra por ordem decrescente de importância



(Fonte: elaboração própria)

4.4.6 Resumo dos resultados

Apresenta-se um resumo das conclusões do presente estudo ao segmento de mercado, consumidores de vinho *premium* com maiores rendimentos:

- No domínio da responsabilidade social, a inclusão de pessoas com deficiência numa loja/comércio de vinhos é uma ideia que claramente agrada aos consumidores e que pode contribuir para a construção dos valores da marca, enquanto marca solidária, justa e inclusiva;
- As práticas de responsabilidade ambiental são valorizadas e contribuem também para a boa imagem das marcas;

- A compra é feita sobretudo para consumir em casa ou para oferecer. O consumo em restaurantes é ainda pouco habitual, embora mais de metade considerem fazê-lo futuramente;

- A compra de vinho *premium* nas grandes superfícies comerciais (super/hipermercados) está generalizada, mais de 90% afirma fazê-lo. No entanto, 70% dizem também comprar em canais especializados, entre garrafeiras e lojas gourmet. A compra direta ao produtor é também uma prática para 32% dos inquiridos. 24% afirma comprar em lojas especializadas online e 50% considera vir a fazê-lo;

- As regiões preferenciais de compra de vinho premium são as Região do Douro e a Região do Alentejo (regiões com grande notoriedade e grandes quotas de consumo no mercado português). O vinho da Região do Dão neste *target* é comprado por 48% dos inquiridos e 35% consideram vir a comprar. Estes valores reforçam a ideia de que a região está a ganhar notoriedade e que a aposta no segmento de mercado do vinho *premium* de qualidade superior e origem certificada do Dão se pode revelar uma boa oportunidade;

- Relativamente a preços, 64% estão dispostos a pagar até 20€ por um vinho de qualidade superior e origem certificada. Na perspetiva, não do que estão dispostos a pagar, mas quais os intervalos de preço do vinho que efetivamente costumam comprar, a maioria compra vinhos de qualidade superior e origem certificada com preços até 20€, 54% no intervalo entre 20 e 50€, 19% entre 50 e 100€, 13% por valores superiores a 100€;

- Nos critérios de escolha de vinhos premium, verifica-se que a recomendação de amigos e familiares é o aspeto mais importante na hora de escolher um vinho premium. A recomendação do vendedor da loja ou do restaurante também é muito valorizada, a opinião profissional é bastante relevante. As provas e eventos de vinho são também importantes, pois permitem conhecer e experimentar vinhos novos. Em resumo, os agregados de maior rendimento, na hora de comprarem um vinho premium, valorizam não só a opinião daqueles que lhes são mais próximos, mas também procuram fazer escolhas conscientes baseadas em conhecimentos especializados.

Dos resultados deste estudo de mercado, da análise que se faz no Anexo C considerando apenas os 48% do *target* (748.952 agregados) que afirmam comprar vinho da região Dão e não os que consideram vir a comprar, a frequência com que compram e os preços que compram, concluímos que são realistas os objetivos de vendas que se propõem neste plano de negócios para o mercado nacional.

5. Proposta de Valor e Estratégia do Projeto

A proposta de valor deste projeto assenta na conjugação destes três elementos, serviço, talento e terra: servir o cliente que aspira a uma experiência de degustação de vinho de qualidade e envolvimento com uma marca premium e exclusiva; fazer render o talento humano de forma inclusiva; fazer render os recursos das Terras do Dão de forma sustentável.

5.1 Visão, Missão e Valores

Seguem-se a definição da Visão, Missão e Valores da nova marca:

Visão. Contribuir para um futuro de proximidade, física e digital, entre a produção e o consumo de produtos tradicionais portugueses.

Missão. Servir o cliente que aspira a uma experiência de degustação de vinho e outros produtos de elevada qualidade através do envolvimento com uma marca *premium* e exclusiva.

Valores. Responsabilidade social, económica e ambiental, com primazia à inclusão de pessoas com necessidades especiais.

5.2 Objetivos

A criação da Loja do Xavier serve dois grandes propósitos: a inclusão no mercado de trabalho de um jovem adulto com Trissomia 21 numa empresa criada atendendo às suas dificuldades e talentos; a remuneração adequada do capital investido, garantido a sustentabilidade social, económica e ambiental.

Para esse efeito definem-se os seguintes objetivos SMART – Specific (Específicos), Measurable (Mensuráveis), Attainable (Atingíveis), Realistic (Realistas), Time-Bound (Temporizáveis):

- (i) A inclusão do Xavier desde o início da atividade da empresa. Atingir autonomia no atendimento ao cliente²² até ao final do primeiro ano de atividade;
- (ii) Atingir, no primeiro ano de atividade, a venda 9000 garrafas de vinho certificado das Terras do Dão: 80% *Premium* (produto P1, 20€/garrafa); 10% *Premium plus* (produto P2, 50€/garrafa); 5% *Premium exclusive* (produto P3, 100€/garrafa); 5% *Premium* para exportação (produto P4, 65€ /garrafa), mercado sul-coreano;

²² Autonomia do atendimento ao cliente na loja da Ericeira, compreende: o processo de abertura de loja, processo de atendimento do cliente (desde que entra até à sua saída), a reposição, e processo de fecho da loja, com a supervisão do gerente, mas sem a sua ajuda.

- (iii) Relativamente à remuneração do capital investido, obter um VAL (Valor Atualizado Líquido) >0, TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) >10% e *PAYBACK* (período de recuperação do investimento) < 8 anos.

5.3 Estratégia

Este projeto assenta nas capacidades e recursos únicos - os talentos do Xavier e da sua família, a Quinta do Pereiro situada na zona demarcada do Dão, a residência na Ericeira, uma Vila que conjuga a dimensão pitoresca e cosmopolita, sendo uma porta para o mundo, e nos laços com Seul, capital da Coreia do Sul - para estabelecer uma vantagem competitiva e prosseguir uma estratégia de diferenciação bem definida ao nível da segmentação, com produto e preço premium, cujo valor percebido pelo cliente resulte da sua satisfação em degustar um vinho de muita qualidade, mas, acima de tudo, “degustar” uma marca condizente com o seu *status* ou o *status* a que aspira.

Para que esta percepção de valor seja efetiva, não é suficiente a qualidade do produto e a excelência do serviço, é preciso comunicar bem com o cliente através do preço e da marca, investindo num acesso e design irrepreensíveis das lojas (físicas e online), rótulos, das garrafas e embalagens.

Neste mercado facilmente se perde uma vantagem competitiva, para manter essa vantagem, é intenção da marca criar um sentido de urgência nos clientes, com lotes restritos de produto, lançamento regular de novos produtos, inovando na mistura de castas e formas de produção sustentáveis, ecológicas e biológicas. A dinâmica de crescente envolvimento (*engage*) tem de ser constantemente alimentada, assim, de forma periódica vai sendo disponibilizado produto complementar, que pode resultar do *feedback* dos clientes, quando envolvidos e convidados a participar (*collaborate*).

Os primeiros produtos complementares a lançar serão doces e bolachas tradicionais da região e um saco em linha com design exclusivo da marca. Estes produtos complementares serão de venda exclusiva nas lojas físicas e online da marca.

Atendendo ao objetivo principal de criação de uma marca premium e no futuro de incluir a produção, em vinha própria, do vinho a vender, opta-se por um modelo Produtor>Grossista e Retalhista>Consumidor, onde a marca não produz o vinho, procura um produtor na região pretendida, compra o vinho de acordo com os parâmetros de gosto e qualidade por ela definida. Depois faz chegar ao mercado com a sua marca (garrafa, rolha, rótulo, embalagem e design) através das suas lojas físicas e online, e de parceiros com lojas da especialidade “gourmet” com garrafeira (p.e. El Corte Inglés) e exportação para a Coreia do Sul em parceria

com loja de vinhos em Seul²³. Opta-se por locais de oferta especializada pois é esse o posicionamento e experiência que se pretende oferecer ao cliente.

Nas lojas físicas próprias quer-se que sejam muito mais que a venda do produto, mas um local de encontro físico onde os clientes tenham uma experiência mais completa que exceda as suas expectativas através do estímulo dos sentidos: a degustação do sabor e do aroma, o sorriso do vendedor que nos olha nos olhos, a opinião ou sugestão de viva-voz...que, por agora, a transformação digital ainda não alcança em perfeição e naturalidade.

Considera-se este modelo de circuito e canais de distribuição seletiva o mais adequado aos objetivos de um nível de serviço de excelência e ao segmento alvo: classe alta (agregados de maiores rendimentos) com ou sem literacia vínica, que pretende qualidade, mas acima de tudo a envolvimento e experiência com uma marca premium condizente com o seu status e sintonizada com os valores da responsabilidade social e ambiental inscritos na história da criação da marca.

Está-se perante uma solução de integração vertical, mas que, em paralelo estabelece parcerias com lojas da especialidade, negociando com esses parceiros margens condizentes com o nível de serviço e posicionamento que têm no mercado e com o compromisso de o valor de venda ao consumidor ser igual nas lojas próprias e nas lojas dos parceiros. Considera-se esta estratégia de preço, igual nos vários canais, a que mais favorece a nova marca. O que se perde em margem na venda *B2B*, ganha-se em visibilidade e reputação numa marca que se está a iniciar no mercado. Ao remunerar-se convenientemente os parceiros que já trabalham o mesmo segmento de mercado - com um serviço de excelência, com *Sommelier*, cuidado no embalamento e entrega – está-se a comunicar de forma coerente e homogênea com o cliente ao nível do preço, serviço e qualidade; e a valorizar toda a cadeia de distribuição do sector, numa lógica *win-win*. A reputação e responsabilidade social não se esgota na inclusão ou na preocupação ambiental, também se joga num equilíbrio de distribuição de valor justo de todos os intervenientes, desde o produtor que trabalha a terra, trata da uva e faz o vinho, a toda a cadeia de distribuição que o faz chegar ao principal protagonista, o cliente.

²³ <https://m-shinsegaemall.ssg.com/specialStore/winehouse/sub.ssg?ctgId=6000095385>.

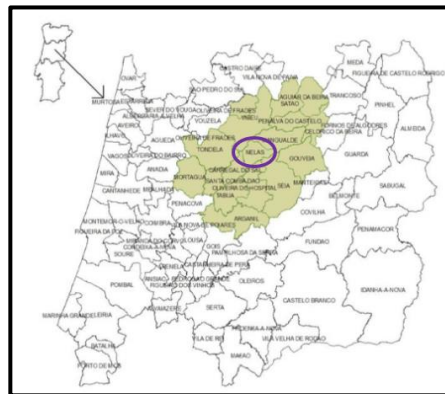
6. Marketing-Mix

6.1 Contexto da nova marca.

A região do Dão tem história e força para da terra/húmus e das gentes humildes brotarem ideias e experiências que sirvam os anseios dos mais simples aos mais exigentes.

A Loja do Xavier, venderá as suas marcas de vinho no complexo de enoturismo da Quinta do Pereiro e quer contribuir para este dinamismo levando o vinho das Terras do Dão a mais paragens. Para esse feito para além do ponto de venda na Quinta do Pereiro, terá uma *Webshop*, uma loja física na Ericeira, e pretende exportar para o mercado da Coreia do Sul.

Figura 6.1 - Zona demarcada do dão (fonte: base de dados da CVR do Dão, relativos à atribuição da Denominação de Origem no período de 1998 a 2004



(Autor: Carlos da Costa Silva)

A nova marca e a sua *storytelling* assentam nestas origens beirãs da família do Xavier, na vocação de serviço, no talento especial do Xavier, nos valores da inclusão, no fruto das Terras do Dão, colhido, tratado, comercializado e servido de forma sustentável.

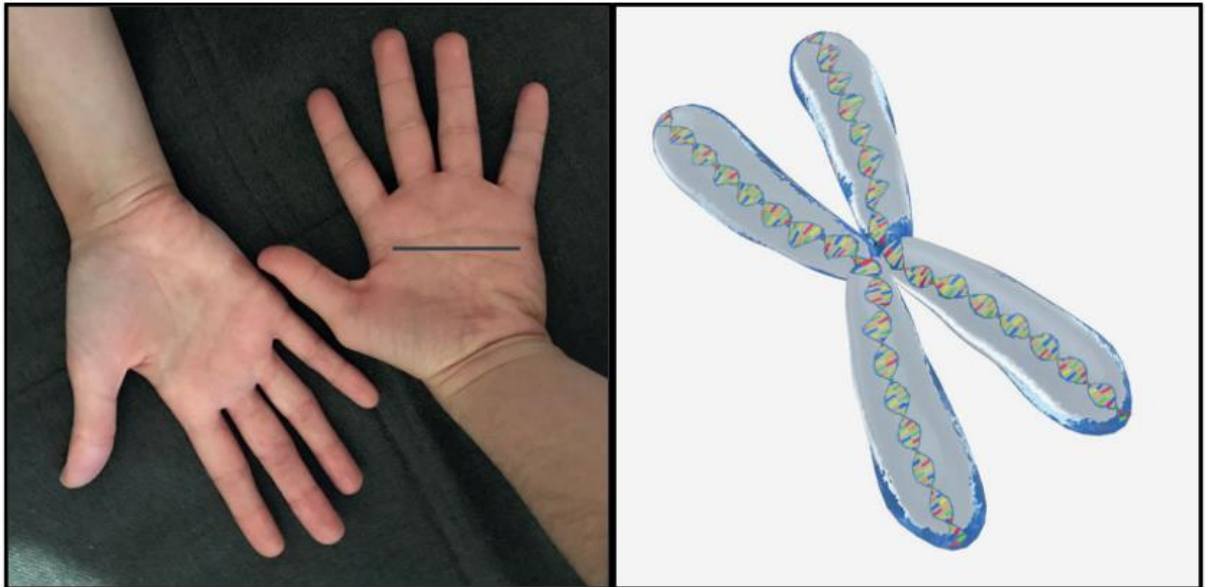
6.2 Branding

Na nova marca pretende-se que esteja inscrita a identidade do Xavier. Contar uma história, diferenciá-la daquilo que já existe no mercado e construir uma experiência integral da mesma, começando pelo logótipo. Não deverá ser óbvio que quem está por detrás da marca é o Xavier, mas é importante ter a sua singularidade.

Dos talentos do Xavier, destacam-se a sua simpatia, empatia, sensibilidade e disponibilidade nas relações interpessoais. Tem também características genéticas especiais, como um cromossoma suplementar, 47 em vez de 46. Os cromossomas com o número 21 em vez de dois são três e daí o nome *trissomia 21* para designar a síndrome de Down (Gundersen, 2001; p.18 e 26). Esta anomalia cromossómica, está na origem das dificuldades que enfrentam as pessoas com esta síndrome e dos seus traços físicos.

Procurou-se inspiração nos traços físicos da trissomia mais discretos, como o ter uma única linha na palma da mão e na letra X, não só por ser a primeira letra do seu nome, mas por ser também comumente utilizado na representação de um cromossoma. Assim, o X será um elemento fundamental na singularidade da marca, seja como elemento isolado, seja em trama/padrão.

Figura 6.2 - Motivos de inspiração para o logótipo da marca



(Fonte: Elaboração própria)

Figura 6.3 - Estudos do logótipo da marca para as lojas físicas e online



(Fonte: Elaboração própria)

Quer-se uma presença contemporânea, simples, mas intemporal e elegante, que nos remeta para marcas de gastronomia que primam pela qualidade. Esta proposta de logotipo

não é acompanhada de um símbolo destacado. Os símbolos estão integrados na frase “A LOJA DO XAVIER”. São os “traços”, o “X” e as letras “J” e “R” com tipo distinto das demais sendo por isso “diferentes, especiais”. Será com este conjunto de símbolos que se irá construindo a identidade de cada produto. Serão produtos vendidos na Loja do Xavier, mas também comercializados em outras lojas especializadas.

Pretende-se criar também uma assinatura, por exemplo: “de cá, para si”, reforçando a ideia de que são produtos portugueses e regionais (de cá), para todas as pessoas (para si).

Figura 6.4 - Estudos de assinatura da marca para as lojas físicas e online



(Fonte: Elaboração própria)

6.3 Jornada do Cliente e do Vendedor

A loja na Vila da Ericeira, onde o Xavier exercerá a sua atividade profissional, estará inserida numa unidade hoteleira mista, tem 100 apartamentos, 50 dos quais são de uso residencial. No hall de acesso ao edifício existem dois espaços comerciais: um restaurante e a futura Loja do Xavier. A loja é dotada de duas montras, uma de frente para o hall do complexo com visibilidade para todos os turistas e residentes que entram, outra voltada para o acesso à zona exterior com piscinas e entrada do restaurante. No interior da loja há um espaço de *BackOffice* que permite ter visibilidade quando os clientes entram e onde se podem desempenhar tarefas administrativas e operacionais, de apoio às vendas online, nomeadamente o embalamento e armazenamento. O espaço será dotado de 15 prateleiras, correspondentes ao número de produtos que poderão vir a ser comercializados.

As tecnologias utilizadas na loja *Continente Lab* (solução *Sensei store*²⁴) e, também, na nova loja de conveniência da *Galp* (solução *Sensei pod*²⁵) desenvolvida pela *Sensei*, servem de inspiração ao sistema de gestão da Loja do Xavier.

Na entrada existirá um controlo de acessos que faz a leitura do QR Code do cliente, essa leitura permite saber da idade do cliente, para respeitar os requisitos legais de quem pretende

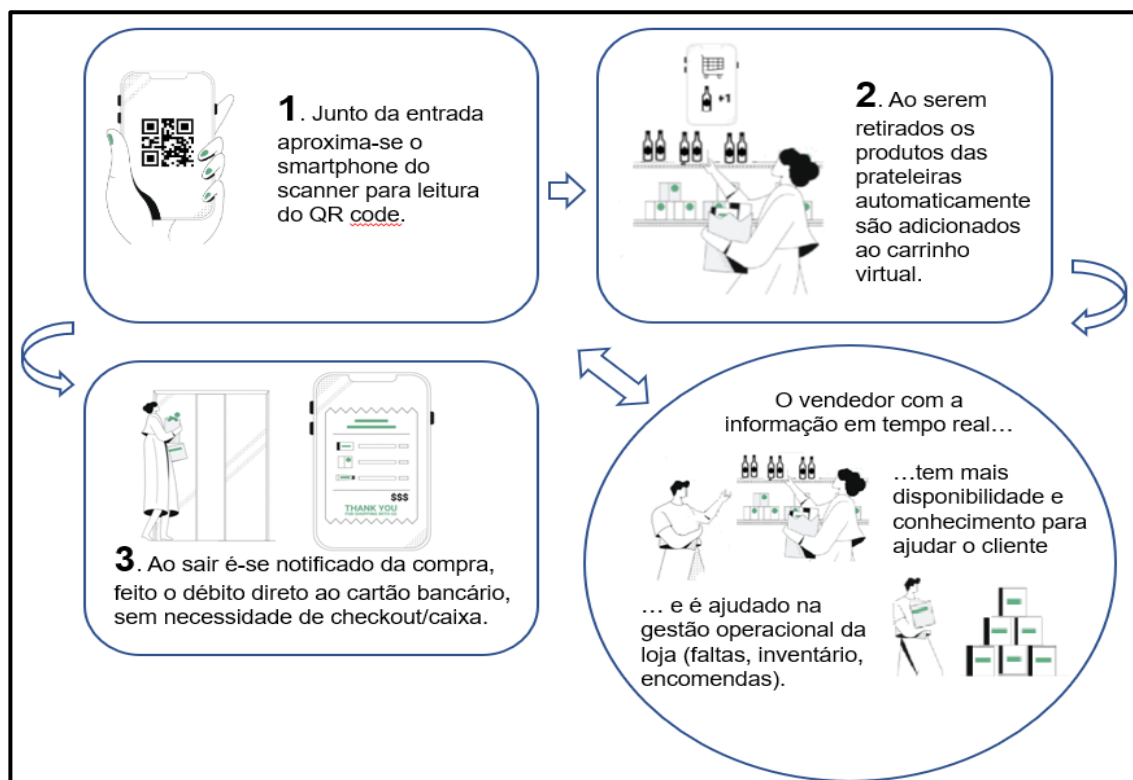
²⁴ <https://www.sensei.tech/solutions/store>

²⁵ <https://galp.com/pt/pt/particulares/estrada/smart-store>, <https://www.sensei.tech/solutions/pod>
<https://www.sensei.tech/products/customer-app>

comprar uma bebida alcoólica, e ao mesmo tempo fazer o pagamento dos produtos que o cliente leva ao sair da loja sem necessidade de uso da caixa de pagamento. Quando o cliente sai, os custos dos produtos são debitados na sua conta e é-lhe enviada a fatura digital. As prateleiras para exposição de produto são dotadas de sensores que em conjunto com as câmaras auxiliam na gestão operacional (indicando onde falta produto, se o produto está no sítio errado, atualiza inventário).

A inovação, da solução de gestão da Loja do Xavier, está na conjugação da melhoria da experiência do cliente com a experiência do vendedor com deficiência cognitiva, com um modelo híbrido de operação, atendimento tradicional com pagamento em caixa (onde poderão utilizar todos os meios de pagamentos disponíveis) ou atendimento sem necessidade de ir à caixa para os clientes que adiram à App da Loja do Xavier. O recurso a estas novas tecnologias permitem dar solução aos *pain points* da jornada do cliente e do vendedor: no acesso à loja com a obrigatoriedade de confirmação da idade, na facilidade de pagamento e, no caso do vendedor, acrescenta-se também a possibilidade de gestão autónoma no trabalho de *front office* e *back office* (faltas de produto, gestão de inventário e encomendas) por parte de um vendedor com necessidades especiais.

Figura 6.5 - Esquema da jornada do cliente e do vendedor



(Fonte: elaboração própria, com base no grafismo que a Sensei disponibiliza no seu site <https://www.sensei.tech/products/customer-app>)








Os clientes têm de descarregar a aplicação (App) que gera um QR *code* que lhes permite recolher os produtos que pretendem e sair sem ter de passar numa caixa. A tecnologia envolvida neste sistema de gestão, recebe informação de uma rede de sensores: o leitor de QR *Code* junto da entrada na loja; sensores de peso nas prateleiras e câmaras (que também cumprem a função de sensores e não de vigilância, pois não filmam a cara dos clientes) que uma plataforma de Inteligência Artificial usa para acompanhar os produtos que cada cliente retira, ou repõe, das prateleiras na loja, adicionando ou subtraindo ao seu cesto virtual. O valor dos produtos escolhidos é cobrado automaticamente aos clientes quando estes saem do espaço, sem esvaziarem o saco de compras ou passarem numa caixa.

Os dados facultados em tempo real para uma otimização da tomada de decisões das operações de loja, deteção de *stock outs*, produtos perdidos ou gestão de inventário.

Com esta solução de gestão e operação híbrida implementada, A Loja do Xavier poderá no futuro estar aberta 24h. Das 9h às 18h com a presença do vendedor e o restante período com venda autónoma, *grab and go*. Isto só será implementado quando a loja passar a vender outros produtos regionais ou produtos de conveniência numa unidade hoteleira e residencial, sempre desenvolvidos numa lógica de marca própria premium e exclusiva.

6.4 Marketing-mix

Tabela 6.1 - Marketing-Mix de A Loja do Xavier

Marketing-Mix		Loja do Xavier https://alojadoxavier.pt
Produto (vinho e experiências complementares)	Lojas 	Vende apenas as suas marcas de vinhos
	Prova de vinhos 	Sim
	Visita à adega 	Não
	Visita à vinha 	Sim
	Restauração 	Não
	Alojamento 	Sim
	Animação 	Sim
Preço	Vinho com oferta segmentada. <i>Premium</i> 20€, <i>Premium plus</i> 50€ e <i>Premium Exclusive</i> 100€. Preço será igual em todos os canais (excepto o produto exportado e vendido em Seul, Coreia do Sul que chega ao consumidor final pelo valor de 85€, equivalente a 120,000 WON). As margens serão distintas em cada um dos canais.	
Promoção (Comunicação)	Comunica com os seus clientes através das lojas físicas e das experiências que proporciona na unidade turística da Ericeira e na Quinta do Pereiro, e também através do seu <i>site</i> , <i>webshop</i> e <i>App</i> . Estimula o envolvimento e participação dos clientes através das redes sociais, <i>Instagram</i> , <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e <i>You Tube</i> e <i>Newsletter</i> . Estando a Loja do Xavier da quinta do Pereiro junto da estrada principal que liga Nelas a Viseu, pretende-se comunicar com um <i>outdoor</i> a existência da loja.	
Distribuição (Placement)	Vende em canais próprios da marca: lojas físicas na Ericeira e na Quinta do Pereiro e loja online (<i>webshop</i>). Também vende noutros canais de distribuição física, exclusivamente em lojas gourmet e de especialidade.	

(Fonte: elaboração própria)

7. Requisitos para a Implementação do Projeto

De acordo com Margretta (2002) um modelo de negócio bom e viável deve ter uma avaliação positiva e consistente nestas duas dimensões: “a narrativa” e “os números” (“*tying narrative to numbers*”).

Explicada e fundamentada a primeira dimensão com a *storytelling* da nova marca, a definição do *target*, o conhecimento do seu comportamento, incluindo aquilo que valorizam, e a estratégia a adotar, e a implementar, para que a empresa seja economicamente viável na proposta de valor desejada pelo cliente alvo – falta avaliar a dimensão dos “números” para ver da consistência e exequibilidade da “narrativa”. Assim, os dois seguintes capítulos são dedicados a essa importante dimensão. Neste avaliam-se as necessidades de capital, a estrutura, o investimento na inovação, os custos em fornecimentos e serviços, e no próximo as vendas e em que condições o negócio é viável, ou seja, se cumprem as expectativas de remuneração do capital investido

7.1 Necessidades de Capital

As necessidades de capital fixo (CAPEX) serão para a aquisição da loja na Vila da Ericeira e dotação das infraestruturas necessárias. A loja na Quinta do Pereiro (Vilar Seco, Nelas) estará integrada em instalações existentes, devidamente licenciadas, com o respetivo equipamento (zona de atendimento, zona de provas e armazém). Pagar-se-á uma renda mensal para utilização dessas instalações e pelo serviço prestado pela equipa que gere a quinta e que será responsável pela venda dos produtos aos clientes, sejam eles hóspedes, visitantes ou participantes em eventos de animação.

A loja na Vila da Ericeira, estará inserida numa unidade hoteleira mista, tem 100 apartamentos, 50 dos quais são de uso residencial. No hall de acesso ao edifício existem dois espaços comerciais: um restaurante e a futura Loja do Xavier.

Aquisição da loja, mobiliário e decoração: 35.000 €.

Solução integrada de gestão (infraestrutura e equipamento): 40.000 €.

O valor estimado da solução de gestão é calculado tendo por base a dimensão e número de prateleiras (correspondente ao número de produtos que poderão vir a ser comercializados)

da Loja do Xavier da Ericeira e o investimento realizado, e tornado público²⁶, na loja *Continente Lab* (solução *Sensei store*²⁷).

Para o software de gestão da loja física, online e App, com a tecnologia de apoio necessária à utilização por pessoa com necessidades especiais, opta-se pela modalidade de aluguer operacional que inclui serviço de manutenção, atualização e segurança informática.

Assim, as principais necessidades de capital, são as relativas ao *Working Capital (WC)*²⁸, para na fase de arranque do projeto suportar as despesas de instalação: recursos humanos, promoção, compras de mercadoria que tenham de ser pagas a pronto ou adiantamentos, compra de materiais, contratos de arrendamento e aluguer e licenças. E no decurso da exploração suprir as necessidades financeiras de exploração que não são asseguradas, em tempo, pelos recursos gerados na exploração.

7.2 Estrutura

Trata-se de uma microempresa familiar de estrutura simples:

Gerente - acumula várias funções, estratégia, gestão e operação (das vendas à reposição);

Vendedor - com funções operacionais de reposição, arrumação e administrativas.

Tabela 7.1 - Mapa de Recursos Humanos

Quadro auxiliar das Contribuições para a Segurança Social	Qt	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Vencimentos médios mensais									
Gerente		840,0	873,6	899,8	917,8	936,2	954,9	974,0	993,5
Vendedor		840,0	873,6	899,8	917,8	936,2	954,9	974,0	993,5
Vencimentos médios anuais									
Gerente	1	11760,0	12230,4	12597,3	12849,3	13106,2	13368,4	13635,7	13908,5
Vendedor	1	11760,0	12230,4	12597,3	12849,3	13106,2	13368,4	13635,7	13908,5
Outras despesas com pessoal									
Subsídio de almoço		2541,0	2642,6	2721,9	2776,4	2831,9	2888,5	2946,3	3005,2
Contribuição Segurança Social		5586,0	5809,4	5983,7	6103,4	6225,5	6350,0	6477,0	6606,5
Seguro acidentes de trabalho		470,4	489,2	503,9	514,0	524,2	534,7	545,4	556,3
Total custos com pessoal		32117,4	33402,1	34404,2	35092,2	35794,1	36510,0	37240,2	37985,0

Terá o apoio da restante família, em prestação de serviços: *Sommelier*²⁹; Gestora de Marketing; Contabilista (pertencente à OCC, Ordem dos Contabilistas Certificados), Jurista e Engenheiro TIC.

²⁶ <https://www.tsf.pt/futuro/amp/continente-abre-primeiro-supermercado-sem-caixas-registadoras-tudo-com-tecnologia-portuguesa-13767541.html>,

²⁷ <https://www.sensei.tech/solutions/store>

²⁸ Fundo de Maneio de Exploração

²⁹ O trabalho do Sommelier é fundamental na ajuda da escolha do vinho junto dos produtores, nos serviços associados ao mundo dos vinhos e na formação constante e atualizada da equipa.

Estabelece uma parceria com uma empresa logística e trabalho temporário, para os momentos de picos de vendas ou outras necessidades (p.e. Natal e férias).

Aposta da qualificação dos recursos (Master em engenharia e gestão ao nível da gerência e curso técnico-profissional na área da hotelaria e serviços de vinho).

7.2 Investigação & Desenvolvimento (I&D)

Sem inovação constante ao nível do produto, do serviço e da tecnologia, as vantagens competitivas desvanecem-se. Por esse motivo, considera-se a I&D um requisito fundamental deste projeto.

No contrato de software do sistema de gestão integrado da empresa, estarão incluídas horas de programação, permitindo inovações, testes e ajuste rápidos. Que vão da otimização da App, *Website* e *Webshop* - p.e. a inclusão duma *landing page* para um novo produto, melhorar desempenho dos motores de pesquisa (*SEO, search engine optimization*) ou testes A/B para melhorar o desempenho de botões de ação (*CTA, Cal To Action*) na captação de clientes potenciais (*Leads*) – ao sistema de gestão da loja física para melhorar a experiência do cliente e do vendedor, nomeadamente para ultrapassar barreiras que surjam no caminho da desejada crescente autonomia do Xavier (p.e. a acuidade visual tem tendência a sofrer alterações e poderá ser necessário adequar a forma ou tamanho do informação disponibilizada nos ecrãs ou adicionar alertas de voz). Outros aspetos da maior relevância, também incluídos neste sistema de gestão integrado, é o controlo da gestão (nomeadamente dos principais indicadores de desempenho, KPIs³⁰) e implementação estratégica e a segurança informática.

Para além desse custo/investimento mensal (incluído nos custos de fornecimentos e serviços externos que se apresentam em seguida), prevê-se um investimento periódico de três em três anos, para inovação tecnológica focada na experiência do cliente externo e interno.

Tabela 7.2 - Investimento periódico adicional em I&D

Investigação & Desenvolvimento e Inovação, investimento adicional periódico	5000	€
Vida útil I&D	3	anos

Uma dessas inovações poderá ser a preparação da Loja do Xavier, na Ericeira, para vender 24h. Das 9h às 18h com a presença dos vendedores e o restante período com venda autónoma, *grab and go*. Isto só será implementado quando a loja passar a vender produto para além do vinho. Produto que poderá ser comprado sem a autorização presencial (pois não serão bebidas alcoólicas) como p.e. doces e bolachas regionais ou produtos de

³⁰ KPI – Key Performance Indicator (Porter, 1980)

conveniência numa unidade hoteleira e residencial, sempre desenvolvidos numa lógica de marca própria premium e exclusiva. As prateleiras de vinho no período sem vendedores estariam inacessíveis.

7.3 Fornecimentos Serviços Externos

A empresa comprará o vinho a produtores engarrafadores onde está agregado o valor do serviço de engarrafamento. De acordo com a informação recolhida na região, o custo médio de vinho certificado das Terras do Dão, praticados no ano de 2022, por gamas de qualidade, é o que se apresenta na tabela seguinte.

Tabela 7.3 - Custo do vinho comprado ao produtor (valores unitários)

CMPMV Custo de Matéria Prima e Materias Vendidos	(€/litro)
P1 Vinho Premium	4,5
P2 Vinho Premium plus	8
P3 Vinho Premium exclusive	25
P4 Vinho Premium (exportação)	8

Terá que, adicionalmente, adquirir as garrafas, rolhas e rótulos (materiais, também designados por “secos”).

Tabela 7.4 - Custo de materiais "secos" (valores unitários médios no mercado, 2022)

CMPMV Custo de Matéria Prima e Materias Vendidos ("secos")	(€/unid.)
Garrafa vidro	0,27
Embalagem cartão	1,5
Rolha cortiça	0,077
Rótulo	0,12

Com base nestes valores, e nos objetivos de vendas, apresenta-se a projeção de custos da matéria-prima e principais materiais; mapa com as existências/inventário, atendendo ao compromisso de prazos de entrega da matéria-prima e materiais. O prazo médio de rotação de stocks é de 2 meses para reduzir a probabilidade de roturas. As infraestruturas da Ericeira e da Quinta do Pereiro, têm áreas de armazenamento que garantem a capacidade necessária.

Tabela 7.5 - Custo da matéria-prima e materiais (€)

CMPMV Custo de Matéria Prima e Mercadoria Vendidas, vinho (€)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
P1 Premium	25515,0	27066,3	28435,9	29584,7	30779,9	32023,4	33317,2	34663,2
P2 Premium plus	5670,0	6014,7	6319,1	6574,4	6840,0	7116,3	7403,8	7702,9
P3 Premium exclusive	8859,4	9398,0	9873,6	10272,5	10687,5	11119,2	11568,5	12035,8
P4 Premium (exportação)	2835,0	3007,4	3159,5	3287,2	3420,0	3558,2	3701,9	3851,5
Total anual	42879,4	45486,4	47788,1	49718,7	51727,3	53817,1	55991,3	58253,4
CMPMV Custo de Matéria Prima e Mercadoria Vendidas (materiais/secos)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Embalagens vidro (garrafas normais)	2296,4	2436,0	2559,2	2662,6	2770,2	2882,1	2998,5	3119,7
Embalagens vidro (garrafas especiais)	382,7	406,0	426,5	443,8	461,7	480,4	499,8	519,9
Embalagens (cartão normal)	12757,5	13533,2	14217,9	14792,3	15389,9	16011,7	16658,6	17331,6
Embalagens (cartão especial)	2126,3	2255,5	2369,7	2465,4	2565,0	2668,6	2776,4	2888,6
Rolhas	727,7	771,9	810,9	843,7	877,8	913,3	950,2	988,5
Rótulos (normais)	1020,6	1082,7	1137,4	1183,4	1231,2	1280,9	1332,7	1386,5
Rótulos (especiais)	170,1	180,4	189,6	197,2	205,2	213,5	222,1	231,1
Total anual	19481,2	20665,6	21711,3	22588,4	23501,0	24450,5	25438,3	26466,0
Total anual (vinho e materiais/secos)	62360,6	66152,1	69499,4	72307,1	75228,3	78267,6	81429,6	84719,3

Tabela 7.6 - Mapa de existências da matéria-prima e materiais (€)

Mapa de existências CMPMV (€)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
1 CMPMV (vinho)	42879,4	45486,4	47788,1	49718,7	51727,3	53817,1	55991,3	58253,4
2 Existências finais	7146,6	7581,1	7964,7	8286,4	8621,2	8969,5	9331,9	9708,9
3 Existências iniciais	0,0	7146,6	7581,1	7964,7	8286,4	8621,2	8969,5	9331,9
4 Compras (1+2-3)	50025,9	45921,0	48171,7	50040,5	52062,1	54165,4	56353,7	58630,4
Tabela auxiliar CMPMV (materiais/secos)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
1 CMPMV (materiais/secos)	19481,2	20665,6	21711,3	22588,4	23501,0	24450,5	25438,3	26466,0
2 Existências finais	3246,9	3444,3	3618,6	3764,7	3916,8	4075,1	4239,7	4411,0
3 Existências iniciais	0,0	3246,9	3444,3	3618,6	3764,7	3916,8	4075,1	4239,7
4 Compras (1+2-3)	22728,0	20863,0	21885,6	22734,6	23653,1	24608,7	25602,9	26637,3

Na tabela seguinte apresentam-se os custos dos Fornecimentos e Serviços Externos fundamentais à implementação da estratégia deste plano de negócios. Os custos operacionais e logísticos das vendas *online* são os mais relevantes devido à preparação e envios, e por representarem 47% das vendas globais e 70% nas lojas próprias da marca (30% nas lojas físicas e 70% na loja online). Foi este o cenário propositadamente escolhido para testar a viabilidade económica do projeto em condições mais extremas. As lojas físicas da marca e as parcerias têm mais potencial de vendas (principalmente a loja da Ericeira), e as compras online, mesmo com uma estratégia de marketing digital bem focada e a representar um custo/investimento de 10% das vendas, terá de vencer o facto de a compra online, no estudo de mercado efetuado, corresponder a uma opção de apenas 24% dos inquiridos (50% considera vir a fazê-lo). Outro dos custos mais relevantes são os serviços de *software* e *gestão* representam 5% do valor das vendas, referidos no ponto anterior da Investigação & Desenvolvimento (I&D).

Tabela 7.7 - Custo dos Fornecimentos e Serviços Externos (€)

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos (€)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Sommelier	1050,0	1092,0	1124,8	1147,3	1170,2	1193,6	1217,5	1241,8
Contabilista e Jurista	945,0	982,8	1012,3	1032,5	1053,2	1074,2	1095,7	1117,6
Software de gestão	11340,0	11793,6	12147,4	12390,4	12638,2	12890,9	13148,7	13411,7
Marketing	22578,5	23951,3	25163,2	26179,8	27237,5	28337,9	29482,7	30673,8
Deslocações	4410,0	4586,4	4724,0	4818,5	4914,8	5013,1	5113,4	5215,7
Telecomunicações	1890,0	1965,6	2024,6	2065,1	2106,4	2148,5	2191,5	2235,3
Energia e água	2268,0	2620,8	2699,4	2753,4	2808,5	2864,7	2921,9	2980,4
Condomínio da loja da Ericeira	315,0	327,6	337,4	344,2	351,1	358,1	365,2	372,5
Renda e prestação de serviços na Quinta do Pereiro	1890,0	1965,6	2024,6	2065,1	2106,4	2148,5	2191,5	2235,3
Manutenção, diversos	1008,0	1048,3	1079,8	1101,4	1123,4	1145,9	1168,8	1192,2
Online (envios e preparação de envios)	31737,8	33667,5	35371,1	36800,1	38286,8	39833,6	41442,8	43117,1
Serviços de Exportação (shipping)	7087,5	7518,4	7898,9	8218,0	8550,0	8895,4	9254,8	9628,7
Serviços de Exportação (taxas)	9213,8	9773,9	10268,5	10683,4	11115,0	11564,0	12031,2	12517,3
FSE Total	95733,6	101293,8	105875,8	109598,9	113461,2	117468,3	121625,7	125939,4

Uma estratégia de diferenciação para uma nova marca, apoiada na inovação, implica uma margem bruta mais elevada para permitir os recursos suficientes à sua implementação. Esse valor deverá de pelo menos de 40%, correspondente ao rácio entre os custos (matéria-prima/materiais/recursos humanos) e o valor as vendas (Barrow et al., 2018). Neste projeto este rácio corresponde a 41,84% e a margem líquida a 8,34% no primeiro ano de atividade.

Figura 7.1 - Cadeia de valor

Atividade suporte 50,98%	Infraestrutura da empresa					2,26%
	Gestão de recursos humanos					14,22%
	Tecnologia					6,88%
	Aprovisionamentos					27,62%
Atividade principal 40,68%	Logística de entrada	Operações	Logística de saída	Marketing e vendas	Serviços	Margem 8,34%
	20,34%			11,71%	8,64%	

8. Avaliação de viabilidade económico-financeira do Projeto

Para a avaliação económico-financeira do projeto é necessário definir alguns pressupostos básicos. Neste contexto de turbulência, com a crise energética, inflação e taxas de juro em crescimento abrupto, previsões de crescimentos próximos da estagnação ou mesmo recessão, no espaço europeu e global, a definição dos pressupostos torna-se um desafio ainda mais difícil que o habitual. Face a esta instabilidade consideram-se os dados mais conservadores na base de todas as projeções.

8.1 Pressupostos Financeiros

Atendendo a estas previsões e à tendência de as mais recentes atualizações continuarem a superarem as anteriores no acentuar das dificuldades, considera-se prudente utilizar uma taxa de crescimento de 0% no ano1 (2023) e valores da inflação que se irão estabilizar de uma forma mais lenta até chegarem aos 2% (Tabela 8.3).

Tabela 8.1 - Taxas de crescimento e inflação consideradas na avaliação

Ano	1	2	3	4	5	6	7	8
Taxa de crescimento	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Taxa de inflação	5%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	2%
Ano 1: 2023								

Nos custos com pessoal opta-se também pela atualização conforme a taxa de inflação.

A taxa média de retenção na fonte para o IRS, de acordo com as taxas previstas na proposta de orçamento para 2023, será de 19.58%.

A taxa de IVA aplicável na compra de vinho é de 13%³¹. No vinho de exportação para a Coreia do Sul é de 10%.

O prazo médio de pagamentos e recebimentos de IVA são de 1 mês e 3 meses, respetivamente. O prazo médio de pagamentos a fornecedores 1 mês. Nas vendas B2B o prazo médio de recebimento é de 2 meses.

Os preços para as compras e vendas evoluem de acordo com a inflação anteriormente estipulada.

A evolução das vendas segue as expectativas de crescimento refletidas no Tabela 8.1. O objetivo de vendas que se pretende alcançar no primeiro ano de atividade, é de 9000 garrafas,

³¹De acordo com a Autoridade Tributária (AT), a partir do momento em que o vinho é levado para o interior de um restaurante para aí ser consumido (total ou parcialmente) há lugar à prestação de um serviço ("taxa de rolha") como o abrir a garrafa, servir o vinho e mantê-lo à temperatura adequada, que, segundo a Autoridade Tributária e Aduaneira, paga IVA à taxa normal de 23%.

equivalente a uma quota de mercado do vinho certificado das Terras do Dão de 0,13% (tendo por base o consumo anual registado em 2021).

A taxa normal de IRC em Portugal Continental situa-se nos 21%. As Pequenas e Médias Empresas (PME), beneficiam de uma taxa reduzida de 17% sobre os primeiros 25 mil euros de matéria coletável (o restante é tributado com a taxa normal).

A contribuição para a segurança social é considerada a que está em vigor, 11% para os trabalhadores e de 23,75% para a empresa (entidade empregadora).

O prémio pago anualmente para seguros de acidentes de trabalho considera-se um valor de 2% dos salários.

Para o subsídio de almoço será usado como referência o valor que é previsto na proposta orçamento para 2023, para o sector público 5.20€ por dia útil.

A taxa de juro sem risco foi baseada na yield das OT's (Obrigações do Tesouro) a 10 anos atuais para a Alemanha, considera-se o valor de 2.2% (valor do mercado no dia 25/10/2022 <https://tradingeconomics.com/bonds>).

O Beta para a empresa e para o projeto considerado, tem em conta os valores da base de dados de Damodaran (2022) para o sector, sendo este negócio composto por loja física e online no sector do retalho alimentar, da base de dados verificamos que o *Beta* e *Beta Unlevered* são respetivamente 0.57 e 0.38 no retalho alimentar, e 1.24 e 1.17 no retalho online. Atendendo a estas duas realidades do negócio com uma estratégia de equilíbrio entre o volume de vendas entre o físico e o digital, considera-se um *Beta Unlevered* intermédio de 0.78.

Tabela 8.2 - Beta e Beta Unlevered em função do sector para a europa ocidental

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective T	Unlevered beta
Reinsurance	4	1,49	28,51%	22,70%	1,23
Restaurant/Dining	41	1,47	47,64%	5,96%	1,08
Retail (Automotive)	24	1,20	35,96%	18,47%	0,94
Retail (Building Supply)	22	1,05	50,77%	18,00%	0,76
Retail (Distributors)	120	0,94	31,32%	18,11%	0,76
Retail (General)	19	0,67	106,58%	17,35%	0,37
Retail (Grocery and Food)	34	0,57	63,15%	18,67%	0,38
Retail (Online)	100	1,24	8,56%	9,10%	1,17
Retail (Special Lines)	71	1,32	23,76%	13,74%	1,12
Rubber& Tires	8	1,04	38,25%	19,42%	0,81
Semiconductor	36	1,33	13,01%	4,66%	1,21
Semiconductor Equip	21	1,49	1,79%	7,90%	1,47
Shipbuilding & Marine	62	1,05	31,10%	4,80%	0,85
Shoe	9	1,16	12,23%	17,34%	1,06

(Fonte: Damodaran, 2022)

O prémio de risco de mercado obtém-se também da consulta da base de dados de Damodaran (2022), tendo em atenção a atualização feita em julho de 2022 do *default spread* face à atual instabilidade mundial, no caso português com uma notação da Moody's de Baa2, passou de 1.62% para 2.28%. Assim, o prémio de risco de mercado que se considera é de 7.41 % (5.13%+2.28%).

Tabela 8.3 - Historical Equity Premium US

	Stocks - T.Bonds
1928-2021	5.13%

(Fonte: Damodaran,2022)

Tabela 8.4 - Default Spread em função da notação da Moody's, atualizada em julho de 2022

Rating	Default Spread 1/1/22)	Updated Default Spread (7/1/22)
A1	60	85
A2	72	102
A3	102	144
Aa1	34	48
Aa2	42	59
Aa3	51	72
Aaa	0	0
B1	383	540
B2	468	660
B3	553	780
Ba1	213	300
Ba2	256	361
Ba3	306	431
Baa1	136	192
Baa2	162	228
Baa3	187	264
Ca	1021	1439
Caa1	638	899
Caa2	766	1080
Caa3	851	1200
NR	NA	NA

(Fonte: Damodaran, 2022)

Da aplicação do modelo de equilíbrio dos ativos financeiros, CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) quantifica-se a taxa de remuneração adequada ao investimento neste negócio, com a qual se atualizam os fluxos gerados: $R_u = 7.95\%$.

Tabela 8.5 - Pressupostos e taxa de remuneração (Ru) aplicando o modelo CAPM

Obrigações do Tesouro OT a 10 anos (Alemanha) Rf	2,21%		
Portugal Default Spread for Moody's rating Baa2 (Damodaran July2022)	2,28%		
Historical equity premium US(Damodaran Jan2022 source)	5,13%		
Prémio de risco do mercado (Rm-Rf)	7,41%	Online	Físico
Beta do setor do retalho alimentar (Damodaran 2022)	0,91	1,24	0,57
Beta U (beta não alavancado)	0,78	1,17	0,38
RU remuneração exigida pelo investidor = Rf+BetaU(Rm-Rf)	7,95%		

8.2 Vendas

A projeção da quantidade de produto vendido resulta do plano estratégico definido e respetiva quota de mercado que se pretende alcançar. Na distribuição das vendas por produto e a definição do preço de venda tem em consideração o estudo de mercado apresentado no capítulo 4. O cenário base de avaliação é o seguinte: 80% vinho Premium (produto P1, 20€/garrafa); 10% vinho Premium plus (produto P2, 50€/garrafa); 5% vinho Premium exclusive (produto P3, 100€/garrafa); vinho Premium para o mercado Coreano (produto P4, 65€ /garrafa). Estes preços correspondem ao valor com IVA para o consumidor final em todos os canais, exceto para o produto P4, a exportar para a Coreia do Sul, neste o valor é o de venda ao parceiro sul-coreano (considerando a margem bruta de 35% do retalhista sul-coreano, o valor ao consumidor final será de 120.000 WON, equivalente a 85€).

Tabela 8.6 - Preços de venda (valores unitários)

Preços de Venda (com IVA) ao consumidor final	€/un
P1 Premium	20
P2 Premium plus	50
P3 Premium exclusive	100
P4 Premium (exportação B2B)	65

A evolução das vendas terá por base o cenário mais conservador de crescimento referido anteriormente, e mantendo as quotas de cada produto.

Figura 8.1 - Quota de venda por produto

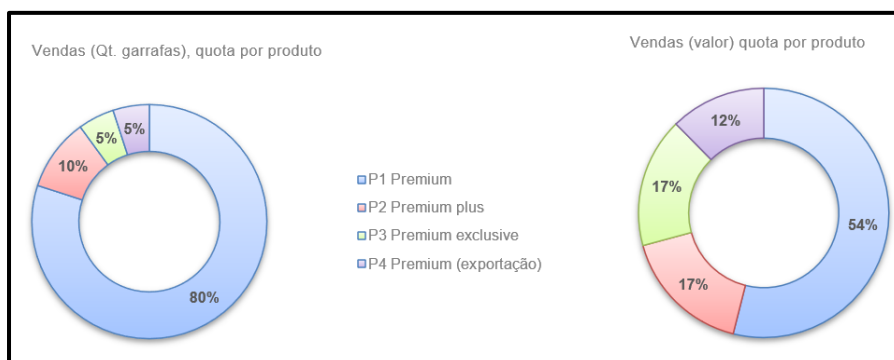


Tabela 8.7 - Projeção, quantidade vendas anuais (Qt.garrafas e valor)

Vendas anuais por produto e globais(Qt.)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Tx crescimento (acumulado)	1,00	1,02	1,04	1,06	1,08	1,10	1,13	1,15
P1 Premium	7200	7344	7491	7641	7794	7949	8108	8271
P2 Premium plus	900	918	936	955	974	994	1014	1034
P3 Premium exclusive	450	459	468	478	487	497	507	517
P4 Premium (exportação)	450	459	468	478	487	497	507	517
Total	9000	9180	9364	9551	9742	9937	10135	10338
Vendas anuais por produto e globais (€)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Tx inflação acumulada	1,05	1,09	1,12	1,15	1,17	1,19	1,22	1,24
P1 Premium	121763	129166	135702	141184	146888	152822	158996	165420
P2 Premium plus	38051	40364	42407	44120	45903	47757	49686	51694
P3 Premium exclusive	38051	40364	42407	44120	45903	47757	49686	51694
P4 Premium (exportação)	27920	29618	31117	32374	33682	35042	36458	37931
Total	225785	239513	251632	261798	272375	283379	294827	306738

A projeção de vendas por canal também pressupõe constante a percentagem de vendas em cada um desses canais.

Figura 8.2 - Quota de vendas por canal



Tabela 8.8 - Vendas por canal (Qt. e Valor)

Projeção vendas anuais por canal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Loja online B2C (Qt. garrafas)	4190	4273	4359	4446	4535	4626	4718	4812
Loja online B2C (Valor €)	106542	113020	118739	123536	128527	133719	139122	144742
Lojas físicas B2C (Qt. garrafas)	1796	1831	1868	1905	1944	1982	2022	2062
Lojas físicas B2C (Valor €)	45661	48437	50888	52944	55083	57308	59624	62032
Lojas especializadas B2B (Qt. garrafas)	2565	2616	2669	2722	2776	2832	2889	2946
Lojas especializadas B2B (Valor €)	45661	48437	50888	52944	55083	57308	59624	62032
Exportação B2B (Qt. garrafas)	450	459	468	478	487	497	507	517
Exportação B2B (Valor €)	27920	29618	31117	32374	33682	35042	36458	37931
Total (Qt. garrafas)	9000	9180	9364	9551	9742	9937	10135	10338
Total (Valor €)	225785	239513	251632	261798	272375	283379	294827	306738

8.3 Avaliação económico-financeira.

O objetivo principal desta avaliação é responder à questão fundamental deste trabalho sobre quais as condições que tornam viável este negócio. Nos pressupostos económico-financeiros e de vendas, anteriormente referidos, há a preocupação de, quer nos cenários de partida, e nas perspetivas de futuro, considerar valores conservadores não só pelo momento

conturbado que o mundo atravessa, mas também, pela especificidade, deste negócio: uma loja que permita a gestão e operação, o mais autónoma possível, por uma pessoa com necessidades especiais. Assim, um horizonte temporal de 8 anos, na análise do investimento, um volume de vendas que não exceda a capacidade da estrutura da microempresa de prestar um serviço de excelência, não configuram uma falta de ambição, mas uma ambição maior: potenciar a autonomia e realização pessoal nos anos cruciais da fase adulta como protagonista e não um figurante. Para conseguir uma autonomia perene do Xavier, as rotinas e tarefas, têm de ser executadas por ele. Uma introdução precoce de empregados/vendedores, prejudicaria a sua progressão, pois a tendência, quase inevitável e bem-intencionada, seria o de quer “ajudar”. Não se pretende correr esse risco. Na sequência da avaliação contínua das suas capacidades e do sucesso na sua autonomia, poderá ser possível estabelecer objetivos de venda com volumes maiores, recorrendo a parceria de apoio operacional/logístico .

Esta microestrutura tem capacidade para vendas que não ultrapassem as 6000 garrafas/ano, a partir daí a solução não passa pelo aumento da estrutura de pessoal, mas pelo recurso a apoio/parceiros na área operacional/logística.

Os *sunk costs*, custos que não se recuperam dos estudos que levaram à decisão de investir, não são considerados nesta avaliação.

Os custos de oportunidade são todos considerados. Os elementos da família são remunerados enquanto trabalhadores ou em prestação de serviços. Na quinta da família na região do Dão, é considerada um valor (renda e prestação de serviços) que reverte para a essa unidade de enoturismo, uma vez que esse negócio é autónomo sendo a sua estrutura de recursos a responsável pelas vendas ao consumidor final.

Neste plano de negócios o investidor pretende financiar todo o projeto com recurso a capitais próprios, não pretende alavancar-se com capitais alheios (*debt*). Assim, o foco desta análise económico-financeira, incide apenas no risco económico e nas condições necessárias para que o investimento seja remunerado adequadamente.

Seguem-se os mapas: de amortizações, da demonstração de resultados, do investimento de fundo de maneio e de *cash flow*.

Tabela 8.9 - Mapa de amortizações

Mapa de amortizações (€)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	AA*	VLC
Imobilizado Corpóreo											
Edifícios e outras Construções											
Loja	-33000	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	10560	22440
Equipamento											
Equipamentos	-41500	5187,5	5187,5	5187,5	5187,5	5187,5	5187,5	5187,5	5187,5	41500	0
Ferramentas e utensílios	-1000	200	200	200	200	200				1000	0
						-1170,20	234,04	234,04	234,04	702,12	468,08
Imobilizado Incorpóreo											
Registo da Marca	-350										
Custo Investigação e Desenvolvimento I&D	-5000	1666,67	1666,67	1666,67						5000	0
				-5623,80	1874,60	1874,60	1874,60				
Marketing Campanha inicial	-5000						-5968,02	1989,34	1989,34	3978,68	1989,34
Investimento em Capital Fixo	-85850			-5623,80			-5968,02				
Amortizações e Reintegrações do Exercício (ARE)		8374,17	8374,17	8374,17	8382,10	8582,10	8616,14	8730,88	8730,88		
Valor Líquido Contabilístico (VLC) Total											24897,4
(*) Amortizações Acumuladas											

Tabela 8.10 - Demonstração de resultados

Demonstração de resultados (€)	1	2	3	4	5	6	7	8
Vendas anuais	225785,1	239512,8	251632,1	261798,1	272374,7	283378,7	294827,2	306738,2
CMPMV Custo Matérias Primas e Mercadoria Vendida (vinho)	42879,4	45486,4	47788,1	49718,7	51727,3	53817,1	55991,3	58253,4
CMPMV Custo Matérias Primas e Mercadoria Vendida (materiais/secos)	19481,2	20665,6	21711,3	22588,4	23501,0	24450,5	25438,3	26466,0
FSE Fornecimento e Serviços Externos	95733,6	101293,8	105875,8	109598,9	113461,2	117468,3	121625,7	125939,4
Gastos de pessoal	32117,4	33402,1	34404,2	35092,2	35794,1	36510,0	37240,2	37985,0
Outros gastos ou perdas/quebras	4515,7	4790,3	5032,6	5236,0	5447,5	5667,6	5896,5	6134,8
EBITDA	31057,8	33874,5	36820,1	39563,9	42443,6	45465,2	48635,1	51959,7
ARE (Amortizações e Reintegrações do Exercício)	8374,2	8374,2	8374,2	8382,1	8582,1	8616,1	8730,9	8730,9
EBIT <i>Earnings Before Interests and Taxes</i> , resultados antes de juros e impostos	22683,7	25500,3	28446,0	31181,8	33861,5	36849,1	39904,2	43228,8
ISR (Impostos Sobre o Rendimento)	3856,2	4335,1	4835,8	5300,9	5756,4	6264,3	6783,7	7348,9
EBIT (1-t) <i>Earnings Before Interests and After Taxes</i> , resultados antes de juros e depois de impostos, sendo t a taxa de imposto	18827,4	21165,3	23610,2	25880,9	28105,0	30584,7	33120,5	35879,9
Cash Flow Operacional	27201,6	29539,5	31984,3	34263,0	36687,1	39200,9	41851,4	44610,8

Tabela 8.11 - Investimento em fundo de maneo

Investimento em fundo de maneo - Working Capital (€)	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Necessidades Financeiras de Exploração								
Matérias primas, vinho	7146,6	7581,1	7964,7	8286,4	8621,2	8969,5	9331,9	9708,9
Matérias primas, materiais	3246,9	3444,3	3618,6	3764,7	3916,8	4075,1	4239,7	4411,0
Clientes (B2B)	42383,3	44960,2	47235,1	49143,4	51128,8	53194,4	55343,5	57579,4
IVA a receber	6076,9	6431,8	6726,4	6966,7	7216,0	7474,8	7743,4	8022,1
Total 1	58853,6	62417,3	65544,8	68161,3	70882,9	73713,8	76658,5	79721,4
2 Recursos Financeiros de Exploração								
Fornecedores, vinho	4710,8	13862,7	14506,1	15032,7	15586,8	16162,2	16759,7	17380,3
Fornecedores, materiais e FSE	12142,3	12521,1	13095,5	13564,2	14054,2	14562,9	15090,9	15639,1
Estado e outras entidades públicas:								
Seg. Social	583,8	607,2	625,4	637,9	650,6	663,6	676,9	690,5
IRS salários	328,9	342,1	352,4	359,4	366,6	373,9	381,4	389,0
IVA a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total 2	17765,8	27333,1	28579,4	29594,2	30658,2	31762,6	32909,0	34098,9
3 Working Capital (1-2)	41087,8	35084,3	36965,4	38567,1	40224,7	41951,2	43749,5	45622,5
4 Variação do WC, Working Capital								
Investimentos em WC	41087,8		1881,1	1601,8	1657,6	1726,5	1798,3	1873,0
Desinvestimentos em WC		-6003,5						

Tabela 8.12 - Mapa de Cash Flow

Mapa de Cash Flow (€)	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Recursos								
Operacional Cash Flow	27201,6	29539,5	31984,3	34263,0	36687,1	39200,9	41851,4	44610,8
Valor Residual de Investimentos WC								45622,5
Valor Residual Investimento em Capital Fixo								24897,4
Total 1	27201,6	29539,5	31984,3	34263,0	36687,1	39200,9	41851,4	115130,7
2 Necessidades								
Investimento em Capital Fixo	85850,0	0,0	0,0	5623,8	0,0	0,0	5968,0	0,0
Investimento em WC	41087,8	41087,8	-6003,5	1881,1	1601,8	1657,6	1726,5	1798,3
Total 2	85850,0	41087,8	-6003,5	7504,9	1601,8	1657,6	7694,5	1798,3
3 Cash Flow (1-2)	-85850,0	-13886,2	35543,0	24479,4	32661,2	35029,6	31506,4	113257,7

Com os pressupostos de base elencados ao longo deste trabalho, o resultado desta avaliação económica e financeira resulta num Valor Atualizado Líquido positivo de 103.939€ uma Taxa Interna de Rendibilidade de 24,7% (TIR>10%) e um período de recuperação do investimento pouco acima de 5 anos.

Tabela 8.13 - VAL, TIR, Payback

Valor Atual Líquido - VAL (€)	103938,8								
Taxa Interna de Rendibilidade - TIR	24,68%								
Período de recuperação do investimento - Payback	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Cash Flow	85850,0	13886,2	35543,0	24479,4	32661,2	35029,6	31506,4	40053,1	113257,7
Cash Flow Descontado	85850,0	12863,2	30499,1	19458,1	24049,0	23892,8	19906,6	23442,3	61404,2
Cash Flow Descontado e Acumulado	85850,0	98713,2	68214,2	48756,1	24707,1	-814,3	19092,2	42534,5	103938,8

8.4 Avaliação de sensibilidade e risco

Nesta avaliação testa-se primeiro o comportamento dos resultados (VAL) com a alteração de uma ou duas variáveis de cada vez: variação do VAL em função das vendas globais, do preço de venda de cada produto, do custo do vinho ao produtor e da margem bruta dos parceiros B2B. No final testam-se cenários, a maioria propositadamente pessimistas, com vários fatores a variarem em simultâneo.

Figura 8.3 - Variação do VAL em função das vendas totais

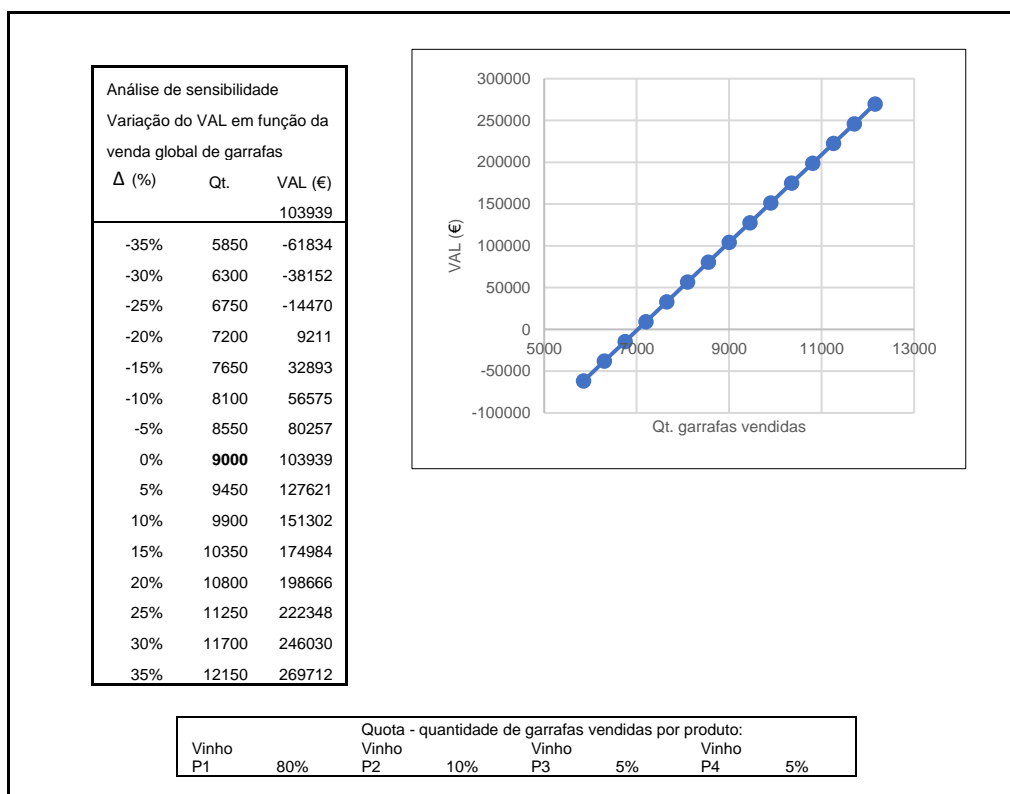


Tabela 8.14 - Variação do VAL em função do preço de cada produto

Análise de sensibilidade, variação do VAL em função do valor de venda por garrafa/produto								
Δ (%)	Vinho P1		Vinho P2		Vinho P3		Vinho P4	
	(€/garrafa)	VAL (€)	(€/garrafa)	VAL (€)	(€/garrafa)	VAL (€)	(€/garrafa)	VAL (€)
		103939		103939		103939		103939
-20%	16	-13228	40	67324	80	67324	52	87149
-15%	17	16064	42,5	76478	85	76478	55,25	91347
-10%	18	45355	45	85631	90	85631	58,5	95544
-5%	19	74647	47,5	94785	95	94785	61,75	99741
0%	20	103939	50	103939	100	103939	65	103939
5%	21	133230	52,5	113092	105	113092	68,25	108136
10%	22	162522	55	122246	110	122246	71,5	112333
15%	23	191814	57,5	131400	115	131400	74,75	116531
20%	24	221106	60	140553	120	140553	78	120728

Tabela 8.15 - Variação do VAL em função do custo do vinho

Análise de sensibilidade, variação do VAL em função do custo do vinho comprado ao produtor								
Δ (%)	Vinho P1		Vinho P2		Vinho P3		Vinho P4	
	(€/litro)	VAL (€)	(€/litro)	VAL (€)	(€/litro)	VAL (€)	(€/litro)	VAL (€)
		103939		103939		103939		103939
-20%	3,6	132442	6,4	110273	20	113836	6,4	107106
-15%	3,825	125316	6,8	108689	21,25	111361	6,8	106314
-10%	4,05	118190	7,2	107106	22,5	108887	7,2	105522
-5%	4,275	111065	7,6	105522	23,75	106413	7,6	104731
0%	4,5	103939	8	103939	25	103939	8	103939
5%	4,725	96813	8,4	102355	26,25	101465	8,4	103147
10%	4,95	89687	8,8	100772	27,5	98990	8,8	102355
15%	5,175	82561	9,2	99188	28,75	96516	9,2	101564
20%	5,4	75436	9,6	97605	30	94042	9,6	100772

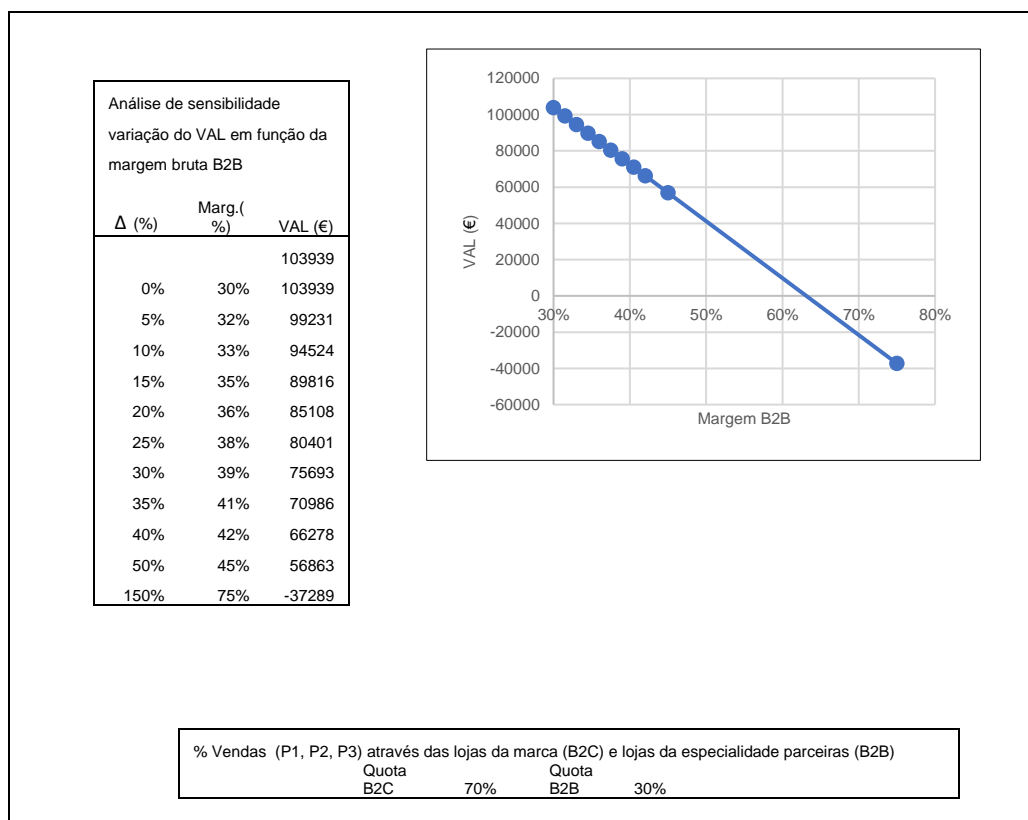
Tabela 8.16 - Variação do VAL em função preço de venda e o custo de compra de P1

Análise de sensibilidade, variação do VAL em função do Preço de Venda e Custo de Compra do Vinho P1									
103939	Custo de compra de vinho P1 ao produtor								
	3,6	3,825	4,05	4,275	4,5	4,725	4,95	5,175	5,4
16	15275	8149	1023	-6102	-13228	-20354	-27480	-34605	-41731
17	44567	37441	30315	23189	16064	8938	1812	-5314	-12439
18	73858	66733	59607	52481	45355	38230	31104	23978	16852
19	103150	96024	88899	81773	74647	67521	60396	53270	46144
20	132442	125316	118190	111065	103939	96813	89687	82561	75436
21	161733	154608	147482	140356	133230	126105	118979	111853	104727
22	191025	183899	176774	169648	162522	155396	148271	141145	134019
23	220317	213191	206065	198940	191814	184688	177562	170437	163311
24	249609	242483	235357	228231	221106	213980	206854	199728	192603

Quando o preço de venda se reduz em 20% passando a 16€/garrafa mantendo o valor de custo do vinho ao produtor nos 4,5 €/litro compra o VAL passa a negativo. Se o custo do vinho ao produtor aumenta 20%, o VAL só passa a negativo se o preço de venda reduzir em 15%. Os resultados são mais sensíveis à variação do preço de venda do vinho.

Quanto à variação da margem que se negocia com os parceiros B2B, valores de margem superiores a 60% resultam em resultados negativos.

Figura 8.4 - Variação do VAL em função da margem bruta B2B



Nos oito cenários, apresentados na tabela seguinte, testamos 7 cenários pessimistas relativos a aumentos das matérias-primas, materiais e envios e o seu impacto nos resultados. Um incremento conjunto de 20% desses custos (cenário H) tornam o VAL negativo. O cenário otimista, E, realizou-se para aferir do impacto positivo resultante de um aumento quota de vendas nas lojas físicas da marca em relação ao online, um aumento de 20% dessa quota representa um crescimentos dos resultados em 48.393€, mais 47%.

Tabela 8.17 - Cenários de testes de sensibilidade

Cenários de teste:		A	B	C	D	E	F	G	H
Variáveis	Valores atuais:	+5%CMV	+10%CMV	+5% Custo Envios	+10% Custo Envios	%Vendas físico/online	%Vendas B2B	+10% custos mat. e envios	+20% custos mat. e envios
Custo P1 (€/litro)	4,5	4,725	4,95	4,5	4,5	4,5	4,5	4,95	5,4
Custo P2 (€/litro)	8	8,4	8,8	8	8	8	8	8,8	9,6
Custo P3 (€/litro)	25	26,25	27,5	25	25	25	25	27,5	30
Custo P4 (€/litro)	8	8,4	8,8	8	8	8	8	8,8	9,6
Garrafas (€/un)	0,27	0,2835	0,297	0,27	0,27	0,27	0,27	0,297	0,324
Embalagem (€/un)	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,65	1,8
Rolha (€/un)	0,077	0,077	0,077	0,077	0,077	0,077	0,077	0,077	0,0924
Rótulo (€/un)	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,144
Envio Nacional (€/un)	5	5	5	5,25	5,5	5	5	5	6
Envio Internacional(€/un)	15	15	15	15,75	16,5	15	15	15	18
%vendas loja online da marca	70%	70%	70%	70%	70%	50%	70%	70%	70%
% vendas lojas B2B	70%	70%	70%	70%	70%	70%	50%	70%	70%
Resultados:									
VAL	103938,8	91212,5	78486,2	95279,0	86619,3	152331,1	89563,2	70140,8	-447,3
TIR	24,68%	22,66%	20,64%	23,33%	21,99%	32,03%	22,56%	19,30%	7,88%

Nota: Variáveis com alteração de valores aparecem destacadas a cinzento em cada cenário

8.5 Avaliação global

O objetivo do investidor relativamente à remuneração do capital investido, taxa de rentabilidade e retorno do investimento, no cenário base desta avaliação económico-financeira, é alcançado: um Valor Atualizado Líquido de 103.939€ (VAL >0); uma Taxa Interna de Rendibilidade de 24,7% (TIR >10%); e um período de recuperação do investimento pouco acima de 5 anos (PAYBACK < 8 anos).

Os maiores riscos, que ressaltam da análise de sensibilidade, estão nas seguintes variáveis: volume de vendas abaixo das 7000 unidades/ano; preço de venda do principal produto (P1) abaixo dos 17€; margens brutas B2B superiores a 60%; custos das matérias-primas, materiais e envios com um aumento conjunto de 20%. Qualquer destes cenários, por si só, inviabilizam o negócio mantendo os pressupostos de base do projeto. São por isso variáveis que exigem seguimento e controlo de gestão apertado que devem estar refletidos no conjunto de KPIs da empresa.

9. Conclusões

O grande desafio no desenho deste plano de negócios, era determinar as condições que viabilizam a criação de uma nova marca, com loja física e online adaptadas para a operação por pessoa com necessidades especiais, e se, a opção por uma loja gourmet especializada em vinhos, seria adequada.

Vários estudos realizados sobre a inclusão de pessoas com deficiência, revelam que as empresas que o fazem beneficiam dessa integração e os clientes valorizam esse facto. No entanto, para o caso específico das lojas de vinhos, considerando as preocupações quanto ao consumo de álcool e a legislação específica que regulamenta a sua venda, essa valorização poderia não ser a mesma. Assim, considerou-se essencial recorrer a um estudo de mercado, dirigido ao *target*, perguntando a sua opinião sobre a inclusão de pessoas com deficiência numa loja de comércio de vinhos. O resultado revelou que a grande maioria (91%) dos inquiridos concorda. A opção por uma marca e loja de vinhos premium para a integração do Xavier é, não só, validada pelo segmento alvo, mas também valorizada.

Relativamente às condições necessárias para viabilizar o negócio, conclui-se que é possível atingir um equilíbrio entre os investimentos e custos estratégicos, relacionados com a criação e afirmação de uma marca nova através de uma estratégia focada de diferenciação apoiada na inovação e o volume de vendas/receitas que garanta a viabilidade económico-financeira. Libertando uma margem suficiente para os custos e investimentos específicos de ordem tecnológica fundamentais para alcançar a autonomia do Xavier.

Os pressupostos base que se formulam partem de um cenário propositadamente conservador e contemplam todos os custos e proveitos de forma realista, fundados no estudo aprofundado do mercado das questões críticas da percepção de valor, do preço e frequência de compra.

Conclui-se que uma margem bruta de 41,84% (que resulta numa margem líquida a 8,34% no primeiro ano de atividade) liberta os recursos necessários ao equilíbrio desejado e garante a viabilidade económica, ultrapassando os objetivos propostos: um Valor Atualizado Líquido de 103.939€ (VAL >0); uma Taxa Interna de Rendibilidade de 24,7% (TIR >10%); e um período de recuperação do investimento pouco acima de 5 anos (PAYBACK < 8 anos).

Bibliografia

- Adams, K., & Brace, I. (2006). *An Introduction to Market and Social Research*. Kogan Page.
- Barrow, C., & Barrow P. (2018). *The Business Plan Workbook, a step-by-step guide to creating and developing a successful business*. Kogan Page.
- Berman, B., & Evans, J. (1995). *Retail Management*. Prentice-Hall.
- Boncinelli, F., Dominici, A., Gerini, F., & Marone, E. (2019). Consumers wine preferences according to purchase occasion: personal consumption and gift-giving. *Food Quality and Preference*, 71, 270-278.
- Banco de Portugal. (2022). *Boletim Económico Outubro 2022*.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_out2022_p.pdf.
- Brace, I. (2008). *Questionnaire Design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. Kogan Page.
- Brandenburger, M., & Nalebuff, J. (1997). *Co-Operation: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. Currency.
- Bruwer, J., & Buller, C. (2013). Product involvement, brand loyalty, and country-of-origin brand preferences of Japanese wine consumers. *Journal of Wine Research*, 24(1), 38-58.
- Casseti, L. (2021). *European E-commerce Report*. <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf>.
- Cardoso, A. (2019). *O Vinho - da Uva à Garrafa*. Quântica Editora – Conteúdos Especializados.
- Celhay, F., & Remaud, H. (2018). What does your wine label mean to consumers? A semiotic investigation of Bordeaux wine visual codes. *Food Quality and Preference*, 65, 129-145.
- Conant, J., Smart, D., & Salano, R. (1993). Generic retailing types, distinctive marketing competencies e competitive advantage. *Journal of Retailing*, 69(3), 254-79.
- Corduas, M., Cinquanta, L., & Levoli, C. (2013). The importance of wine attributes for purchase decisions: a study of Italian consumers' perception. *Food Quality and Preference*, 28(2), 407-418.
- Covin, J., & Covin, T. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context and small firms performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), 35–50.
- Dawson, J. (1983). Independent retailing in Great Britain: dinosaur or chameleon. *Retail and Distribution Management* 11(3), 29–32.
- Enge, E., Spencer, S., Stricchiola, J., & Fishkin, R. (2015). *The art of SEO*. O'Reilly Media.

- Filser, M. (1989). *Canaux de Distribution*. Librairie Vuibert.
- Grant, M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell.
- Gupta, S., & Davin, J. (2015). *Marketing Reading: Digital Marketing*. Harvard Business Publishing.
- Harvard Business Review (2022, outubro). *4 ways to improve your companys disability inclusion practices*. <https://hbr.org/2019/06/4-ways-to-improve-your-companys-disability-inclusion-practices>.
- Higham, W. (2009). *The Next Big Thing: Spotting and forecasting consumer trends*. Kogan Page.
- Horeca Magazine (2022, outubro). *Aumento dos preços das matérias-primas*. <https://www.horecamagazine.pt/l/aumento-dos-precos-das-materias-primas-e-dos-custos-em-geral-leva-inumeros-pequenos-e-medios-produtores-de-vinho-a-beira-da-falencia2/>.
- International Labor Organization (2022, outubro). *Making the future of work inclusive of people with disabilities*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_729457.pdf.
- International Monetary Fund (2022, outubro). *World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis*. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>.
- Instituto da Vinha e do Vinho (2022, outubro). *ABC do sector vinícola*. [https://www.ivv.gov.pt/np4/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=7737&fileName=ABC_Sector_22_julho_2021_vf.pdf](https://www.ivv.gov.pt/np4/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=7737&fileName=ABC_Sector_22_julho_2021_vf.pdf).
- John, T. (1980). We Need Both Exploratory and Confirmatory. *The American Statistician*, 34(1), 23-25, DOI: 10.1080/00031305.1980.10482706.
- Kaden, R. (2007). *Guerrilla Marketing Research*. Kogan Page.
- London, S. (2017). *Artificial Intelligence Marketing and Predicting Consumer Choice*. Kogan Page.
- Kim, D., & Jang, S. (2013). Price placebo effect in hedonic consumption. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 306-315.
- Kim, D., & Jang, S. (2014). Motivational drivers for status consumption: A study of Generation Y consumers. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 39-47.
- Kirby, D. (1974). The decline and falls of the small retail outlet. *Retail and Distribution Management* 2(1),14–18.
- Kirby, D. (1986). The small retailer. The birth and death of small retail units in Britain. *Retail and Distribution Management*, 9(1), 16-19.
- Kotler, P., & Dubois., B. (1994). *Marketing Management*, Prentice-Hall.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021), *Marketing 5.0: technology for humanity*. Wiley.
- Larsson, T. (2016). *Ecommerce Evolved: The Essential Playbook To Build, Grow&Scale A Successful Ecommerce Business*. Createspace Independent Publishing Platform.
- Lichtenstein, R., Ridgway, N., & Netemeyer, R. (1993). Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 30, 234-245.
- Lockshin, L. & Corsi, A.M. (2012). Consumer behaviour for wine 2.0: a review since 2003 and future directions. *Wine Economics and Policy*, 1(1), 2-23.
- Lockshin, L., Mueller, S., Louviere, J., Francis, L. & Osidacz, P. (2009). Development of a new method to measure how consumers choose wine. *The Australian and New Zealand Wine Industry Journal*, 24(2), 37-42.
- Loureiro, S.M.C. & Cunha, N. (2017). Wine prestige and experience in enhancing relationship quality and outcomes: wine tourism in Douro. *International Journal of Wine Business Research*, 29 (4), 434-456.
- Loureiro, S.M.C., de Plaza, M.J.P., & Taghian, M. (2018). The effect of benign and malicious envies on desire to buy luxury fashion items. *Journal of Retailing and Consumer Services*, DOI: 10.1016/j.jretconser.2018.10.005.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(05), 86-92.
- MarketLine (2022, outubro). *Global wine: marketline industry profile*. <https://www.prweb.com/releases/2013/11/prweb11348951.htm>.
- McCutcheon, E., Bruwer, J., & Li, E. (2009). Region of origin and its importance among choice factors in the wine-buying decision making of consumers. *International Journal of Wine Business Research*, 21(3), 212-234.
- Megicks, P. (2001). Competitive strategy types in the UK independent retail sector. *Journal of Strategic Marketing*, 9315–328.
- Monteiro, P., Guerreiro, J., & Loureiro, S. (2019). Understanding the role of visual attention on wines' purchase intention: an eye-tracking study. *International Journal of Wine Business Research* 32(2), 161-179.
- O'Curry, S., & Strahilevitz, M. (2001). Probability and mode of acquisition effects on choices between hedonic and utilitarian options. *Marketing Letters*, 12(1), 37-49.
- Observatório da Deficiência e Direitos Humanos (2022, outubro). *Pessoas com deficiência em Portugal indicadores de direitos humanos 2021*. <http://oddh.iscsp.ulisboa.pt/index.php/pt/2013-04-24-18-50-23/publicacoes-dos-investigadores-oddh/item/557-relatorio-oddh-2021>.
- Direção Geral do Orçamento (2022, outubro). *Orçamento de Estado Relatório*, https://www.dgo.gov.pt/politicaorcamental/OrcamentodeEstado/2023/Proposta%20do%20Or%C3%A7amento/Documentos%20do%20OE/OE2023_Relatorio.pdf.

- Paula, A.N., Zeferino A., Carvalho F., Gouveia M., Faustino P., & Coutinho V. (2019). *Marketing Digital para Empresas. Guia Prático para Aumento de Vendas na Internet*. Perfil Criativo.
- Porter, M. (1980). *Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free press, NY.
- Ramos, A., Ferreira, S., & Reis, S. (2012). Análise das potencialidades do iPad® visualizadas nos vídeos do YouTube™ no âmbito das Necessidades Educativas Especiais. *Internet Latent Corpus Journal*, 2(2), 6.
- Rand, P. (1988). *A designer's art*. Yale University Press.
- Rogers, D. L. (2014). *The network is your customer: five strategies to thrive in a digital age*. Yale University Press.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Rousseau, J. (2020). *Manual de Distribuição*. Princípia.
- Sherman, S., & Tuten, T. (2011). Message on a bottle: the wine label's influence. *International Journal of Wine Business Research*, 23(3), 221-234.
- Vornholt, K., Villotti, P., Muschalla, B., Bauer, J., Colella, A., Zijlstra, F., Van Ruitenbeek, G., Uitdewilligen, S., & Corbière, M. (2018). Disability and employment – overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 40-55. DOI:10.1080/1359432X.2017.138753.
- Watkin, D. (1986). Toward a competitive advantage: a focus strategy for small retailers. *Journal of Small Business Management*, 24(1), 9–15. https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/67a2c94d-1224-450d-8c9a-c62269cb1717/file2/812991fe-65c7-409d-94b0-5c3f0748e18f/export/PrecosCorreio_PUB_010322.pdf.

Anexos

Anexo A – Questionário do estudo de mercado

1

Estudo sobre hábitos de consumo

Estamos a realizar um estudo sobre **hábitos de consumo** e gostaríamos de contar com a sua opinião, através do preenchimento deste questionário.

O preenchimento demorará aproximadamente 10 minutos.
Não há respostas certas ou erradas, é a sua opinião que nos interessa.

Agradecemos, desde já, o seu tempo e disponibilidade.

• P1 - Você é...



Mulher



Homem

• P2 - Qual a sua idade?

• Seleccione em que **concelho** reside.

Search keyword

• Seleccione em que **região** se situa o seu concelho de residência.



- Norte Centro Área Metropolitana de Lisboa Alentejo
- Algarve Região Autónoma dos Açores Região Autónoma da Madeira

• P3 - Qual é o intervalo de rendimento médio anual bruto do seu agregado familiar?

- Menos de 13.500 Euros
- Entre 13.501 e 19.000 Euros
- Entre 19.001 e 27.500 Euros
- Entre 27.501 e 32.500 Euros
- Entre 32.501 e 39.999 Euros
- Entre 40.000 e 50.000 Euros
- Entre 50.001 e 100.000 Euros
- Mais de 100.000 euros.

• P4 - Quais das seguintes bebidas costuma beber ou comprar?

- Água engarrafada
- Colas
- Refrigerantes de fruta com gás
- Refrigerantes de fruta sem gás
- Cerveja
- Vinho
- Bebidas brancas
- Nenhuma

• P5 - Com que frequência compra vinho?

- Todos os dias
- 3 a 4 vezes por semana
- 1 a 2 vezes por semana

- 1 vez a cada 15 dias
- 1 vez por mês ou menos
- Raramente

• P6 - Com que frequência compra vinho de qualidade superior e origem certificada?

- 1 a 2 vezes por semana
- 1 vez a cada 15 dias
- 1 vez por mês
- 1 vez a cada dois meses ou menos
- Não compro atualmente, mas tenciono vir a comprar
- Nunca compro, nem vou comprar

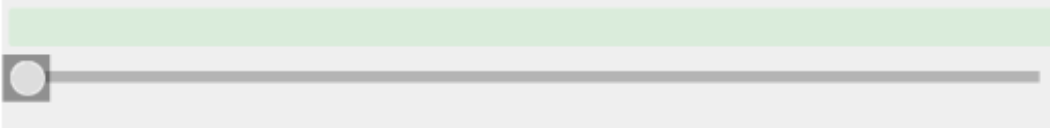
• Das seguintes frases quais se adequam a si...

- Bebo ou compro vinho de qualidade superior e origem certificada para consumir em casa.
- Compro vinhos de qualidade superior e origem certificada para oferecer
- Consumo vinho de qualidade superior e origem certificada em restaurantes

• P6b - Até que ponto valoriza cada um dos seguintes aspetos quando pensa em comprar um vinho de qualidade superior e origem certificada.

Utilize uma escala de 1 a 10, em que 1 significa não valorizo nada e, 10 significa valorizo muito

Ser um vinho/marca com responsabilidade ambiental.



Ser um vinho/marca com responsabilidade social.

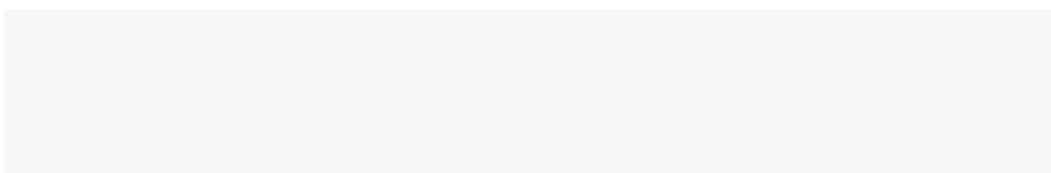



Ser um vinho/marca que emprega pessoas com deficiência.




- P6c - Qual é a sua opinião sobre a inclusão de pessoas com deficiência numa loja/comércio de vinhos?

Por favor descreva o mais detalhadamente possível aprofundando a sua opinião, não há respostas certas ou erradas.



- P7 - E em que ocasiões consideraria comprar um vinho de qualidade superior e origem certificada?

- Para consumir em casa
- Para oferta
- Num restaurante, para acompanhar a refeição
- Num bar, para beber com um aperitivo
- Outra qual?

- P8 - E qual o preço máximo que está disposto a pagar por um vinho de qualidade superior e origem certificada?

€

- P9 - Em que locais compra atualmente vinho de qualidade superior e origem certificada? E em que locais consideraria vir comprar?

	Compro atualmente	Considero vir a comprar		Não Considero
Garrafeiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lojas especializadas gourmet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lojas especializadas online	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Supermercados / Hipermercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Directamente ao produtor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

- P10 - De que regiões compra atualmente vinho de qualidade superior e origem certificada? E de que regiões consideraria vir comprar?

	Compro atualmente	Considero vir a comprar		Não compro
Região do Douro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Região do Dão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Região de Lisboa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Região do Alentejo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- P11 - Pense na compra que normalmente faz de um vinho de qualidade superior e origem certificada. Quanto costuma gastar? Por favor indique o valor médio aproximado.

€

- P12 - Pensando nos vinhos de qualidade superior e origem certificada que costuma comprar, indique por favor em quais dos seguintes intervalos de preço se enquadram estes vinhos.

	Sim	Não
10-19€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20-49€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50-100€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais de 100€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- P13 - Com que frequência compra vinho de qualidade superior e origem certificada dos seguintes intervalos de preço? Por favor, indique a frequência com que compra vinhos de cada um dos intervalos de preço apresentados.

	Todas as semanas	Pelo menos uma vez por mês	Pelo menos uma vez a cada 6 meses	1 vez por ano	Nunca
10 -19€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20-49€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50-100€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mais de 100€	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- P14 - Imagine que quer comprar um determinado vinho de qualidade superior e origem certificada, mas que ainda não o experimentou. Quais dos seguintes aspetos leva em consideração para o(a) ajudar a fazer a sua escolha? Por favor ordene 5 aspetos do 'mais importante' ao 'menos importante' para fazer a sua escolha de vinho de qualidade superior e origem certificada.

Drag your choices here to rank them

Revistas da especialidade

Provas de vinho (amostras de 20cl)

Recomendação de amigos/familiares

Recomendação do chef/ sugestão no restaurante

Pesquisa online

Recomendação online de pessoas que o inspiram / influencers (youtube, instagram, facebook, etc...)

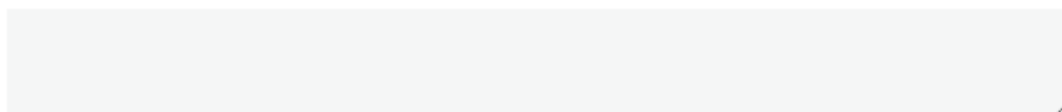
Recomendação do vendedor da loja/garrafeira

Eventos de vinho (festas, feiras, festivais, fóruns, congressos)

Apps de vinho (com recomendações, avaliações, etc.)

Agradecemos desde já a sua disponibilidade. O seu questionário está concluído.

Por favor utilize este espaço para deixar algum comentário ou sugestão.



Anexo B – Objetivos de venda dos produtos (P1, P2, P3 e P4)

Objetivos de venda dos produtos (P1, P2, P3), análise em função do estudo de mercado do capítulo 4.

Agregados familiares de rendimentos brutos superiores a 32.501€

Rendimento	32.501- 40.000	40.001 - 50.000	50.001 - 100.000	100.001 - 250.000	>2.500.000	Total
Nº agregados	236.200,00	190.815,00	269.817,00	48.346,00	3.774,00	748.952,00

(Fonte: PORDATA, dados actualizados em 2022-09-05)

Vinho do Dão Certificado		
Compram:	48%	359.496,96
Compram e consideram vir a comprar:	83%	621.630,16

Tendo em conta apenas os que afirmam comprar (48% do target, correspondente a 359.497 agregados), a frequência e que apenas compram um produto de cada vez, determina-se a percentagem que representa o objetivo de vendas:

Preços (€)	Frequência de compra				
	Semanal 52	Mensal 12	Semestral 2	Anual 1	Nunca 0
10-19	20% 3.738.768,38	44% 1.898.143,95	28% 201.318,30	6% 21.569,82	2% -
20-49	4% 747.753,68	23% 992.211,61	20% 143.798,78	21% 75.494,36	32% -
50-100	1% 186.938,42	5% 215.698,18	5% 35.949,70	17% 61.114,48	72% -

Objectivo de Vendas			
P1 (Qt.)	7.200,00	3.738.768,38	75,6%
Quota (%)	0,19%		
P2 (Qt.)	900,00	992.211,61	20,1%
Quota (%)	0,09%		
P3 (Qt.)	450,00	215.698,18	4,4%
Quota (%)	0,09%		
P1+P2+P3 (Qt.)	8.550,00	4.946.678,17	100,0%
Quota (%)	0,17%		

Os objetivos de vendas para os produtos P1, P2 e P3 e as suas gamas de preços representam quotas de mercado entre 0,19% e 0,09%, consideram-se, por conseguinte, realistas.

Objetivo de venda do produto P4, vinho Premium para exportação, análise em função dos dados recolhidos junto do parceiro sul-coreano*

Dados de vendas da loja parceira em Seul:

Venda anual de vinho, 2022 (Qt. Garrafas): 420.000,00

Venda anual de vinho importado de valor superior a 100,000 WON/garrafa (Qt.): 147.000

Quota relativa entre ao total das vendas: 35%

Vinho Premium para exportação (P4)

Preço de venda a retalhista sul-coreano (€): 65,00

Margem bruto do retalhista: 35%

Preço de venda, consumidor final sul-coreano (€): 87,75

Preço de venda moeda sul-coreana** (WON): 117.705,22

Objetivo de vendas, vinho P4 (Qt.): 450,00

Quota relativa ao vinho importado de valor superior a 100,000 WON/garrafa: 0,31%

O objetivo de vendas do produto P4 pode considerar-se realista, representa apenas 0.31% da quota de mercado.

(*) HanByul Kang, sommelier da loja de vinhos *Shinsegae Wine House*

(**) Taxa de câmbio no dia 28.01.2023, 1€=1341,37 WON

https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-krw.en.html

Anexo C - Quadros Auxiliares

Quadro auxiliar, Estado e Outras Entidades Públicas (Segurança Social e IRS)								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Segurança Social								
Trabalhadores (valores anuais)	2.587,20	2.690,69	2.771,41	2.826,84	2.883,37	2.941,04	2.999,86	3.059,86
Empresa (valores anuais)	5.586,00	5.809,44	5.983,72	6.103,40	6.225,47	6.349,97	6.476,97	6.606,51
Valor em dívida 31/12 (1 mês)	583,80	607,15	625,37	637,87	650,63	663,64	676,92	690,46
Retenção IRS (valores anuais)								
Valor em dívida 31/12 (1 mês)	4.605,22	4.789,42	4.933,11	5.031,77	5.132,40	5.235,05	5.339,75	5.446,55
	328,94	342,10	352,36	359,41	366,60	373,93	381,41	389,04
Recursos Financeiros de Exploração	912,74	949,25	977,73	997,29	1.017,23	1.037,58	1.058,33	1.079,49

Quadro auxiliar IVA								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
IVA liquidado 13% (mercado interno)	25.722,40	27.286,32	28.667,01	29.825,15	31.030,09	32.283,71	33.587,97	34.944,92
IVA liquidado 10% (mercado externo)	2.792,05	2.961,80	3.111,67	3.237,38	3.368,17	3.504,24	3.645,82	3.793,11
Total IVA liquidado	28.514,44	30.248,12	31.778,68	33.062,54	34.398,26	35.787,95	37.233,78	38.738,03
IVA dedutível (13%)	25.722,40	27.286,32	28.667,01	29.825,15	31.030,09	32.283,71	33.587,97	34.944,92
IVA dedutível (10%)	2.792,05	2.961,80	3.111,67	3.237,38	3.368,17	3.504,24	3.645,82	3.793,11
IVA dedutível (23%) *	24.307,78	25.727,32	26.905,68	27.866,75	28.864,13	29.899,24	30.973,54	32.088,57
Total IVA dedutível	52.822,22	55.975,45	58.684,36	60.929,28	63.262,39	65.687,19	68.207,32	70.826,60
IVA a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA a receber	24.307,78	25.727,32	26.905,68	27.866,75	28.864,13	29.899,24	30.973,54	32.088,57
IVA a pagar (1 mês)	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA a receber (3 meses)	6.076,95	6.431,83	6.726,42	6.966,69	7.216,03	7.474,81	7.743,38	8.022,14

* Na dedução de IVA dos FSE não se incluem o Condomínio nem as taxas de exportação

Quadro auxiliar vendas online								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Custos preparação envios	9.742,95	10.335,32	10.858,29	11.296,96	11.753,36	12.228,20	12.722,22	13.236,19
Custos envios	21.994,88	23.332,16	24.512,77	25.503,09	26.533,41	27.605,36	28.720,62	29.880,93
Total custos	31.737,83	33.667,48	35.371,06	36.800,05	38.286,77	39.833,56	41.442,83	43.117,12

Quadro auxiliar venda em lojas da especialidade B2B (mercado externo Coreia do Sul)								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Vendas exportação	27920,5	29618,0	31116,7	32373,8	33681,7	35042,4	36458,2	37931,1
Quantidade	450,0	459,0	468,2	477,5	487,1	496,8	506,8	516,9
Valor unitário	59,09	62,0	64,5	66,5	67,8	69,1	70,5	71,9
Valor anual	27920,5	29618,0	31116,7	32373,8	33681,7	35042,4	36458,2	37931,1

Custos com a exportação								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Custos Shipping (média €/un)	15,75	16,38	16,87	17,21	17,55	17,90	18,26	18,63
Custos Shipping	7.087,50	7.518,42	7.898,85	8.217,97	8.549,97	8.895,39	9.254,76	9.628,66
IEC (Liquor Tax sobre bebidas alcoólicas, à taxa de 30% no caso do vinho)	30%	8.376,14	8.885,41	9.335,01	9.712,14	10.104,51	10.512,73	10.937,45
ET Education Tax sobre o montante liquidado (para o vinho é de 10%)	10%	837,61	888,54	933,50	971,21	1.010,45	1.051,27	1.093,74
Custos anuais dos serviços de exportação	16.301,25	17.292,37	18.167,36	18.901,32	19.664,93	20.459,40	21.285,96	22.145,91
Custos anuais unitários	22,9	36,23	37,67	38,80	39,58	40,37	41,18	42,84

Custos com a exportação (parceria/intermediação de importador)								
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Custos Shipping (média €/un)	5,00	5,25	5,46	5,62	5,74	5,85	5,97	6,09
Custos Shipping	2.362,50	2.506,14	2.632,95	2.739,32	2.849,99	2.965,13	3.084,92	3.209,55
IEC (Liquor Tax sobre bebidas alcoólicas, à taxa de 30% no caso do vinho)	0,30	8.376,14	8.885,41	9.335,01	9.712,14	10.104,51	10.512,73	10.937,45
ET Education Tax sobre o montante liquidado (para o vinho é de 10%)	0,10	837,61	888,54	933,50	971,21	1.010,45	1.051,27	1.093,74
Custos anuais dos serviços de exportação	11.576,25	12.280,09	12.901,46	13.422,68	13.964,95	14.529,14	15.116,11	15.726,81
Custos anuais unitários	25,73	26,75	27,56	28,11	28,67	29,24	29,83	30,42

Vendas ao importador										
Margem sendo ele a assumir todos os custos de importação	40%									
Valor venda ao importador	23,57	10604,25	11811,44	12409,10	12910,42	13432,01	13974,66	14539,23	15126,62	
Valor venda directa		27920	29618	31117	32374	33682	35042	36458	37931	
Diferença		17316,20	17806,58	18707,59	19463,38	20249,70	21067,79	21918,93	22804,45	
Poupança através de importador		- 1.014,95	- 514,21	- 540,23	- 562,06	- 584,77	- 608,39	- 632,97	- 658,54	

Vendas ao importador										
Margem sendo ele a assumir todos os custos de importação	30%									
Valor venda ao importador	27,49	12371,63	13780,01	14477,28	15062,16	15670,67	16303,77	16962,44	17647,72	
Valor venda directa		27920	29618	31117	32374	33682	35042	36458	37931	
Diferença		15548,83	15838,01	16639,41	17311,64	18011,03	18738,68	19495,72	20283,35	
Poupança através de importador		752,42	1.454,36	1.527,95	1.589,68	1.653,90	1.720,72	1.790,24	1.862,56	