

PROJETO PROFISSIONAL

D. DUARTE: O VINHO DE LUXO DA REGIÃO
VINÍCOLA DE MAFRA.
À CONQUISTA DE UM INVESTIDOR.

AUTOR(A): Raquel Duarte Braz, 221027

ORIENTADOR(A): Professor Doutor Marco Arraya

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING DE LISBOA, JUNHO, 2023

D. DUARTE: O VINHO DE LUXO DA REGIÃO
VINÍCOLA DE MAFRA.
À CONQUISTA DE UM INVESTIDOR.

AUTOR(A): Raquel Duarte Braz

Projeto Profissional apresentado(a) ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Gestão de Marketing** realizado(a) sob a orientação científica do Professor Doutor Marco Arraya.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador Professor Doutor Marco Arraya, todo o apoio incondicional dado do início ao fim. Por nunca ter desistido de mim, e por me incentivar sempre a dar o melhor de mim na concretização deste projeto. Muito obrigada por toda a sua disponibilidade, e pelos conhecimentos e ensinamentos partilhados.

Aos meus pais, irmã e família por confiarem em mim e por me apoiarem em todas as decisões que tomei. Sem vocês não estaria aqui presente a concretizar aquilo que eu amo fazer. Obrigada por nunca me deixarem desistir.

Ao meu melhor amigo e namorado, Paulo, que me ajudou, apoiou e que nunca me deixou desistir na criação deste projeto. Um agradecimento especial a ele por todas as ajudas, por aturar todo o meu *stress* e por todos os momentos passados. Obrigada por me transmitires a confiança de que eu consigo sempre alcançar os meus objetivos.

A todos os meus amigos e amigas pelo companheirismo, momentos e por estarem presentes em tudo o que for preciso. Ainda, aos meus colegas, obrigada por tornarem estes dois anos mais fáceis pelos momentos e interajudas criadas. Um especial obrigado às minhas amigas, Ana Rita Correia, Matilde Neto e Rafaela Pinto que tornaram este percurso ainda mais fácil, por todas as gargalhas, por todos os projetos criados e pelo melhor grupo de faculdade, M.A.R.R.

Agradeço ainda a todos os docentes do curso pelo apoio prestado, e por todas as partilhas que me ajudaram a ser uma aluna e profissional melhor.

Por fim, a todos os profissionais que aceitaram participar nas entrevistas, o meu grande obrigado, sem vocês não conseguia finalizar o meu projeto.

Muito obrigada a todos!

Índice

1.	Introdução	9
1.1	Contextualização Teórica.....	9
1.2	Relevância do Tema	12
1.3	Objetivos do Estudo	12
1.4	Estrutura do Projeto	13
2.	Revisão da Literatura.....	14
2.1	Vinho.....	14
2.1.1	Fatores qualidade do vinho.....	15
2.2	Comportamento do consumidor.....	16
2.2.1	Consumidor de vinho	17
2.3	Luxo.....	20
2.3.1	Vinho de luxo	21
2.3.2	Consumidor de vinho de luxo.....	23
2.4	Estratégia e a Teoria Baseada nos Recursos e as Capacidades Dinâmicas 27	
2.5	Fatores Chave de Sucesso e Competência Distintiva: fontes da Vantagem Competitiva.....	30
2.6	Marca	33
2.6.1	Marketing Mix	35
3.	Metodologia.....	41
3.1	Entrevista	43
3.1.1	Papel do Enólogo	44
3.1.2	Papel do Escanção	44
3.1.3	Papel da Loja de vinho de luxo	44
4.	Análise dos Resultados	45
5.	Diagnóstico.....	54

5.1	Mercado Vinho de Luxo.....	54
5.2	Legislações setor de vinhos	58
5.3	Vinho na região de Mafra	59
5.4	Consumidores portugueses de vinho	60
5.4.1	Segmentação	61
5.5	Concorrência	62
5.6	Modelo 5 Forças de Porter.....	66
5.7	SWOT.....	68
5.8	Atratividade do negócio	71
5.9	Investidor	72
6.	Proposta Estratégica.....	75
6.1	Potencial do mercado nacional	75
6.2	Recursos e capacidades necessárias à montagem do negócio	75
6.3	Modelo VRIO.....	81
6.4	Fatores chave de sucesso (FCS)	84
6.5	Capacidades Distintivas	85
6.6	Vantagem Competitiva.....	86
6.7	Marketing Mix	87
6.7.1	Marca	87
6.7.2	Produto	88
6.7.3	Preço.....	90
6.7.4	Lugar/Place	90
6.7.5	Promoção	91
6.7.6	Pessoas	92
6.7.7	Evidências Físicas	92
6.7.8	Processos	92

6.8	Viabilidade da Proposta Estratégica.....	93
6.8.1	Resolução das Fragilidades da Rentabilidade do negócio.....	97
7.	Conclusões, Limitações e Recomendações.....	98
8.	Bibliografia	100
9.	Anexos.....	118

Índice de Figuras

Figura 1-	Modelo conceptual do comportamento de compra de um vinho.	20
Figura 2-	Modelo do valor de luxo	26
Figura 3-	Modelo 5 Forças de Porter no setor de vinhos de luxo.....	66
Figura 4-	Modelo das 5 Forças de Porter: Potencial de negócio.....	68
Figura 5-	SWOT Setor vinhos de luxo	69
Figura 6-	SWOT potencial de negócio	71
Figura 7-	Canal de Distribuição	75
Figura 8-	Fatores Chave de Sucesso	84
Figura 9-	Capacidades distintivas	85
Figura 10-	Relação Vantagem competitiva, CD e FCS.....	87
Figura 11-	Logótipo simples	88
Figura 12-	Logótipo.....	88
Figura 13-	Indicadores.....	96

Índice de Tabelas

Tabela 1- Quadro dados demográficos.....	46
Tabela 2- Lista principais vinhos de luxo portugueses	47
Tabela 3- Atributos vinho de luxo	49
Tabela 4- Atributos vinho de luxo (consumidores)	50
Tabela 5- Castas	51
Tabela 6- Razões produção vinho de luxo em Mafra	52
Tabela 7- Concorrentes vinhos de luxo portugueses	64
Tabela 8- Recursos e capacidades para potencial de negócio.....	77
Tabela 9- Atributos: novo vinho de luxo.....	80
Tabela 10- VRIO	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Vinho de luxo em Mafra.....	52
Gráfico 2- Mercado vinho de luxo nacional.....	53
Gráfico 3- Mercado vinho de luxo internacional	53
Gráfico 4- Mercado nacional vs Mercado internacional	54
Gráfico 5- Repartição da produção de vinho em 2021	55
Gráfico 6- Evolução da Comercialização internacional do vinho	57

Resumo

O vinho é das bebidas mais consumidas por todo o mundo e, para Portugal, representa um forte impacto na economia. O aumento do consumo do vinho, a evolução do mercado, e as novas tendências e preferências, apresentam uma forte oportunidade de negócio na criação de um novo vinho de luxo, com um grupo de apreciadores deste tipo de produto, dispostos a consumir novos néctares que transmitam experiências únicas.

O vinho é um produto com um processo de produção bastante complexo, e para que ele esteja posicionado na categoria de luxo, deve apostar em recursos e capacidades diferenciadoras para posicionar-se num patamar superior às opções de mercado já existentes. Neste sentido, é através de uma análise aos atributos de um vinho de luxo, aos consumidores e aos recursos e capacidades, que este negócio tem a capacidade de atrair um potencial investidor.

A real vila de Mafra tem uma tradição histórica na vinicultura, e vinhas com potencial para a criação de um vinho de luxo. Neste sentido, este projeto apresenta os antecedentes e uma proposta estratégica que refletem o potencial de negócio de um vinho de luxo proveniente da região de Mafra.

A abordagem da teoria dos recursos, o paradigma das capacidades, os fatores chave de sucesso e as capacidades distintivas são o garante da viabilidade e sustentabilidade qualitativa do projeto. A análise económica com o uso de indicadores de risco e rentabilidade certificam a viabilidade e sustentabilidade económica de um vinho de luxo com o berço na região de Mafra.

Palavras-chave: Vinho; Luxo; Recursos; Capacidades; Vantagem competitiva; Investidor; Consumidor; Rentabilidade.

Abstract

Wine is one of the most consumed beverages around the world and, for Portugal, it represents a strong impact on the economy. The increase in wine consumption, the evolution of the market, and new trends and preferences, present a strong business opportunity in the creation of a new luxury wine, with a group that appreciates this type of product, willing to consume new nectars that transmit unique experiences.

Wine is a product with a very complex production process, and for it to be positioned in the luxury category, it must invest in differentiating resources and capabilities to position itself at a higher level than the existing market options. In this sense, it is through an analysis of the attributes of a luxury wine, the consumers and the resources and capacities, that this business has the capacity to attract a potential investor.

The royal village of Mafra has a historic tradition in viniculture, and vineyards with the potential to create a luxury wine. In this sense, this project presents the background and a strategic proposal that reflect the business potential of a luxury wine from the Mafra region.

The resource theory approach, the capabilities paradigm, the key success factors, and distinctive capabilities guarantees the project's viability and qualitative sustainability. The economic analysis using risk and profitability indicators certifies the viability and economic sustainability of a luxury wine that originated in the Mafra region.

Keywords: Wine; Luxury; Resources; Capabilities; Competitive advantage; Investor; Consumer; Profitability.

1. Introdução

1.1 Contextualização Teórica

O vinho é uma das bebidas mais antigas do mundo (Swiatkiewicz, 2021). Este produto tem ganho uma maior importância na vida dos consumidores, devido aos atributos que possui e às novas experiências que transmite (Brunner & Siegrist, 2011). Neste contexto, a procura por vinhos novos, diferenciados e exclusivos é um dos grandes desejos e aspirações dos consumidores (Costa et al., 2021). Assim, o desenvolvimento da indústria vinícola tem contribuído para o aumento da procura de novas soluções e alternativas no mercado (Swiatkiewicz, 2021).

A indústria do vinho sofreu uma grande evolução através da reestruturação do mercado, consequência do processo de globalização (Faria et al., 2020). Neste sentido, este setor tem um forte impacto para a economia, isto porque o consumo mundial do vinho representa 24 bilhões de litro por ano, representando uma receita de 28,9 bilhões de dólares (Porto Business School, 2021). Assim, com o aumento exponencial deste mercado, o mesmo tornou-se cada vez mais competitivo, com o aumento do número de concorrentes, com a elevada produção de novos vinhos e com a entrada de novos consumidores interessados no consumo de um vinho (Maksan et al., 2019; Rendleman, et al., 2016). Com este aumento de *players* no mercado, as empresas para conseguirem adquirir preferência e maior notoriedade pelos consumidores, devem entregar vinhos e experiências distintas (Swiatkiewicz, 2021).

No caso da indústria de vinho em Portugal, esta representa um forte impacto económico no país, a nível mundial, Portugal é o 11º produtor de vinho e possui a 9º maior área de vinha (Portugal Global, 2018; Costa et al., 2021). O mercado vinícola português é muito competitivo, pela oferta e qualidade de vinhos existente (Swiatkiewicz, 2021). Este mercado é maioritariamente constituído por

PMEs¹, em que 50% da produção do vinho provem de pequenos produtores que estão inseridos em cooperativas (Swiatkiewicz, 2021). A comercialização internacional do vinho nacional tem tido um crescimento exponencial, sendo que Portugal está em 8º como dos maiores exportadores de vinho em mercados de referência, como é o caso dos EUA, Canadá, China, Japão, entre outros (Portugal Global, 2018; Swiatkiewicz, 2021). Para além disto, é importante referir que segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (2020), Portugal é dos países com o maior aumento do consumo do vinho, e com cada vez mais opções de vinho com maior qualidade.

Na verdade, a indústria vinícola começou a ser classificada como uma arte, associando os produtos como uma tendência que influencia e atrai os consumidores por todo o mundo (Swiatkiewicz, 2021). O vinho, tem ganho outro significado e importância, na medida em que com o interesse de novos consumidores de diferentes gerações, o consumo de vinho deixou de ser considerado como uma bebida que apenas aparecia nas refeições diárias, mas também relacionado a um nível de *lifestyle* (Costa et al., 2021; Swiatkiewicz, 2021). Isto quer dizer que, o vinho passou a ser associado a momentos de lazer, de socialização e da procura e interesse do conhecimento profundo das características do vinho (Brunner & Siegrist, 2011).

No entanto, os consumidores de vinho em todo o mundo, estão cada vez mais exigentes e atentos a todas as informações sobre o produto (Cerjak et al., 2019). Com o aumento das ofertas neste mercado, verifica-se uma preferência por parte dos consumidores com escolhas mais sofisticadas, diversificadas, com maior poder de compra, e apreciadores de vinhos com maior qualidade, *premium*, exclusivos e com preços adequados (Costa et al., 2021; Swiatkiewicz, 2021). Assim, as empresas precisam de acompanhar as expectativas dos clientes, uma vez que os

¹ PMEs (Micro, Pequenas e Médias Empresas): "(...) constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros (...)" (Comissão Europeia, 2020, p. 3).

consumidores atualmente, têm um maior acesso à informação, e por isso mesmo, estão mais atentos ao que cada empresa oferece (Fernández et al., 2019).

É então, com a evolução das novas tendências de mercado de vinho que se verifica a emergência pela oferta de novos vinhos (Vicard, 2021). A tendência de *Premiumisation*, é um dos fatores com maior destaque no setor do vinho, uma vez que demonstra que a frequência média do consumo de vinhos *premium* terá um crescimento contínuo e positivo no mercado (Intelligence, 2020; Vicard, 2021). Para além disso, associado a esta tendência surge a categoria referente aos vinhos: a de luxo (Phillips, 2012). É ainda um termo incerto, mas as empresas e os produtores utilizam cada vez mais na adoção dos seus produtos e estratégias (Phillips, 2012). *Premium* é considerado uma das classificações de um vinho de luxo, na medida em que ambas as designações fazem parte da categorização de prestígio, apesar de terem características distintas (Corsi et al., 2014).

O luxo é algo único e singular que fornece qualidade ao longo do tempo, de forma a fornecer produtos autênticos e artesanais muitas vezes escassos, que transmitem um sentimento de conforto, extravagância e prazer (Beverland & Luxton, 2013; Mowery, 2019). O vinho de luxo pode ser definido como tal através do seu reconhecimento de qualidade, disponibilidade limitada pelo preço e oferta, e em que apenas algumas pessoas o podem comprar, enquanto que outras apenas ambicionam possuir (Macneil, 2015). A verdadeira chave de um vinho de luxo é colocar o cliente no centro de uma experiência de um vinho que seja memorável, envolvente, e que conte histórias autênticas, expressando um sentimento de pertencimento (Macneil, 2015). No caso de um restaurante, por exemplo, os funcionários devem estar preparados para desenvolverem uma apresentação do vinho, de uma forma única, especial e personalizada (Phillips, 2012).

Em Portugal este conceito de vinho de luxo ainda está em crescimento, na medida em que a maioria das empresas de vinhos direcionam este tipo de produtos como *premium*, como por exemplo a empresa Cabriz (Global Wines, 2019; Armés, 2021). Contudo, segundo Martins (2021), Portugal devia possuir uma

categoria de vinhos de luxo que se posicione ao lado dos melhores vinhos de luxo em todo o mundo, uma vez que a qualidade existente no país tem capacidade para estar presente nesta categoria (Armés, 2021).

Desta forma, é possível afirmar existir espaço e oportunidade na criação e implementação de novos vinhos de luxo no mercado, devido às novas tendências, às alterações e preferências mais sofisticadas dos consumidores de vinho (Cerjak et al., 2019; Swiatkiewicz, 2021). Tendo em conta a evolução do mercado do vinho de luxo, verifica-se uma oportunidade de negócio no desenvolvimento de um produto de vinho na categoria de luxo no setor português.

1.2 Relevância do Tema

Com a inovação do mercado, das novas tendências e exigências dos consumidores surge então este projeto desafiante com o intuito de apresentar o potencial de negócio de um vinho de luxo, a partir da região vinícola de Mafra. A produção vinícola nesta zona é requisitada pela qualidade e tipo de uva que disponibiliza. Para além disto, o tipo de terreno e solo neste concelho é caracterizado sobretudo por colinas e solos calcários que permitem o melhor crescimento de uvas (Sant'Ana, 2022; Albert & Federico, 2015). O clima também é um ponto forte para esta região, na medida em que Mafra está inserida no microclima atlântico com um verão seco, sem nuvens e morno, e um inverno com precipitação e fresco (Sant'Ana, 2022; Spark, 2022). Isto ajuda no crescimento e desenvolvimento saudável das vinhas (Albert & Federico, 2015). Neste sentido, através do reaproveitamento do património existente na região de Mafra e do investimento de um potencial investidor, é possível desenvolver um novo produto para o segmento de luxo.

1.3 Objetivos do Estudo

O objetivo principal deste projeto visa então o desenvolvimento de uma proposta estratégica para atrair e motivar o apoio do investidor à concretização do negócio, o vinho de luxo da região vinícola de Mafra. O potencial de negócio

pretende oferecer uma proposta aos potenciais clientes de uma experiência única quer na degustação ou no consumo de um néctar inigualável. Para estruturar este projeto surgem como objetivos específicos:

- Percecionar o setor do vinho, dos consumidores e dos concorrentes;
- Compreender quais as características/atributos de um vinho de luxo que os consumidores valorizam mais;
- Identificar quais os recursos e capacidades diferenciadores para o potencial de negócio;
- Implementar uma proposta estratégica;
- Projeção financeira simplificada.

Desta forma, serão criados todos os passos necessários para apresentar quais as ferramentas necessárias para apresentar um novo vinho de luxo no mercado, com a capacidade de motivar o interesse de potenciais investidores no desenvolvimento deste negócio.

1.4 Estrutura do Projeto

A estrutura deste projeto divide-se em cinco capítulos principais. O primeiro capítulo serve para analisar através de uma revisão literária o conceito de vinho, de vinho de luxo, dos consumidores, da importância da estratégia e Teoria baseada nos recursos e Capacidades dinâmicas, e o impacto dos fatores chave de sucesso e competências competitivas como fontes de vantagem competitiva. De seguida, o segundo capítulo tem como finalidade analisar e compreender quais os principais atributos e capacidades de um vinho de luxo com o desenvolvimento de entrevistas. No terceiro capítulo, através de uma análise aprofundada dos valores obtidos pelas entrevistas, desenvolvemos o seguinte capítulo através de um diagnóstico aprofundado do mercado, dos consumidores e das principais motivações para atrair um investidor. Neste sentido, através do último capítulo apresenta-se a proposta estratégica para o vinho de luxo.

2. Revisão da Literatura

Nesta revisão de literatura serão apresentados todos os conceitos importantes para uma melhor compreensão dos atributos que classificam um vinho de luxo e o seu consumidor. Desta forma, estudaremos detalhadamente a definição de vinho e todos os atributos que caracterizam o vinho, o consumidor de vinho português, o impacto que o luxo tem neste produto, qual a importância da estratégia, RBV, DCV, Fatores Chave de Sucesso, Competências distintivas, Marca e Marketing Mix.

2.1 Vinho

O vinho é um produto proveniente da uva, e é uma bebida alcoólica proveniente da colheita, produção e fermentação alcoólica de uvas frescas e maduras (Jackson, 2009). O vinho dependendo da composição química, açúcar e teor de álcool, pode ser classificado como vinho natural, quando possui 9 a 14% de álcool e vinhos de sobremesa ou para aperitivos com 15 a 21% (Divate et al., 2014). Existem quatro tipos de vinho, nomeadamente o vinho tinto, rosé, espumante e branco (Jackson, 2009; Wurz, 2019). Para além disto, podem existir outras classificações dependendo de cada região, como é exemplo do vinho do Porto de Portugal (Wurz, 2019).

O vinho tinto é produzido por uvas tintas, de cor preta (Fernandes et al., 2017). Apesar disto, existem inúmeros tipos de vinhos tinto, dependendo do tipo de qualidade de uva, da cor, do sabor, do envelhecimento, como também do tipo de composição e técnicas de vinificação (Divate et al., 2014). Este tipo de vinho é muitas vezes acompanhado por carnes (Fernandes et al., 2017). O vinho branco apesar de possuir este nome, não tem a cor exatamente branca, mas sim amarela ou dourada, dependendo da qualidade da uva, da casca ou sumo (Divate et al., 2014). Este tipo de vinho é normalmente mais leve que o vinho tinto a nível de composição alcoólica, e também mais refrescante (Divate et al., 2014). Deste modo, o período de consumo com maior destaque é nos períodos do ano com

mais calor (Económica, 2016; Divate et al., 2014). Para além disto, o vinho branco é usualmente consumido nas refeições de peixe (Económica, 2016). O vinho rosé tem diversos tipos de cor, como é o caso de cereja ou framboesa, rosa-pálido ou tons de azul. Este tipo de vinho é normalmente produzido a partir de vinho tinto, numa fase de maceração curta (Económica, 2016). Para além disto, são conhecidos por não terem um grande período de envelhecimento, sendo muitas vezes caracterizados como um pouco amargos (Económica, 2016). Por fim, vinho espumante é todo o vinho que para além do teor de álcool, possui um gás carbónico originando a designação de espumante (Económica, 2016). Para além disto, é importante referir que melhor forma de servir este tipo de vinho é através de uma temperatura fria, melhorando assim a sensação da textura do gás (Económica, 2016).

Segundo Moreira (2021), existem vinhos portugueses que precisam de ter disponível na embalagem a denominação de origem e a identificação geográfica, de forma que conste detalhadamente pontos importantes para a designação do tipo de vinho. Desta forma, existem diversas menções possíveis como é o caso de “Reserva”, “Reserva Especial” e “Grande Reserva”, que é associado ao ano da colheita; “Colheita selecionada”; “Escolha” normalmente associada como a escolha do consumidor; “Novo” com vinhos que tenham menos de um ano de garrafa; “Velho” e “Velha Reserva” para vinhos que tenham mais de dois anos de envelhecimento caso seja vinho branco ou rosé, e três anos caso seja vinho tinto; “Garrafeira” reserva associada a vinhos com envelhecimento menor que um ano; “Superior”, “Ligeiro” ou “Baixo Grau”; e por fim “Premium” que é associado a vinhos que possuem uma qualidade superior proveniente de um lote especial (Moreira, 2021).

2.1.1 Fatores qualidade do vinho

Existem diferentes tipos de atributos que classificam um vinho (Higgins et al., 2016). O vinho é um produto que não é apenas caracterizado pelo seu sabor, mas sim por toda a experiência que transmite em todo o momento que é consumido,

como é caso da embalagem, do rótulo, da marca, e principalmente da sua história (Higgins et al., 2016). Desta forma, os consumidores de vinhos realçam certos atributos quanto à seleção do melhor vinho, que estão subdivididos por duas categorias, os atributos extrínsecos e intrínsecos (Pentz & Forrester, 2020). Os atributos intrínsecos referem-se principalmente a todas as características e componentes do próprio vinho, nomeadamente a própria uva, a cor, o teor de álcool, e muitas outras características físicas que não podem ser alteradas (Pentz & Forrester, 2020). Os atributos extrínsecos referem-se então a todas as características exteriores ao próprio vinho, como é o caso da embalagem, do rótulo, do nome e dos prémios, como é possível observar no anexo 1.

2.2 Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor permite estudar como um conjunto de indivíduos, empresas ou grupos, escolhem, compram, utilizam e avaliam determinados produtos, serviços ou experiências de forma a satisfazer as suas necessidades e desejos (Kotler & Keller, 2012). Assim, o seu conceito é muito abrangente na medida em que avalia todos os atos mentais ou físicos dos consumidores, compreendendo os seus motivos e as suas razões de escolha (Kotler & Keller, 2012). Segundo Adamczyk et al. (2022), existe um duplo conceito em que o comportamento do consumidor pode referir-se à ação e observação direta de como é comprado um certo produto/serviço, ou ser considerado como um conjunto de motivações e sentidos no subconsciente do consumidor, que influenciam a forma como o mesmo consome um certo produto. Para além disto, associa-se à explicação de que o consumo de certos produtos/serviços têm um valor simbólico associado (Fernandes & Panda, 2019). Assim, o comportamento do consumidor são comportamentos frequentes que têm como principal objetivo atingir o valor e a satisfação do consumidor (Adamczyk et al., 2022).

Os *marketers* reconhecem que este conceito é complexo e contínuo, isto porque os consumidores estão em constante atualização nas suas decisões e ações (Fernandes & Panda, 2019). Desta forma, pretendem analisar e identificar

quais são as necessidades dos consumidores, visto que têm como principal objetivo satisfazerem-nos da melhor forma que os seus concorrentes (Fernandes & Panda, 2019). Apesar disso, de forma a identificarem as necessidades dos mesmos, devem ter em atenção certos fatores que influenciam o consumidor a tomar uma decisão final acerca de uma marca, como é caso de fatores sociais, pessoais, culturais e psicológicos (Fernandes & Panda, 2019).

2.2.1 Consumidor de vinho

O setor dos vinhos é um mercado que está em constante evolução e, consequentemente, os seus consumidores têm de acompanhar este processo, de forma a adequarem as suas preferências e necessidades (Cerjak et al., 2019). O setor tem vindo a oferecer cada vez mais novas ofertas e novos sabores, mas, no entanto, é difícil diferenciar-se no mercado (Cerjak et al., 2019). As diferentes variedades de uvas, e, consequentemente de vinhos, dificultam o consumidor na escolha e identificação do melhor vinho (Cerjak et al., 2019).

Os consumidores consideram que o nível de diferenciação de um vinho é bastante importante para alcançarem uma experiência inesquecível após o consumo do mesmo (Fernández et al., 2019). Assim, as empresas precisam de acompanhar as necessidades dos clientes, uma vez que os consumidores atualmente, têm um maior acesso à informação, e por isso mesmo, estão mais atentos ao que cada empresa oferece (Fernández et al., 2019). Devido aos atributos que um vinho possui, o comportamento dos consumidores de vinho quando tendem a tomar uma decisão acerca do que pretendem comprar, normalmente têm em consideração os atributos intrínsecos, uma vez que este tipo de produto é analisado através da avaliação da sua qualidade, através da degustação (Pentz & Forrester, 2020). Apesar disto, os consumidores reforçam a sua escolha através dos atributos extrínsecos, de maneira a auxiliá-los a tomarem esta decisão complexa de forma ponderada e perspicaz (Pentz & Forrester, 2020).

Segundo Cohen E. (2009), existem vários atributos que influenciam o consumidor de vinho na sua tomada de decisão, particularmente a variedade e origem do

vinho, prêmios atribuídos, o nível de álcool, o aroma, a etiqueta, a marca, o rótulo, os benefícios para a saúde e a recomendação. Assim, os produtores de vinho devem ter em atenção todos estes atributos que influenciam diretamente o consumidor na sua decisão final (Cohen E., 2009). Por consequente, os *marketers* podem aproveitar-se destas principais características, e desenvolverem estratégias adequadas para atrair o público-alvo (Cohen E., 2009). Para além disto, referir ainda que dependendo da idade do consumidor, podem existir atributos que cativam mais as pessoas mais jovens, como é o caso da embalagem, benefício para a saúde e prêmios existentes (Pentz & Forrester, 2020). A forma como os consumidores escolhem e apreciam um determinado vinho é bastante complexa, uma vez que, dependendo da experiência que o consumidor tem acerca do produto, pode influenciar as marcas a terem mais atenção nas estratégias que realizam para chamar a atenção desse público (Costa et al., 2021). O conhecimento do consumidor pode depender da familiaridade que tem, devido às diversas experiências com vinhos e a capacidade de comprar vinhos tanto para ele como para outras pessoas (Costa et al., 2021).

A experiência que o consumidor tem quando adquire um vinho, é avaliada a nível subjetivo, quando a decisão de um vinho está associada à confiança que o consumidor teve na sua escolha (Costa et al., 2021). Mas também a um nível objetivo quando tem a capacidade de processar informações acerca dos atributos dos produtos (Costa et al., 2021). Assim, os consumidores podem ser divididos em dois grupos: os consumidores novos e os consumidores especialistas (Costa et al., 2021). Os consumidores novos tendem a preferir vinhos que não são muito doces e macios no paladar, enquanto os especialistas, para além de serem os que estão mais dispostos a pagar mais por um vinho, preferem, por exemplo a origem geográfica (Costa et al., 2021).

O tipo de vinho também pode influenciar o comportamento do consumidor, na medida em que, para além das características acima descritas, o preço e a idade do vinho também são dois atributos importantes para a escolha do mesmo (Gil & Sánchez, 2016). Desta forma, normalmente os consumidores no seu dia-a-dia

consomem com mais frequência vinhos mais novos e mais baratos, enquanto os que têm mais anos são consumidos normalmente em ocasiões especiais (Gil & Sánchez, 2016).

Existem diferentes grupos de consumidores de vinho que são classificados através de vários fatores: o consumo; a frequência; o conhecimento; e gosto pelo vinho (Costa et al., 2021). Os teóricos Costa et al. (2021), identificam então quatro grupos. O primeiro grupo é classificado como os novos consumidores de vinho, que têm pouco conhecimento e pouco consumo de diversos vinhos, consumindo apenas em certas ocasiões ou por recomendação da família e amigos (Costa et al., 2021). O segundo grupo são os consumidores que conhecem bastante bem o tipo de vinho, mas não têm muita experiência no consumo do mesmo (Costa et al., 2021). Por fim, os dois últimos grupos são os que estão mais ativos neste setor, e que podem ser considerados como sendo apaixonados pelos vinhos (Costa et al., 2021). O terceiro grupo refere-se aos consumidores aspiracionais que ficam entusiasmados no consumo de vinho e muito interessados em aprender constantemente novas coisas acerca do produto (Costa et al., 2021). E, por fim, o último grupo é considerado o apreciador de vinho, pois é o consumidor bastante experiente que consome com muita frequência e é muito entusiasta sobre o tema (Costa et al., 2021). Desta forma, é possível verificar que o grau de conhecimento dos consumidores é bastante importante para a seleção e compra de um vinho adequado às suas preferências e momentos de consumo (Costa et al., 2021).

Como foi possível verificar anteriormente, o consumidor de um vinho pode ser influenciado por muitos fatores e valorizar certos atributos (Costa et al., 2021). Desta forma, segundo o modelo de Dong et al. (2018), como é possível observar na figura 1, os vários fatores estão organizados por motivações de compra; grupos de referência; características dos consumidores; fatores da qualidade de um vinho; o conhecimento dos consumidores; e, por último, fatores de marketing empresarial. Assim, verifica-se que vários fatores externos e internos do consumidor influenciam a escolha na compra de um vinho (Dong et al., 2018). Posto isto, o consumidor de vinho apresenta várias motivações para a compra do produto, seja através de

consumo em festas, para um jantar importante, para oferecer, ou até mesmo para consumo próprio (Dong et al., 2018). Para além disto, é importante realçar os vários atributos como é o caso do sabor, da embalagem, do aroma, da cor, da origem, entre outros (Dong et al., 2018). Assim sendo, o conhecimento que o consumidor tem acerca de um vinho e o envolvimento que tem, influencia a disposição para a compra de um produto mais caro com qualidade (Dong et al., 2018).

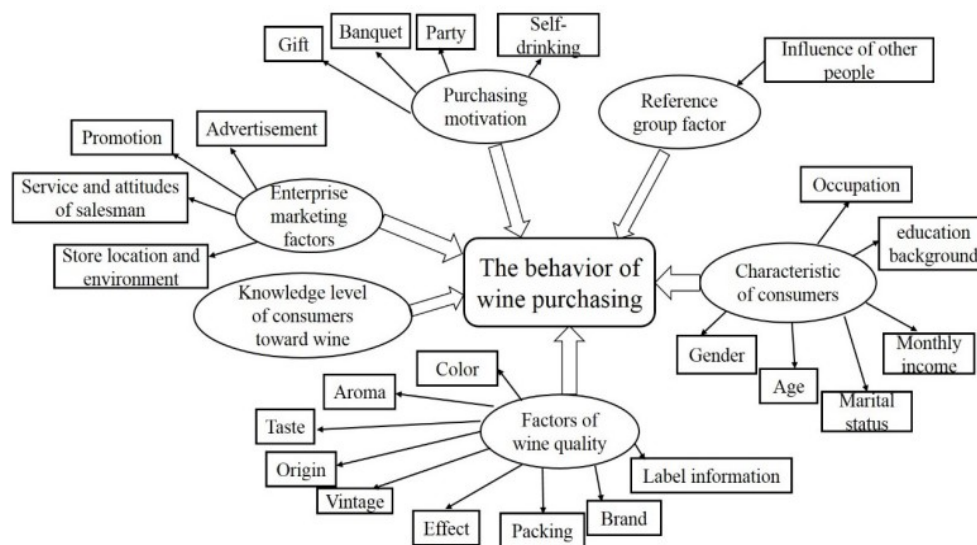


Figura 1- Modelo conceptual do comportamento de compra de um vinho.

Fonte: Dong et al. (2018)

2.3 Luxo

A definição de luxo é vaga e complexa, na medida em que muitos autores interpretam este conceito de diferentes maneiras (Becker et al., 2018). Contudo, o luxo é visto como algo único e singular associado a experiências autênticas que fornece qualidade ao longo do tempo na utilização de produtos ou serviços de luxo (Beverland & Luxton, 2013; Mowery, 2019). Os indivíduos que utilizam luxo, sentem-se importantes, que exiba a sua imagem e identidade como especial e diferenciadora (Becker et al., 2018). Assim, o luxo é muito associado a produtos exclusivos, caros, escassos e, que apenas um número limitado de consumidores tem oportunidade de adquirir (Becker et al., 2018). O luxo oferece experiências

distintas e impactantes nos consumidores a nível social, funcional e psicológico (Barthod-Prothade et al., 2017).

Um produto de luxo costuma ser associado a produtos que superam as expectativas dos consumidores, e que de alguma forma transmitem uma experiência diferenciadora (Thach & Olsen, 2019). Desta forma, os principais atributos que classificam um produto de luxo são normalmente: o preço mais elevado; o design mais apelativo e requintado; a sensação de escassez; uma alta qualidade; e a transmissão de uma simbologia e de toda a história de um determinado produto (Thach & Olsen, 2019).

2.3.1 Vinho de luxo

O vinho também é considerado um produto de luxo, ou seja, o mesmo pode ser produzido de forma artesanal, e, ganha por isso este conceito de luxo pelo facto de muitas vezes as vinhas e a região das mesmas serem conhecidas pela história de produção de vinhos mais finos (Thach & Olsen, 2019). A forma de produção do vinho de luxo através de barricas de carvalho, permitem criar um vinho com maior qualidade e maior durabilidade (Thach & Olsen, 2019). O vinho de luxo é então um produto que precisa de um processo complexo para a sua produção, uma vez que o mesmo possui inúmeros atributos que influenciam e impactam a escolha do consumidor no ato de compra (Pentz & Forrester, 2020).

Um vinho de luxo não tem o mesmo significado que um vinho caro, isto porque, é necessário uma duração prolongada de uma valorização agregada, para ser considerado como um luxo (Macneil, 2015). Neste sentido, é bastante comum associarem este tipo de produtos também como *premium*, *vintage* ou de edição limitada (Macneil, 2015). Também caracterizados como vinhos de luxo, os vinhos mais velhos têm a tendência de ser os mais caros, uma vez que são armazenados em barricas de carvalho que permitem o seu envelhecimento com qualidade (Thach & Olsen, 2019). Para além disto, é importante referir que os tipos de vinhos que têm a capacidade de serem considerados vinhos de luxo, são

maioritariamente vinhos secos, meio-secos, doces ou espumantes (Thach & Olsen, 2019).

Antes da evolução da percepção de compra dos vinhos de luxo, os consumidores associavam a qualidade de um bom vinho através do preço (Higgins et al., 2016). O preço de um vinho de luxo depende da forma de produção e de todos os processos de criação da identidade da marca do vinho (Chen, 2020). Os vinhos classificados como ícones, normalmente são aqueles que adquirem a categoria de produto de luxo, uma vez destacaram-se em todos os parâmetros procurados pelo consumidor (Fernández et al., 2019). No entanto, o valor do vinho de luxo já não é suficiente para a decisão de compra (Fernández et al., 2019). Este produto pretende criar uma experiência diferenciadora no momento que é consumido, através dos atributos extrínsecos e intrínsecos que possui (Chen, 2020; Fernández et al., 2019). É necessário estar atento às preferências dos consumidores de vinho de luxo, pelo facto de que, como o vinho tem um processo de produção cara e demorada, as empresas precisam de gerir os seus recursos, de forma a atingir apenas produtos e clientes certos (Thach & Olsen, 2019). Atualmente, os vinhos de luxo mais bem-sucedidos são aqueles que conseguem fazer a ligação entre a qualidade, os detalhes do produto e posteriormente o preço (Becker et al., 2018; Higgins et al., 2016). As marcas, para além dos atributos mencionados anteriormente, devem também, promover a sinceridade através da demonstração da produção do vinho e ainda a história da empresa de forma transparente e atrativa (Becker et al., 2018; Higgins et al., 2016). Assim, todos estes atributos serão fatores de sucesso para a escolha do consumidor (Becker et al., 2018; Higgins et al., 2016).

Os vinhos de luxo, apesar de ainda serem maioritariamente comprados para coleções privadas, tem-se verificado um aumento na compra dos mesmos para o consumo diário com certos tipos de comida, como também em situações de socialização onde as pessoas avaliam os atributos dos mesmos com conhecidos (Thach & Olsen, 2019). Para além disto, a forma como este tipo de vinho é comercializado depende do cuidado e conhecimento que os enólogos e

escanções possuem para colocar o produto nos melhores restaurantes e hotéis (Thach & Olsen, 2019). Contudo, é importante referir que as empresas de produção de vinhos de luxo devem ter atenção que estes consumidores são muito heterogêneos entre si, e por isso mesmo é necessária uma avaliação mais complexa de forma a satisfazer o maior número de consumidores (Galli et al., 2019). Existem também alguns fatores que podem influenciar a escolha de uma garrafa de vinho e todas as características que o vinho detém (Orth & Krska, 2002). Os fatores exógenos que se referem às restrições legais, como também todo o ambiente de compra (Orth & Krska, 2002). Os fatores de entrada em que se considera as motivações emocionais e psicológicas, o valor do dinheiro e associalização (Orth & Krska, 2002). Os fatores de saída em que se insere a reputação, a produção, a variedade da uva e do vinho, o rótulo, os benefícios para a saúde e o preço (Orth & Krska, 2002). Os fatores de tempo que referem o tempo de consumo (Orth & Krska, 2002). E por último, os custos totais que dizem respeito a todos os custos da compra e da disponibilização do produto (Orth & Krska, 2002). Desta forma, é importante realçar que uma empresa quando pretende inserir um vinho de luxo no mercado, deve ter em atenção todos os atributos que os consumidores valorizam, por forma a rentabilizar recursos e aumentar a receita e notoriedade (Orth & Krska, 2002).

2.3.2 Consumidor de vinho de luxo

Os consumidores de luxo normalmente são divididos por três categorias, os democratas que acreditam e defendem que o consumo de produtos de luxo é para todos os consumidores; os consumidores distantes que acreditam que não pertencem ao mundo de luxo; e por fim os estilistas que acreditam que o acesso ao consumo de luxo é apenas para algumas pessoas e que nem todos devem ter acesso ao mesmo (Thach & Olsen, 2019). Os consumidores de luxo normalmente valorizam certos atributos no que diz respeito ao consumo destes produtos, como é o caso da qualidade, do reconhecimento, da estética, do prazer sensorial e ainda da singularidade (Thach & Olsen, 2019).

Segundo Hennigs et al. (2007), os consumidores de luxo têm diferentes valores que os fazem escolher ou evitar a compra de determinados produtos, na medida em que os motivos de escolha dependem de valores sociais, individuais, funcionais e financeiros. Os valores sociais referem-se maioritariamente à utilidade que os consumidores têm ao adquirir certos produtos reconhecidos positivamente dentro do seu grupo social, como por exemplo prestígio (Hennigs et al., 2007). Os valores individuais reforçam a ideia individual do indivíduo no consumo de um produto de luxo; e os valores funcionais abordam os benefícios que impulsionam o valor de um produto de luxo, como por exemplo a qualidade (Hennigs et al., 2007). Por fim, os valores financeiros abordam todos os valores monetários na compra de um produto de luxo, como é o caso do preço (Hennigs et al., 2007).

Posto isto, como é possível observar na figura 2, os quatro valores principais têm um conjunto de valores antecedentes que influenciam, e relacionam-se uns com os outros de forma a percecionar os fatores que impactam a decisão de um consumidor na compra de um produto de luxo (Hennigs et al., 2007). Desta forma, o valor de preço demonstra que muitas vezes pode ser associado à qualidade de um produto, apesar de ser importante a comparação do preço objetivo, que se refere ao preço real do produto, e ao preço percebido que é a forma como o consumidor analisa em certos produtos (Hennigs et al., 2007). Dentro do valor funcional temos o valor da usabilidade que apresenta como principal objetivo satisfazer as necessidades do consumidor (Hennigs et al., 2007). Isto quer dizer que, é importante trabalhar detalhadamente nas propriedades do produto e nas necessidades dos consumidores, de forma a desempenhar o desejo de luxo esperado dos indivíduos (Hennigs et al., 2007). Em segundo lugar, o valor de qualidade é refletido como um produto ou marca é visto na sociedade (Hennigs et al., 2007). Desta forma, um produto de luxo é muitas vezes associado à forma como são produzidos, ou ao seu desempenho e segurança (Hennigs et al., 2007). O valor da exclusividade realça a importância da raridade e escassez de um produto presente no mercado, uma vez que transmite um sentimento de desejo e preferência do consumidor na compra de um produto de luxo (Hennigs et al.,

2007). Assim, quanto mais único um produto é mais valioso se torna (Hennigs et al., 2007).

O valor da autoidentidade é a maneira como um indivíduo se vê (Hennigs et al., 2007). Neste sentido, na utilização de um produto de luxo, pode ser consumido como forma de impactar a sua identidade simbólica (Hennigs et al., 2007). O valor hedónico refere-se aos valores emocionais que certos produtos podem proporcionar na sua utilização (Hennigs et al., 2007). Assim, esses valores emocionais podem ser classificados como gratificação, excitação ou um prazer sensorial, uma vez que através da utilização subjetiva de cada indivíduo pode despertar sentimentos positivos e afetivos (Hennigs et al., 2007). No que diz respeito ao valor materialista, é necessário ter em conta que o materialismo é o grau e atitude como cada consumidor tem na posse de certos produtos, de forma que a comunicação destes com outros indivíduos serve para gerir certas impressões positivas e superiores ao seu *status* (Hennigs et al., 2007). De seguida, o valor de conspicuidade foca-se na influência que os grupos de referência têm no consumo de uma marca de luxo (Hennigs et al., 2007). Por fim, o valor de prestígio refere-se à comunicação e relacionamento social entre a opinião dos grupos a que pertencem de forma a criarem atitudes, ou um *status* (Hennigs et al., 2007). O prestígio muitas vezes apenas é utilizado em certas ocasiões, no caso em que uma pessoa no ambiente e padrões sociais não tenha este hábito de luxo no consumo diário (Hennigs et al., 2007). Assim, o desejo das pessoas a utilizarem produtos de luxo serve como uma simbologia por forma a pertencer a um grupo específico e a alcançar esse prestígio (Hennigs et al., 2007).

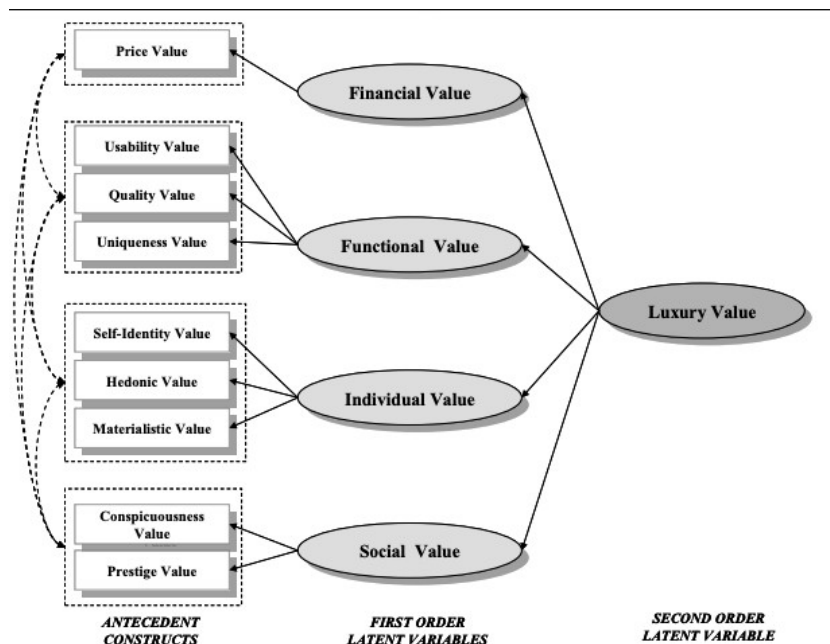


Figura 2- Modelo do valor de luxo

Fonte: Hennigs et al. (2007)

É neste sentido que se verifica um aumento exponencial no interesse em vinhos de luxo com melhor qualidade e prestígio (Vicard, 2021). Os consumidores de vinho de luxo querem sentir-se importantes, serem vistos e reconhecidos pelas empresas (Intelligence, 2020). Consequentemente, esperam um serviço personalizado e de alto nível na entrega de proposta de valor (Intelligence, 2020). No entanto, com a evolução do mercado este tipo de consumidor, apesar de ser bastante exigente, tem uma maior curiosidade e desejo em adquirir novos vinhos e experiências únicas de consumo (Vicard, 2021; Intelligence, 2020). Os consumidores de vinho de luxo não são motivados apenas pelo sabor que o vinho possui, mas também pelo interesse que o mesmo terá para socializar ou para colecionar (Cohen et al., 2017). Existem três tipos de consumidores de luxo, nomeadamente os descobridores que compram com mais impulso pelas novas tendências, os vencedores que compram para celebrar algum momento especial, e os conhecedores, os mais exigentes que compram pelo conhecimento profundo que têm acerca dos produtos (Prince, 2013).

2.4 Estratégia e a Teoria Baseada nos Recursos e as Capacidades Dinâmicas

As mudanças constantes de mercado pressionam a competitividade entre empresas, tornando-se mais difícil a disputa diferenciadora no mercado (Guerra et al., 2016; Silva & Rodrigues, 2014). Estas mudanças são principalmente mudanças económicas, tecnológicas, demográficas e sociais que impactam as necessidades e exigências no mercado (Torrez, 2015). Contudo, as empresas procuram cada vez mais formas de alcançar vantagens competitivas (Guerra et al., 2016). Assim, surgem a *Resource Based Review* (RBV), ou seja, a Teoria Baseada nos Recursos, como conceito estratégico “(...) a finalidade de desenvolver ferramentas para analisar a disposição da empresa em relação aos recursos por ela utilizados, propondo opções de estratégias a serem utilizadas pela empresa a fim de torná-la mais competitiva (Filho et al., 2018, p. 4); e as *Dynamic Capability View* (DCV), ou seja, as Capacidades Dinâmicas como conceito estratégico “(...) a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de rápida mudança (Teece et al., 1997, p. 516).

A RBV foca-se nos recursos que uma empresa possui para alcançar uma vantagem competitiva (Chumphong et al., 2020; Wójcik, 2015). Desta forma, as empresas podem tornar-se mais lucrativas não pelos produtos novos que desenvolvem, mas pelos recursos únicos que detém (Pompeu, 2016). Os recursos são fundamentais e indispensáveis para uma empresa, isto porque, o desempenho da mesma depende deles (Andersén, 2011). Uma empresa pode possuir inúmeros tipos de recursos, sejam eles acerca do capital físico, capital humano e capital organizacional (Chumphong et al., 2020; Wójcik, 2015). A visão baseada em recursos tem por base duas suposições, na medida em que as empresas pretendem aumentar e não maximizar o desempenho económico, e os diferentes recursos de uma empresa apresentam diferentes desempenhos (Kretzer & Menezes, 2006). Esta abordagem tem por base os critérios VRIO, ou seja, se um recurso de uma empresa for raro, inimitável, valioso e explorados pela organização, verifica-se uma vantagem competitiva que agrega valor para a

empresa, transmitindo originalidade e diferenciação (Andersén, 2011; Chumphong et al., 2020; Wójcik, 2015). Quando falamos de um recurso raro queremos dizer que o recurso que a empresa possui apenas é utilizado por um pequeno número de concorrentes, enquanto um recurso inimitável pretende comprovar que sem ele a empresa não detinha uma vantagem no mercado (Filho et al., 2018). O recurso valioso permite às empresas explorar as oportunidades no mercado, tornando-se uma força para a empresa (Filho et al., 2018). Por fim, os recursos explorados pela organização apenas pretendem comprovar se uma empresa está organizada o suficiente para conseguir explorar todos os recursos (Filho et al., 2018). Se uma empresa utilizar os critérios VRIO tem uma maior possibilidade de reproduzir recursos que são difíceis de serem replicados por organizações concorrentes (Chumphong et al., 2020). Posto isto, este modelo permite analisar se os recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais de uma empresa apresentam as características, e se têm possibilidade de desenvolver uma vantagem competitiva, e se representam uma força ou fraqueza, como é possível observar no anexo 2 (Gohr et al., 2011). Desta forma, verifica-se que a RBV pretende destacar os recursos de uma empresa por forma a desenvolver ferramentas fortes e valiosas no mercado, promovendo o crescimento da empresa e sobrevivência (Silva & Rodrigues, 2014; Chumphong et al., 2020).

Contudo, esta teoria não apresenta como é que as empresas podem desenvolver estratégias num mercado em constante mudança, surgindo então a DCV, uma visão que tem por base a RBV (Machado et al., 2018; Silva & Rodrigues, 2014). As Capacidades Dinâmicas compreendem como é que as empresas conseguem adaptar, integrar e apresentar os seus recursos e competências externas de acordo com as exigências e mudanças do mercado (Machado et al., 2018; Silva & Rodrigues, 2014). Estas capacidades permitem às empresas possuírem uma maior capacidade de resposta, de reconfiguração dos recursos e construção de relacionamentos (Machado et al., 2018). Teece (1997), foi um dos impulsionadores na definição desta visão e refere que as capacidades dinâmicas são uma reflexão de como as empresas têm capacidade para apresentar novos avanços soluções inovadores, tendo em conta a dependência do mercado. Para

além disso, o mesmo identifica três processos que caracterizam as capacidades dinâmicas, nomeadamente a aprendizagem através de associações organizacionais para encontrar pontos estratégicos; a coordenação do ambiente interno, como os recursos, e o ambiente externo; e a transformação, que através de uma análise ao mercado competitivo, é possível desenvolver ferramentas que façam frente à concorrência (Machado et al., 2018; Teece, 2007).

Para além disso, este autor identifica as três dimensões das capacidades dinâmicas, ou seja, a atenção nas oportunidades e ameaças do mercado; o aproveitamento das oportunidades que existem; e fazer com que exista competitividade através da proteção das ferramentas tangíveis e intangíveis que uma empresa possua, garantindo a sua evolução (Teece, 2007). Se estas dimensões forem utilizados numa empresa, verificar-se-á sucesso nos negócios e maior adaptabilidade às tendências emergentes (Teece, 2007). Este autor destaca a importância da utilização das capacidades dinâmicas na construção de modelos de negócio, isto para que haja um melhor aproveitamento das oportunidades (Garrido et al., 2019; Teece, 2007). No entanto, as capacidades podem ser classificadas por capacidades dinâmicas, organizacionais e distintivas (Leinwand & Mainardi, 2010; Zahra et al., 2006). No anexo 3 observamos as diferenças das capacidades na forma como impactam as empresas.

Por conseguinte, capacidades dinâmicas ao permitirem às empresas implementarem as melhores estratégias para alcançar uma vantagem competitiva, demonstram que existe uma relação com o desempenho organizacional (Garrido et al., 2019). Isto porque a posse das capacidades permitem alterar os recursos de uma empresa, de forma a mudar o desempenho da mesma (Garrido et al., 2019). Existe esta relação porque, é através das capacidades que uma empresa interage com as mudanças do mercado (Machado et al., 2018). O desempenho organizacional é o que avalia a empresa em comparação com a concorrência dentro do ambiente que estão inseridos (Machado et al., 2018). Existem três tipos, nomeadamente os desempenhos financeiros, do mercado e acionistas (Machado et al., 2018; Garrido et al., 2019).

Desta forma, as capacidades dinâmicas permitem às empresas responderem às exigências do mercado através da incorporação das capacidades organizacionais internos e externos a fim de aumentar o seu desempenho (Garrido et al., 2019).

Posto isto, as empresas devem conseguir interpretar as oportunidades do negócio, implementando estratégias tendo por base os seus recursos por forma a criar valor para a empresa (Silva & Rodrigues, 2014). Assim, as capacidades dinâmicas devem melhorar constantemente as suas capacidades de forma a alcançarem uma vantagem competitiva sustentável, através da criação constante de novos produtos ou novas oportunidades que melhorem os ativos da empresa e a viabilidade da mesma a um longo prazo (Guerra et al., 2016; Kretzer & Menezes, 2006). Como resultado, a Teoria Baseada em Recursos e as Capacidades Dinâmicas são das principais ferramentas que avaliam detalhadamente as capacidades e sucesso das empresas, com base na criação de estratégias tendo em conta os recursos e competências que possuem (Kretzer & Menezes, 2006).

2.5 Fatores Chave de Sucesso e Competência Distintiva: fontes da Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é fundamental para o sucesso de uma empresa, porque sem ela quase é impossível atrair e reter clientes de forma sustentável (Kenyon & Sen, 2015). Desta forma, uma empresa deve possuir um grupo de clientes forte por forma a obter lucratividade a longo prazo, através do foco no desenvolvimento de produtos/serviços com uma posição competitiva (Mooney, 2007). Assim, para obter vantagem competitiva é necessário que uma empresa tome em atenção certos passos fundamentais, nomeadamente deve avaliar como está o mercado através das necessidades ainda por satisfazer, como também outros fatores necessários na apresentação de um novo produto/serviço, com capacidade para apresentar maior valor em comparação com a concorrência (Mooney, 2007). Isto porque os consumidores não vão à procura de

produtos/serviços, mas sim de soluções que lhes dê valor (Kenyon & Sen, 2015; Mooney, 2007). Neste sentido, a vantagem competitiva é alcançada se a empresa conseguir criar valor ao longo do tempo, porque os consumidores começam a criar um relacionamento forte com a empresa e estão dispostos a pagar as soluções apresentadas (Kenyon & Sen, 2015; Mooney, 2007). Para além disso, é importante referir que a empresa ao desenvolver a estratégia para obter vantagem competitiva relaciona com a RBV os recursos que tornam o produto difícil de imitar e substituir, como a análise dos fatores chave de sucesso e competências distintivas que aumentam o sucesso do negócio (Mooney, 2007; Rodrigues & Dorrego, 2008).

Os Fatores Chave de Sucesso (FCS) são atributos importantes não diferenciadores, mas essenciais à competitividade da empresa em virtude de lhe permitirem competir de igual para igual com os outros competidores (Abidin et al., 2020; Monteiro, 2012). Desta forma, são necessários para competir e sobreviver porque possibilitam rastrear as melhores práticas para alcançar os objetivos estratégicos da organização, permitindo a todas as partes envolvidas desenvolverem as tarefas essenciais para atingir esses objetivos (Abidin et al., 2020; Osei-Kyei & Chan, 2015). Para além disso, os FCS são pontos-chave vitais para a implementação de uma estratégia bem-sucedida, afetando positivamente ou negativamente o desempenho da empresa, isto porque são os fatores que demonstram se a empresa é competitiva o suficiente, e, se não forem atendidas as expectativas dos consumidores a empresa pode ser substituída (Abidin et al., 2020; Rodrigues & Dorrego, 2008).

Os FCS são constituídos por fatores internos, relacionados com os recursos e as capacidades, ou seja, são fatores organizacionais, técnicos e comportamentais de uma organização (Linhares, 2015; Segger et al., 2019). Contudo, caso esses fatores não estejam presentes em determinada área, produto ou serviço podem prejudicar a competitividade e sucesso da empresa (Segger et al., 2019). Isto porque dependem muito daquilo que é importante para os consumidores, e não podem ser caracterizados como uma ferramenta que cria o crescimento da

empresa, mas sim o objetivo que ajuda no crescimento para o sucesso (Cöster et al., 2014). É ainda importante referir que os FCS contribuem para o alcance de uma vantagem competitiva, e apesar de todas as empresas possuírem estes fatores, não são todas que conseguem alcançar uma vantagem competitiva que as leve ao sucesso (Cöster et al., 2014). Deste modo, uma vantagem competitiva permite às organizações diferenciarem-se da concorrência através da implementação de soluções aos consumidores difíceis de imitar, possuir e benéficas (Darsono et al., 2016; Leiblein, 2011). Assim sendo, a vantagem competitiva é fundamental para o sucesso de uma empresa, porque para os concorrentes tem de ser intangível e para a empresa tem de ser única e exclusiva (Lee et al., 2022). Posto isto, a empresa que adquire a vantagem competitiva deve melhorá-la constantemente através do conhecimento e inovação, para que a concorrência não apresente melhores soluções, mantendo assim o seu sucesso (Lee et al., 2022; Leiblein, 2011).

No entanto, existe ainda a Competência Distintiva que está relacionada com os recursos e capacidades das empresas, mas também com os fatores externos, em que os consumidores conseguem identificá-los como diferenciadores da concorrência (Casanova, 2013). Assim, dizem respeito à capacidade que a empresa detém para estar à frente no mercado com recursos raros, inimitáveis, valiosos e organizados (Darsono et al., 2016). As competências permitem às organizações coordenar as variadas ferramentas que envolvem todo o processo de produção dos seus produtos/serviços, isto porque à medida que são compartilhadas com os consumidores necessitam de uma constante melhoria para serem cada vez mais relevantes no mercado competitivo (Prahalad & Hamel, 1990). Desta forma, existem três tipos de elementos que permitem identificar as competências distintivas de uma empresa, nomeadamente, são aquelas em que os concorrentes não conseguem imitar facilmente, uma vez que são sustentáveis e que dificultam os restantes *players* a apresentarem produtos/serviços equivalentes (Casanova, 2013; Prahalad & Hamel, 1990). De seguida, apresentam vantagens e benefícios para os consumidores e, por fim, permitem aceder aos diferentes mercados (Casanova, 2013; Mooney, 2007). Para além disso, os consumidores devem conseguir identificar que a empresa possui competências

distintivas, de forma a não perder importância e superioridade, uma vez que as competências são a fonte para o desenvolvimento de negócios com sucesso (Prahalad & Hamel, 1990; Mooney, 2007).

A competência distintiva, tal como os FCS são essenciais, pelo facto de ser em consideradas habilidades da empresa, criando assim a possibilidade de adquirir uma vantagem competitiva (Casanova, 2013; Mooney, 2007). Visto que, as competências ao conseguirem diferenciarem-se dos seus concorrentes, através do foco nas forças/fraquezas e oportunidades/ameaças, conseguem criar valor e por consequência vantagem competitiva (Darsono et al., 2016). Assim, é importante a constante adaptação dos recursos, capacidades e produtos/serviços para apresentar competências distintivas que criem um negócio de sucesso (Darsono et al., 2016).

2.6 Marca

A marca é uma estratégia importante para as empresas diferenciarem-se no mercado pelos produtos/serviços que apresentam aos seus consumidores (Keller, 2020; Maurya & Mishra, 2012). Deste modo, a marca é definida como nome, termo, símbolo, design, ou outras características que identifiquem um produto ou serviço de uma empresa como distinta da sua concorrente (Gundlach & Wilkie, 2009). Para além disso, a marca é caracterizada como um conjunto de características tangíveis e intangíveis que criam constantemente valor, benefícios, identidade e reputação para um produto, serviço, pessoa ou lugar (Maurya & Mishra, 2012; Sammut-Bonnici, 2015). O seu significado associa a marca como uma abreviação, uma vez que é classificada como um conjunto de formas simples de expressar atalhos, associações da marca, proporcionando aos consumidores armazenarem essa informação e memorizarem a marca (Maurya & Mishra, 2012). Posto isto, as associações que o consumidor cria de uma marca, através das interações e comunicações, podem ajudar na criação de um relacionamento forte entre marca e consumidor (Batra, 2019).

Os consumidores sentem-se atraídos por marcas que fornecem benefícios e significados fortes, por forma a ajudar mais facilmente na obtenção de uma identidade própria (Batra, 2019). Deste modo, uma marca também quer transmitir a confiança no consumidor quando compra um produto ou serviço, reduzindo assim o risco na escolha e utilização (Maurya & Mishra, 2012). No entanto, a marca quando é caracterizada como organização, significa que é possível criar uma vantagem competitiva pela criação de uma identidade corporativa, possibilitando expandir as linhas de extensão que uma empresa pode ter (Maurya & Mishra, 2012). Desta forma, uma empresa pode ficar conhecida pelas marcas que possui, uma vez que as marcas são fundamentais para o reconhecimento no mercado (Maurya & Mishra, 2012; Tierney et al., 2022).

Por muitas definições que uma marca possa ter, é importante ter em conta que o valor de uma marca não se restringe apenas ao nome, símbolo, mas sim toda a comunidade de clientes que comprem a marca (Tsotsou, 2013). As empresas têm como estratégias de marketing desenvolverem marcas fortes que têm a capacidade de serem diferenciadoras o suficiente, dificultando e diminuindo a criação de outras substitutas no mercado (Sammot-Bonnici, 2015). Assim, quando uma empresa constrói uma nova marca precisa de ter em conta dois passos fundamentais, nomeadamente o posicionamento competitivo que permite à marca posicionar-se num espaço competitivo e forte aumento no reconhecimento do consumidor, e, o desenvolvimento de uma cadeia de valor através da implementação de um novo produto/serviço que permita apresentar uma identidade que os consumidores procuram (Sammot-Bonnici, 2015). Por conseguinte, as marcas são valiosas para os consumidores, dado que ao criarem uma relação de extrema confiança, os mesmos estão predispostos a pagar pela marca, criando assim valor para a mesma, por possuir um significado próprio, a *brand value* (Tsotsou, 2013; Tawami et al., 2022).

A marca para alcançar vantagem competitiva é necessário que seja uma marca diferenciadora forte que evoca interesse, desejo e lealdade ao cliente quando compra uma marca (DeVries, 2019). A qualidade, a confiança e o

desempenho de uma marca são pontos fundamentais que permitem à mesma obter uma vantagem competitiva (Boinett et al., 2022). Assim, é necessário pensar numa estratégia para que seja possível alcançar essa vantagem competitiva, como por exemplo através da apresentação de um produto/serviço superior que tenha a capacidade de adaptar-se às exigências dos consumidores e o tamanho da empresa através da influência e segurança que pode transmitir ao consumidor, seja pela sua localização ou tipo de comunicação (DeVries, 2019). Desta forma, se uma marca for bem desenvolvida maior dificuldade existe por parte da concorrência para a duplicar, criando assim uma maior experiência e vantagem competitiva sustentável (Boinett et al., 2022). Para além disso, a marca também é associada ao desempenho de uma organização, uma vez que esta significa o alcance do sucesso das estratégias e objetivos de uma marca a longo prazo (Tuan, 2012). O desempenho é o que permite avaliar o sucesso de uma marca financeiramente ou não financeiramente, como por exemplo através da reputação, do crescimento de vendas, conhecimento, lealdade, participação no mercado e lucratividade (Tuan, 2012).

Por fim, a marca é associada ao conceito das capacidades dinâmicas e à teoria baseada nos recursos, uma vez que esta permite à empresa através das suas capacidades e recursos criar um significado forte, e posteriormente uma identidade de marca que permite à empresa obter uma vantagem competitiva (Brodie et al., 2016; Gisip & Harun, 2013). Desta forma, através dos recursos tangíveis e intangíveis de uma marca é possível criar uma marca forte, difícil de imitar e com uma identidade capaz de ser adaptada consoante os fatores internos e externos do mercado (Brodie et al., 2016; Gisip & Harun, 2013).

2.6.1 Marketing Mix

O marketing mix é um processo que tem um forte impacto na obtenção da vantagem competitiva de uma empresa, uma vez que é através dos elementos que a constituem que se consegue organizar as competências, os recursos disponíveis e forças, de forma a implementar uma estratégia de marketing forte

(Chumaidiyah, 2014; Zhang & Mesfin, 2020). É neste sentido que a estratégia do marketing mix é tão importante, uma vez que através da gestão dos recursos que se consegue gerar valor para o cliente, seja através da apresentação de um novo produto, de um preço baixo ou de um produto com maior qualidade, com o preço adequado às expectativas (Chumaidiyah, 2014).

Desta forma, a estrutura do marketing mix depende da organização da empresa, tendo em conta as necessidades e desejos do público-alvo que pretende atingir e da concorrência presente no mercado competitivo (Badi, 2018). Para além disso, é com isto que a empresa tem a capacidade de implementar estratégias influenciando sempre o seu consumidor (Zhang & Mesfin, 2020). Assim, o marketing mix é um conjunto de ferramentas de marketing classificadas por 7Ps, nomeadamente o Produto, o Preço, o Lugar/Place, a Promoção, Evidência Física, Pessoas e Processos, que são os pontos mais importantes no desenvolvimento de uma estratégia eficaz (Badi, 2018; Işoraitè, 2021). Apesar dos 4 pilares principais do marketing mix ser o Produto, Preço, Lugar e Promoção, com a sofisticação dos clientes viu-se a necessidade de reforçar outros pontos importantes (Işoraitè, 2021). Assim, todos estes elementos podem influenciar de diversas formas o alcance da vantagem competitiva de uma empresa (Bahador, 2019). No entanto, é importante reforçar que tendo em conta a RBV e DCV, o marketing mix é influenciado com os recursos e capacidades da empresa, uma vez que são através deles que é possível definir as estratégias para atingir a vantagem competitiva (Dias & Pereira, 2018; Genç et al., 2013).

O Produto é o primeiro e o mais importante elemento devido aos atributos, porque pode variar dependendo do mercado-alvo (Badi, 2018). O produto é aquilo que uma empresa pretende inserir no mercado no sentido de atender as necessidades e desejos com produtos de qualidade, potenciando o interesse e consumo do cliente (Badi, 2018; Singh, 2012). É caracterizado por diversos atributos, nomeadamente o tipo de produto, o conteúdo, o design, o nome, a embalagem, o rótulo, entre outros (Badi, 2018; Serralvo & Mourad, 2016). Este elemento normalmente tem um ciclo de vida com várias fases de crescimento ou quebra,

nos momentos de venda do produto (Singh, 2012). Assim, através das fases de introdução, de crescimento, de maturidade e declínio demonstra que à medida que um produto é bem aceito pelo consumidor detém um forte crescimento, mas se não for constantemente adaptado ao longo do tempo vai perdendo interesse chegando à sua última fase (Singh, 2012). Para além disso, a empresa em vez de apresentar um produto tangível pode desenvolver em torno do seu negócio um serviço que pretende satisfazer os desejos e benefícios dos consumidores com algo intangível (Badi, 2018; Serralvo & Mourad, 2016). Tendo em conta o RBV e DCV, no caso do produto através da análise dos recursos fortes da empresa e das capacidades que existem para adequar às mudanças existentes no mercado, é possível apresentar um produto que é difícil de imitar e que satisfaça todos os desejos e necessidades dos consumidores (Dias & Pereira, 2018; Genç et al., 2013). Posto isto, o produto para atingir a vantagem competitiva de uma empresa pode ser desenvolvido por várias formas, como por exemplo a introdução de um produto único no mercado com características diferenciadoras (Bahador, 2019).

O Preço depende de vários elementos que são afetados pela disponibilidade e poder de compra do consumidor, influenciando assim a decisão de compra (Badi, 2018; Singh, 2012). Desta forma, o preço deve ser dinâmico para ser possível ajustar dependendo das mudanças que possam surgir (Singh, 2012). Este elemento serve então para classificar os preços de custo, de venda e os descontos que a empresa pretende inserir (Badi, 2018; Serralvo & Mourad, 2016). A decisão do preço a um produto/serviço por parte de empresa depende dos objetivos da mesma tendo em conta as suas metas e todos os custos envolvidos (Zhang & Mesfin, 2020). Neste sentido, quando uma empresa apresenta um preço final ao consumidor pode ser influenciado pelos sistemas baseados na procura, ou seja o valor tendo em conta as necessidades dos consumidores; sistemas baseados nos custos, e os sistemas baseados na concorrência, com o preço que a mesma pratica no mercado (Zhang & Mesfin, 2020). Portanto, podemos concluir que basicamente o preço é aquilo que o consumidor é capaz de trocar em torno de receber algo que seja positivo (Badi, 2018). No que diz respeito ao DCV e RBV em relação ao preço estas duas ferramentas podemos realçar que se os recursos

e as capacidades foram valiosas, os custos podem ser inferiores e o preço final pode ser superior, pela capacidade de ajustar o preço tendo em conta as mudanças que podem surgir (Joyce & Winch, 2004).

O Lugar/Place é constituído por todas os canais e atividades que ajudam a empresa a entregar e vender os seus produtos/serviços ao seu consumidor final ou revendedores, por exemplo (Badi, 2018; Serralvo & Mourad, 2016). Este elemento pode ser composto pelos canais de distribuição, controlo de stock, logística, tipo de transporte e instalações (Badi, 2018). Os canais de distribuição é a escolha do local certo onde uma empresa pretende colocar o seu produto/serviço à venda, uma vez que é um ponto essencial para o volume de vendas (Gherasim & Gherasim, 2016). O lugar, ou canais de distribuição, são uma ferramenta que ajuda no alcance na lucratividade de uma empresa, uma vez que através da escolha de um canal exclusivo ou de uma vasta rede de distribuição a empresa possui a capacidade de atingir vários tipos de clientes e interagir com maior proximidade (Singh, 2012). Neste sentido, tendo em conta o RBV e DCV é importante referir que tendo em conta os recursos e capacidades de uma empresa este elemento do marketing mix é influenciado pela decisão de quais são os canais de distribuição mais eficientes para o negócio, por forma a melhorar a posição da empresa no mercado através da introdução dos produtos em novos canais vendas (Gherasim & Gherasim, 2016; Filho & Moori, 2020).

A Promoção são todas as formas de comunicação que uma empresa pretende utilizar, para comunicar e persuadir o consumidor a comprar certo produto/serviço (Badi, 2018; Serralvo & Mourad, 2016). Isto porque, a promoção é o que permite desenvolver o posicionamento do produto/serviço no mercado-alvo (Bahador, 2019). Desta forma, existem várias formas de promoção, através da publicidade, do digital, da promoção de vendas e relações-públicas, que permitem muitas vezes aumentar o nível de compra (Badi, 2018). Os gastos e a intensidade de promoção que uma empresa decide para introduzir o seu produto, pode influenciar o alcance que conseguirá atingir (Singh, 2012). No entanto, este elemento é muito significativo para o sucesso de uma empresa, porque apesar do

produto oferecer uma excelente qualidade e o preço ser apetecível, o volume de vendas pode não ser o suficiente para os objetivos traçados (Warrink, 2018). Isto acontece na maioria das empresas porque a mensagem não chega a todos os consumidores e, neste caso é preciso desenvolver uma comunicação e promoção mais eficaz para que seja possível atingir todas as estratégias da empresa (Iřoraitė, 2021). Assim, o principal objetivo deste elemento é fazer com que o produto de uma empresa fica na memória do consumidor e que potencie o interesse para o ato de compra (Badi, 2018). Neste sentido, quando falamos dos recursos e capacidades de uma empresa tendo em conta o marketing mix conseguimos compreender que é através dos recursos com maior valor que é possível criar campanhas mais eficazes, e que consequentemente aumentam a reputação e lealdade com o consumidor (Iřoraitė, 2021; Srivastava et al., 2001).

As Pessoas é um elemento do marketing mix, porque são as pessoas que gerem o processo dentro da organização, por forma a que a mesma ganhe um grande reconhecimento para o consumidor (Warrink, 2018). Desta forma, se a empresa ensinar corretamente aos indivíduos, que fazem parte da organização, todos os objetivos, mais facilmente eles conseguem transmitir o pretendido para os consumidores de uma forma sustentável (Iřoraitė, 2021; Warrink, 2018). Para além disso, também são importantes os próprios consumidores, porque eles não querem só entender o que é um certo produto/serviço, eles querem fazer parte de todo o processo (Warrink, 2018). Assim, com o conhecimento de todas as etapas, mais facilmente conseguem criar uma melhor relação com a empresa (Iřoraitė, 2021; Warrink, 2018). Desta forma, quando olhamos para os recursos e capacidades de uma empresa, os funcionários têm um papel importante para o alcance da vantagem competitiva, através das competências e empenho no alcance do sucesso da empresa onde estão inseridos (Iřoraitė, 2021; Gerhart & Feng, 2021).

As Evidências Físicas são todos os elementos físicos necessários para o funcionamento da empresa e do produto (Iřoraitė, 2021; Warrink, 2018). Neste sentido, é tudo o que tem a capacidade de ligar a marca ao consumidor, comprovando a qualidade do produto/serviço que uma marca está a oferecer

(Iřorait , 2021; Warrink, 2018). As evidências físicas podem ser por exemplo o ambiente em loja, o fardamento dos funcionários, os catálogos, entre outros (Warrink, 2018). Assim, através destes recursos   possível atrair os consumidores com outros recursos sem ser com o próprio produto (Iřorait , 2021).

Por fim, os Processos são todas as etapas na entrega do produto final ao consumidor, através da jornada do cliente (Warrink, 2018). Assim,   necessário criar processos que tornem a experiência de consumo do consumidor positiva, como por exemplo um atendimento personalizado, que foca no consumidor individualmente (Iřorait , 2021; Warrink, 2018). Consequentemente,   possível aumentar a comunicação e fortalecer os laços entre marca e consumidor (Iřorait , 2021). Desta forma, as capacidades são fundamentais para o funcionamento dos processos para satisfazer o consumidor (Silva & Rodrigues, 2014).

Posto isto, se estas ferramentas forem bem trabalhadas, a empresa consegue apresentar uma vantagem competitiva forte que dificulta a concorrência a imitar as estratégias desenvolvidas, através de campanhas criativas e inovadoras, atraindo com maior facilidade o consumidor (Badi, 2018; Zhang & Mesfin, 2020). Por fim, é importante realçar que o desempenho da organização tem um papel relevante na ferramenta do marketing mix, uma vez que as ferramentas e ações que uma empresa utiliza com estes elementos podem influenciar o tipo de performance que   possível atingir com os objetivos que foram traçados (Al-Da'abseh et al., 2018). Caso as ferramentas utilizadas pela empresa forem bem-sucedidas, o desempenho influencia positivamente através do aumento das vendas, da lucratividade, do leque de clientes e presença no mercado (Al-Da'abseh et al., 2018; Bahador, 2019). Assim, caso um produto atenda as necessidades e desejos dos clientes existe um aumento de vendas e o objetivo é bem-sucedido (Bahador, 2019).

3. Metodologia

A Metodologia é a forma como definimos a nossa pesquisa por forma a identificar as informações mais pertinentes no desenvolvimento e objetivo do projeto, seja a nível quantitativo ou qualitativo, por exemplo (Patel & Patel, 2019). Assim, este ponto é estruturado por vários passos fundamentais, nomeadamente o objetivo, o tipo de estudo, a abordagem, a estratégia e o tipo de problema, a amostra, a recolha dos dados, a execução do projeto, o tratamento e a análise dos resultados dos dados (Patel & Patel, 2019; Pandey & Pandey, 2015). Para além disso, é importante referir que dependendo do objetivo do projeto a estrutura do mesmo pode estar organizada com as etapas que originam a criação de um plano estratégico (Press., 2007). Deste modo, a estrutura deste plano estratégico na apresentação de um vinho de luxo, foi organizada por quatro passos, nomeadamente o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa (entrevistas a escanções, enólogos e loja de vinho), a análise dos resultados obtidos, o Diagnóstico e a Proposta Estratégica.

Deste modo, em primeiro lugar procedeu-se ao desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, ou seja através de um estudo aprofundado das opiniões, atitudes e comportamentos de indivíduos que são importantes na resposta ao objetivo do estudo, seja através de técnicas de observação, de entrevistas ou análise de documentos (Marshall & Rossman, 2014; Patel & Patel, 2019). Na seleção do tipo de amostra utilizou-se uma amostra não probabilística, isto é uma seleção deliberada dos indivíduos adequados ao estudo (Fontanella, et al., 2011). O número mínimo para o estudo de pesquisa qualitativa é cerca de 15 entrevistados (Guest et al., 2006). Para tal, este projeto desenvolveu uma entrevista a uma amostra de 26 entrevistados para investigar e analisar a definição de um vinho de luxo e quais os seus atributos. Assim, através da opinião de 11 enólogos, 14 escanções e 1 loja de vinhos de luxo, é possível identificar quais os melhores atributos que um vinho de luxo detem, e o interesse que um novo vinho de luxo possui na região de Mafra. De seguida, através de uma análise aprofundada dos resultados comprava-se o potencial de negócio para este tipo de produto. Deste

modo, através da terceira fase de negócio apresenta-se os dados do mercado de vinho de luxo, das legislações do setor, a análise SWOT que serve para observar os pontos fortes, fracos, isto é, a identificação de alguma potencial vantagem competitiva, os recursos, as competências e as capacidades, como também as ameaças e as oportunidades através da observação da concorrência e da indústria, permitindo desenvolver um produto distinto e impactante no mercado (Sammut-Bonnici & Galea, 2014). Para além disso, é importante a utilização do RBV para avaliar os recursos, as capacidades e as competências que determinam o sucesso das estratégias da empresa (Agarwal et al., 2015). Desta forma, surge a Meta-SWOT, uma ferramenta que permite avaliar como as fraquezas das empresas podem tornar-se vantagens e valiosas no futuro da organização, tendo assim por base o estudo da organização, da concorrência, análise interna e externa, e a avaliação do ajuste estratégico (Agarwal et al., 2015). Para além disso, ainda se observou os principais concorrentes para este negócio, a segmentação e o potencial consumidor, como também dois elementos muito importantes para a proposta estratégia. Deste modo, através de uma análise aos recursos e capacidades necessários conseguimos desenvolver as competências para apresentar um produto diferenciador no mercado. Por fim, ainda referir que nesta secção ainda se apresenta qual o perfil ideal do investidor para este negócio, e quais são as principais formas de o motivar.

Posto isto, através da Proposta Estratégia desenvolve-se as etapas práticas que comprovam a viabilidade do negócio e a capacidade que o mesmo tem para obter a vantagem competitiva, como forte impulsionador no mercado dos vinhos de luxo. Neste sentido, através do modelo VRIO, dos Fatores chave de sucesso, das competências distintivas, da vantagem competitiva, da marca, do marketing mix e da viabilidade da proposta apresenta-se o caminho certo a seguir para obter um vinho de luxo único no mercado.

3.1 Entrevista

A recolha de dados qualitativos procedeu-se com o desenvolvimento de uma entrevista estruturada, isto é um conjunto de questões planeadas e apresentadas da mesma forma a todos os entrevistados (Fox, 2009). A entrevista para este projeto foi realizada a 11 enólogos, 14 escanções e 1 loja de vinhos de luxo, ou seja, profissionais especializados em vinho, que lidam diariamente com diferentes tipos de vinho e preferências no mercado. O objetivo desta entrevista tem por base compreender quais são os principais atributos de um vinho de luxo, quais aqueles que são mais importantes no desenvolvimento de um novo vinho no setor de luxo, e qual o comportamento deste tipo de consumidor. A recolha dos dados foi desenvolvida através do contacto com estes entrevistados pela plataforma LinkedIn e *email*, e teve início no mês de janeiro de 2023 até fevereiro de 2023.

As entrevistas foram desenvolvidas em formato digital pela plataforma *Google Forms*, que tem a possibilidade de apresentar a opção de perguntas abertas com resposta sem limite de palavras. Posto isto, os entrevistados recebem uma ligação para aceder à entrevista e respondem individualmente a todas as questões. Para além disso, os entrevistados antes de avançarem para a resposta às questões, devem aprovar através de um consentimento dos dados que serão utilizados. Todos os dados serão respondidos com anonimato, de forma a proteger o entrevistado, e apenas serão utilizados para fins académicos. Desta forma, a entrevista está organizada por 6 secções, como podemos observar com mais detalhe no anexo 4. A primeira secção serve como identificação do objetivo do estudo, dos contactos que poderão utilizar caso tenham alguma dúvida e do consentimento para responder às questões da entrevista. De seguida, a segunda secção representa as 10 questões principais da entrevista, em que se pretende compreender a opinião e conhecimento pessoal dos entrevistados. Posto isto, a terceira secção destina-se aos dados demográficos dos entrevistados por forma a identificar na análise de dados qual a profissão, e outros dados importantes para a divisão do tipo de entrevistado. A quarta secção tem como objetivo questionar aos entrevistados qual a sua opinião acerca do conteúdo desta entrevista, como

a proposta de alguma sugestão que possam ter. Caso pretendam receber as conclusões do estudo, os entrevistados serão remetidos para a secção 5 onde colocam voluntariamente o seu email, e posteriormente a última secção serve como agradecimento de participação e submissão das respostas.

3.1.1 Papel do Enólogo

O enólogo segundo o artigo 2º e 3º da lei 59/2009, é um profissional que detém os conhecimentos e técnicas em todas as fases de produção de um vinho, desde a colheita da própria uva, o processo de vinificação e o engarrafamento do vinho (Diário da República, 2009). Deste modo este profissional é essencial para a investigação do projeto, uma vez que os seus conhecimentos são fundamentais para uma melhor compreensão do produto, do consumidor e todas as etapas necessárias na criação de um novo vinho no mercado.

3.1.2 Papel do Escanção

O escanção ou *sommelier* é um profissional que trabalha num restaurante e tem como principal função recomendar, servir e provar a qualidade de um vinho tendo em conta o tipo de comida que é servida (Sabores, 2019). Desta forma, tendo em conta o papel do escanção é bastante relevante analisar a definição que este profissional detém de um vinho de luxo e de quais são os atributos que um consumidor de vinho de luxo valoriza mais, por ter um do contacto mais direto com o cliente proporcionando um valor acrescentado.

3.1.3 Papel da Loja de vinho de luxo

O papel da loja de vinho de luxo é também importante para este estudo, uma vez que são eles que decidem quais são os produtos presentes nas prateleiras, tendo em conta as preferências dos consumidores e o próprio reconhecimento do vinho.

4. Análise dos Resultados

A análise dos dados das entrevistas foi organizada por três fases. A primeira fase teve por base na extração das respostas e a codificação das mesmas, como é visível nos anexos 5 ao 14, mas também a organização individual das respostas dos entrevistados em documentos separados para utilizar na segunda fase. Desta forma, a seguinte fase tem como objetivo a utilização do *software* MAXQDA, sistema que ajuda a diminuir as dificuldades que existem na análise de um grande volume de dados provenientes de transcrições de dados qualitativos, neste caso entrevistas (Alonso et al., 2021). Assim, é possível compreender mais facilmente as variáveis importantes no processo da criação de um vinho de luxo. Este sistema tem várias etapas fundamentais para ser possível analisar os diferentes dados, ou seja, em primeiro lugar ao submeter todos os documentos com as respostas dos entrevistados, deve-se desenvolver um conjunto de códigos que permitem apresentar dados comuns entre os diferentes documentos (anexos 15 a 17). Por fim, na terceira fase, recolheu-se todas as ferramentas necessárias para uma discussão dos resultados.

Em primeiro lugar, abordando alguns dados quantitativos (tabela 1), conseguimos identificar que a amostra teve um total de 26 respostas, em que 77% são do género masculino e 23% feminino (anexo 18). Tendo em conta a profissão dos entrevistados a amostra está dividida com 54% escanções, 42% enólogos e 4% de uma loja de vinho (anexo 19). A maior parte dos entrevistados têm em média entre 25 a 34 anos com uma percentagem de 62%, e 19% têm entre 45 a 54 anos (anexo 20). Por fim, as habilitações literárias dos entrevistados, as duas maiores presentes são 38% com uma licenciatura e 23% com um mestrado e outros 23% com formação especializada (anexo 21).

Tabela 1- Quadro dados demográficos

Quadro Dados Demográficos	
Género	Masculino: 77% Feminino: 23%
Idade	18 a 24 anos: 4% 25 a 34 anos: 62% 35 a 44 anos: 15% 45 a 54 anos: 19%
Profissão	Escanção: 54% Enólogo: 42% Loja de vinho: 4%
Habilitações Literárias	Ensino Secundário: 4% Ensino técnico: 8% Licenciatura: 38% Mestrado: 23% Doutoramento: 4% Formação especializada: 23%

Fonte: Autoria Própria

Posto isto, com o auxílio do sistema criou-se um conjunto de modelos com os códigos, que representam o objetivo de cada pergunta, os subcódigos que apresentam as respostas codificadas com palavras-chave e o número de respostas dadas em cada uma. Assim, começando pela compreensão do significado de um vinho de luxo, tendo em conta as respostas dos entrevistados um vinho de luxo está associado maioritariamente a um produto relacionado com a raridade/exclusividade, que se foca muito na qualidade, na produção complexa e única, pratica um preço elevado, mas também outros fatores (anexo 22).

De seguida, pediu-se aos entrevistados que identificassem quais os vinhos de luxo portugueses existentes, e como é visível no anexo 23, os nomes mais vezes apresentados são a Barca Velha, um vinho com “história, raridade, exclusividade, procura e complexidade no produto” (entrevistado F); o Júpiter “criado para ser o vinho mais caro português, com um grande poder de evolução e lucro no investimento” (entrevistado A); e Pêra-Manca, “produto altamente desejado por clientes brasileiros, (...)”, mas é um vinho com alta procura e com grande crescimento do preço ao longo do tempo” (entrevistado L). Contudo, apesar destes serem os mais vezes referidos, verifica-se que existe em Portugal ainda algumas opções de vinho de luxo, comprovando que é desenvolvido cada vez mais vinhos com estas características. Na tabela 2 podemos verificar os principais atributos identificados pelos três vinhos principais, como os respetivos preços, mas também a lista dos atributos dos vinhos portugueses de luxo abordados pelos entrevistados. Destacar que tendo em conta os preços praticados pelos principais vinhos, comprovamos que os preços podem variar tendo em conta o ano da colheita e da qualidade do próprio vinho. Desta forma, conseguimos ter uma ideia de quais os preços em média e os atributos a ter em conta na produção de um novo vinho de luxo. Para além disso ainda no anexo 24 observamos a restante ordem de vinhos portugueses identificados e os respetivos atributos e preços.

Tabela 2- Lista principais vinhos de luxo portugueses

Vinho de luxo português	Nº Escolhas (%)	Atributos	Preço
Barca Velha	20 (31%)	Vinho icónico com valor acima da média; marca de referência; inovador; intensidade dos aromas; qualidade inquestionável; história; marketing; exclusivo; raridade; complexidade; elevada procura;	800€ a 3950€

		capacidade de envelhecimento; longevidade; reconhecimento.	
Júpiter	7 (11%)	Preço elevado; lucro no investimento; grande evolução; marketing; qualidade; raridade, coleção.	1000€ a 1300€
Pêra-Manca	7 (11%)	História; marketing; alta procura; elevado valor comercial; qualidade.	50€ a 850€

Fonte: Autoria Própria

A seguinte pergunta teve por base compreender quais são os atributos de um vinho de luxo, e tal como apresentado na revisão de literatura os entrevistados identificaram como principais atributos a qualidade, a embalagem, a exclusividade, a consistência, o sabor, entre outros (tabela 3 e anexo 25). Para além disto, na pergunta que pretende compreender quais os atributos que o consumidor de um vinho de luxo procura mais conseguimos de igual forma reconhecer o sabor, preço, aroma, exclusividade, reconhecimento e qualidade, como palavras que caracterizam um vinho de luxo (anexo 26). Assim na tabela 4, verifica-se quais são os pontos mais importantes, por ordem de relevância, na criação de um novo vinho tendo em conta as preferências dos consumidores. Falando ainda do consumidor de vinho de luxo, tendo em conta todas as respostas, este tipo de consumidor foi mais vezes caracterizado como uma pessoa com grande poder de compra, associado a um *status* social, colecionador, informado, apreciador, conhecedor e curioso (anexo 27).

Tabela 3- Atributos vinho de luxo

Atributo	Nº de escolhas	%
1. Qualidade	9	9%
2. Embalagem	9	9%
3. Exclusividade	4	4%
4. Consistência	4	4%
5. Sabor	4	4%
6. Terroir único	4	4%
7. Raridade	4	4%
8. História	4	4%
9. Marketing	4	4%
10. Preço elevado	3	3%
11. Uva/Casta	3	3%
12. Persistência	3	3%
13. Equilíbrio	3	3%
14. Localização	3	3%
15. Tipo de enólogo	3	3%
16. Complexidade	3	3%
17. Aroma	2	2%
18. Prémio/Troféu	2	2%
19. Diferenciador	2	2%
20. Valor intrínseco e extrínseco	2	2%
21. Produção	2	2%
22. Rótulo	2	2%
23. Longevidade	2	2%
24. Reconhecimento	2	2%
25. Elegância	2	2%
26. Capacidade de evolução	2	2%
27. Sustentável	1	1%
28. Lançamento especial	1	1%
29. Posicionamento	1	1%
30. Garrafeira	1	1%
31. Nome	1	1%
32. Intensidade	1	1%
33. Marca	1	1%
34. Simplicidade	1	1%
35. Envelhecimento	1	1%
36. Imagem	1	1%
37. Distinto	1	1%
38. Personalidade	1	1%
39. Harmonioso	1	1%
100		100%

Fonte: Autoria Própria

Tabela 4- Atributos vinho de luxo (consumidores)

Atributo (consumidores)	Nº de escolhas	%
1. Sabor	10	14%
2. Exclusividade	9	13%
3. Aroma	7	10%
4. Qualidade	6	9%
5. Preço	5	7%
6. Raridade	4	6%
7. Reconhecimento	4	6%
8. Memorável	3	4%
9. Marca	2	3%
10. Longevidade	2	3%
11. Moda	2	3%
12. História	2	3%
13. Complexidade	2	3%
14. Diferente	2	3%
15. Equilíbrio	1	1%
16. Elegância	1	1%
17. Experiência	1	1%
18. Pureza	1	1%
19. Envelhecimento	1	1%
20. Durabilidade	1	1%
21. Prestígio/Status	1	1%
22. Infinitude	1	1%
23. Imagem	1	1%
24. Suavidade	1	1%

70 100%

Fonte: Autoria Própria

O último modelo desenvolvido tem base apresentar quais as castas de vinho que os entrevistados consideram melhores para a produção de um vinho de luxo, e como está no anexo 28 e tabela 5, observamos que as castas Touriga Nacional, Baga, e Arinto são as mais vezes referidas. Contudo, é importante referir também as respostas de alguns entrevistados que abordam as vinhas velhas e as castas da região como fundamentais na produção de um vinho de luxo. Assim, é um ponto de partida para a possibilidade da criação de um vinho de luxo na região de Mafra.

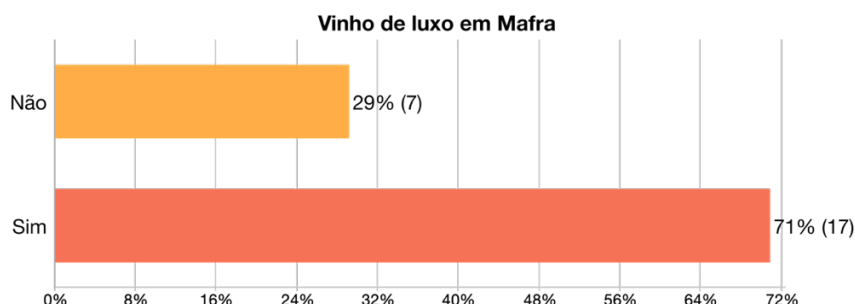
Tabela 5- Castas

Castas	Nº de escolhas	%
1. Touriga Nacional	7	12,50%
2. Baga	4	7,14%
3. Arinto	3	5,36%
4. Castas da Região (pureza)	3	5,36%
5. Todas as castas	3	5,36%
6. Tinta Francisca	2	3,57%
7. Donzelinho Branco	2	3,57%
8. Tinta Roriz	2	3,57%
9. Encruzado	2	3,57%
10. Vinhas velhas	2	3,57%
11. Touriga Franca	2	3,57%
12. Sousão	2	3,57%
13. Alvarinho	2	3,57%
14. Castelão	2	3,57%
15. Arinto dos Açores	1	1,79%
16. Alfrocheiro	1	1,79%
17. Alicante Bouschet	1	1,79%
18. Tinta-Miúda	1	1,79%
19. Galego Dourado	1	1,79%
20. Avesso	1	1,79%
21. Loureiro	1	1,79%
22. Syrah	1	1,79%
23. Pinot Noir	1	1,79%
24. Nebiolo	1	1,79%
25. Cabernet Franc	1	1,79%
26. Aragonez	1	1,79%
27. Cercial	1	1,79%
28. Carbanet Sauvignon	1	1,79%
29. Samarrinho	1	1,79%
30. Rufete	1	1,79%
31. Malvasia Preta	1	1,79%
32. Comifesto	1	1,79%
56		100%

Fonte: Autoria Própria

Consequentemente, analisando a pergunta sobre a possibilidade da criação de um vinho de luxo em Mafra, como podemos observar no gráfico 1, cerca de 71% dos entrevistados acreditam que é uma boa zona para a produção deste tipo de vinho, principalmente por possuir uma boa latitude e com proximidade do mar, permitindo desenvolver vinhos com acidez e um excelente *terroir* (tabela 6). Os entrevistados que não concordam com a criação de um vinho de luxo em Mafra, deve-se principalmente por não ser uma zona conhecida na produção de vinhos.

Gráfico 1- Vinho de luxo em Mafra



Fonte: Adaptado MAXQDA

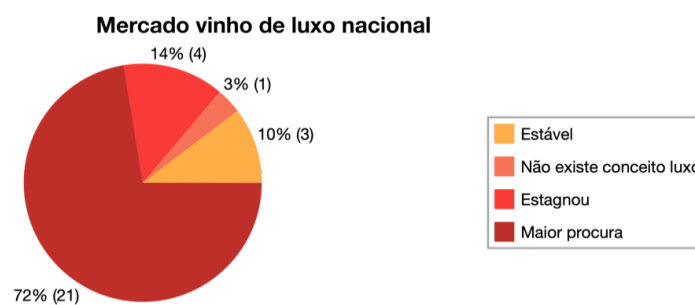
Tabela 6- Razões produção vinho de luxo em Mafra

Razões produção vinho de luxo em Mafra	Nº de escolhas	%
1. Latitude e proximidade com o mar	7	23,30%
2. Excelente casta terroir	3	10%
3. Vinhos com bastante acidez e por isso boa capacidade de guarda	2	6,70%
4. Castas autóctones	2	6,70%
5. Possuir uma boa História	2	6,70%
6. Valorização da região Lisboa e Sintra pelo seu reconhecimento	2	6,70%
7. Casta Femão Pires (adaptada à região, capacidade de maturação, boa acidez, complexidade e estrutura)	1	3,30%
8. Pouca exploração (fator positivo)	1	3,30%
9. Vinhos blends equilibrados e aromas intensos	1	3,30%
10. Pioneiro em algum processo de produção	1	3,30%
11. Idade da vinha importante	1	3,30%
12. Depende da divulgação, marketing e posicionamento do produto	1	3,30%
13. Depende dos enólogos	1	3,30%
14. Ideologia de vinificação	1	3,30%
15. Quantidade produzida	1	3,30%
16. Mesma região com homogeneidade	1	3,30%
17. Branco salino e mineral (tipo de vinho)	1	3,30%
18. Investimento	1	3,30%
	30	100%

Fonte: Autoria Própria

Por fim, analisando o impacto que os mercados nacionais e internacionais têm, verifica-se que 72% dos entrevistados considera que a procura no mercado nacional aumentou principalmente pelo aumento do turismo e do conhecimento que o consumidor tem dos vinhos portugueses a nível nacional e internacional (gráfico 2).

Gráfico 2- Mercado vinho de luxo nacional



Fonte: Adaptado MAXQDA

Comparando com o mercado internacional, 84% dos entrevistados considera que este mercado também aumentou a sua procura, verificando que Portugal tem cada vez mais um maior impacto no setor de vinhos de luxo internacional (gráfico 3).

Gráfico 3- Mercado vinho de luxo internacional

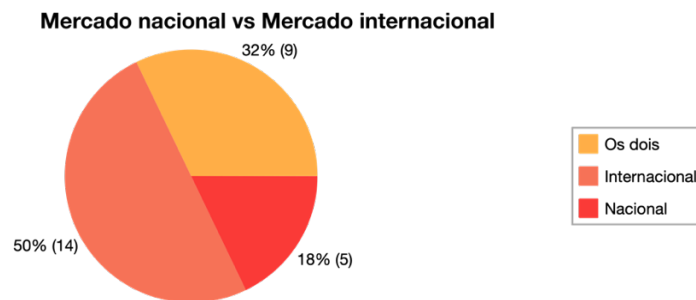


Fonte: Adaptado MAXQDA

Desta forma, quando foi questionado a preferência no posicionamento de um novo vinho de luxo no mercado internacional ou nacional, 50% prefere promover

um novo vinho internacionalmente. Contudo, verifica-se um interesse de 32% dos entrevistados na implementação de um novo vinho nos dois mercados (gráfico 4).

Gráfico 4- Mercado nacional vs Mercado internacional



Fonte: Adaptado MAXQDA

Posto isto, através das entrevistas direcionadas aos profissionais de vinho, é possível identificar fatores importantes para a criação de um possível novo vinho de luxo no mercado português diferenciador e único. Assim sendo, através de uma análise mais aprofundada do mercado existente e dos consumidores será possível desenvolver um produto adequado às preferências atuais.

5. Diagnóstico

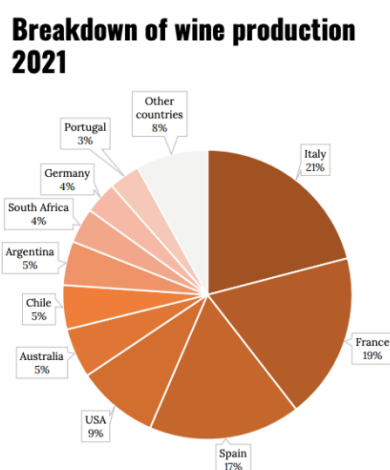
5.1 Mercado Vinho de Luxo

O vinho é um produto que tem ganho cada vez mais um destaque no mercado e na vida dos consumidores, que procuram constantemente novas oportunidades e experiências únicas de consumo (Swiatkiewicz, 2021). A nível mundial a área global de vinha, em 2021, apresentou um total de 7,3 milhões de hectares, menos 0,3% que o ano anterior. As áreas que compõem todas estas vinhas dizem respeito a todas as formas de plantação da vinha, seja para sumos, vinhos, uvas para consumo, ou vinhas ainda não produtivas. Neste sentido, globalmente a União Europeia possui a maior quota de área de vinha, apesar de por exemplo no caso de Portugal registar um ligeiro declínio de 0,2%, representando um total de 194 mil hectares. No que diz respeito à produção de vinho, o valor total rondou em média

260 milhões de hectolitros, um decréscimo de 1% em comparação com 2020, uma vez que devido principalmente à pandemia Covid-19, muitos países sofreram quebras nas suas produções.

No entanto, no caso da produção em Portugal, esta representa um forte impacto económico no país, uma vez que em 2021 obteve uma produção de 9,1 milhões hectolitros, valor este superior a 2020. Desta forma, Portugal representa o 10º maior produtor de vinho a nível mundial, representado 3% da produção total (gráfico 5). Segundo o INE (2022), a produção vinícola declarada em vinho em Portugal, em 2022, deteve um total de 6.848.414 hectolitros, destacando a produção na Beira Litoral com um total de 457.036 hectolitros.

Gráfico 5- Repartição da produção de vinho em 2021



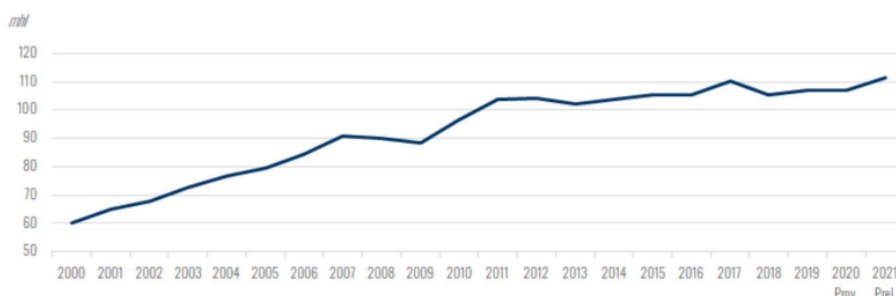
Fonte: OIV, 2022

No caso do consumo de vinho, em 2021 verificou-se um total de 236 milhões de hectolitros, valor este superior a 2020, uma vez que durante a pandemia os consumidores aumentaram o consumo deste produto, mas não de outras bebidas alcoólicas, por exemplo (Swiatkiewicz, 2021). Isto porque, durante o levantamento de algumas restrições os consumidores começaram a valorizar cada vez mais momentos de convívio e lazer. Desta forma, o consumo de vinho mundial, em 2021, representa um total de 24 bilhões de litros por ano, representando uma receita de

28,9 bilhões de dólares (Porto Business School, 2021). O país com o maior consumo de vinho é os EUA, com uma percentagem de 14%, enquanto que Portugal obteve 2%, estando colocado na 11ª posição. Deste modo, o consumo de vinho per capita em Portugal, entre os anos 2021-2022, representa um total de 58,2 l/hab, valor este superior ao ano anterior. No entanto, em 2023, Portugal é considerado o país do mundo que consome mais vinho, representando 60% das bebidas alcoólicas.

A comercialização internacional do vinho a nível mundial obteve os melhores valores em 2021, com um total de 111,6 milhões de hectolitros exportados, 4% superior a 2020, representando um valor de 34,3 mil milhões de euros. No gráfico 6 é possível verificar a evolução do volume de comércio internacional do vinho, e tal como dito anteriormente, este crescimento em 2021 deveu-se sobretudo ao levantamento das restrições da pandemia, o que consequentemente impulsionou a urgência dos consumidores a adquirirem novos produtos e momentos de consumo, compensando o tempo perdido. Em relação ao tipo de vinho exportado, o que tem a maior quota de exportações com 53%, é o vinho engarrafo, com embalagens inferiores a 2 litros. Portugal é um dos principais exportadores de vinho no mundo e tem tido um crescimento exponencial, com valores entre 3 milhões de hectolitros exportados em 2021. Desta forma, é um dos exportadores com maiores referências neste mercado, acompanhado pelas maiores potências, nomeadamente EUA, Canadá, China, Japão, Itália, França, entre outros. Por fim, é importante destacar que a nível de importação os países que procuram vinhos de outros países são principalmente a Alemanha, EUA e Reino Unido.

Gráfico 6- Evolução da Comercialização internacional do vinho



Fonte: OIV, 2022

Na verdade, é com a constante evolução da indústria vinícola, que a mesma começou a possuir um maior destaque no consumo dos consumidores. Neste sentido, o vinho começou a ganhar outro significado, na medida em que passou a ser considerado como uma bebida associada ao *lifestyle* e não apenas como uma bebida a acompanhar a refeição (Costa et al., 2021; Swiatkiewicz, 2021). Desta forma, surgem novas tendências de mercado de vinho que verificam a emergência pela oferta de novos vinhos, como é o caso da tendência de *Premiumisation*, que demonstra que o consumo de vinhos *premium* terá um crescimento contínuo e positivo no mercado, com a entrada de novos consumidores que procuram novas ofertas e experiências (Intelligence, 2020; Vicard, 2021). Associado a esta tendência surge a categoria referente aos vinhos: a de luxo, que ainda é um termo incerto, mas as empresas e os produtores utilizam cada vez mais na adoção dos seus produtos e estratégias (Phillips, 2012). Os vinhos de luxo ou *premium*, muitas vezes as suas classificações são consideradas iguais, no entanto um vinho *premium* é classificado como produtos em menores quantidades e com uma qualidade cuidada, mas com um preço mais acessível, enquanto que um vinho de luxo tem uma alta qualidade, sensação de escassez, e tem um preço mais exclusivo (Cohen et al., 2017). Apesar disto, as empresas de vinho ainda confundem quando classificam os seus produtos, na medida em que tentam relacionar estas duas classificações para criarem produtos únicos e exclusivos no mercado (Cohen et al., 2017).

Para além dos novos conceitos, o vinho de luxo tem ganho cada vez maior destaque no mercado de investimento. Segundo o The Wealth Report de 2022, da

Knight Frank, a perspetiva global sobre a propriedade e investimento de luxo refere que o vinho de luxo teve um crescimento de 16% no índice de investimento de luxo. Desta forma, é possível verificar que existiu um aumento de consumidores de luxo que valorizam a coleção de vinhos, como também permitiu o crescimento de consumidores mais jovens interessados nestes produtos (Frank, 2022). Um vinho de luxo que está associado à categoria de investimento, demonstra a sua importância porque não é qualquer um que pode estar aqui representado, aumentando assim a procura e o seu valor (Armés, 2021).

Posto isto, olhando para o mercado de vinho de luxo em Portugal, verificamos cada vez mais o interesse por este tipo de produtos, uma vez que as empresas de vinho em Portugal têm apresentado novos produtos que atingem um nicho de mercado muito específico, como é o caso do vinho “Segredo 6”, vinho este novo no mercado português. Este vinho tem características únicas, como é o caso de vinhas velhas, barricas de carvalho e maturação prolongada. Desta forma, este vinho fica categorizado com vinho de luxo, com um preço a partir dos 600€. No entanto, existem outros vinhos bastante conhecidos que estão posicionados neste patamar, como é o caso do Barca Velha, Júpiter e Pêra-Manca.

5.2 Legislações setor de vinhos

O setor vinícola é um setor com algumas legislações que uma nova empresa deve cumprir obrigatoriamente quando pretende desenvolver um novo produto. Desta forma, começando pelas legislações referente às vinhas é importante referir que, como Portugal está inserido na União Europeia é obrigado a seguir as regras de cultivo e plantio de acordo com decreto de lei 176/2015. Para além disso, existe um conjunto de taxas relativamente ao ano de plantação da vinha, ou seja para legalizar uma vinha a empresa pode acartar taxas com valores entre 50€ a 1000€ por hectare.

No que diz respeito ao vinho existem também algumas regras, nomeadamente a Declaração de Colheita e Produção, como também algumas taxas fundamentais como é o caso da taxa de Coordenação e Controlo, a taxa de

Certificação e a taxa de Promoção, quando a produção é nacional. Por fim, também existem legislações referentes à rotulagem do vinho através do do regulamento n.º 1308/2013, uma vez que este produto só pode ser comercializado quando está embalado e rotulado corretamente. Assim, alguns dos tópicos obrigatórios a estar na rotulagem é o código referente ao pagamento das taxas; a denominação de origem e geográfica (DO); a marca do vinho; designação do produto, como por exemplo vinho, vinho licoroso, vinho frizante, vinho frizante gaseificado, entre outros; indicar a proveniência, ou seja "Produzido em Portugal"; a referência do engarrafador por forma a estar totalmente exposto quem embalou o produto; o volume nominal, ou seja a quantidade de vinho na garrafa; o teor de álcool; a indicação de alergénios; e por fim o lote em que foi engarrafado a colheita em questão.

5.3 Vinho na região de Mafra

O concelho de Mafra está inserido na área Metropolitana de Lisboa, na zona ocidental do país (CMM, 2022). Esta zona possui uma grande herança quer natural, quer histórica do período das monarquias portuguesas com muito valor, como o Palácio Nacional e Convento de Mafra e a Tapada de Mafra (CMM, 2022). Os monumentos presentes na vila de Mafra foram construídos em 1717 e terminaram em 1737 a mando do reinado de D. João V (CMM, 2022). Em 2019, Mafra tornou-se património mundial da UNESCO, verificando-se um maior crescimento de turismo nesta zona (CMM, 2022). Contudo, não é apenas o seu património que torna Mafra reconhecida, isto porque esta região também é conhecida pelo clima, terreno, e gastronomia que possui (CMM, 2022). O clima em Mafra é caracterizado por um verão seco e um inverno com precipitação e fresco, uma vez que está inserida num microclima atlântico (Sant'Ana, 2022; Albert & Federico, 2015). O terreno e solo são sobretudo colinas e solos calcários, características favoráveis para a agricultura (Albert & Federico, 2015).

Em Mafra, existe produção de vinho por quase todo o território, com diversas qualidades de vinho, como é o caso do vinho tinto, branco, aguardente e água-

pé (CMM, 2022). Nesta região é possível encontrar castas de uvas designadas de Fernão-Pires, uma casta de uvas brancas; casta Arinto, que proporciona vinhos verdes; casta Rabo de Ovelha, uva proveniente do Alentejo com uvas verdes; casta Castelão, que produz vinhos tintos; casta Trincadeira, que necessita de cuidados de produção mais cuidados; e a casta Jampal, a mais conhecida no concelho de Mafra pela sua exclusividade e escassez no mercado (Lobo, 2021; CMM, 2022; Wine, 2022). Atualmente, a empresa Manzwine possui a única vinha ativa com o tipo de uva Jampal, tornando a mesma forte no mercado de vinhos *premium* (Manzwine, 2021).

5.4 Consumidores portugueses de vinho

Os consumidores consideram que o nível de diferenciação de um vinho é bastante importante para alcançarem uma experiência inesquecível após o consumo do mesmo (Fernández et al., 2019). Deste modo, os consumidores portugueses têm uma grande preferência por vinhos nacionais, e consideram que existem certos atributos que são mais importantes que outros (Chamorro-Mera et al., 2019). O preço é um dos critérios base na decisão de compra de um vinho, contudo, existem outros importantes critérios, nomeadamente o tipo de rolha, a cor do vinho, o rótulo, a região e o ano de colheita (Swiatkiewicz, 2021). Apesar disto, estes consumidores valorizam muito o sabor e o aroma que um vinho possui, apesar destes atributos serem intrínsecos e só são visíveis após a escolha dos atributos extrínsecos que o vinho detém (Chamorro-Mera et al., 2019). Desta forma, o conhecimento que o consumidor tem da empresa de vinhos e os elementos do design da embalagem, permitem atrair os consumidores com maior facilidade (Swiatkiewicz, 2021). Para além disto, os consumidores portugueses nos atributos extrínsecos são muito exigentes no que diz respeito ao rótulo do vinho, isto quer dizer que, dão uma extrema importância às informações apresentadas que descrevam de uma forma detalhada o sabor e o aroma que possa possuir (Chamorro-Mera et al., 2019). Nos últimos anos as empresas portuguesas têm investido cada vez mais em designs mais apelativos nas embalagens do vinho, e os consumidores procuram novas marcas, com novos sabores (Chamorro-Mera et

al., 2019). Contudo, identifica-se três tipos de consumidores portugueses que têm preferências e costumes diferentes, nomeadamente um segmento insensível ao preço, um segmento sensível ao preço e um segmento que procura vinhos com a ligação de qualidade/preço (Chamorro-Mera et al., 2019).

5.4.1 Segmentação

Os critérios essenciais para fazer a segmentação são critérios geográficos, demográficos e psicográficos. Assim, relativamente aos critérios geográficos o novo vinho de luxo tem a capacidade de estar inserido a nível nacional e internacional através do canal horeca, consumidores privados como também no ramo do investimento. Os critérios demográficos são constituídos pelos tópicos da idade, sexo e rendimento, sendo que neste caso, o tipo de consumidor para este vinho, apesar de ser obrigatório por lei apenas o consumo de bebidas alcoólicas a partir dos 18 anos, o tipo de consumidor de vinho de luxo já tem outro tipo de experiência de consumo, e normalmente outro tipo de rendimento que o permite adquirir produtos com um preço mais elevado. Desta forma, tendo em conta a experiência e rendimento o segmento mais prioritário estará classificado na faixa etária a partir dos 35 anos, por possuir uma vasta experiência e segurança financeira para adquirir e investir em vinhos de alta qualidade.

Os critérios psicográficos de um vinho de luxo são muito específicos e limitados, porque, tal como dito anteriormente, apenas algumas pessoas adquirem este tipo de produto. Assim sendo, tendo em conta a classe social, de acordo com o preço e tipo de vinho apenas as classes A e B é que têm capacidade para comprarem vinhos de luxo. Relativamente ao estilo de vida, a compra de um vinho de luxo depende muito de cada pessoa, da sua necessidade e das suas preferências. Isto porque, tal como aprofundado na revisão de literatura existem diversos tipos de consumidores de vinho de luxo, nomeadamente aqueles que compram vinhos por impulso, devido à atratividade da embalagem, das influências dos seus conhecidos, entre outros fatores (Prince, 2013). Para além disso, existe ainda consumidores que apenas compram vinhos para festejar algum momento

importante, como também consumidores que são bastante conhecedores acerca do tema do vinho e são muito exigentes quanto às suas escolhas (Prince, 2013). A decisão de escolha de um vinho de luxo depende de muitos fatores, uma vez que os consumidores normalmente quando compram este tipo de produto têm um grande interesse em vinhos, valorizam muito a qualidade e todo o processo gastronómico, e procuram sempre experiências novas e únicas de consumo. Contudo, o hábito dos consumidores influencia muito, por exemplo, se uma pessoa pretende adquirir um produto que lhe transmita um *status* e que seja exclusivo, não vai optar por um produto com baixa qualidade, que a maioria dos consumidores consegue atingir, e com um elevado número de *stock*. O consumidor de vinho de luxo tem um estilo de vida completamente diferente de um consumidor de vinho, uma vez que em todos os seus momentos de vida ele valoriza produtos/serviços sofisticados e com maior qualidade.

5.5 Concorrência

O consumo de vinho tem aumentado nos últimos anos, isto porque os hábitos de consumo e as tendências têm sido cada vez mais diferenciadoras e potenciaram uma alteração nos hábitos e preferências dos consumidores. Neste sentido, uma nova marca de vinhos de luxo, atualmente, tem como concorrentes diretos em Portugal, todas as marcas de vinho que estão inseridas no modelo de negócio de luxo, através dos atributos que possui. Neste sentido, identifica-se como principais concorrentes o Barca Velha, o Júpiter e Pêra-Manca. Apesar de existirem cada vez mais novos vinhos de luxo no mercado português, segundo as entrevistas desenvolvidas estas são os mais conhecidos e com maior impacto. Para além disso, existem ainda os concorrentes indiretos que vendem produtos semelhantes, com o objetivo de atingir o mesmo público-alvo final, neste caso todas as pessoas que desejam ou necessitam de comprar um vinho. Assim, identificou-se por exemplo a empresa Manzwine e Azueira, ou seja, marcas de vinhos *premium* com produção na zona de Mafra.

O maior concorrente é então o Barca Velha, uma marca de vinhos pertencente à empresa da Casa Ferreirinha. A empresa conta com mais de 100 anos de história e com um leque vasto de marcas de vinho, sendo o Barca Velha a mais conceituada e conhecida mundialmente, direcionada para o mercado de luxo. Contudo, os vinhos desta empresa estão ao encargo da empresa Sogrape Vinhos, S.A. que se dedica à distribuição de bebidas em Portugal. Este vinho já existe desde 1952, mas apenas foram selecionadas 20 colheitas para a produção deste vinho, representando assim a sua exclusividade e raridade no mercado. Para além disso, toda a sua composição é trabalhada ao mais detalhe e as castas mais utilizadas para a sua produção são a Touriga Nacional, Tinta Roriz, Touriga Franca e Tinto Cão. Neste sentido, esta marca ganhou um estatuto de luxo ao olhar dos consumidores e atraiu os mesmos a adquirirem um vinho que pode atingir os 4000€, dependendo do ano da garrafa.

O Júpiter pertence também ao grupo dos principais concorrentes de vinho de luxo, uma vez que este vinho tem um grande destaque a nível nacional e internacional. Este vinho é proveniente da empresa da Herdade do Rocim, pertencente ao grupo Movicorte, S.A., localizada no Alentejo. A empresa começou a produção de vinhos no ano de 2000, com mais de 120 hectares, sendo 70 só de vinhas. Neste sentido, procedeu-se ao longo do tempo a produção de inúmeras marcas de vinhos, como é o caso do vinho Júpiter. O vinho Júpiter está avaliado com um vinho acima dos 1000€, pelo seu destaque na qualidade, no tipo de uva e na maturação em média de 2 anos. Esta marca é produzida com castas de vinhas com mais de 90 anos e com uma mistura de qualidades, nomeadamente a Tinta Grossa, a Alicante Bouschet, a Moreto, a Trincadeira, a Antão Vaz e a Perrum. Desta forma, é um vinho avaliado no setor do luxo pela exclusividade e escassez na quantidade de garrafas vendidas, como por exemplo na produção de 2020, com apenas 800 garrafas produzidas. Em 2021, foi possível analisar que os potenciais compradores deste tipo de vinho são o canal horeca, investidores e clientes particulares, sendo apenas 30% portugueses. Assim sendo, este vinho tem ganho um forte destaque no mercado internacional.

De seguida, também uma marca associada a um vinho de luxo é a Pêra-Manca, uma marca proveniente da empresa Cartuxa, proveniente da Fundação Eugénio de Almeida, que se dedica à produção de azeite e vinho. A empresa possui mais de 300 hectares e uma vasta gama de marcas de vinhos, com uma produção de mais de 4 milhões de garrafas anualmente. A Pêra-Manca faz parte de uma das marcas da empresa, e dedica-se principalmente à produção e comercialização de vinhos especializados, ou seja, de luxo. A Pêra-Manca é um vinho em que 70% da sua faturação é para o Brasil. Este vinho já é produzido desde 1990, e dependendo dos anos de produção, este vinho pode ser constituído por variadas castas, nomeadamente a Trincadeira, a Aragonez, a Arinto e a Antão. Este vinho está avaliado com um valor em média de 800€, dependendo da qualidade do vinho, uma vez que uma das maiores qualidades deste vinho é a sua capacidade de longevidade.

Tabela 7- Concorrentes vinhos de luxo portugueses

Marca	Atributos	Média anual de produção	PVP	Produtor	Enólogo
Barca Velha (colheita 2011)	Sabor Aroma Qualidade Embalagem Terroir Longevidade Castas	30.000 garrafas (75cl) 2.800 garrafas (1,5l)	750€ - 900€ (75cl) 1400€ - 2000€ (1,5l)	Sogrape Vinhos	Luís Sottomayor
Júpiter (colheita 2015)	Sabor Aroma Embalagem Castas Exclusividade Raridade Terroir Longevidade	800 garrafas (75cl)	1000€ - 1400€ (75cl)	Herdade do Rocim	Pedro Ribeiro
Pêra-Manca (colheita 2015)	Castas Longevidade Sabor Aroma Terroir Exclusivo	44.000 garrafas (75cl)	350€ - 500€	Fundação Eugénio de Almeida – Adega Cartuxa	Pedro Baptista

Fonte: Autoria Própria

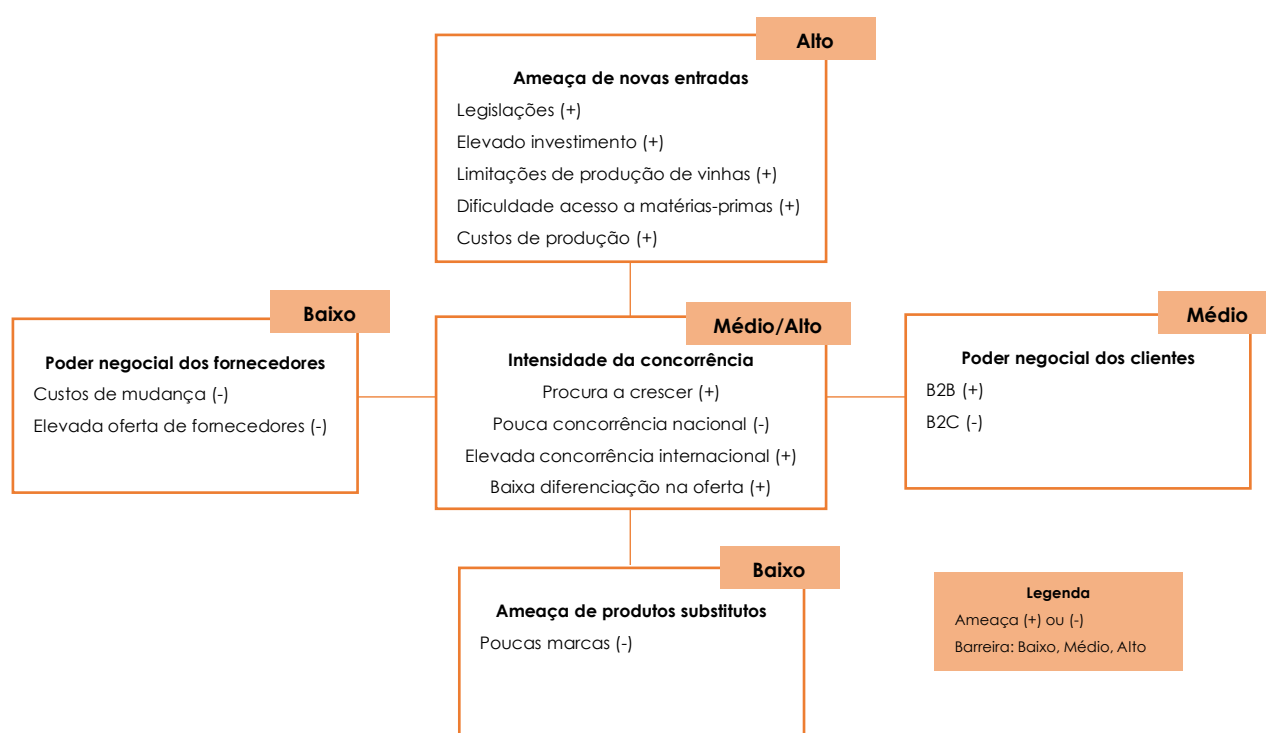
Por fim, como é possível observar na tabela 7 os três principais concorrentes valorizam vários atributos que são importantes para a produção de um vinho de luxo com elevada qualidade. Isto porque dependendo dos aromas, da acidez e de várias componentes, é que é possível posicionar um vinho de luxo no mercado. Neste sentido, destacar a forte raridade do vinho Júpiter com apenas disponível 800 garrafas do seu vinho, apesar da Barca velha apenas disponibilizar poucas quantidades de cada vez no mercado para valorizar o seu produto cada vez mais.

Relativamente à concorrência indireta, esta tem exatamente o mesmo tipo de público-alvo, uma vez que este tipo de consumidor é um apreciador de vinho e procura constantemente novas oportunidades e soluções de consumo. Desta forma, a vantagem destas marcas em questão é a possibilidade de disponibilizarem vinhos mais em conta, mas com qualidade. Por outro lado, existe a desvantagem de não terem a capacidade de se diferenciarem neste tipo de mercado, por não terem a possibilidade de investir e apresentarem vinhos com uma qualidade superior aos já existentes. Neste sentido, tendo em conta a região de Mafra como concorrentes indiretos a Manzwine e Azueira são duas das empresas com vinhos *premium* nesta zona. A Manzwine é uma empresa que nasceu em 2000 com a descoberta da casta Jampal, uma casta muito antiga e atualmente única no mundo. O vinho desta empresa diferencia-se por possuir esta casta, mas também pela qualidade que transmite, através de um vinho avaliado a partir dos 25€. A empresa Azueira possui mais de 50 anos de experiência com uma produção anual de mais de 11 milhões de litros de vinho, provenientes de 1200 hectares. Atualmente tem uma vasta gama de vinhos com um destaque cada vez mais na qualidade e design que apresenta, e tem investido cada vez mais no mercado internacional, sendo que já exporta para o mercado africano. Estes vinhos são avaliados com um valor a partir dos 10€.

5.6 Modelo 5 Forças de Porter

O modelo das 5 Forças de Porter é uma ferramenta que pretende analisar a competitividade do mercado para ajudar as empresas a desenvolver estratégias adequadas, através da análise da ameaça de novas entradas e produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores e clientes, e intensidade da concorrência (Hole et al., 2019). Neste sentido, como é possível observar na figura 3, a atratividade deste mercado a longo prazo é médio/alto pelo facto de que, tendo em conta as barreiras e as ameaças apresentadas, o mercado é atrativo para a entrega de novos *players*. Destacar que neste mercado existem várias barreiras à entrada de novos negócios, mas com a elevada procura de novos consumidores, mais facilmente é possível desenvolver produtos que se destacam neste setor.

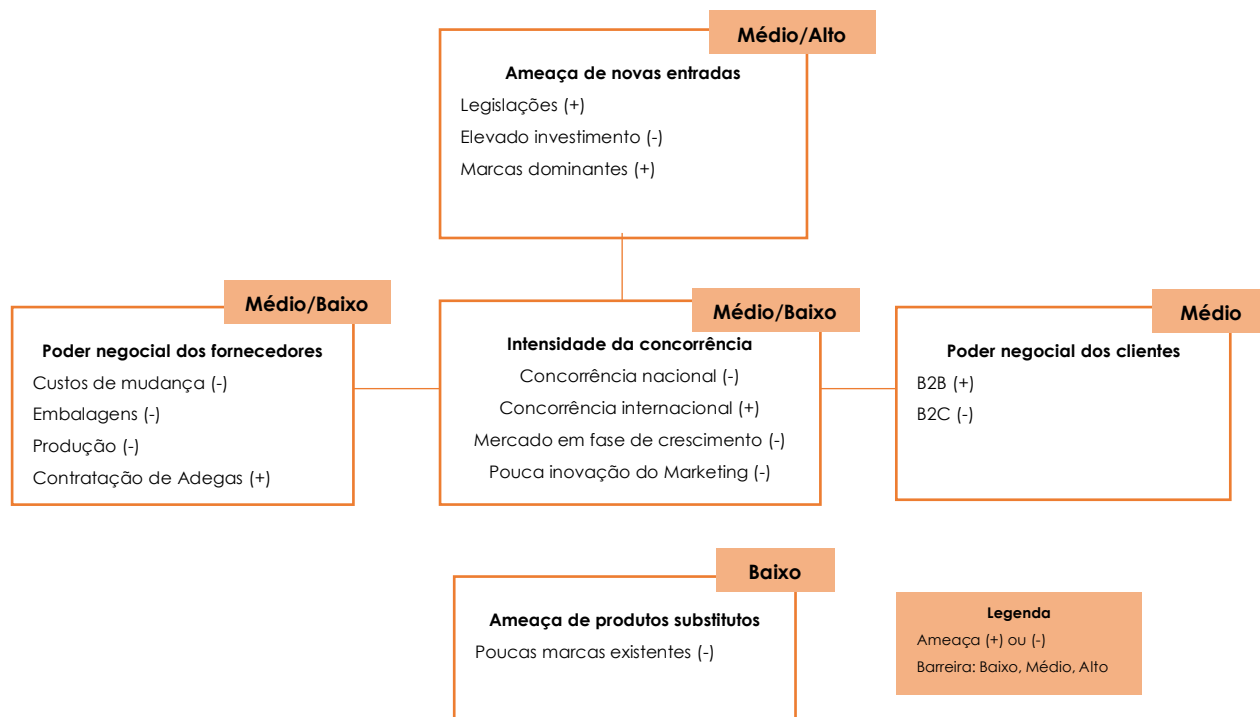
Figura 3- Modelo 5 Forças de Porter no setor de vinhos de luxo



Fonte: Autoria Própria

Posto isto, analisando as 5 forças de Porter tendo em conta a entrada de um novo produto, ou seja o potencial de negócio (figura 4), podemos destacar que nas ameaças de novas as entradas, através das legislações e das marcas dominantes no mercado, é que pode dificultar a entrada deste novo produto devido ao pouco reconhecimento. Referir ainda que no que se refere ao poder negocial dos fornecedores, no negócio em questão apenas pode existir uma forte ameaça no caso dos proprietários das adegas, porque por exemplo se não existir nenhuma perto da zona de produção, mais limitado e dependente está a empresa no processo de negociação. Para além disso, referir que na intensidade da concorrência, como em Portugal existem poucas empresas com vinhos de luxo desenvolvidos, existe uma maior atratividade na introdução de um novo produto no mercado, apesar de existirem opções de vinhos internacionais com uma elevada notoriedade que podem dificultar na entrada de novas soluções. Deste modo, representa uma ameaça forte e uma fraqueza para a empresa pelo facto de que como é um novo negócio ainda é pouco conhecida, e com a existência de concorrentes fortes internacionais, é preciso aplicar estratégias que consigam ultrapassar a oferta existente. Por fim, destacar o poder negocial dos clientes B2B, porque como já existem marcas de vinhos, maior poder negocial têm eles no sentido de poder afetar as margens da empresa. Assim, podemos concluir que esta análise permite compreender que apesar deste potencial de negócio ser bastante atrativo, é necessário estar atento a todos os elementos à sua volta, apostando sempre na inovação e diferenciação no mercado.

Figura 4- Modelo das 5 Forças de Porter: Potencial de negócio



Fonte: Autoria Própria

5.7 SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que permite analisar e avaliar quais as forças e fraquezas que um produto tem e quais são as oportunidades e ameaças do mercado em relação à concorrência (Gürel, 2017). No entanto, é preciso ter em conta que através de uma análise dos recursos e capacidades pela RBV e DCV é possível obter uma estrutura mais completa para apresentar uma vantagem competitiva (Agarwal et al., 2015). Para uma melhor compreensão apresenta-se uma análise SWOT do setor de vinhos de luxo e uma análise referente ao novo potencial de negócio.

Deste modo, no que se refere ao setor (figura 5), destacar que nas forças, a diversidade de castas de vinho representa um forte fator de diferenciação, uma vez que através da oportunidade de escolha da casta, ou castas, as empresas conseguem desenvolver vinhos com sabores e aromas diferentes. Para além disso,

o consumo de vinho é elevado, porque tal como visto anteriormente Portugal é dos países com maior consumo de vinho. A inovação de marketing apesar de ainda estar em crescimento, as marcas presentes no mercado têm investindo cada vez mais na apresentação do produto e de todas as componentes que influenciam a escolha. Nas fraquezas referir que a mão-de-obra agrícola tem diminuído cada vez mais, e por isso dificulta o processo de produção. Ainda referir que os custos de produção para este tipo de produto é bastante elevado, o que consequentemente implica altos investimentos para suportar todos os custos. Por fim, destacar que uma grande oportunidade deste mercado é o aumento de consumidores que consomem vinhos, que procuram novas soluções para satisfazer os seus desejos e necessidades. No entanto, o condicionamento das culturas e a substituição de novas bebidas alcoólicas pode dificultar o processo de evolução deste mercado.

Figura 5- SWOT Setor vinhos de luxo

Forças	Fraquezas
- Diversidade de castas de vinhos - Existência de castas nacionais - Condições climáticas - Consumo de vinho elevado - Regiões com diferentes tipos de vinho - Produtos com qualidade assumida na ótica do consumidor - Know-how técnico e comercial - Inovação no marketing	- Condicionamento de vinhas para produção - Falta de mão-de-obra disponível - Custos de produção elevados - Elevados investimentos - Instabilidade de preços
- Aumento consumo de vinhos - Desenvolvimento tecnológico - Novas tendências - Aumento notoriedade de vinhos portugueses - Poucos players no mercado de vinho de luxo - Atratividade do mercado	- Condicionamento nas culturas - Fatores atmosféricos - Concorrência internacional - Substituição do vinho por outras bebidas - Legislações e Regulamentos - Recessão económica - Poder negocial dos fornecedores
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Autoria Própria

Relativamente ao potencial de negócio (figura 6), as forças existentes são portanto, a qualidade das castas, isto porque o foco do novo negócio é na qualidade do produto em todas as suas fases de produção, porque este é um tipo

de produto em que os consumidores estão atentos a todos os detalhes. A localização é um ponto importante porque a região de Maфра tem as competências para produzir um vinho de qualidade devido aos recursos naturais, como é o caso da latitude, dos solos e do clima. Por ser um vinho associado ao setor de luxo, é o pioneiro na região de Maфра, no investimento neste tipo de produto. Para além disso, o marketing inovador apresenta o impacto que o produto tem no mercado onde está inserido, com o foco na criação de uma experiência única de consumo. Nas fraquezas é importante referir que este tipo de produto necessita de elevados investimentos para atingir este patamar, como também os custos de produção se refletem na necessidade de apostar nas melhores práticas para apresentar um produto final de luxo. A dependência dos recursos naturais tem um forte impacto, uma vez que toda a fase de produção de um vinho de luxo depende das condições climáticas que podem ajudar na produção de um vinho de qualidade ou destruir plantações completas que levam à perda e prejuízo da empresa. Por fim, destacar também a falta de infraestruturas próprias prejudica o controlo de certos passos que podem prejudicar o negócio a longo prazo.

No que se refere às oportunidades, as novas tendências e o crescimento de mercado vão impactar os negócios a investir em novos produtos e soluções para acompanhar as exigências do mercado. A participação em eventos e em concursos internacionais e nacionais permitem alcançar prémios com um forte impacto positivo no potencial de crescimento de um novo negócio que pretende aumentar a sua notoriedade. Contudo, ainda se verifica o aumento do interesse dos vinhos portugueses por todo o mundo, permitindo assim aumentar o potencial de vendas, de canais de distribuição e produtos com capacidade de estarem disponíveis internacionalmente, pela sua qualidade e diferenciação. Nas ameaças, a presença atual de vinhos de luxo no mercado é uma ameaça para a entrada de novos produtos, uma vez que só com produtos inovadores, que resolvam os desejos e necessidades dos consumidores, é que conseguem destacar-se do mercado já existente. Contudo, as diversas leis e regulamentos específicos para este negócio podem também dificultar na criação de um vinho

de luxo. A recessão económica pode dificultar os negócios, pela diminuição de fluxos de investimento por parte de fundos, *business*, entre outros, dificultando o processo de produção deste tipo de produto. Por fim, o poder negocial dos fornecedores pode ser uma ameaça forte caso a empresa não tenha a capacidade de adquirir os próprios recursos ou capacidades, ou que não exista outras soluções de negociação.

Figura 6- SWOT potencial de negócio

Forças	Fraquezas
Localização das vinhas Qualidade das castas Único na região de Mafra Marketing inovador	Investimento elevado Dependência dos Recursos Naturais Custos elevados de produção Falta de infraestruturas Falta de reconhecimento do produto por ser uma novidade no mercado
Novas Tendências Participação em grandes eventos e prémios Crescimento no mercado Aumento da notoriedade de vinhos portugueses	Concorrência instituída Entrada de novos concorrentes Legislações e Regulamentos Poder dos Fornecedores Recessão Económica
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Autoria Própria

5.8 Atratividade do negócio

A atratividade do negócio permite avaliar se o potencial de negócio é atrativo ou não. Assim sendo, existem 3 passos fundamentais para analisar o setor, nomeadamente o volume de vendas previsíveis do segmento, a margem que se espera alcançar e a taxa de crescimento (Urbšienė et al., 2014). O volume de vendas direcionado para o setor de vinhos de luxo tem uma previsão de crescimento 6,2%, mas tem potencial de crescer cada vez mais pelo aumento do consumo de vinho. No que diz respeito à margem líquida que este tipo de negócio consegue atingir, pode atingir o entre os 30% e os 50% para as empresas de produção de vinho de luxo. Deste modo, apesar deste negócio apresentar valores

positivos e atrativos, existem riscos que podem ocorrer caso a colheita do ano não esteja em conformidade com os requisitos de um vinho de luxo, e por isso mesmo, os valores apresentam valores menos positivos devido aos custos iguais para as duas hipóteses. Contudo, não deixa de ser um negócio interessante para investir. Por fim, a taxa de crescimento dos vinhos de luxo tem uma estimativa entre 4% a 8%, pelo facto de ser um produto com cada vez mais destaque no mercado. Assim, conseguimos comprovar que este potencial de negócio tem uma oportunidade para crescer num mercado com resultados bastante positivos para as empresas, mas deve-se ter em conta a necessidade de investimentos elevados e a possibilidade de acontecer fragilidades durante o processo.

5.9 Investidor

O potencial de negócio para um novo vinho de luxo necessita de capital financeiro para conseguir estar presente no mercado. Neste sentido, a atração e captação de investidores pode não só facilitar o arranque do projeto como também alavancá-lo. Como tal, é um imperativo encontrar potenciais investidores que reúnem como principais motivações:

1. Interesse pelo setor: Os investidores normalmente pretendem entrar num negócio que têm algum interesse pessoal e que nunca investiram antes.
2. Negócios com potencial de crescimento: A grande motivação que um investidor tem quando pretende investir o seu dinheiro num novo negócio, é que o mesmo apresente expectativas de crescimento a um longo prazo e que tenha a capacidade de inovar constantemente para não perder a sua posição no mercado.
1. Oportunidade de mercado: Os investidores quando querem investir num certo negócio querem ter a certeza que existe uma necessidade ou desejo que está ainda por ser alcançada num certo grupo de consumidores, e que com este novo produto/serviço seja possível atrair estes consumidores. O consumidor de vinho de luxo é muito exigente, mas está predisposto na introdução de novos produtos no seu consumo, uma vez que por ser um

apreciador e conhecedor deste produto tem em atenção todos os atributos apresentados.

3. Investimentos lucrativos: Um investidor tem como principal motivação ter a certeza que está a investir num negócio lucrativo, e que a longo prazo terá retorno desse investimento.
4. Diversificar os investimentos: Os investidores quando querem investir num potencial de negócio para além de estarem interessados no setor, também querem diversificar o seu portfólio e investir em diferentes negócios. Isto porque sentem-se mais seguros devido às mudanças que possam surgir no mercado.

Deste modo, quando pensamos qual será o perfil indicado para este tipo de negócio observamos que um investidor para um negócio de vinhos de luxo deve ter características muito específicas para que possa ajudar no desenvolvimento de um negócio de sucesso. Posto isto, o investidor ideal para este negócio deve ser:

1. Um investidor com um interesse em produtos exclusivos com poucas quantidades por forma a aumentar a valorização do produto e o investimento;
2. Um investidor dinâmico disposto a investir num tipo de negócio que possibilita obter lucro a longo prazo;
3. Um investidor com grande interesse e gosto neste tipo de setor, devido à sua experiência no consumo e no conhecimento de todos os processos necessários à produção de vinho de luxo. Com a experiência neste ramo pode ter os contactos certos para a introdução deste produto. Isto porque, o mercado de vinhos de luxo é um setor ainda em crescimento, mas tem potencial para a entrada de novos produtos, uma vez que os consumidores estão à procura de cada vez mais novas opções de consumo;
4. Um investidor com um valor acrescentado, que consiga apoiar em todos os processos, porque um vinho de luxo é um produto que necessita de um investimento elevado para a sua produção e comercialização.

Por fim, são necessários ter em conta alguns passos fundamentais para atrair os investidores certos, porque como este negócio é muito específico nem todos os investidores têm o perfil mais adequado. Assim:

1. Apresentar plano estratégico: Um investidor valoriza uma apresentação com os dados essenciais que comprovam a viabilidade do potencial de negócio, através de uma análise de mercado, da concorrência, do público-alvo e os recursos e capacidades para o potencial de negócio;
2. Reforçar o valor acrescentado ao produto: Apresentar um novo produto com os recursos e as capacidades mais importantes para os consumidores, atrai o investidor pela implementação de um produto que é diferenciador e adaptável às mudanças de mercado;
3. Ser transparente com dados: é necessário comprovar de forma fidedigna valores e dados que demonstram a viabilidade de sucesso do potencial de negócio;
4. Atratividade no negócio: um investidor é facilmente motivado quando observa que um produto é uma oportunidade única no mercado, com capacidade de crescimento a longo prazo e que seja lucrativo. Assim, atrai consumidores que procuram novas soluções para as suas necessidades e desejos.

Neste sentido, todos os próximos passos são fundamentais para comprovar a viabilidade, e a capacidade que este novo vinho de luxo tem no alcance de sucesso no mercado.

6. Proposta Estratégica

6.1 Potencial do mercado nacional

O público-alvo para o potencial de mercado nacional é caracterizado por indivíduos na faixa etária entre os 35-54 anos, do género masculino e feminino, residentes em Portugal Continental e ilhas, com um alto rendimento, bastante conhecedor e apreciador de um vinho de luxo. Neste sentido, como é possível no anexo 29 é visível com maior detalhe o público-alvo com maior potencial através da criação de uma *buyer persona*. No entanto, referir que para este potencial de negócio o canal de distribuição adequado, como é possível observar na figura 7, passa desde a adega, para os distribuidores e armazenistas específicos que apenas vendem para lojas, restaurantes, hotéis, e grande distribuição seletiva, como exemplo o El Corte Inglés, onde este tipo de consumidor está presente. Isto porque este tipo de produto apenas está disponível nos melhores estabelecimentos.

Figura 7- Canal de Distribuição



Fonte: Autoria Própria

6.2 Recursos e capacidades necessárias à montagem do negócio

A análise do diagnóstico e dos resultados das entrevistas permitiram comprovar que existe um potencial de negócio para a criação de um novo vinho de luxo. Assim, verifica-se a possibilidade da criação de um vinho de luxo na região de Mafra, mas que tenha um fator diferenciador de forma a destacar-se no mercado já existente. Para a criação deste tipo de negócio são necessários vários recursos e capacidades (tabela 8), uma vez que a produção de um vinho de luxo é

bastante complexa e demorada. Deste modo, destacar os recursos tangíveis, nomeadamente as vinhas, ou seja, a aquisição de vinhas velhas com castas adequadas à localização e ao clima em que se encontram. Neste caso, para a região de Mafra já existe disponível 4 hectares de vinha com mais de 100 anos. Para além disso, também é necessário um conjunto de instalações, nomeadamente uma adega para armazenar o vinho em barricas de carvalho para a sua fase de maturação, como também uma fábrica com a capacidade de produzir e embalar este tipo de produto, como é o caso de filtros, estabilizadores e linhas de embalagem. Neste caso, é necessário arrendar uma adega para armazenar este tipo de produto. Por fim, destacar as poucas quantidades de vinho e as castas que transmitem todos os atributos necessários à implementação de um vinho de luxo excepcional.

No que diz respeito às capacidades necessárias, as capacidades organizacionais, dinâmicas e distintivas destacar a força de vendas que tem um forte impacto neste potencial de negócio, porque é através da promoção e capacidade do comercial a colocar o produto nos melhores canais para atingir o consumidor de vinho de luxo. Contudo, é também importante o papel do enólogo que é responsável pela primeira fase de desenvolvimento do produto. Isto porque, o enólogo é quem está presente em todas as etapas de vinificação, nomeadamente desde a colheita até ao engarrafamento (Buglass, 2022). O enólogo é considerado uma microfundação, porque uma microfundação tendo por base a RBV refere-se sobretudo à análise da forma como os recursos e as capacidades de uma empresa são desenvolvidos internamente pelo grupo ou indivíduo da organização (Rodenbach & Brettel, 2012; Ruiz, 2022). Neste sentido, o enólogo por ser o responsável de todo o processo de produção de um vinho, integra todos os recursos e capacidades por forma a implementar diferenciação e a gerar valor através da maximização dos fatores internos da empresa (Diário da República, 2009; Rodenbach & Brettel, 2012).

Tabela 8- Recursos e capacidades para potencial de negócio

Recursos	Capacidades
Recursos tangíveis e físicos 1. Vinhas velhas (Recurso natural); 2. Castas; 3. Adega (Instalações); 4. Barricas de carvalho (materiais). 5. Fábrica (Instalações); 6. Linha de embalagem (máquina de produção); 7. Estabilizadores e filtros (máquinas de produção); 8. Poucas quantidades de vinho.	Capacidades organizacionais 1. Força de Vendas; 2. Gestão da Produção; 3. Relação com consumidor; 4. Marketing operacional.
Recursos intangíveis 1. Qualidade diferenciadora do vinho; 2. Longevidade do vinho; 3. Capacidade de inovação na produção; 4. Reputação; 5. Conhecimento do setor; 6. Marca.	Capacidades dinâmicas 1. Cultura; 2. Marca; 3. Estratégia de Marketing; 4. Comunicação; 5. Pesquisa e Desenvolvimento; 6. Adaptação processo de produção.
Recursos Baseado em Pessoas 1. Mão-de-obra qualificada (enólogos e funcionários); 2. Cultura organizacional; 3. Paixão pelo trabalho; 4. Formação contínua.	Capacidades Distintivas 1. Eficiência operacional; 2. Força comercial; 3. Produto de eleição; 4. Criar uma comunidade/Construção de relacionamentos longo prazo.

Fonte: Autoria Própria

Posto isto, tendo em conta os recursos e as capacidades, como é possível observar na tabela 9, os atributos mais importantes para o desenvolvimento deste novo vinho de luxo são a qualidade do produto, a exclusividade e raridade na produção e venda do vinho, o sabor, o aroma e a longevidade. A qualidade é um recurso extremamente importante no vinho, uma vez que é através do tipo de casta e produção realizada que um vinho pode atingir a qualidade necessária (Jackson, 2017). Neste sentido, este processo é das etapas mais importantes para um enólogo, uma vez que é através de todas as etapas desde a colheita até ao engarrafamento que o vinho pode atrair ou não o consumidor pela qualidade que detém (Jackson, 2017). O sabor também está associado à forma de produção de um vinho, porque através dele pode originar vinhos aromatizantes ou com bastante acidez (Malfeito-Ferreira, 2021). Assim, é um recurso importante uma vez que é dos primeiros atributos que o consumidor avalia na decisão do vinho que vai comprar e consumir (Pelicano, 2021). O aroma influencia diretamente as preferências e a intenção do consumidor, uma vez que é através do olfato que este atributo está associado (Chen et al., 2021). É neste sentido que o aroma é dos primeiros atributos quando se proceda à degustação de um vinho, porque é através deste processo que se consegue logo em primeiro lugar identificar muitas vezes qual a composição, fermentação e até o tipo de casta utilizada (Styger et al., 2011). A exclusividade e raridade são recursos que permitem às empresas apresentarem muitas vezes preços superiores, porque o produto com estas características atrai o maior desejo do consumidor a adquirir produtos limitados no mercado (Ribeiro, 2019).

O preço elevado é muitas vezes definido por base nestes atributos, uma vez que quando um vinho tem quantidades limitadas, é produzido numa região com história e detém uma alta qualidade, e a procura aumenta significativamente devido à ideia de escassez que é transmitida (Outreville & Fur, 2017). Neste sentido, muitas vezes depende da oferta disponibilizada ou até mesmo do prestígio e reputação da marca do vinho que pode influenciar este aumento de preço (Bombrun & Sumner, 2003). Por fim, a longevidade é um recurso essencial para um vinho de luxo porque através de uma boa maturação, um vinho pode possuir uma

duração de consumo bastante superior, ganhando ao longo do tempo maior destaque e valor (Ortega, 2016).

Para além disso, considerando ainda as castas e os determinantes do vinho de luxo em Mafra, deve-se focar na latitude e proximidade com o mar, com a capacidade para produzir vinhos com bastante acidez, a configuração das castas, e no aproveitamento de castas autóctones, como por exemplo a Touriga Nacional, que é adequada a variados tipos de solos. Os recursos naturais da região são elementos que podem definir a vantagem competitiva, uma vez que o tipo de região, de clima e terreno, é o que permite produzir produtos desde matérias-primas até ao produto final com qualidade e características únicas (Bandinelli et al., 2020). As castas são o recurso e a microfundação principal, uma vez que um vinho só se faz através de castas de uva, e porque é através das características da casta em si que é possível criar vinhos com qualidades, sabor, aroma e cor diferentes (Cult, 2019; Ruiz, 2022). No entanto, existem diversas variedades de castas que podem influenciar o tipo de vinho que está a ser produzido, como também pode depender da zona onde é plantada (Lung et al., 2012). Desta forma, é necessário ter em atenção quais são as castas adequadas para cada região por forma a ter a capacidade de uva necessária para produzir vinhos para a comercialização (Lung et al., 2012). Em Mafra, existe atualmente produção de vinho principalmente com castas de Fernão Pires, Jampal, Castelão, entre outras que são adequadas ao clima e ao tipo de solo nesta região.

De seguida, o novo vinho de luxo deve focar-se na própria marca, no marketing a desenvolver e no aproveitamento da história da região, criando assim a oportunidade e a capacidade de entrar num mercado em constante evolução que procura diariamente novas opções. No entanto, é importante realçar que tendo em conta os recursos e as capacidades apresentadas, o mais importante para desenvolver um vinho de luxo no mercado é o impacto e papel que um enólogo detém, por forma a contribuir na criação de um produto com grande destaque no mercado. Apesar de a maioria das empresas possuírem vinhos com os atributos apresentados na tabela, é necessário utilizar ferramentas que os

tenham superiores à concorrência. Desta forma, com o foco nestes atributos existe a capacidade de apresentar fatores chave de sucesso e competências distintivas, que permitem desenvolver vantagem competitiva no negócio. Posto isto, para comprovar a capacidade de desenvolver uma vantagem competitiva é necessário analisar todos os recursos e capacidades que este negócio tem, por forma a selecionar aqueles que são os mais diferenciados, porque quando "(...) as empresas tratam os recursos como ativos valiosos, estes têm um efeito direto na lucratividade dessas empresas" (Ferreira et al., 2022, p. 672). Neste sentido, através desta análise aprofundada conseguimos comprovar a atratividade do negócio para motivar um potencial investidor.

Tabela 9- Atributos: novo vinho de luxo

Atributos core vinho de luxo	Atributos vinho de luxo (consumidores)	Castas	Determinantes do vinho de luxo em Mafra	Obs.
Qualidade Exclusividade Sabor Raridade	Sabor Aroma Qualidade Raridade Longevidade	Touriga Nacional; Castas da Região (pureza).	Latitude e proximidade com o mar; Vinhos com bastante acidez e por isso boa capacidade de guarda; Castas autóctones; Configuração das castas.	Foco do enólogo na criação de um vinho diferenciador
Marketing -Embalagem -Preço elevado	Marca Preço		Possuir uma boa História.	Aproveitar a história da região para promover e realçar as capacidades do vinho.

Fonte: Autoria própria

No entanto, é ainda importante destacar que, como este negócio necessita de um elevado investimento, o melhor caminho a seguir é através de uma integração horizontal, isto é, o processo de estruturação de todos os passos para a criação do produto até ao consumidor final, com base na cooperação através de uma fusão

ou aquisição de empresas já existente no mercado com conhecimento deste setor (Kudelko et al., 2015). Contudo, pode apenas ser uma cooperação em certos passos essenciais na entrega de recursos (Kudelko et al., 2015).

Neste sentido, a estrutura essencial para este negócio, como podemos observar no anexo 30, tem como base vários momentos essenciais para a criação de um produto até ao consumidor final. Assim, o primeiro passo é a produção da uva em vinhas próprias, seguida com o processo da colheita, por forma a chegar ao terceiro momento que é a fábrica. Neste terceiro passo é necessário a subcontratação de uma fábrica para todo o processo industrial de fabricação do vinho. De seguida, após a fase de produção o vinho é transportado para as instalações deste negócio, ou seja, uma adega arrendada em que é possível armazenar o vinho em barricas de carvalho durante 2 anos no seu estado de maturação. Após a sua fase de maturação, o vinho volta à fábrica para o processo de embalagem, e de seguida, já engarrafado volta a ser armazenado nas adegas já como produto final, para que depois possa ser distribuído para os consumidores.

6.3 Modelo VRIO

A análise VRIO é uma ferramenta essencial para estudar o valor, a raridade, a inimitabilidade e a organização dos recursos e capacidades de uma organização, assim sendo, tendo em conta o estudo de todos os atributos e recursos, na tabela 10, conseguimos verificar quais aqueles que permitem desenvolver uma vantagem competitiva para o potencial de negócio de vinhos de luxo na região de Mafra. O negócio ao retirar o melhor partido dos recursos e capacidades, consegue estruturar mais facilmente as melhores estratégias no mercado. Desta forma, de acordo com os recursos necessários, todos eles são valiosos para a organização no sentido em que são essenciais para desenvolver um vinho de luxo de sucesso. No entanto, apenas as vinhas velhas, a qualidade, a longevidade, a mão-de-obra qualificada, a capacidade de inovação e a marca é que apresentam uma vantagem competitiva longa para este potencial de negócio, porque são estes

que são valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados pela organização. Deste modo, os recursos que representam uma vantagem competitiva longa, ou seja uma vantagem competitiva sustentável têm a capacidade de se prolongar ao longo do tempo através de pesquisa e investigação e adaptação constante para obter sempre o fator de diferenciação (Bovolenta, 2019). Por fim, avaliando o desempenho económico, as que apresentam um desempenho acima do normal, podem representar um ponto bastante positivo a nível não financeiro e financeiro para uma organização. Assim, é através destes recursos que o novo negócio tem a capacidade para ter sucesso a longo prazo no mercado em constante evolução.

(espaçamento em branco propositadamente)

Tabela 10- VRIO

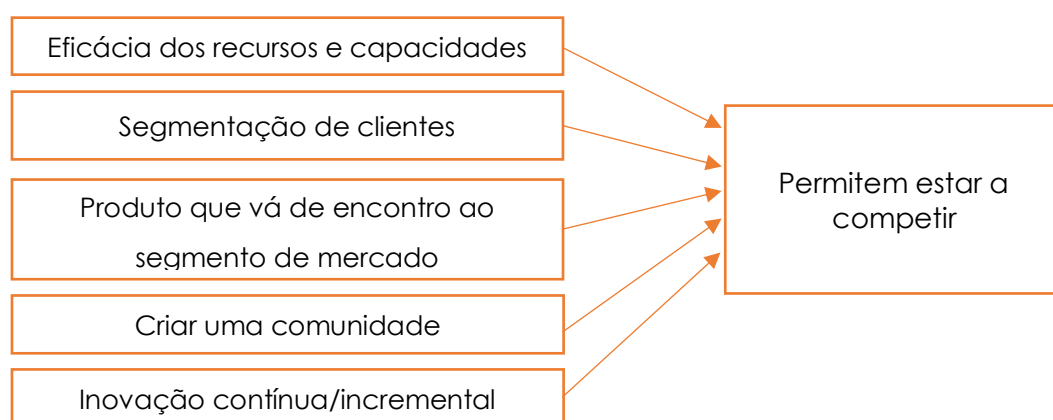
Recursos	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	A exploração pela organização	Implicações competitivas	Desempenho económico
Vinhas velhas	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva longa	Acima do normal
Qualidade diferenciadora do vinho	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva longa	Acima do normal
Longevidade do vinho	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva longa	Acima do normal
Capacidade de inovação na produção	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva longa	Acima do normal
Marca	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva longa	Acima do normal
Mão-de-obra qualificada	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva longa	Acima do normal
Poucas quantidades de vinho	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Reputação	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Cultura organizacional	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Paixão pelo trabalho	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Formação contínua	Sim	Não	Sim	Sim	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Castas	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Normal
Adega	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Normal
Barricas de carvalho	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Normal
Fábricas	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Normal
Linhas de embalagem	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Normal
Estabilizadores e filtros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Normal
Conhecimento do setor	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva	Normal

Fonte: Autoria Própria

6.4 Fatores chave de sucesso (FCS)

Os fatores chave de sucesso (FCS) permitem às organizações competir no mercado em situação de igualdade com os concorrentes, uma vez que são fatores reconhecidos pelos consumidores e que têm que estar obrigatoriamente presentes na organização. Assim sendo, neste projeto realçamos os seguintes FCS: a eficácia dos recursos e capacidades, segmentação de clientes, produto que vá de encontro ao segmento de mercado, criar uma comunidade e inovação contínua/incremental (figura 8).

Figura 8- Fatores Chave de Sucesso



Fonte: Autoria Própria

A eficácia² dos recursos e capacidades permitem aos negócios desenvolver os melhores produtos através dos recursos que estão disponíveis, e que a empresa considera que são os mais fortes para alcançar a diferenciação e o sucesso do negócio. Segmentar os clientes é um dos fatores mais importantes porque é através de uma seleção restrita, que os negócios apresentam exatamente os atributos num produto que os consumidores deste tipo de mercado procuram. A criação de um produto que vá de encontro ao segmento de mercado também é

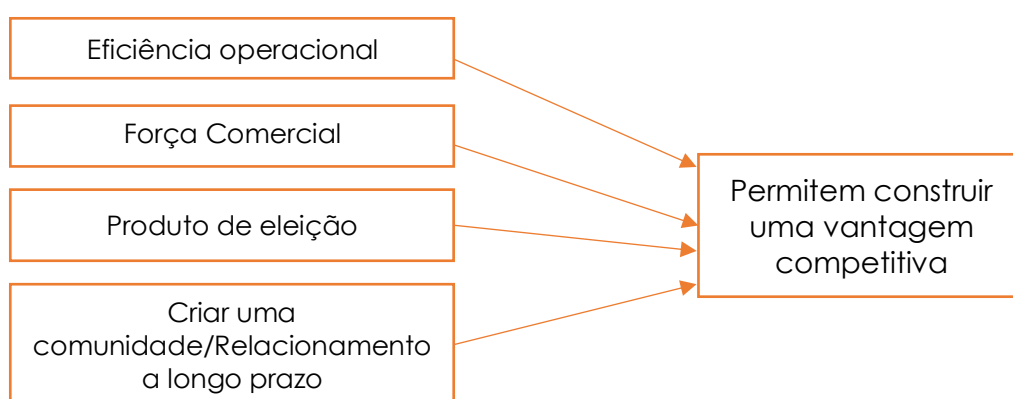
² A eficácia é definida como a aptidão de uma organização para atingir os seus objetivos (Winand et al., 2010).

um fator que permite estar a competir, porque é através da criação de um vinho de luxo pensado ao pormenor que mais facilmente é criada uma reputação positiva e o aumento da fidelização e o relacionamento com o consumidor. Para além disso, através da criação de uma comunidade mais facilmente o consumidor relaciona-se com uma marca criando emoções positivas no produto desenvolvido. Por fim, a inovação contínua/incremental serve para aumentar cada vez mais o reconhecimento pela constante adaptação às alterações do mercado e às oportunidades que vão surgindo por forma a apresentar um produto inovador e diferenciador.

6.5 Capacidades Distintivas

As capacidades distintivas ao funcionarem como um sistema que se adapta e evolui, geram maiores benefícios em virtude de os concorrentes dificilmente conseguirem imitá-lo (Arraya, 2022). Assim, é importante apresentar quais são as capacidades distintivas que configuram o sistema e que marcam a diferença neste potencial de negócio através de processos e rotinas executadas melhor que os concorrentes (figura 9).

Figura 9- Capacidades distintivas



Fonte: Autoria Própria

Neste sentido, a eficiência³ operacional é um ponto importante para a vantagem competitiva, através de uma constante melhoria de todos os processos de produção e operacionais para apresentar sempre ao consumidor um vinho com qualidade e excecional. Para além disso, a força comercial marca a vantagem neste potencial de negócio, porque é através do vendedor que este novo produto consegue estar presente nos melhores canais para alcançar os consumidores certos, como também o próprio enólogo que ajuda na criação de um vinho de luxo excecional. O produto de eleição, significa o desenvolvimento de um vinho de luxo que vá de encontro à expectativa do consumidor, com uma qualidade excecional e com um conjunto de atributos e design totalmente diversificado transmitindo elegância, posicionando-o num patamar superior do setor de luxo. Por fim, a construção de relacionamentos a longo prazo/criar comunidades é o que permite a este potencial de negócio estar à frente da concorrência nos relacionamentos que tem com os consumidores por forma a adaptar constantemente, tendo sempre atenção às necessidades.

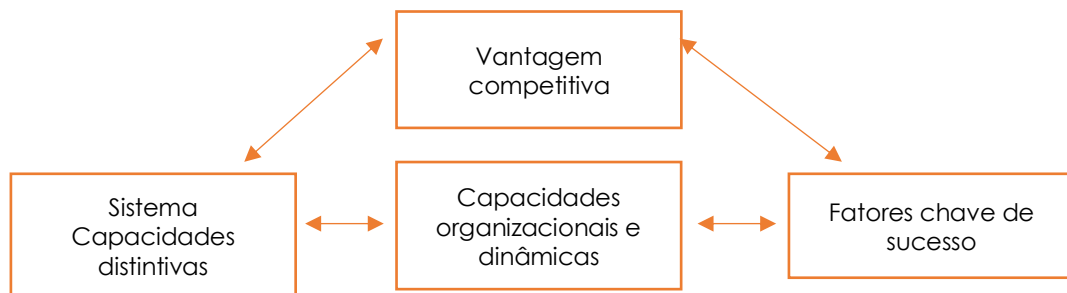
6.6 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva para este potencial de negócio, ou seja, o que o diferencia é o próprio produto: o vinho. Como é visível na figura 10, apenas é possível alcançar esta vantagem através da moderação das capacidades organizacionais e dinâmicas no sistema de capacidades distintivas. Isto porque para o próprio vinho destacar-se no mercado, e para que este potencial de negócio seja rentável o sistema de capacidades terá de atuar num nível superior à concorrência. Consequentemente, isso só é possível acontecer quando existe uma simbiose entre FCS, capacidades organizacionais e dinâmicas e o sistema de capacidades distintivas. Deste modo, o valor acrescentado deste potencial de negócio para o consumidor, é na apresentação de um vinho com todas as características essenciais e diferenciadoras que tornam a experiência do

³ A eficiência é o que permite comparar a relação dos recursos utilizados pela organização com os resultados obtidos pela mesma, sem considerar a satisfação do consumidor (Winand et al., 2010).

consumidor única e personalizada. Para além disso, para os investidores este potencial de negócio apresenta uma atratividade interessante.

Figura 10- Relação Vantagem competitiva, CD e FCS.



Fonte: Autoria Própria

6.7 Marketing Mix

6.7.1 Marca

A marca é uma das capacidades mais importantes para este tipo de negócio pelo facto de que com uma identidade de marca forte, coerente e apelativa, mais facilmente os consumidores ganham confiança e fidelização com a marca. Assim, sendo o nome proposto para a marca deste vinho de luxo é a D. Duarte⁴, nome este inspirado na região de Mafra por estar relacionada com a monarquia, através do “D.”. O nome “Duarte” está relacionado com a vertente familiar, ou seja sobrenome do lado da família com o património das vinhas na região de Mafra. Neste sentido, como representação da escolha do nome da marca, como é possível observar na figura 11 e 12, o desenvolvimento é sempre em torno da realeza, do luxo e ao mesmo tempo da simplicidade.

Desta forma, começado pela figura 11 realçar que este é o logótipo mais simples para apresentar a marca, representando um brasão de família através do D de “D.” e o D de “Duarte”. Para além disso, o design em torno das letras é o que

⁴ D. Duarte é um nome provisório para demonstrar a viabilidade e atratividade deste negócio. Foi adequado à região onde pretende ser produzido, mas pode ser alterado futuramente.

apresenta todo o ideal de luxo que se pretende. Por fim, na figura 12 está apresentado o logótipo original e completo para a marca. A cor utilizada é o branco, porque é uma cor que simboliza momentos de frescura, liberdade e alegria, ou seja todos os significados que se pretende transmitir na entrega deste produto aos consumidores.

Figura 11- Logótipo simples



Fonte: Autoria Própria

Figura 12- Logótipo



Fonte: Autoria Própria

O slogan proposto para esta marca é “A sua bebida real”, que tem como principal objetivo atrair o consumidor a um vinho que os faça sentir que fazem parte da realeza e que são importantes. Posto isto, tendo em conta as ideias deste potencial de negócio esta marca pretende posicionar-se: “A D. Duarte é muito mais que uma marca de vinhos de luxo, é uma empresa que se foca na inovação de vinhos nunca antes desenvolvidos que tornam a experiência do consumidor única e inesquecível”. Este tipo de posicionamento foca-se no lado funcional, simbólico e experiencial. Posto isto, a apresentação dos próximos passos são referências visuais de como um potencial vinho de luxo para este tipo de negócio pode ser caracterizado através da marca D. Duarte.

6.7.2 Produto

A D. Duarte dedica-se à produção de vinhos de luxo, e neste sentido o primeiro produto para este potencial de negócio é a aposta na produção de um vinho tinto com produção exclusivamente na região de Mafra, e com as castas Touriga Nacional, Trincadeira, entre outras, uma vez que pode depender do estudo desenvolvido pelo enólogo na escolha e adaptação das castas, e formas de produção para chegar a um produto associado à categoria de luxo. Este vinho D.

Duarte tem de ter uma maturação acima dos 24 meses para aumentar a sua qualidade, reforçar o seu sabor e aroma, como também aumentar a sua longevidade. A D. Duarte pretende sempre apresentar um produto com a máxima atenção aos detalhes, através de uma história que acompanha sempre o produto, porque o objetivo é transmitir e relacionar o vinho à história da região onde o vinho é produzido. No entanto, se a produção do vinho não for excepcional para estar categorizado como um vinho de luxo, para a não perder a produção, deve-se apresentar uma marca de vinhos com baixa qualidade. Para além disso, no que se refere à embalagem do vinho, para este produto a D. Duarte pretende desenvolver um formato, nomeadamente uma embalagem com 75 cl. No que se refere à própria embalagem pretende-se uma garrafa de vidro com rolha de cortiça proveniente das árvores da região, por forma a valorizar todos os recursos da zona.

Posto isto, no design da garrafa pretende-se que possua características simples e intemporais, que transmitem o luxo através das cores branco, preto e dourado. Assim, como é possível observar no anexo 31, a embalagem deve ser escura, a zona da rolha é protegida com uma capa preta com os tons de dourado e preto e o logótipo D. Duarte simples; a parte da frente da etiqueta tem o nome do vinho "D. Duarte"; e o *slogan* em destaque e os contornos do palácio de Mafra para transmitir a zona proveniente do vinho. Reforçar que a etiqueta está em 3D para realçar ainda mais a embalagem em questão e transmitir a ideia de textura na garrafa. Para além disso, na parte de trás da garrafa está presente o rótulo com todas as informações obrigatórias desde a quantidade, teor alcoólico, entre outros.

De seguida, ainda fazendo parte da embalagem é necessário desenvolver uma caixa de armazenamento do produto, e neste caso de exposição com um design apelativo. Neste sentido, pretende-se apresentar uma caixa preta com o logótipo simples da D. Duarte carimbado com um sinete com lacre preto ou dourado, e com o padrão do palácio de Mafra, e o *slogan* da marca em torno da caixa (anexo 32). Dentro da caixa para além da própria garrafa, ainda está

disponível um livro formato A5 com a apresentação do vinho e ainda uma narrativa com toda a história e inspiração da criação da D. Duarte. Isto para que quando o vinho está a ser servido ao consumidor, o empregado de mesa, por exemplo, está a contar essa mesma história para transmitir uma experiência de consumo personalizada e única (anexo 33). Portanto, as organizações conseguem alcançar vantagem competitiva com a capacidade de resposta às alterações de mercado com a entrega e desenvolvimento de produtos adaptáveis, e neste caso a embalagem é uma das capacidades mais importantes para seduzir o consumidor através de um design apelativo e personalizado para diferenciar da concorrência (Coutinho & Lucian, 2016; Rodrigues et al., 2020).

6.7.3 Preço

O vinho de luxo é um produto bastante caro, porque este tipo de vinho pretende apresentar sempre o conceito da qualidade em primeiro lugar, e com isso o preço pode ser influenciado tendo em conta o valor que o produto transmite (Candeias & Alonso, 2020). O D. Duarte é um vinho com produção limitada a anos excecionais, e por isso tem de ter um preço a partir de 250€ para estar posicionado ao lado da concorrência de vinhos de luxo presentes em Portugal. No entanto, é preciso ter em conta que para que seja possível atingir este tipo de patamar, a produção do vinho deve ser bastante cuidada e com altos investimentos por forma a atingir a melhor qualidade. O preço final do vinho depende, para além do custo de produção e todo o seu valor acrescido, do custo das etiquetas de rotulagem e da própria embalagem. O importante neste tipo de produto é o valor acrescido que transmite ao consumidor e não o preço final, porque este consumidor está disposto a retribuir financeiramente por uma experiência única.

6.7.4 Lugar/Place

O local, ou seja, a distribuição necessária para que o produto chegue em condições e esteja disponível para o consumidor, é através do transporte com temperatura controlada para manter a qualidade do vinho. Neste caso, será necessário uma empresa de transportes especializados para realizar o serviço de

entrega, ou então através da aquisição de veículos próprios. Posto isto, o vinho de luxo D. Duarte está disponível nos canais horeca, com características de consumo diferenciadoras, no sentido em que apenas certos consumidores adquirem este tipo de produto nestes locais.

6.7.5 Promoção

No que se refere à Promoção/Comunicação, existem vários caminhos que a D. Duarte pode seguir para dar a conhecer o seu vinho, nomeadamente através de publicidade, com o uso de catálogos que detalham todas as características do produto em questão (anexo 34), e o uso de folhetos, que podem ser colocados nas cartas dos restaurantes de forma a atrair o consumidor na escolha do D. Duarte e não da concorrência (anexo 35). Para além disso, ainda através da força de vendas, pelos comerciais que publicitam a D. Duarte aos clientes para que o produto esteja presente em mais locais, mas nos locais certos onde o consumidor final está de certeza. Ainda, é importante desenvolver um *website* da D. Duarte para demonstrar toda a história mais detalhada e completa, para que possa chegar digitalmente aos consumidores, com o auxílio das redes sociais que têm como objetivo principal comunicar com o consumidor de uma forma mais pessoal e diária, criando relacionamentos fortes. De seguida, a D. Duarte deve estar presente em eventos específicos como provas de vinhos exclusivas, concursos entre outros que ajudam na reputação e notoriedade da marca.

Por fim, ainda alguns elementos de merchandising para atrair e tornar a experiência ainda mais diferenciadora, como pequenos detalhes, por exemplo apoio de copos que são colocados na mesa quando o consumidor escolhe o D. Duarte para consumo, e também um caderno e caneta que pode ser colocado também na mesa caso o momento de consumo seja por exemplo uma degustação de vinhos ou almoço/jantar de negócios (anexo 36). Caso o consumidor compre o vinho também está disponível sacos *premium* e personalizados (anexo 37). Neste sentido, tendo em conta as dimensões RBV e DVC a inovação na forma de comunicar o produto/serviço ao consumidor pode

ajudar a marca a agregar valor devido aos recursos e capacidades que uma empresa tem e que são essenciais para diferenciarem-se da concorrência (den Hertog, 2010).

6.7.6 Pessoas

As Pessoas são essenciais para a produção e comercialização do vinho de luxo. Deste modo, para a D. Duarte fazem parte enólogos, funcionários que ajudam na plantação, colheita e produção do vinho, como também comerciais que apresentação o produto a restaurantes, hotéis e outros locais onde o vinho pode estar presente para o consumo final. Deste modo, dentro da organização deve existir formações por forma a motivar a equipa e a melhorar constantemente o desempenho e produtividade.

6.7.7 Evidências Físicas

Relativamente às Evidências Físicas da D. Duarte, pretende-se que exista um conjunto de elementos físicos essenciais para que a marca e o produto ganhem notoriedade a longo prazo. Neste sentido, é necessário a apresentação de um catálogo com todas as informações do produto visualmente apelativo para os comerciais apresentarem no canal horeca, como também cartões de visita e cartões que estão na embalagem do produto, que servem para desenvolver uma experiência de consumo inovadora. Por fim, também são evidências físicas o fardamento necessário para os funcionários da empresa, como também a imagem da marca que apresenta a mesma visualmente, como é o caso do logótipo que pode estar presente na embalagem, em carros ou por exemplo nos canais digitais que apresentam a marca ao consumidor mais consistentemente.

6.7.8 Processos

No que diz respeito aos Processos, neste caso em questão faz parte todo o processo de produção do vinho de luxo através da plantação, colheita, esmagamento, fermentação, maturação, embalagem e outras fases até à

chegada do vinho ao consumidor final. Para além disso, a D. Duarte com o foco na inovação pretende fazer um acompanhamento ao cliente em que através da apresentação da escolha do produto, da apresentação da história no momento de servir o vinho, e do consumo, a D. Duarte pretende estar atenta a todas as sugestões para que a experiência seja sempre melhor.

6.8 Viabilidade da Proposta Estratégica

O Plano Financeiro permite avaliar financeiramente o projeto proposto, ou seja, o potencial de negócio por forma a comprovar a viabilidade de um novo produto que alcança resultados positivos a longo prazo (Mwaura, 2013). Para comprovar a viabilidade da proposta estratégica procedeu-se a uma ferramenta de avaliação de projeto para 7 anos, porque este tipo de produto necessita cerca de dois anos para estar disponível no mercado, e por isso os primeiros anos são apenas os custos de produção e armazenamento das colheitas.

Neste sentido, é necessário ter em consideração os pressupostos para a avaliação deste potencial de negócio (anexo 38), com um valor total de investimento de 360.000€. Considera-se um Prémio de Risco do capital de investidores (7%) e a Remuneração de capital dos investidores sem risco (5%). Assim, a taxa para a atualização do *cash flow* é de 12%. Por fim, dentro dos pressupostos ainda é importante referir os impostos considerados, nomeadamente a Taxa de imposto sobre lucros (21%), e a Derrama Municipal, tendo em conta a região de Mafra (1,5%).

Tendo em conta a inflação, como o valor do dinheiro é sempre diferente ao longo dos anos, avalia-se o aumento percentual das vendas e dos custos de Fornecimento e Serviços Externos (FSE), como por exemplo um aumento de 10% no preço do produto (anexo 39). De seguida, os investimentos necessários para o desenvolvimento deste negócio, ou seja, os 360.000€, são um conjunto de ativos tangíveis. Neste caso, o valor total de aquisição representa os ativos como tratores, pulverizadores, vasilhame, carrinhas, material informático e de escritório, terrenos, software de gestão, *website*, barricas de carvalho e equipamentos de carga

(anexo 40). Contudo, de acordo com o Decreto Regulamentar nº25/2009, no anexo 41 estão presentes as taxas de amortizações para cada um dos custos. Apesar deste projeto ser avaliado para 7 anos, alguns dos custos precisam de mais tempo para serem totalmente amortizados. Posto isto, tendo em conta o produto, o preço unitário de venda para o D. Duarte é de 250€⁵, com uma produção prevista de 13.875 garrafas das colheitas. Como é possível observar no anexo 42, estes são as estimativas da capacidade de produção dos 4 hectares disponíveis para alcançar o volume de garrafas proposto. No entanto, algumas unidades de cada colheita servem para guardar, para oferecer, como também para promoção e, portanto, estima-se que apenas são vendidas 13.000 unidades de cada colheita (anexo 43). Apenas no 3º ano é que começam as vendas, devido ao período de maturação do vinho.

Posteriormente, calculou-se os custos de pessoal, com cerca de 8 funcionários, nomeadamente 1 enólogo, 4 funcionários de campo, 1 comercial e 2 funcionários para as funções de transporte e administrativo. Estes funcionários, tendo em conta o ordenado líquido proposto, custam à empresa, no primeiro ano 143.797,50€, incluindo os custos da Segurança Social (anexo 44). Os restantes anos têm o aumento percentual como explicado anteriormente. No entanto, existem ainda os custos de FSE fixos e variáveis, nomeadamente o aluguer de uma adega/armazém, custos de marketing, custos de energias (água, luz, gás), custos administrativos, comunicações, custo de transportes, contabilidade, honorários, seguros, deslocações e estadas, assistência técnica, limpeza, higiene e conforto, manutenção e conservação, entre outros (anexo 45). Ainda é importante referir a necessidade de realizar subcontrato com uma fábrica, que auxilia no processo industrial da produção e engarrafamento do vinho, seguindo os parâmetros propostos para a criação do mesmo, como o tipo de embalagem e etiqueta, por exemplo. Relativamente ao CMVMC, ou seja os custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas, estima-se um valor de 30% das vendas, uma vez que os custos associados a este tipo de produto são complexos e incertos de quais os

⁵ Este valor é o proposto tendo em conta os valores praticados pela concorrência.

valores exatos, como por exemplo a quantidade de adubos, fertilizantes, entre outros (anexo 46). Para além disso, este negócio requer uma grande atenção no Fundo de Maneio (F.M.), porque é necessário dinheiro para sustentar a empresa enquanto não se vende o produto, principalmente nos dois primeiros anos. Assim, como é possível observar no anexo 47, no primeiro ano é necessário um F.M. de 1.73976,63€. De seguida, o ponto crítico das vendas é um indicador que apresenta o valor mínimo de vendas que negócio deve ter para sustentar os custos (anexo 48). Neste caso, a partir do terceiro ano verifica-se um valor necessário de 656.727,66€.

Deste modo, como é possível observar no anexo 49, com o total dos valores das vendas, do CMVMC, do FSE e das Amortizações, conseguimos verificar dados importantes na demonstração de resultados. O EBITDA, ou seja, o lucro antes dos impostos, juros e amortizações, apresenta resultados positivos a partir do 3º ano, uma vez que no 1º e 2º ano representam ainda prejuízo para o negócio por não existir resultados de vendas. O EBIT, o lucro antes dos impostos, tal como o anterior apresentam valores lucrativos. No entanto, é através do Resultado Líquido, ou seja, após os impostos e as amortizações que se comprova um resultado para este negócio com valores positivos. Por fim, destacar alguns indicadores que comprovam a viabilidade do negócio (figura 13), o ponto morto de vendas que permite identificar qual o valor suficiente das vendas para cobrir as despesas, e neste caso é a partir do 6/7 ano que isso acontece. O Grau Financeiro Alavanca avalia o impacto de recursos terceiros, e neste sentido como apresenta um valor superior a 1, podemos classificar que este projeto tem a capacidade de gerar um retorno adicional a favor do acionista do projeto. No que diz respeito ao Grau Económico Alavanca, referir que como não apresenta um valor elevado, este projeto não tem um risco elevado pelas atividades deste negócio não estarem próximas do ponto crítico. Posto isto, destacar ainda que este negócio, pelas vendas que detém consegue receber de margem líquida um valor de 31%, resultado favorável para o tipo de negócio. A Rendibilidade Operacional Vendas, deste negócio, com um valor de 44% representa a capacidade positiva de gerar resultados a partir das vendas do vinho de luxo. A Eficiência Financeira Exploração,

com um valor de 70% demonstra a atratividade deste tipo de negócio. Assim, ainda realçar os indicadores como o VAL, a TIR e o *payback* (anexo 50). O VAL neste negócio apresenta um resultado de 2.857.598,88 €, valor este positivo, e por isso mesmo aprova-se o projeto. Posto isto, a TIR com 34,768% demonstra a rentabilidade do projeto, porque isto representa a taxa máxima a que a empresa pode financiar o projeto sem que o mesmo se salde por uma perda líquida para a empresa. Por isso mesmo, como apresenta valores superiores a 13% considera-se o projeto viável e rentável para se investir, não sendo desconfiável por não apresentar uma percentagem muito elevada. Por fim, verificamos que a recuperação do investimento pelo *payback* acontece após 5 anos e 1 mês e 19 dias.

Figura 13- Indicadores

Para os 7 anos do Projeto				
		Estimativa Normal	Estimativa Pessimista	Estimativa Intermédia
RISCO	VAL	2 857 598,88 €	- 712 167,78 €	352 166,53 €
	TIR	34,768%	1,256%	16,730%
	Payback	5 anos, 1 mês e 19 dias	mais de 7 anos	mais de 7 anos
	Ponto Morto de Vendas $PMV = CF / [(V-CV)/V]$	2 092 465,72 €	2 158 115,30 €	2 140 735,02 €
	Grau Financeiro Alavanca = RO / RL	1,42406059	3,521191024	1,365009584
	Grau Económico Alavanca = ML / RO	2,267453773	14,53864373	6,056624167
RENDIBILIDADE	Margem Líquida (Resultado Líquido / Vendas)	31%	2%	12%
	Rendibilidade Operacional Vendas = (RO / V)	44%	7%	17%
	Eficiência financeira exploração = RL / RO	70%	28%	73%

Fonte: Autoria Própria

No entanto, tal como referido anteriormente a produção deste tipo de produto está sujeita a imprevistos naturais que influenciam a qualidade da uva e da colheita, como tal a qualidade final do vinho. Desta forma existe sempre o risco de a colheita do ano apresentar uma qualidade inferior á excecional, aí sempre que se situe na qualidade imediatamente abaixo (*premium*) essa colheita será comercializada nesse segmento. Assim sendo, apresenta-se um cenário pessimista caso isso aconteça, através da diminuição do preço do vinho para 150€ (anexo 51). Neste sentido, e no limite de em sete anos as colheitas serem todas *premium*,

verificamos que apesar de apresentar um resultado líquido positivo a partir do 3º ano, quando avaliamos os rácios rapidamente percebemos que não seria um projeto interessante e rentável, porque o VAL apresenta um resultado negativo, mas a TIR apresenta um valor mínimo que comprova a dificuldade alcançar uma rentabilidade favorável. Assim, destacar que o ponto morto das vendas (figura 13), com um valor elevado que ultrapassa os 7 anos do projeto, como também o Grau económico alavanca que apresenta o elevado risco deste negócio. Contudo, por forma a testar a viabilidade deste projeto num cenário intermédio, com a produção excecional do vinho nos 3 primeiros anos, e nos seguintes 2 *premium*, o negócio apresenta resultados positivos, com uma atratividade razoável com uma percentagem de 16,73% de TIR e um VAL positivo (anexo 52).

Desta forma, podemos observar que apesar deste projeto ser uma oportunidade de negócio, é preciso ter em consideração os riscos de produção que podem surgir.

6.8.1 Resolução das Fragilidades da Rentabilidade do negócio

O potencial de negócio apesar de a nível qualitativo ter uma estrutura forte, quantitativamente apresenta fragilidades, como apresentado anteriormente. Por forma a resolver e a combater os riscos é necessário ter atenção a duas possibilidades que ajudam na concretização de melhores resultados. Deste modo, o primeiro passo é através da aquisição de por exemplo mais dois hectares de terreno, com maior área de vinha consegue-se aumentar a produção. Esta possibilidade acresce 15% os custos fixos e aumenta os proveitos em 40%-45%. No entanto também é possível comprar uvas a produtores para aumentar a produção, aumentando apenas os custos variáveis. Ambos os caminhos vão ajudar o negócio no crescimento do volume de faturação, o que diminui os riscos caso a colheita não seja excecional.

7. Conclusões, Limitações e Recomendações

O projeto profissional pretende atrair potenciais investidores na apresentação de um vinho de luxo na região vinícola de Mafra. Assim, após a realização de uma proposta estratégica, podemos verificar que todos os passos para a criação deste novo produto são essenciais para o sucesso deste potencial de negócio. Neste sentido, conclui-se que este setor é bastante atrativo, por apresentar uma forte e constante evolução, apresentando uma oportunidade na introdução de novos produtos. Desta forma, através de uma análise aprofundada do setor, e dos recursos e capacidades mais valorizados pelos consumidores, e importantes para o funcionamento deste negócio, desenvolveu-se um produto com capacidade de ser diferenciador no mercado com uma vantagem competitiva.

Para o desenvolvimento deste projeto utilizou-se ferramentas qualitativas e quantitativas que avaliam a viabilidade do negócio. Neste sentido, a nível qualitativo através da revisão de literatura foi possível compreender melhor o que é um vinho de luxo, e quais são as características mais importantes na criação deste produto, e, foi através do desenvolvimento das entrevistas a profissionais de vinho que se confirmou todos os dados teóricos referentes ao vinho de luxo. A introdução de uma entrevista a enólogos, escanções e loja de vinho foi a melhor decisão para apresentar um projeto com dados mais específicos, por forma a apresentar um novo produto na região de Mafra. Assim, através destes dados e da comprovação, que a região onde se pretende introduzir um novo produto é atrativa, avaliou-se o setor e a proposta estratégica para este projeto. Neste sentido, conclui-se que o consumo de vinhos aumentou significativamente, que é um setor atrativo devido aos poucos vinhos de luxo nacionais existentes, como também o papel e a caracterização do investidor ideal para este projeto. Isto porque é um setor muito específico que necessita de elevados investimentos. Para além disso, e talvez o mais importante para este projeto é a apresentação dos recursos e capacidades necessários para apresentar um vinho diferenciador capaz de alcançar uma vantagem competitiva. Estes elementos tornam o projeto apelativo, uma vez que segundo o RBV e DCV é através da análise dos recursos e

das capacidades de uma empresa que conseguimos adaptar os produtos que pretendemos apresentar aos consumidores, tendo sempre em atenção às mudanças do mercado. E, por isso mesmo com a perceção dos atributos necessários para criar um vinho de luxo, identificou-se os recursos e as capacidades necessárias para este potencial de negócio. Assim, conseguimos apresentar a vantagem competitiva deste projeto, o próprio vinho de luxo. Por fim, através da ferramenta quantitativa, procedeu-se à análise da viabilidade financeira para este vinho de luxo, e neste caso o D. Duarte. É através deste momento que comprovamos que este negócio, caso não existam problemas a nível de produção, é um negócio lucrativo, mas se isso não acontecer, muito dificilmente este potencial de negócio tem futuro. Neste sentido, este projeto tem os passos necessários para colocar em prática, atraindo um investidor, mas tendo sempre atenção aos riscos que podem ocorrer.

No que se refere às Limitações deste projeto, a nível académico realçar que como o vinho de luxo ainda é um conceito recente, não existem muitos artigos que associam um vinho à categoria de luxo. Para além disso, como a região de Mafra não desenvolve vinhos de luxo, verificou-se alguma dificuldade na apresentação de dados mais concretos quanto à caracterização da região vinícola. Por fim, o vinho de luxo é um produto muito complexo, e por isso mesmo, destaco que neste projeto houve algumas limitações na apresentação de dados mais específicos na forma de produção e os custos de um vinho de luxo.

Posto isto, como próximos passos sugere-se uma análise mais aprofundada com todos os passos necessários para a produção de um vinho de luxo, como também encontrar o investidor interessado para contribuir na implementação deste produto no mercado. Ainda referir que, caso o D. Duarte obtenha sucesso, como analisado neste projeto, seria interessante abranger este negócio com outros vinhos provenientes de outras regiões vinícolas, que se relacionam com a história que se pretende transmitir para o consumidor, alargando assim o leque de vinhos de luxo no mercado nacional e internacional.

8. Bibliografia

- Abidin, R., Osman, N. H., & Hashim, R. (2020). Critical Success Factors in Business Operation and Its Impact on Productivity Growth. *Advances in Economics, Business and Management Research*.
- Adamczyk, G., Capetillo-Ponce, J., & Szczygielski, D. (24 de February de 2022). Links between types of value orientations and consumer behaviours. An empirical study. *PLOS ONE*.
- Agarwal, R., Grassl, W., & Pahl, J. (2015). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 33, 12-21.
- Agência Luso. (12 de maio de 2023). *Portugal é o país do mundo que consome mais vinho "per capita"*. Obtido em maio de 2023, de Observador: <https://observador.pt/2023/05/12/portugal-e-o-pais-do-mundo-que-consome-mais-vinho-per-capita/>
- Albert, A. Z., & Federico, E. (2015). Tipos de solo para o vinho. *Cata del Vino*.
- Al-Da'abseh, T. K., Aljawarneh, N. M., & Shwiyat, Z. M. (2018). Marketing Mix Startegies and Its Impact on Organizational Performance Efficiency in The Jordanian Company for Investment and Supply-Safeway: An Empirical Study. *Invention Journal of Research Technology in Engineering & Management*, 14-23.
- Alonso, C., Brandão, C., & Gonçalves, S. P. (2021). Análise temática qualitativa com o apoio do MaxQda—O impacto da COVID-19 no setor da restauração. *New Trends in Qualitative Research, Vol. 9: Investigação Qualitativa em Ciências Sociais: avanços e desafios*.
- Amit, J., & Roshan, D. (2023). *Luxury Wines and Spirits Market by Type (Wines/Champagnes, Spirits), by Distribution Channel (Wholesale, Retail, E-Commerce, Others): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2022-2031*. Allied Market Research.
- Andersén, J. (2011). Strategic resources and firm performance. *Management Decision*, 49, 87-98.
- Armés, D. (2021). O luxo e o vinho: entrevista com Cláudio Martins. GQ.

- Arraya, M. (2022). The relationship between distinctive capabilities system, learning orientation, leadership and performance. *European Journal of Management Studies*, 27, 205-227.
- Azueira, A. d. (2023). *Produção*. Obtido em abril de 2023, de Adega de Azueira: <https://adegadeazueira.com/producao/>
- Badi, K. S. (2018). The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Open - Research Paper*, 1-10.
- Bahador, M. H. (2019). The effect of Marketing Mix on Organizations Performance. *Conference: 1st Strategic Management Conference*, (pp. 1-10).
- Balenovic, I., Ignjatijevic, S., Stojanovic, G., Tankosic, J., Lekic, N., Milutinovic, O., Dudak, L. (2021). Factors Influencing Wine Purchasing by Generation Y and Older Cohorts on the Serbian Wine Market. *Agriculture*, 11, 1054.
- Bandinelli, R., Acuti, D., Fani, V., Bindi, B., & Aiello, G. (2020). Environmental practices in the wine industry: an overview of the Italian market. *British Food Journal*, 122.
- Barber, N., & Almanza, B. A. (2008). Influence of Wine Packaging on Consumers' Decision to Purchase. *Journal of Foodservice Business Research*.
- Batra, R. (2019). Creating Brand Meaning: A Review and Research Agenda. *Journal of Consumer Psychology*, 535-546.
- Becker, K., Lee, J. W., & Nobre, H. M. (2018). The Concept of Luxury Brands and the Relationship between Consumer and Luxury Brands. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 51-63.
- Bellomario, S., Parker, R., Conlan, X., Barnett, N., & Adams, M. (2010). Partial least squares and principal components analysis of wine vintage by high performance liquid chromatography with chemiluminescence detection. *Analytica Chimica Acta*, 678, 34-38.
- Beverland, M., & Luxton, S. (2013). Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling: How luxury wine firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past. *Journal of Advertising*, 103-116.

- Boinett, C. K., Kibet, Y., & Jemaiyo, B. (2022). Relationship between Brand Awareness and Competitive Advantage of Independent Petroleum Dealers in Uasin Gishu County, Kenya. *British Journal of Marketing Studies*, 27-39.
- Bombrun, H., & Sumner, D. A. (2003). What Determines the Price of Wine? The Value of Grape Characteristics and Wine Quality Assessments. *Agricultural Issues Center*, 1-6.
- Bovolenta, L. (2019). *The evolution of the concept of sustainable competitive advantage: A literature review*. Master in Management Program.
- Brodie, R. J., Benson-Rea, M., & Christopher, J. M. (2016). Branding as a Dynamic Capability: Strategic Advantage from Integrating Meanings with Identification. *Marketing Theory*, 17 (2), 183-99.
- Brunner, T. A., & Siegrist, M. (2011). Lifestyle determinants of wine consumption and spending on wine. *International Journal of Wine Business Research*.
- Buglass, A. J. (2022). *An Introduction to Viticulture, Winemaking and Wine: From Vineyard to Wine Glass*. Cambridge Scholars Publishing.
- Cöster, F., Engdahl, M., & Svensson, J. (29 de May de 2014). Critical success factors. *An evaluation to identify strategic capabilities* (Bachelor thesis: Marketing programme), pp. 1-88.
- Campinho, J. (30 de abril de 2021). *Portugal marca 2020 com liderança no consumo do vinho*. Obtido em abril de 2023, de Viva o Vinho: <https://vivaovinho.pt/mundo-do-vinho/portugal-marca-2020-com-lideranca-no-consumo-de-vinho/>
- Candeias, T., & Alonso, H. (2020). Situational Pricing: The role of wine consumption occasion on price decision. *62nd International Scientific Conference on Economic and Social Development*, (pp. 220-226). Lisbon.
- Cartuxa. (2023). *Pêra-Manca branco 2020*. Obtido em abril de 2023, de Cartuxa: <https://www.cartuxa.pt/portefolio-vinhos/pera-manca-doc-alentejo-evora-branco/>
- Casanova, C. C. (2013). *Gestão por Competências: os desafios e possibilidades na seleção por competências*.

- Chen, K. T. (2020). Wine consumption habits and motivations in Thailand: A study of four generations of wine consumers. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 12.
- Chumaidiyah, E. (2014). The Marketing Mix Strategy in Influence to the Competitive Advantage. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, (pp. 818-826). Bali.
- Chumphong, O., Srimai, S., & Potipiroon, W. (2020). The Resource-Based View, Dynamic Capabilities and SME Performance for SMEs to Become Smart Enterprises. *ABAC ODI Journal Vision*, 7.
- CMM. (2022). Vinhos e Vinhas. Obtido de Câmara Municipal de Mafra: <https://www.cm-mafra.pt/pages/871>
- Cohen, E. (2009). Applying best-worst scaling to wine marketing. *International Journal of Wine Business Research*, 21 No. 1, 8-23.
- Cohen, J., Corsi, A., Lockshin, L., Bruwer, J., & Lee, R. (2017). What do 'luxury', 'premium' and 'fine' wine mean in China? *Business & Marketing*.
- Colman, T. (10 de junho de 2014). *Gross Margins: Breaking Down the Price of a Bottle of Wine*. Obtido em maio de 2023, de Wine searcher: <https://www.wine-searcher.com/m/2014/06/gross-margins-breaking-down-wine-prices>
- Conway, J. (31 de março de 2023). *Gross margin of premium wineries in the United States 2002-2022*. Obtido em maio de 2023, de Statista: <https://www.statista.com/statistics/209163/us-wine-industrys-gross-margin/>
- Costa, A. I., Marano-Marcolini, C., Malfeito-Ferreira, M., & Loureiro, V. (2021). Historical Wines of Portugal: The Classification, Consumer Associations and Marketing Implications. *Foods*.
- Cote, C. (17 de february de 2022). *How to talk to potential investors: 5 tips*. Obtido em abril de 2023, de Harvard Business School: <https://online.hbs.edu/blog/post/talking-to-potential-investors>
- Coutinho, A., & Lucian, R. (2016). A Importância dos Atributos Visuais da Embalagem Para a Tomada De Atitude Do Consumidor. *Revista Gestão.Org*, 418-431.

- Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, M., & Woodside, A. (2017). Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations. *Journal of Business Research*, 101-107.
- Darsono, N., Yahya, A., & Amalia, R. (March de 2016). Analysis of Distinctive Capabilities and Competitive Advantage on Business Performance of Tourism Industry in Aceh. *Journal of Economics, Business and Management*, 4, N° 3, 231-234.
- den Hertog, P. (2010). *Managing service innovation: firm-level dynamic capabilities and policy options*. Dialogic Innovatie & Interactie.
- Determining Industry Attractiveness*. (4 de julho de 2021). Obtido em maio de 2023, de Beacon: <https://www.beaconadvisors.com/determining-industry-attractiveness/>
- DeVries, H. (2019). How Branding Provides A Competitive Advantage. *Forbes*.
- Diário da República*, 1.ª série — N.º 178 — 14 de Setembro de 2009. (2023). Obtido em maio de 2023, de <https://files.dre.pt/1s/2009/09/17800/0627006285.pdf>
- Dias, Á., & Pereira, R. (2018). Dynamic capabilities and marketing capabilities in Portugal. *Revista Latinoamericana de Administración*, 417-430.
- DRE. (25 de agosto de 2015). *Decreto-Lei n.º 176/2015, de 25 de agosto*. Obtido em maio de 2023, de Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/176-2015-70095702>
- Económica, A. d. (2016). O vinho.
- Europeia, C. (2020). Guia do utilizador relativo à definição de PME., (pp. 1-60).
- Faria, S. d., Lourenço-Gomes, L. S., Gouveia, S. H., & Rebelo, J. F. (2020). Economic performance of the Portuguese wine industry: a microeconomic analysis. *Journal of Wine Research*, 283-300.
- FasterCapital. (3 de february de 2023). *Get the Best Deal When Negotiating With Investors for Your Startup*. Obtido em maio de 2023, de FasterCapital: <https://fastercapital.com/content/Get-the-Best-Deal-When-Negotiating-With-Investors-for-Your-Startup.html>
- FERMAQ. (2023). *Portfólio*. Obtido em abril de 2023, de FERMAQ: <https://www.fermaq.pt/portfolio>

- Fernandes, S., & Panda, R. (19 de June de 2019). Influence of Social Reference Groups on Consumer Buying Behavior: A Review. *Journal of Management Research*, Vol. 19, No. 2, 131-142.
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. (2022). What makes organizations unique? Looking inside the box. *Journal of Business Research* , 664–674.
- Filho, L. P., Blauth, W., Bristot, V. M., Gesuino, D. B., & Arnt, Â. B. (2018). Aplicação do Modelo V.R.I.O para análise de recursos e aumento da competitividade de uma indústria metal mecânica. *XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia e Produção*. Enegep.
- Filho, V. A., & Moori, R. G. (2020). RBV in a context of supply chain management. *Gestão e Produção*, 1-20.
- Fontanella, B. J., Luchesi, B. M., Saidel, M. G., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cad. Saúde Pública*, 389-394.
- Fox, N. (2009). Using Interviews in a Research Project. The NIHR RDS for the East Midlands / Yorkshire & the Humber.
- Frank, K. (2022). *The global perspective on prime property & investment*. The Wealth Report.
- Freitas, V. A., Fernandes, A., Oliveira, J., & Teixeira, N. (2017). A review of the current knowledge of red wine colour.
- Gürel, E. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review . *The Journal of International Social Research*, 994-1006.
- Galli, F., Boger Jr., C. A., & Taylor, D. C. (2019). Rethinking Luxury for Segmentation and Brand Strategy: The Semiotic Square and Identity Prism Model for Fine Wines. *Beverages*.
- Garrido, I. L., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. L., & Gonçalo, C. R. (2019). Capacidades Dinâmicas: Uma Proposta de Medição e sua Relação com o Desempenho. *Brazilian Business Review*.
- Genç, N., Özbağ, G. K., & Esen, M. (2013). Resource based view and the impacts of Marketing and Production capabilities on innovation . *Journal of Global Strategic Management*, 24-35.

- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 1796-1819.
- Gherasim, A., & Gherasim, D. (2016). The Role of Distribution in the Marketing Mix. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 78-82.
- Gil, J. M., & Sánchez, M. (10 de April de 2016). Consumer preferences for wine attributes: a conjoint approach. *British Food Journal*.
- Gisip, I. A., & Harun, A. (2013). Antecedents and Outcomes of Brand Management from the Perspective of Resource Based View (RBV) Theory . *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 432-438.
- Glistau, E., Schenk, M., & Machado, N. I. (2015). Logistics Strategies and Tools.
- Global, A. P. (maio de 2018). Vinhos Portugueses crescem no mercado internacional. *Portugalglobal*.
- Godick, G. (12 de september de 2022). *The Top 10 Traits That Attract Investors To Your Startup*. Obtido em abril de 2023, de G-Squared Partners: <https://www.gsquaredcfo.com/blog/top-10-traits-attract-investors-to-startup>
- Gohr, C. F., Santos, L. C., Burin, C. B., Marques, M. d., & Arai, R. M. (2011). Recursos Estratégicos e Vantagem competitiva: Aplicação do Modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista Gestão Organizacional*, 4, 60-71.
- Guerra, R. M., Camargo, M. E., & Tondolo, V. A. (2016). O que (ainda) podemos aprender sobre as Capacidades Dinâmicas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 15, N. 1.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *SAGE Publications*.
- Gundlach, G. T., & Wilkie, W. L. (2009). The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision . *Journal of Public Policy & Marketing*.
- Há um novo segredo nos vinhos, o 'Segredo 6' de Costinha*. (20 de outubro de 2022). (I. Pinto, Produtor) Obtido em abril de 2023, de Dinheirovivo:

- <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/ha-um-novo-segredo-nos-vinhos-o-segredo-6-de-costinha-15270864.html>
- Higgins, L. M., Peterson, J. D., & Lau, M. H. (2016). Risky Business: Building a super luxury wine brand. *Wine Business Case Research Journal* .
- Hole, Y., Pawar, S., & Bhaskar, M. P. (2019). Porter's Five Forces Model: Gives You A Competitive Advantage. *International Journal of Physics*, 1436-1448.
- INE. (5 de janeiro de 2023). *Consumo humano de vinho (hl); Anual* . Obtido em abril de 2023, de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000177&contexto=bd&selTab=tab2
- INE. (5 de janeiro de 2023). *Consumo humano de vinho per capita (l/ hab.); Anual* (. Obtido em abril de 2023, de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000178&contexto=bd&selTab=tab2
- Intelligence, W. (march de 2020). *Global Trends in Wine 2020*. Obtido em novembro de 2022, de Wine Intelligence: [https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=9322&fileName=Wine_Intelligence_Global_Trends_in_Wine_.pdf](https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=9322&fileName=Wine_Intelligence_Global_Trends_in_Wine_.pdf)
- investment, C. W. (April de 2019). What ingredients are really in your glass of wine? *Cult Wine investment*.
- Išoraitė, M. (2021). 7 P Marketing Mix Literature Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 1586-1591.
- IVV. (29 de dezembro de 2022). *Portaria n.º 312/2022 - Diário da República n.º 250/2022, Série I de 2022-12-29*. (l. d. Vinho, Produtor) Obtido em abril de 2023, de <https://www.ivv.gov.pt/np4/10152.html#1>
- IVV. (2023). *Novo Regime das Taxas Incidentes Sobre o Vinho e Produtos Vínicos*. Obtido em maio de 2023, de Instituto da Vinha e do Vinho: <https://www.ivv.gov.pt/np4/taxas/>
- IVV. (2023). *Rotulagem*. Obtido em maio de 2023, de Instituto da Vinha e do Vinho: <https://www.ivv.gov.pt/np4/55/>

- IVV. (2023). *Taxas Aplicadas Sobre a Vinha*. Obtido em maio de 2023, de Instituto da Vinha e do Vinho: <https://www.ivv.gov.pt/np4/372/>
- J.N. (28 de abril de 2022). *Vinhos de luxo são líderes no mercado de investimentos*. Obtido em abril de 2023, de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/c-studio/detalhe/vinhos-de-luxo-sao-lideres-no-mercado-de-investimentos>
- Jackson, R. S. (2009). *Wine Tasting. A Professional Handbook*.
- Jackson, R. S. (2017). *Wine Tasting- Chapter 8 - Nature and Origins of Wine Quality*. Academic Press.
- Joyce, P., & Winch, G. (2004). 3 - A framework for codifying business models and process models in e-Business design. Em W. L. Currie, *Value Creation from E-Business Models* (pp. 35-64).
- Keller, K. L. (2020). Consumer Research Insights on Brands and Branding: A JCR Curation. *Journal of Consumer Research*, 995–1001.
- Kenyon, G. N., & Sen, K. (2015). *Creating a Competitive Advantage*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kretzer, J., & Menezes, E. A. (2006). A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4, nº4, 63-87.
- Kudelko, J., Wirth, H., Bachowski, C., & Gacek, J. (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. *Mining Science*, 97–114 .
- Larguesa, A. (11 de setembro de 2020). *Novo Barca-Velha chega acima de 400 euros e com selo antifalsificação*. Obtido em abril de 2023, de Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/agricultura-e-pescas/vinho/detalhe/novo-barca-velha-chega-acima-de-400-euros-e-com-selo-antifalsificacao>
- Lee, C., Wu, C., & Jong, D. (May de 2022). Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: Empirical Evidence in Taiwan. *Frontiers in Psychology*, 13, 3-13.
- Leiblein, M. J. (2011). What Do Resource- and Capability-Based Theories Propose? *Journal of Management*, 37, nº 4, 909-932.

- Leinwand, P., & Mainardi, C. R. (2010). *The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-Driven Strategy*. Booz & Company.
- Linhares, T. A. (2015). *Fatores Críticos de sucesso nas instituições de ensino superior privadas no distrito federal- Brasil*. Coimbra.
- Liu, C., Sharma, C., Xu, Q., Viejo, C. G., Fuentes, S., & Torrico, D. D. (2022). Influence of Label Design and Country of Origin Information in Wines on Consumers' Visual, Sensory, and Emotional Responses. *Sensors*, 22.
- Lobo, B. (2021). Castas antigas, o tesouro mais bem guardado do vinho português. *Jornal de Negócios*.
- Loureiro, S. M., & Kaufmann, H. R. (2012). Explaining Love of Wine Brands. *Journal of Promotion Management*.
- Lung, M., Pop, N., Ciobanu, F., & Babes, A. C. (2012). Environmental Factors Influence on Quality of Wine Grape Varieties in Four Different Areas of Culture. *Bulletin UASVM Horticulture*, 219-227.
- Luxury Profit Margins*. (27 de dezembro de 2014). Obtido em maio de 2023, de Permanent style: <https://www.permanentstyle.com/2014/12/luxury-profit-margins.html>
- Lyu, J., Chen, S., Nie, Y., Xu, Y., & Tang, K. (2021). Aroma release during wine consumption: Factors and analytical approaches. *Food Chemistry*, 346.
- Machado, M. M., Dalfovo, M. S., Gonçalves, A., & Polati, M. I. (2018). Capacidades dinâmicas e sua influência no desempenho organizacional. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 14, nº4, 76-97.
- Macneil, K. (2015). *The Wine Bible*. Workman Publishing.
- Maksan, M. T., Kovačić, D., & Cerjak, M. (2019). The influence of consumer ethnocentrism on purchase of domestic wine: Application of the extended theory of planned behaviour. *Appetite*, 142.
- Malfeito-Ferreira, M. (2021). Fine wine flavour perception and appreciation: Blending neuronal processes, tasting methods and expertise. *Trends in Food Science & Technology*, 115, 332-346.
- Manzwine. (2021). *Um único vinho Jampal*. Obtido de <https://manzwine.com/jampal-um-vinho-impar/>

- MANZWINE. (2023). *Um vinho único Jampal*. Obtido em abril de 2023, de MANZWINE: <https://manzwine.com/>
- Marinho, L. (7 de dezembro de 2023). <https://www.evasoes.pt/beber/wines-from-another-world-vinho-portugues-inaugura-colecao-de-luxo-do-outro-mundo/1049525/>. Obtido em maio de 2023, de Jornal de Negócios: <https://www.evasoes.pt/beber/wines-from-another-world-vinho-portugues-inaugura-colecao-de-luxo-do-outro-mundo/1049525/>
- Marques, A. C. (outubro de 2019). *A história do Barca Velha*. Obtido em abril de 2023, de The Collection: <https://thecollection.pt/a-historia-do-barca-velha/>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing Qualitative Research*. Sage Publications.
- Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning . *European Journal of Business and Management*.
- McNabb, B., Charan, R., & Carey, D. (2021). *Engaging with Your Investors*. Obtido em abril de 2023, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/07/engaging-with-your-investors>
- Meléndez, M., Sánchez, M., Íñiguez, M., Sarabia, L., & Ortiz, M. C. (2001). Psychophysical parameters of colour and the chemometric characterisation of wines of the certified denomination of origin 'Rioja'. *Analytica Chimica Acta*, 446.
- Monteiro, F. M. (2012). *A Aplicação do Conceito de Fatores Críticos de Sucesso em Diversos Ambientes: Revisão de Estudos Empíricos*.
- Mooney, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*.
- Moreira, M. (2021). Conheça os Designativos dos Vinhos de Portugal. *Revista de Vinhos. A Essência do Vinho*.
- Mowery, L. (2019). What Is Luxury Wine? *Forbes*.
- Muñoz, R. M., Fernández, M. V., & Salinero, M. Y. (2019). Assessing Consumer Behavior in the Wine Industry and Its Consequences for Wineries: A Case Study of a Spanish Company. *Frontiers Psychology*.

- Mwaura, J. (2013). *The effect of financial planning on the financial performance of automobile firms in Kenya*. Research Project for a Master Degree, University of Nairobi.
- OIV. (2019). *Focus 2019 Industrial use of wine*. Obtido em abril de 2023, de Organização Internacional da Vinha e do Vinho: <https://www.oiv.int/sites/default/files/2022-09/focus-oiv-2019-industrial-use-of-wine.pdf>
- OIV. (2021). *Annual Assessment of the World Vine and Wine Sector in 2021*. Obtido em abril de 2023, de Organização Internacional da Vinha e do Vinho: https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_Annual_Assessment_of_the_World_Vine_and_Wine_Sector_in_2021.pdf
- OIV. (2021). *State of the world vine and wine sector 2021. April 2021*. Obtido em abril de 2023, de Organização Internacional da Vinha e do Vinho: https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/ENG_State%20of%20the%20world%20vine%20and%20wine%20sector%20April%202022%20v6.pdf
- OIV. (31 de outubro de 2022). *World Wine Production Outlook OIV. First Estimates*. Obtido em abril de 2023, de Organização Internacional da Vinha e do Vinho: https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/EN_OIV_2022_World_Wine_Production_Outlook_1.pdf
- Ortega, M. T. (2016). *Representações do vinho em ambiente de tradução: abordagem cognitiva*. Universidade de Letras.
- Orth, U., & Krska, P. (2002). Quality signals in wine marketing: the role of exhibition award. *International Food and Agribusiness Management Review*, 4, 385-397.
- Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. (2015). Review of studies on the Critical Success Factors for Public-Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 1335-1346.
- Outreville, J. F., & Fur, E. L. (2017). *Determinants of the Price of Wine as a Consumer Good or Investment Plan*. Burgundy School of Business .

- Pandey, D. P., & Pandey, D. M. (2015). Research Methodology: Tools and Techniques. *Bridge Center*.
- Patel, M., & Patel, N. (2019). Exploring Research Methodology: Review Article. *International Journal of Research and Review*, 6.
- Pelet, J.-É., Durrieu, F., & Lick, E. (2020). Label design of wines sold online: Effects of perceived authenticity on purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55.
- Pelicano, A. C. (2021). *The impact of label's sensory descriptions in the consumers' purchasing decision and consumer experience*. NOVA Information Management School.
- Pentz, C., & Forrester, A. (2020). The importance of wine attributes in an emerging wine-producing country. *South African Journal of Business Management*.
- Petronilho, S., Lopez, R., Ferreira, V., Coimbra, M. A., & Rocha, S. M. (2020). Revealing the Usefulness of Aroma Networks to Explain Wine Aroma Properties: A Case Study of Portuguese Wines. *Molecules*.
- Phillips, R. (2012). Layers of Luxury. *NUVO*.
- Pinto, M. (14 de abril de 2023). *Ferreirinha: a história da mulher que mudou o Douro para sempre*. Obtido em abril de 2023, de *Economista*: <https://www.e-konomista.pt/ferreirinha-vinhos-douro/>
- Pompeu, A. M. (2016). *Cadeia de Valor Sustentável: As Influências das Capacidades Dinâmicas para a Sustentabilidade*. Trabalho de Conclusão Final de Curso em Mestrado Profissional em Eficiência Energética e Sustentabilidade, Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Press., H. B. (2007). *Creating a Business Plan*. Harvard Business Publishing.
- Prince, R. A. (2013). The Three Faces Of Luxury. *FORBES*.
- Rebelo, J., Lourenço-Gomes, L., Gonçalves, T., & Caldas, J. (2019). A hedonic price analysis for the Portuguese wine market: Does the distribution channel matter? *Journal of Applied Economics*, 22.

- Rendleman, C., Hoemmen, G. A., Altman, I., Taylor, B., Moon, W., & Smith, S. (June de 2016). Wine Industry Competitiveness: A survey of the Shawnee Hills American Viticultural Area. *Wine Economics and Policy*, 4-13.
- República, D. d. (5 de agosto de 2009). *Lei n.º 59/2009*.
- Ribeiro, J. C., & Santos, J. F. (January de 2008). Portuguese quality wine and the region-of-origin effect: consumers' and retailers' perceptions. *Science And Technology*.
- Ribeiro, N. A. (2019). *O mercado do vinho de luxo: as percepções dos gestores portugueses de marcas de vinho*. Universidade do Porto.
- Robertson, J., Ferreira, C., & Botha, E. (2018). The influence of product knowledge on the relative importance of extrinsic product attributes of wine. *Journal of Wine Research* , 29.
- Rocim, H. d. (2023). *História*. Obtido em abril de 2023, de Herdade do Rocim: <https://rocim.pt/empresa/rocim/historia/>
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 611-634.
- Rodrigues, B. C., Gohr, C. F., & Calazans, Á. M. (2020). Dynamic capabilities for sustainable innovation: the case of a footwear company in Brazil. *Associação Brasileira de Engenharia de Produção*.
- Rodrigues, H. S., & Dorrego, P. F. (2008). Critical Success Factors and CoreCompetencies. Em G. D. Putnik, & M. M. Cunha, *Encyclopedia of Networked andVirtual Organizations* (pp. 364-368).
- Romano, P., Fiore, C., Paraggio, M., Caruso, M., & Capece, A. (2003). Function of yeast species and strains in wine flavour. *International Journal of Food Microbiology*, 86, 169-180.
- Ruiz, N. (2022). Methodology and Microfoundations: A New Argument for an Autonomous Macroeconomics. *Erasmus Journal for Philosophy and Economics*,, 195–200.
- Sabores, J. d. (2019). Sommelier ou... 'escanção'? *Jornal dos Sabores*.
- Sammut-Bonnici, T. (2015). Brand and Branding. Em *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd.

- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). SWOT analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*.
- Sant'Ana, Q. d. (2022). O terreno. Obtido de <https://www.quintadesantana.com/pt-pt/vinhos-estremadura-lisboa/terreno/>
- School, P. B. (4 de janeiro de 2021). Negócio do Vinho: 3 tendências e 4 drivers de mercado. *Setor em grande crescimento*.
- Schulfer, S. (2023). *Taxa de crescimento da indústria do vinho: taxa de crescimento e margens de lucro do vinho*. Obtido em maio de 2023, de Binwise: <https://home.binwise.com/blog/wine-industry-growth-rate>
- Segger, R. d., Russo, M., & Silva, L. F. (2019). Critérios de sucesso e fatores de sucesso: é crítico distinguir o significado de ambos. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, 10.
- Serralvo, F. A., & Mourad, A. I. (2016). Gestão de Marca: Uma análise das estratégias de posicionamento da marca GAP em diferentes países. *Revista Diálogos Interdisciplinares*.
- Silva, M. A., & Rodrigues, L. C. (2014). O Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas externas: análise de empresa do setor metalúrgico. *III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos e II Simpósio Internacional de Inovação de Sustentabilidade*. São Paulo.
- Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *Journal of Business and Management*, 40-45.
- Sjostrom, T., Corsi, A. M., & Lockshin, L. (2014). Consumer perceptions of premium and luxury wine brands. *Wine & Viticulture Journal*, 68-70.
- Sogrape. (26 de março de 2020). *Casa Ferreirinha Barca Velha Tinto 2008*. Obtido em abril de 2023, de Sogrape: <https://www.sograpevinhos.com/marcas/Casa%20Ferreirinha/Casa%20Ferreirinha%20Barca-Velha%20Tinto%202008.pdf>
- Sogrape. (2023). *Barca Velha*. Obtido em abril de 2023, de Sogrape: <https://sograpedistribuicao.pt/pt/portefolio/tinto-9/>

- Sousa, A. F. (4 de agosto de 2021). *Júpiter: O vinho Português que custa 1000 euros por garrafa*. Obtido em abril de 2023, de Jornal de Negócios: <https://www.must.jornaldenegocios.pt/prazeres/sabores/detalhe/jupiter-o-preco-do-outro-mundo>
- Spark, W. (2022). *Clima e condições meteorológicas médias em Mafra no ano todo*. Obtido de <https://pt.weatherspark.com/y/32020/Clima-caracter%C3%ADstico-em-Mafra-Portugal-durante-o-ano>
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*.
- Styger, G., Prior, B., & Bauer, F. F. (2011). Wine flavor and aroma. *Journal of Industrial Microbiology and Biotechnology*, 1145-1159.
- Swami, S. B., Divate, A., & Thakor, N. (2014). Fruit Wine Production: A Review . *Journal of Food Research and Technology*, 93-100.
- Swiatkiewicz, O. (2021). The Wine sector management in Portugal: An overview on its three-dimensional sustainability. *Management of Sustainable Development Sibiu, Vol. 13, No. 1*.
- Tawami, T., Indrayani, L. M., Sobarna, C., Yuliawati, S., & Dilyard, J. (2022). Brand meaning and its social Categories: A Semiotic approach for future marketing . *Journal of Eastern European and central Asian Research* , 865-873.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533.
- Thach, L., & Olsen, J. (2019). Luxury Wine: Analyzing motivations of luxury wine buyers in the US market. *Agribusiness and Commerce*, 13, 51-58.
- Thimothy, S. (2022). What Brand Positioning Is And Why It's Important For Your Business. *Forbes*.
- Thompson-Witrick, K. A., Pitts, E. R., Nemenyi, J. L., & Budner, D. (2021). The Impact Packaging Type Has on the Flavor of Wine. *Beverages*.

- Tierney, K. D., Karpen, I. O., & Westberg, K. (2022). Brand meaning and institutional work: The light and dark sides of service employee practices. *Journal of Business Research*, 244-256.
- Torrez, J. M. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. *The Model of dynamic capacities inside organizations*, 44, nº16.
- Trindade-Carlos, H. d., Chamorro-Mera, A., & García-Gallego, J. M. (2019). What consumers care about when buying wine. How important is the design of the bottle? *Ciência e Técnica Vitivinícola*, 25-35.
- Tsiotsou, R. H. (2013). You're nothing without me: What consumers contribute to brands. Em D. W. Evans, *Psychology of Branding* (pp. 55-74). NOVA.
- Tuan, L. T. (2012). Behind brand performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 42-57.
- Urbšienė, L., Monkevičiūtė, R., & Navikaitė, U. (2014). Analysis of the attractiveness and competitiveness of the securities market in Lithuania . *Ekonomika*, 116-140.
- Vicard, P. (march de 2021). *The Future of Fine Wine Consumers 2021*. Obtido em novembro de 2022, de ARENI: <https://areni.global/wp-content/uploads/2021/04/ARENI-MESTREZAT-Fine-Wine-Consumers-2021-Exec-summary-for-all-05-04-21.pdf>
- ViveirosBarber. (2023). *Iniciação à Viticultura*. Obtido em maio de 2023, de ViveirosBarber: <https://shop.viverosbarber.com/pt/cultivo-da-videira.html>
- Wang, H., Zhijian, Z., Jianying, F., Dong, T., & Weisong, M. (October de 2018). Influencing factors on Chinese wine consumers behavior under different purchasing motivations based on a multi-classification method. *Italian Journal of Food Science*, 30, 775-791.
- Wang, Q. J., & Spence, C. (2019). Drinking through rosé-coloured glasses: Influence of wine colour on the perception of aroma and flavour in wine experts and novices. *Food Research International*, 126.
- Warrink, D. (2018). The Marketing Mix in a Marketing 3.0 Context. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 1-15.

- Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007). Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. *Academy of Marketing Science Review*.
- WikiFarmer. (2023). *Rendimento de Uva por Hectare*. Obtido em maio de 2023, de WikiFarmer: <https://wikifarmer.com/pt-br/rendimento-de-uva-por-hectare/>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15, 279–307.
- Wine, V. A. (2022). *Castas*. Obtido de Vinha All About Wine.
- WineFun. (27 de março de 2021). *Você sabe quanto de uva é necessário para elaborar uma garrafa de vinho?* Obtido em maio de 2023, de WineFun: <https://winefun.com.br/voce-sabe-quanto-de-uva-e-necessario-para-elaborar-uma-garrafa-de-vinho/>
- Wines, G. (2019). Obtido de Global Wines: <https://www.globalwines.pt/>
- Wójcik, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. *International Journal of Management and Economics*, 45, 83-107.
- Wurz, D. (2019). Wine and health: A review of its benefits to human health. *41st World Congress of Vine and Wine*. BIO Web of Conferences.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 683-955.
- Zhang, & Mesfin, H. (2020). Research on the Effect of Marketing Mix on the Competitive Advantage: A Study of Selected Small and Medium Enterprises in Bole Sub City, Addis Ababa, Ethiopia. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 15-28.

9. Anexos

Anexo 1- Fatores de qualidade do vinho

Fatores de qualidade do vinho	Definição
1. Cor	A cor é um dos primeiros atributos a ser avaliado para determinar a qualidade de um vinho (Wang & Spence, 2019). Relaciona-se assim as qualidades sensoriais do vinho, e tem diversas opções de cores, como é o caso de amarelo, vermelho, roxo, entre outras (Íñiguez et al., 2001). Estas têm sentidos diferentes pelas tonalidades, clarezas e brilhos de um vinho que influenciam a análise de cada degustador (Wang & Spence, 2019). A cor de um vinho para além das cores visuais, também pode ser caracterizada pela intensidade, como por exemplo claro, escuro, fraco, intenso e pálido (Íñiguez et al., 2001). Para além disto, a cor pode permitir identificar mais facilmente a idade, defeitos e evolução no tempo, como também criar expectativas sobre as possíveis características do vinho (Íñiguez et al., 2001; Wang & Spence, 2019).
2. Aroma	O aroma do vinho é um dos indicadores mais importantes para analisar a qualidade de um vinho, influenciando assim as preferências e a intenção do consumidor. O olfato é dos sentidos mais importantes do consumidor de vinho (Chen et al., 2021). A caracterização do aroma é bastante complexa, uma vez que pode sempre variar dependendo da origem,

	do tipo de vinho, da variedade de uva, fermentação, entre outros (Coimbra et al., 2020).
3. Sabor	O sabor é um fator que concilia a visão, a gustação e o olfato para avaliar os compostos do vinho (Malfeito-Ferreira, 2021). O sabor do vinho pode ser composto por diversas variedades de compostos e propriedades aromáticas (Capece et al., 2003). Isto quer dizer que, dependendo da sua produção pode ter sabores aromatizantes, pré-fermentativo, sabor fermentativo e pós-fermentativo, quando já tem alguns anos na garrafa (Capece et al., 2003; Malfeito-Ferreira, 2021).
4. Origem	Os consumidores de vinho valorizam e privilegiam produtos que provenham de diferentes locais do mundo, uma vez que permite experienciar novas culturas no consumo de um vinho (Ribeiro & Santos, 2008). A região ou a origem acaba por caracterizar um vinho através de associações como o estilo de vinho, o ambiente, a região e a forma de produção (Liu, et al., 2022). Pode também criar valor para a marca, através da construção de um maior reconhecimento, status, como também associações positivas à qualidade do vinho (Ribeiro & Santos, 2008). Por fim, o vinho pode ser vendido e comprado com base na identidade do lugar, pelo facto dos consumidores serem cada vez mais influenciados pelos atributos extrínsecos de vinhos de luxo, como é o caso da origem (Liu, et al., 2022).

5. Vintage	O termo <i>vintage</i>, é utilizado como uma característica de vinho por designar produtos mais clássicos, por exemplo (Adams et al., 2010). Um vinho <i>vintage</i> é aquele que é produzido e colhido em determinadas épocas, com certo tipo de qualidade de uva (Adams et al., 2010).
6. Embalagem	A embalagem tem das funções mais importantes no que refere à apresentação, proteção e preservação da qualidade dos produtos (Almanza & Barber, 2008). Para além disto, uma embalagem de vinho também serve como uma ferramenta de marketing, uma vez que influencia o consumidor através das expectativas que o mesmo pode criar na escolha do vinho (Budner et al., 2021). Apesar das garrafas de vinho serem maioritariamente de vidro, tem existindo a necessidade e procura por embalagens alternativas e apelativas (Almanza & Barber, 2008; Budner et al., 2021).
7. Rótulo	O rótulo é um dos fatores mais importantes para a visibilidade de um vinho (Durrieu et al., 2020). Este atributo pode ser também um fator de escolha de grande relevância para os consumidores, através das informações que disponibiliza e da cor que possui (Durrieu et al., 2020). É um dos elementos que constituem a embalagem e desempenha funções como identificar o tipo de vinho, a marca, a composição, validade, entre outras características (Durrieu et al., 2020). Os rótulos são cada vez mais

	importantes no setor dos vinhos por permitirem distinguir os diversos concorrentes e diferenciar uma marca através do aspeto extrínseco (Durrieu et al., 2020).
8. Marca	A marca também é um dos atributos mais valorizados pelos consumidores de vinho, uma vez que a marca pode alcançar várias dimensões tangíveis e intangíveis (Loureiro & Kaufmann, 2012). Podem ser tangíveis através da performance do produto, e intangíveis através da simbologia e emoção que a marca pode representar (Loureiro & Kaufmann, 2012). Uma boa marca de vinho pode ganhar uma posição no mercado, sendo por isso ligada a uma ótima qualidade e preferência por parte dos consumidores (Loureiro & Kaufmann, 2012).
9. Efeito	O efeito de um vinho também é considerado um atributo que influencia a decisão de compra de um consumidor (Balenovic, et al., 2021). Os efeitos podem ser avaliados pelos graus de álcool que um vinho tem, como também por todos os benefícios para a saúde ou para o tipo de consumo que poderá ter (Balenovic, et al., 2021).
10. Preço	O preço é um dos fatores chave, e dos últimos atributos que ajudam a tomar a decisão de compra dos consumidores (Caldas et al., 2019). Este atributo é muitas vezes relacionado com as restantes características do produto, uma vez que o valor

	fixado do vinho pode influenciar a percepção que o consumidor irá ter acerca da qualidade do vinho (Botha et al., 2018). O preço também é muitas vezes associado ao valor percebido da marca (Caldas et al., 2019).
--	---

Fonte: Autoria própria

Anexo 2- Modelo VRIO

Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho económico
Não	-	-	-	Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva longa	Acima do normal

Fonte: Adaptado de Glistau et al. (2015)

Anexo 3- Capacidades dinâmicas, organizacionais e distintivas

Capacidades dinâmicas	Capacidades organizacionais	Capacidades distintivas
São as capacidades que permitem alterar a estratégia da empresa dependendo do mercado e dos clientes (Leinwand & Mainardi, 2010; Zahra et al., 2006). Para além disso, são difíceis de imitar pela sua capacidade de modificar e alterar para aproveitar as oportunidades existentes, alcançando vantagem competitiva (Machado et al., 2018).	São as capacidades pela qual representam a atualidade da empresa, e apresentam como é a fabricação de um determinado produto ou serviço (Leinwand & Mainardi, 2010; Zahra et al., 2006). Contudo são estáticas por não terem a capacidade de adaptarem-se sozinhas, necessitando da influência de outras capacidades (Leinwand & Mainardi, 2010; Zahra et al., 2006).	São as capacidades consideradas com maior excelência pelo facto de serem aquelas que diferenciam as empresas da concorrência, dificultando a imitabilidade (Leinwand & Mainardi, 2010; Zahra et al., 2006). Posto isto, obtém vantagem competitiva com maior facilidade e maior desempenho financeiro (Leinwand & Mainardi, 2010; Zahra et al., 2006).

Fonte: Autoria própria

Anexo 4- Entrevista

Entrevista: O vinho e o luxo

Quem são os responsáveis pelo estudo?

Esta entrevista escrita e digital insere-se no projecto final do mestrado de Gestão de Marketing, do Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM), desenvolvido pela mestranda Raquel Braz, sendo coordenado pelo orientador Professor Doutor Marco Arraya, Ph. D.

O que se pretende com este estudo?

A entrevista tem como objetivo avaliar e compreender qual a perceção dos profissionais ligados ao setor do vinho, nomeadamente enólogos e escanções/sommelier, em relação aos principais atributos de um vinho de luxo, quais os mais importantes na criação de um futuro vinho de luxo, e o conhecimento do perfil do consumidor de vinho de luxo.

Que direitos têm os entrevistados?

Os entrevistados têm o direito de recusar participar no estudo. Caso aceitem participar, poderão desistir a qualquer momento, sem justificar. Não terão qualquer problema subjacente.

Como é que os dados recolhidos serão utilizados?

Se o entrevistado concordar em responder às questões apresentadas, todos os dados apresentados serão tratados de forma confidencial e apenas serão utilizados para fins académicos. Assim, não será divulgado o seu nome, mas sim um código de identificação.

Como poderei entrar em contacto com a mestranda e orientador?

Caso deseje contactar a mestranda: **Raquel Braz** (221027@ipam.pt)

Caso deseje contactar orientador: **Marco Arraya, Ph. D.**
(marco.arraya@universidadeeuropeia.pt)

Poderá entrar em contacto, caso tenha alguma dúvida ou pretenda ter alguma informação subjacente.

 raquel.braz2000@gmail.com (não partilhado) [Mudar de conta](#)



***Obrigatório**

Consentimento *

☐

Li o consentimento informado e aceito participar neste estudo de forma voluntária e consciente

Entrevista

Agradeço a sua participação e disponibilidade nesta entrevista. Seguindo o objetivo deste estudo, por favor responda às questões abaixo indicadas. Muito obrigada.

Na sua opinião o que é um vinho de luxo? *

A sua resposta

Pode indicar três vinhos portugueses de luxo e respetivos atributos diferenciadores? *

A sua resposta

No seu entender quais são os principais atributos que um novo vinho de luxo deveria apresentar? *

A sua resposta

Quais as castas com que gostaria de trabalhar para desenvolver um vinho de luxo? *

A sua resposta

Como caracteriza o consumidor de vinho de luxo? *

A sua resposta

Quais os principais atributos que os consumidores procuram num vinho de luxo? *

A sua resposta

Na sua opinião o vinho de luxo a nível nacional regista uma maior procura ou o mercado estagnou/diminuiu? Qual a razão(ões)? *

A sua resposta

Na sua opinião o vinho de luxo a nível internacional regista uma maior procura ou o mercado estagnou/diminuiu? Qual a razão(ões)? *

A sua resposta

Caso fosse responsável pelo desenvolvimento de um vinho de luxo, posicionava-o para o mercado nacional ou internacional? Qual a razão(ões)? *

A sua resposta

Considera a região de Mafra propícia ao cultivo de castas que desenvolvam um futuro vinho de luxo? Se sim, poderia dar entre dois a três argumentos? *

A sua resposta

Dados Demográficos

Gênero *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Idade *

- ☐ Entre 18 e 24 anos
- ☐ Entre 25 e 34 anos
- ☐ Entre 35 e 44 anos
- ☐ Entre 45 e 54 anos
- ☐ Entre 55 e 64 anos
- ☐ Mais de 65 anos

Quais as suas habilitações literárias? *

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino técnico
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Formação especializada
- ☐ Não tenho habilitações

Qual é a sua profissão? *

- ☐ Enólogo
- ☐ Escanção/Sommelier

Qual a sua experiência em anos na atividade? *

A sua resposta

Comentários

Poderia dar o seu comentário relativamente a esta entrevista? E alguma sugestão?

A sua resposta

Pretende receber posteriormente as conclusões do estudo via email? *

☐ Sim

☐ Não

Conclusões do Estudo

Coloque o seu contacto email para receber as conclusões do estudo.

A sua resposta

Fim da Entrevista

Obrigada por ter participado neste estudo.

Se precisar de qualquer tipo de esclarecimento relativamente ao estudo, à forma como os seus dados irão ser utilizados ou qualquer outro tipo de questões, não hesite em contactar através do mail de: 221027@ipam.pt (mestranda Raquel Braz)
e/ou marco.arraya@universidadeeuropéia.pt (orientador Marco Arraya, Ph. D.)

Pressione o botão enviar.

Anterior

Enviar

Limpar formulário

Fonte: Autoria própria

Anexo 5- Respostas dos entrevistados (pergunta 1- Na sua opinião o que é um vinho de luxo?)

Entrevistado A (Escanção)	"Um vinho que atinge um patamar de possível investimento em valor, pertencente à um produtor icônico".
Entrevistado B (Escanção)	"Um vinho de luxo é um vinho de alta qualidade que deve ter intensidade nos aromas, corpo marcado e persistência elevada, ser elegante e equilibrado. Um vinho de luxo é um vinho bem elaborado tecnicamente feito de uvas de qualidade superior e com boa capacidade de guarda".
Entrevistado C (Escanção)	"Uma das formas líquidas de luxúria".
Entrevistado D (Enólogo)	"Um vinho correto, sem defeitos, com qualidade inquestionável independentemente do perfil que apresente. Por norma vindo de um produtor já de referência, com embalagem e restantes materiais também de qualidade".
Entrevistado E (Enólogo)	"Um vinho de luxo é um vinho que tem de ser elaborado preservando a autenticidade do terroir aplicando as técnicas de vinificação de forma higiénica e simplista".
Entrevistado F (Escanção)	"Um vinho com História, raridade, grau de dificuldade na concepção, procura e idade da vinha são a base, que só se vai justificar ou confirmar se

	atingir um alto nível de complexidade no produto".
Entrevistado G (Enólogo)	"Vinho com características diferenciadas, imagem, potencial de envelhecimento e consistência".
Entrevistado H (Enólogo)	"Um vinho a um preço astronómico (acima dos 600€)".
Entrevistado I (Escanção)	"Um vinho de luxo é aquele que é feito da forma mais natural possível, onde se consegue identificar a casta e a região, conseguindo saborear o verdadeiro terroir".
Entrevistado J (Enólogo)	"Uma embalagem de requinte e preço acima de 500€".
Entrevistado K (Enólogo)	"É um vinho que se distinga dos demais devido às suas características presentes e/ou futuras".
Entrevistado L (Escanção)	"Um produto que tem exclusividade, número limitado de garrafas. Apetecível a <i>wine collectors</i> e que vai aumentar de preço ao longo dos anos".
Entrevistado M (Enólogo)	"Um vinho com características ímpares".
Entrevistado N (Escanção)	"Parto do princípio de que o conceito de luxo refere produtos exclusivos, feitos com ingredientes de qualidade superior, sob condições ideais, dentro de um mercado estabelecido e voltado a consumidores que já conhecem o produto e as demais opções existentes, percebo que um

	vinho de luxo é um vinho feito de uma colheita ímpar, numa parcela específica de um terreno localizado em um terroir consolidado, curado por um enólogo experiente e com outros produtos já aprovados pelo mercado e por seus pares, sem a preocupação de lançar a edição a cada ano, mas sim, quando as condições forem não só propícias mas excelentes, e em uma edição com unidades limitadas".
Entrevistado O (Enólogo)	"Vinho, normalmente caro e raro".
Entrevistado P (Escanção)	"Vinho de luxo, significa para mim, ou feito a partir de algo único, sejam as vinhas, castas, ou técnicas de vindima ou vinificação. Incluo também antigos produtores antigos de localização específica, pequenas produções".
Entrevistado Q (Enólogo)	"Um vinho de qualidade sensorial destacada, que reflita o terroir: solo, clima e castas e escasso".
Entrevistado R (Escanção)	"Um produto de excelente qualidade, em pouca quantidade. Feito dos melhores subprodutos com estágios prolongados, durabilidade prolongada, marketing e imagem diferenciada a um preço que poucas pessoas possam pagar. É importante o reconhecimento".
Entrevistado S (Escanção)	"É um vinho de qualidade, definição e estrutura incomum que não é possível

	obter de uma forma quotidiana, não está disponível a qualquer pessoa. Seja pela quantidade produzida, pela especulação criada em torno do nome/Origem ou pela sua raridade/quantidade disponível no mercado".
Entrevistado T (Enólogo)	"Um vinho de luxo é um vinho que compreende 3 pilares distintos: Em primeiro lugar temos a qualidade do vinho, que representa a singularidade e alma do vinho em questão, dando a este um carácter único, distinto e identificável de forma direta. Seguidamente, e igualmente importante, a história do vinho. Este fator cria um legado único, onde se pode conferir um método de criação singular, ou patrimonial que torna cada garrafa num exemplar sem repetição possível. Em terceiro lugar, mencionamos o marketing. Um bom trabalho de marketing é essencial para cimentar tanto a qualidade como a história do vinho num só, para garantir que a comunicação do produto ao cliente é efetuada da melhor forma possível".
Entrevistado U (Escanção)	"Um vinho associado às características que encontramos habitualmente dos restantes produtos nos seus respetivos

	mercados de luxo (roupa, joalharia, relógios). Diferente de "fine wine" e a qualidade não é o principal fator".
Entrevistado V (Escanção)	"Um produto que se destina a um grupo restrito de consumidores".
Entrevistado W (Escanção)	"É um vinho apresenta padrões de qualidade acima da expectativa. Que nos transporta ao local de origem da sua produção ou que expõe a máxima qualidade da casta apresentada".
Entrevistado X (Enólogo)	"É um vinho de qualidade irrepreensível, com acesso limitado".
Entrevistado Y (Escanção)	"Edição muito limitada, garrafa numerada, ano excecional e/ou raro, garrafa diferenciadora em estojo requintado".
Entrevistado 1 (loja de vinho)	"Um Vinho da região de França onde o produtor seja um Château".

Fonte: Autoria própria

Anexo 6- Respostas dos entrevistados (pergunta 2- : Pode indicar três vinhos portugueses de luxo e respetivos atributos diferenciadores?)

Entrevistado A (Escanção)	"Barca Velha - história aliada ao facto de ser um vinho icónico português com um valor acima da média; Júpiter - Criado para ser o vinho mais caro português, com um grande poder de evolução e lucro no investimento; Pêra-Manca Tinto - um outro clássico português mais em conta que os outros mencionados, mas um vinho de elevado valor comercial com largos anos de história."
----------------------------------	--

Entrevistado B (Escanção)	"Barca velha - intensidade dos aromas e capacidade de guarda; Quinta do Crasto, Vinha da Ponte e Vinha Maria Teresa - localização privilegiada das vinhas, aromas persistentes, equilíbrio; Quinta do Vallado, Adelaide - intensidade aromática, elegância, persistência."
Entrevistado C (Escanção)	"Barca Velha, Júpiter e Casa Passarela 2011."
Entrevistado D (Enólogo)	"Barca Velha- uma marca já de referência, inovador quando foi feito pela primeira vez, com qualidade inquestionável, apenas lançado para o mercado passados 7 anos da vindima, e algo exclusivo. Quinta vale D. Maria vinha do moinho-segue a premissa do Barca Velha, apenas lançado para o mercado 7 anos após a vindima, com certeza de que se trata de um vinho de ótima qualidade, e caso não chegue a essa qualidade com a evolução de 7 anos entre barrica e garrafa não é lançado com essa marca. Júpiter- neste caso um vinho de luxo muito graças ao marketing envolvido, sem um historial por trás nem provas dadas em termos de qualidade, contudo é também um vinho ótimo em termos de qualidade e muito bem feito."
Entrevistado E (Enólogo)	"Equinócio; Quinta do crasto; Quinta de Santiago."
Entrevistado F (Escanção)	"Barca Velha - História, raridade, exclusividade, procura e complexidade no produto. Herdade do Peso Parcelas - Raridade e complexidade no produto. Mira do Ó Arinto de Bucelas - História, dificuldade alta, complexidade no produto."
Entrevistado G (Enólogo)	"Barca Velha: capacidade de envelhecimento e ícone dos vinhos portugueses. Niepoort Vintage

	2017: o Vinho do Porto em si já é restrito a uma região, dentro do estilo Vintage, este é dos mais bem conseguidos. Mouchão tonel 3-4: vinho complexo e com história, consistente".
Entrevistado H (Enólogo)	"Barca Velha e Pêra-Manca (ambos descendentes de uma boa história/marketing). Os vinhos Madeira muito antigos (anteriores a 1900), que pela raridade e anos de envelhecimento são muito caros, o que os torna, além de muitos bons, um item de luxo".
Entrevistado I (Escanção)	"Espera Arinto - com bastante salinidade da região, frescura e acidez da casta este vinho é um luxo. Quinta Várzea da pedra, Fernão Pires- bastante florar, alguma doçura e ligeira salinidade da região. Cozes Castelão- excelente frescura, devido aos solos e zona onde se encontra a vinha".
Entrevistado J (Enólogo)	"Barca Velha, Pêra-Manca Quinta do Castro".
Entrevistado K (Enólogo)	"Barca Velha (exclusividade). Quinta da Touriga-Chã (qualidade aromática). Fonseca Vintage 1922 (qualidade acima da média)".
Entrevistado L (Escanção)	"Júpiter - lançado a 1000€ por garrafa. Project da Wines from another World que tem como base a aquisição de 9 vinhos. Barca-Velha - topo de gama Sogrape. Lançado apenas em anos especiais. Poucas colheitas no mercado de um vinho que nasceu em 1952. Aumenta consideravelmente de preço com o passar dos anos e tem uma grande procura no mercado apesar do preço. Pêra-Manca - produto altamente desejado por clientes brasileiros. Preço não reflete qualidade, mas é um vinho com alta procura e com grande crescimento do preço ao longo do tempo".

Entrevistado M (Enólogo)	"Barca Velha, Pêra-Manca, Crasto Maria Teresa".
Entrevistado N (Escanção)	"Seguindo o que acabei de responder na pergunta anterior, os vinhos que mais se enquadram nesta categoria, e que eu já provei, seriam: Barca Velha 2011; CV 2016 e Quinta do Vale Meão tinto 2011. Em todos, o que os diferencia é a grande elegância, integração e longevidade do sabor à boca".
Entrevistado O (Enólogo)	"(ex: Barca Velha, Pera Manca, AMMA)".
Entrevistado P (Escanção)	"Czar (Açores) por ser único, baixa produção e a técnica de produção. Vinhos do Porto estilo colheitas/ <i>single harvest</i> , por ser dispendioso na fase do estágio em Carvalho, vinhos da zona de bucelas/colares de vinhas velhas, por terem pouca quantidade de vinhas velhas, e serem plantadas em pé franco".
Entrevistado Q (Enólogo)	"Barca Velha, Pêra-Manca e Mirabilis".
Entrevistado R (Escanção)	"Barca Velha (reconhecimento), Mouchão tonel 3/4 (capacidade de envelhecimento) vinho da madeira Garrafeira (<i>terroir</i> , capacidade de envelhecimento)".
Entrevistado S (Escanção)	"Quinta do Noval Nacional (qualquer vintage), Moscatel JMF Torna Viagem e Blandy's MCDXIX. Noval Nacional é produzido de um pequeno talhão de cerca de um hectare no Douro, Pinhão no Vale de Mendiz, e é uma das raras vinhas em pé Franco em Portugal e muito certamente a única no Douro. Organolepticamente faz uma diferença abismal é um raro Vintage de reputação mundial. A sua alocação é disputada ferrenhamente por todos os colecionadores internacionais. A peculiaridade do

	Vintage Nacional https://www.quintadonoval.com/pt/terroir/a-peculiaridade-do-vintage-nacional. O Torna-Viagem é um raro vinho produzido pela José Maria da Fonseca que resulta de uma ideia do período Aureo da Marinha Nacional, e que é feito com recurso a uma técnica de envelhecimento única e particularmente difícil de replicar. Dar a volta ao mundo. O processo envolve cruzar a linha do Equador e a constante alteração de condições de envelhecimento, fatores como temperatura, humidade, exposição solar, vibração, etc. Provocam um envelhecimento muito particular e extremamente complexo e rico. Moscatel Torna Viagem - Vinhos Especiais - José Maria da Fonseca https://www.jmf.pt/index.php?id=702. Por fim, o Blandy's MCDXIX é um exemplar único, edição limitada a 600 unidades com uma garrafa personalizada em cristal e prata numerada e assinada pelo Herdeiro Blandy's. É um testamento de 600 anos de história que celebra a descoberta da ilha com um blend de vinhos Madeira das 5 castas, Sercial, Verdelho, Terrantez, Bual e Malvasia-Rei de lotes dos séculos XIX, XX e XXI. MCDXIX – Blandy's Madeira https://www.mcdxix.madeirawinecompany.com/".
Entrevistado T (Enólogo)	"Pala Pinta Tinto 2019 - Maçanita Vinhos. Field Blend resultante de mais de 20 castas, limitado a 300 garrafas e originário de uma vinha única com mais de 140 anos situada na pala de granito que guarda as pinturas rupestres de Pala Pinta. É um vinho

extremamente elegante, com um início e final de boca intensos, longos, onde se destaca a fruta fresca, o tatino rústico e uma frescura que só se encontra num Douro de altitude. Um vinho proveniente das "Letra F", ou seja, das vinhas do Douro que outrora estariam esquecidas, não fosse o trabalho de recuperação e valorização de Joana Maçanita e António Maçanita. | 2018 - Vinhos Imperfeitos. Blend de Castas do Dão, com uvas provenientes de diferentes vinhas centenárias, escolhidas especificamente para o vinho em questão. Estagiado em barricas usadas de Carvalho Francês, provenientes de Borgonha "Puligny Montrachet" e em Cubas de Cimento de 1962. É um vinho intenso, que demonstra a intensidade de nariz, extremamente complexo e profundo. Bastante mineral, com nuances de salinidade e aromas terciários onde se destaca fumo e brisa de mar. Final longo e distinto. Preço competitivo e um património único do Dão. Charme 2017 – Niepoort. Vinho inigualável, com um carácter profundamente distinto do standart "Douro". Demonstra o perfil único das vinhas velhas de Vale de Mendiz, que expressão um tanino redondo, subtil e um vinho que é a "Borgonha" do Douro. O ponto mais distinto será a utilização de pisa em lagar para o esmagamento e maceração curta, mas intensa, que resulta num vinho aberto, com nuances de cereja, fruta fresca e complexidade incríveis. Único vinho tranquilo

	produzido na adega de Vinhos do Porto da Niepoort em Vale de Mendiz".
Entrevistado U (Escanção)	"Júpiter - raridade, preço elevado de saída para o mercado, marketing. Barca-Velha - muitas garrafas, mas preço elevado de saída para o mercado, histórico. Vintage de 1863 Niepoort garrafa Lalique - material da garrafa, raridade (única), exclusividade, qualidade".
Entrevistado V (Escanção)	"Barca Velha (exclusividade história. Posicionamento no mercado) Neptuno (Forte marketing posicionamento, criação de uma marca)".
Entrevistado W (Escanção)	"Júpiter, um vinho de coleção. Barca velha pela sua capacidade de envelhecer. Ribeirinho por representar bem o seu <i>terroir</i> , ser feito em pé Franco e ter um estilo superelegante".
Entrevistado X (Enólogo)	"Casa da Passarella Vindima, Barca Velha, Júpiter".
Entrevistado Y (Escanção)	"Ne Oublie, Scion e Niepoort Vintage 1863 em garrafa de cristal Lalique. Os atributos são os mencionados em cima".
Entrevistado 1 (loja de vinho)	"Barca Velha, Cartuxa, Pêra-Manca".

Fonte: Autoria própria

Anexo 7- Respostas dos entrevistados (pergunta 3-: No seu entender quais são os principais atributos que um novo vinho de luxo deveria apresentar?)

Entrevistado A (Escanção)	"Simplicidade no perfil, grande capacidade de evolução em garrafa e uma larga capacidade de envelhecimento em garrafeira."
Entrevistado B (Escanção)	"Equilíbrio e elegância; Produção ecologicamente sustentável; Imagem (comunicação, design, <i>branding</i>)".
Entrevistado C (Escanção)	"História, Consistência, Intensidade, Complexidade, Equilíbrio, Persistência".
Entrevistado D (Enólogo)	"O principal atributo, na minha opinião, terá de ser sempre a qualidade inquestionável do vinho, seguido de algum elemento de diferenciação em relação a outros já existentes, boa imagem, e uma promoção adequada da marca".
Entrevistado E (Enólogo)	"Persistência, volume de boca, intensidade aromática".
Entrevistado F (Escanção)	"Rótulo clássico, garrafa borgonha, nome (ex "A Pomada"), complexidade (fruta, madeira, acidez, tanino, final longo, aroma primário, secundário e terciário evidente)".
Entrevistado G (Enólogo)	"Ter uma boa história para ser contada, apresentar um benefício para a região onde é feito como usar uma casta abandonada ou recuperar

	uma vinha ou ajudar as pessoas locais e criar empregos. Uma ideia diferenciadora".
Entrevistado H (Enólogo)	"Um vinho de luxo é principalmente definido pelo preço. Claro, tem que ser um bom vinho que mantém um cliente fiel, mas, acima de tudo, um vinho de luxo, à semelhança de uma peça de joelheria muito cara, são itens de luxo porque quem os compra utiliza-o como uma demonstração da sua posição socioeconómica".
Entrevistado I (Escanção)	"Um vinho de luxo deve apresentar o sabor natural da uva!".
Entrevistado J (Enólogo)	"Embalagem".
Entrevistado K (Enólogo)	"Elevada qualidade aromática, longevidade e exclusividade".
Entrevistado L (Escanção)	"O vinho de luxo quer se para os <i>wine collectors</i> . Estes vinhos têm <i>packaging</i> atrativo. Valor alto para a restauração, o que faz estarem mais presentes em garrafeira do que no canal HORECA. Estes vinhos tem de apresentar acima de tudo exclusividade. Apenas acessível para alguns. E que seja quase como um troféu".
Entrevistado M (Enólogo)	"Características únicas de aroma e sabor".
Entrevistado N (Escanção)	"Exclusividade, não ser produzido todo ano e ter poucas unidades. Tempo de reconhecimento, existir há tempo

	suficiente para que o mercado o qualifique. Qualidade e longevidade, deve ser um vinho em que os sabores não sumam com o tempo, nem siga modas de produção que eventualmente surgem, deve ser um clássico. Expressar o <i>terroir</i> , a região, a uva, o enólogo".
Entrevistado O (Enólogo)	"Produção limitada, raro, com um grande estágio".
Entrevistado P (Escanção)	"Diferenciado seja na localização, nas técnicas utilizadas, ou no enólogo que é o seu mentor".
Entrevistado Q (Enólogo)	"Qualidade sensorial, consistência e capacidade de evolução".
Entrevistado R (Escanção)	"Excelente qualidade, elegância e equilíbrio. Imagem apelativa e reconhecimento internacional".
Entrevistado S (Escanção)	"Raridade e qualidade irrepreensível".
Entrevistado T (Enólogo)	"Deve apresentar um carácter que expresse o <i>terroir</i> da região de origem da forma mais pura possível, que valorize o património criado, e ter uma história que torne cada garrafa numa autêntica peça de arte, num trabalho único e inconfundível".
Entrevistado U (Escanção)	"Não é um mercado pelo qual nutre particular fascínio, antes pelo contrário. Depende do valor que estamos a dar ao "deveria apresentar". Na minha óptima, o ideal seria

	apresentar um valor intrínseco e extrínseco elevado, de um cuidado extremo na vinha, uma vinha muito especial, em agricultura regenerativa, e o mesmo se passando na adega, sem adições de produtos químicos. Um vinho de alta qualidade, em que todos os processos fossem pensados para maximizar a expressão de um <i>terroir</i> único. Na prática, o que um novo vinho de luxo deveria apresentar presumo que seja um sentimento de grande raridade e exclusividade, garrafas especiais, lançamentos especiais, preço de saída para o mercado muito elevado para acrescentar à aura de raridade, mesmo quando sejam feitas bastantes garrafas e/ou não tenha história nem seja de uma vinha particularmente interessante e feito com bastantes maquilhagens".
Entrevistado V (Escanção)	"Marketing forte e posicionamento bem demarcado".
Entrevistado W (Escanção)	"Alta Qualidade e consistência".
Entrevistado X (Enólogo)	"Como vinho, teria de ser um vinho completo, com personalidade, distinto, com bom volume de boca, taninos educados, persistente e harmonioso. Como garrafa deveria ter uma boa garrafa, com um bom papel de rótulo,

	uma imagem simples que transpareça classe".
Entrevistado Y (Escanção)	"Feito por enólogo/a reconhecido, vinhas velhas, proveniente de região com historial, ano excecional, pouca quantidade".
Entrevistado 1 (loja de vinho)	"Uma Casta única perdida".

Fonte: Autoria própria

Anexo 8- Respostas dos entrevistados (pergunta 4-: Quais as castas com que gostaria de trabalhar para desenvolver um vinho de luxo?)

Entrevistado A (Escanção)	"Tinta Roriz; Cabernet Sauvignon."
Entrevistado B (Escanção)	"Encruzado, Cercial para brancos; Touriga nacional e aragonez para tintos".
Entrevistado C (Escanção)	"Cabernet Franc, Nebiollo, Pinot Noir, Syrah".
Entrevistado D (Enólogo)	"As vinhas velhas, que apresentam uma variedade imensa de castas, pois essa variedade, além da idade das vinhas, é muito benéfica quer em termo de qualidade quer em termo de diferenciação dos demais vinhos, tornando os vinhos de cada diferente vinha também eles distintos e inimitáveis".
Entrevistado E (Enólogo)	"Qualquer Casta dará".
Entrevistado F (Escanção)	"Touriga Franca e Sousão".
Entrevistado G (Enólogo)	"Loureiro".

Entrevistado H (Enólogo)	"Castas brancas que permitam vinhos de longo envelhecimento, ou seja, que permitam ter um vinho branco que se beba muito bem passado mais de 20 anos depois de ser engarrafado. O alvarinho é um bom exemplo".
Entrevistado I (Escanção)	"Um bom castelão, casta bem portuguesa e com enorme potencial".
Entrevistado J (Enólogo)	"Todas castas nacionais".
Entrevistado K (Enólogo)	"Touriga Nacional (Douro). Avesso (Região Vinhos Verdes)".
Entrevistado L (Escanção)	"Dependendo da região, mas há cada vez mais procura por vinhos com identidade e castas nativas da região".
Entrevistado M (Enólogo)	"No Douro Touriga Nacional em Lisboa Arinto de vinhas com mais de 70 anos".
Entrevistado N (Escanção)	"Não sou produtor".
Entrevistado O (Enólogo)	"Castelão, touriga Nacional, Baga".
Entrevistado P (Escanção)	"Touriga nacional, alfrocheiro, tinta roriz, arinto".
Entrevistado Q (Enólogo)	"Tintas Touriga Franca e Baga, Brancas: Alvarinho e Encruzado".
Entrevistado R (Escanção)	"Arinto dos Açores, Touriga Nacional e Alicante Bouschet".
Entrevistado S (Escanção)	"Tinta Francisca, Baga ou Tinta-Miúda".
Entrevistado T (Enólogo)	"Para tal devem ser usadas sempre as castas nativas das regiões vitícolas em causa, de forma a conferir o carácter puro de sítio".
Entrevistado U (Escanção)	"Vinhas velhas, mistura de castas".

Entrevistado V (Escanção)	"Touriga Nacional; Outras menos conhecidas; Donzelinho; Galego Dourado".
Entrevistado W (Escanção)	"Arinto, бага e sousão".
Entrevistado X (Enólogo)	"Não gostaria de nenhuma em particular. Cada região tem a sua identidade e cada casta pode ser trabalhada de maneiras diferentes".
Entrevistado Y (Escanção)	"Sem preferência."
Entrevistado 1 (loja de vinho)	"Rufete, Tinta Francisca, Malvasia Preta e Cornifesto, e das brancas Samarrinho e Donzelinho Branco".

Fonte: Autoria própria

Anexo 9- Respostas dos entrevistados (pergunta 5: Como caracteriza o consumidor de vinho de luxo?)

Entrevistado A (Escanção)	"No mercado de luxo o consumidor é alguém informado, guiado pelas tabelas de pontuações internacionais atribuídas ao vinho, e acima de tudo um consumidor com capacidade e poder de compra sem olhar a custos."
Entrevistado B (Escanção)	"Um consumidor informado, curioso e exigente".
Entrevistado C (Escanção)	"Nacionalidade específicas, principalmente proveniente de países subdesenvolvidos com desigualdade social. 5% apenas são reais apreciadores de vinho".

Entrevistado D (Enólogo)	“Penso que se podem dividir em 2 grupos diferentes, o primeiro em pessoas que apreciam esses vinhos, reconhecem a qualidade e a diferença para os demais, e têm poder de compra para esses vinhos, o segundo, em pessoas que vêm nesses vinhos de luxo um certo status social, independentemente de apreciarem ou não o vinho em si”.
Entrevistado E (Enólogo)	“Moderno, interessado em vinhos, dinheiro”.
Entrevistado F (Escanção)	“Rico”.
Entrevistado G (Enólogo)	“Uma pessoa que tem ânsia de consumir vinhos distintos. Que procure justificar com a sua consciência o valor de uma garrafa. Que queira tornar o tempo passado a beber mais valioso. Uma experiência ou sensação nova”.
Entrevistado H (Enólogo)	“Pessoas que estão dispostas a demonstrar a sua posição económica, mais do que apreciar um vinho muito caro (principalmente vinhos estrangeiros como os Borgonha que chegam a custar 20000€ por garrafa, como o <i>romane conti</i>)”.
Entrevistado I (Escanção)	“Exigente”.
Entrevistado J (Enólogo)	“Com dinheiro e pouco conhecedor”.
Entrevistado K (Enólogo)	“Alguém com posses financeiras para realizar a compra e ter conhecimento

	do produto e de como o classificar em diferentes características".
Entrevistado L (Escanção)	"Cliente que consome os grandes clássicos mundiais nos restaurantes, Lafite, Margaux, Solaia, Tignanello. E que compra as novidades do mercado para as suas garrafeiras pessoais. Tem também um grande interesse em fortificados, vinhos do Porto e Madeiras".
Entrevistado M (Enólogo)	"Excêntrico com um gosto para coisas diferentes".
Entrevistado N (Escanção)	"De duas maneiras: curioso e exigente".
Entrevistado O (Enólogo)	"Poder de compra elevado".
Entrevistado P (Escanção)	"Excêntrico".
Entrevistado Q (Enólogo)	"Poder de compra, esclarecido, mas algo exibicionista".
Entrevistado R (Escanção)	"Exclusivo".
Entrevistado S (Escanção)	"Alguém que tenha um <i>background</i> em Finanças ou Industrial, que viaje com regularidade para destinos exóticos".
Entrevistado T (Enólogo)	"O consumidor de vinho de luxo é um consumidor exigente, que procura a qualidade, mas ao mesmo tempo a diferenciação, um produto pessoal, não massificado e que tanto a curto como a longo prazo apresenta qualidade superior".
Entrevistado U (Escanção)	"Leitor de rótulos".

Entrevistado V (Escanção)	"Carreiras bem-sucedidas conhecedor de vinho".
Entrevistado W (Escanção)	"Alguém que sabe muito bem o que quer e consegue reconhecer bem os produtores de luxo".
Entrevistado X (Enólogo)	"Uma pessoa com posses financeiras ou um colecionador. Embora implique sempre ser uma pessoa com dinheiro".
Entrevistado Y (Escanção)	"Colecionador, investidor".
Entrevistado 1 (loja de vinho)	"O quanto conhecido é no mercado".

Fonte: Autoria própria

Anexo 10- Respostas dos entrevistados (pergunta 6-: Quais os principais atributos que os consumidores procuram num vinho de luxo?)

Entrevistado A (Escanção)	"Além da sua cotação a nível internacional, procuram um vinho "cheio", complexo, com firmeza no perfil. Tanino forte, aroma presente um vinho "afinado" com o estágio de madeira."
Entrevistado B (Escanção)	"Intensidade aromática e nos sabores, equilíbrio e elegância, final de boca persistente e um bom paring gastronómico".
Entrevistado C (Escanção)	"Exclusividade, vinho com poucas garrafas, vinhos de Hype".
Entrevistado D (Enólogo)	"Ser capaz de surpreender quem o prova e sentirem que o dinheiro que pagaram (normalmente não é pouco) foi bem gasto naquela experiência".

Entrevistado E (Enólogo)	"Qualidade, projeto em que está incluído, preço".
Entrevistado F (Escanção)	"Por esta ordem - História, Exclusividade, preço, intensidade aromática e gustativa por último".
Entrevistado G (Enólogo)	"Complexidade, pureza, intensidade".
Entrevistado H (Enólogo)	"A fama (do vinho)".
Entrevistado I (Escanção)	"Bons aromas, bom palato, diferente".
Entrevistado J (Enólogo)	"Exclusividade".
Entrevistado K (Enólogo)	"Qualidade do vinho, longevidade, poder de envelhecimento e exclusividade".
Entrevistado L (Escanção)	"Exclusividade. Querem ser os únicos a ter certas garrafas".
Entrevistado M (Enólogo)	"Concentração de aromas e sabores e suavidade na boca".
Entrevistado N (Escanção)	"Grande sabor".
Entrevistado O (Enólogo)	"Suavidade, aprazível, marcante".
Entrevistado P (Escanção)	"Preço, marca, imagem".
Entrevistado Q (Enólogo)	"Raridade, Destacado por críticos".
Entrevistado R (Escanção)	"Longevidade e que seja difícil de conseguir".
Entrevistado S (Escanção)	"Memorável. Capaz de apresentar qualidade e Infinitude".
Entrevistado T (Enólogo)	"Procuram a qualidade no coração do vinho, o prazer do produto que adquirem, bem como algo único, que faça sentir como portador de um objeto inigualável. Procuram algo que possam guardar a longo prazo e

	também, algo que desenvolva um "statement".
Entrevistado U (Escanção)	"Exclusividade e preço".
Entrevistado V (Escanção)	"Exclusividade, marcas icónicas".
Entrevistado W (Escanção)	"Alta qualidade".
Entrevistado X (Enólogo)	"Normalmente há dois tipos de consumidores, os amantes de vinho que querem provar vinhos de luxo pela sua qualidade e os que querem estatuto social e como tal demonstram poder financeiro ao adquirir ou consumir um vinho de preço elevado".
Entrevistado Y (Escanção)	"Raridade, exclusividade, êxtase".
Entrevistado 1 (loja de vinho)	"O quanto conhecido é no mercado".

Fonte: Autoria própria

Anexo 11- Respostas dos entrevistados (pergunta 7-: Na sua opinião o vinho de luxo a nível nacional regista uma maior procura ou o mercado estagnou/diminuiu? Qual a razão(ões)?)

Entrevistado A (Escanção)	"Em Portugal não se utiliza o termo vinho de luxo, estamos longe das grandes casas mundiais, mas o Barca Velha é possivelmente um dos mais procurados, ano após ano."
Entrevistado B (Escanção)	"Maior procura. Principalmente através de consumidores estrangeiros que vivem agora em Portugal ou que passam muito tempo no nosso país. Estes consumidores procuram vinhos autênticos e nacionais, mas querem a

	mesma qualidade que já conhecem através dos grandes vinhos do velho mundo. Querem vinhos que se possam comparar a grandes regiões, como burgonha ou a toscana. Acredito que existem cada vez mais pessoas no nosso país com este perfil que frequentam os nossos restaurantes e lojas especializadas em vinhos nacionais".
Entrevistado C (Escanção)	"Maior procura, produtores vendo um público-alvo para tal principalmente em restaurantes estão investindo mais nesses vinhos de luxo".
Entrevistado D (Enólogo)	"Tem cada vez mais procura a nível nacional, os números comprovam isso mesmo, o crescimento nas vendas de vinhos de luxo em Portugal está a aumentar muito, e a produção desses vinhos por produtores portugueses também tem aumentado bastante, era impensável há poucos anos atrás que houvesse tantos vinhos portugueses aos preços que têm sido lançados".
Entrevistado E (Enólogo)	"Tem aumentado, devido a divulgação e promoção de tem sido realizada".
Entrevistado F (Escanção)	"Acredito que vá diminuindo nos próximos anos e depois revitalize como nunca, isto porque o consumo

	português mantém se relativamente estável, sendo os estrangeiros e as exportações que ditam a diferença, então acredito que o mundo está na fase de descoberta e aprendizagem do vinho português e já se deparou da sua alta qualidade por um baixo preço, logo a demanda por vinhos de luxo é indiferente, até perceberam Portugal na sua totalidade e só aí sim, o mercado de luxo vai disparar. Acredito ser mais certo que o vinho português no geral vai todo subir de preço de forma geral e alinhar se às referências estrangeiras".
Entrevistado G (Enólogo)	"Penso existir um <i>trend</i> no sentido de se beber menos vinho diariamente, mas mais vinho pontualmente. Tenho a ideia que há mais pessoas a beber vinho, mas em menos quantidade. O fator turismo tem impactado a subida do valor médio por garrafa. Por estes motivos, penso que fica a ideia de que existe maior procura de vinhos de luxo".
Entrevistado H (Enólogo)	"Se estivermos a falar de vinhos portugueses (os que mencionei acima) a procura mantém-se equilibrada com a oferta, porque não se produz em grandes quantidades. Aliás, na maioria

	dos casos a procura é superior à oferta".
Entrevistado I (Escanção)	""Vinho de luxo" a partida torna-se mais caro! O consumidor português não tem capacidade económica para beber com tanta frequência, no entanto cada vez existem mais curiosos para esse consumo".
Entrevistado J (Enólogo)	"Não sei".
Entrevistado K (Enólogo)	"Aumentou, pois, o conhecimento da população em geral em relação aos vinhos também aumentou".
Entrevistado L (Escanção)	"O mercado do vinho de luxo em Portugal está a crescer. Os vinhos estão a ter um enorme aumento de preço e cada vez mais há vinhos a serem produzidos para este tipo de clientes. De qualquer das formas, já começa a haver um excesso de vinhos que se querem posicionar neste segmento, mas que por falta de comunicação e pela reflexão preço - qualidade, a estagnação está quase a chegar".
Entrevistado M (Enólogo)	"Uma maior procura, relacionado com um aumento de pessoas com poder de compra, estrangeiros ou nacionais".
Entrevistado N (Escanção)	"Está igual a sempre esteve".
Entrevistado O (Enólogo)	"Mercado estagnou; o consumidor português procura vinhos baratos, comerciais e de fácil acesso".
Entrevistado P (Escanção)	"Maior procura".

Entrevistado Q (Enólogo)	"Maior procura, vinho virou moda".
Entrevistado R (Escanção)	"Mantém-se igual".
Entrevistado S (Escanção)	"Há mais procura, mas a qualidade tem baixado".
Entrevistado T (Enólogo)	"O vinho de luxo nacional regista neste momento uma procura crescente, sendo que existe cada vez mais o interesse em vinhos de qualidade. Tudo isto se deve à maior divulgação do património vitícola nacional, feiras de vinho onde se dá a conhecer diferentes produtos, ao crescimento do consumo de vinho por populações mais jovens com um elevado interesse nos detalhes por detrás da criação da garrafa e também, um fluxo crescente de "statement" relacionados com o consumo de vinho".
Entrevistado U (Escanção)	"Maior procura. Maior interesse, maior capacidade de compra por parte de portugueses e estrangeiros, mais pontos de venda".
Entrevistado V (Escanção)	"Maior. Há maior conhecimento sobre vinho".
Entrevistado W (Escanção)	"Na minha opinião aumentou. Existe muita procura de qualidade. O cliente internacional têm o hábito de consumir vinhos de luxo em restaurantes".
Entrevistado X (Enólogo)	"Há sempre mais ou menos a mesma procura. Regista-se é um aumento de vinhos de preço alto".

Entrevistado Y (Escanção)	"O mercado dos vinhos de luxo portugueses sempre foi a exportação. Contudo, com estrangeiros de grande poder económico a viverem cá, pode ter havido um falso crescimento."
Entrevistado 1 (loja de vinho)	"Existe uma maior procura para vinhos de luxo, em Portugal o mercado de luxo desde a pandemia têm vindo a crescer, a razão número um que encontramos é o facto de as pessoas passarem mais tempo em casa e com isso procurem novas experiências".

Fonte: Autoria própria

Anexo 12- Respostas dos entrevistados (pergunta 8:- Na sua opinião o vinho de luxo a nível internacional regista uma maior procura ou o mercado estagnou/diminuiu? Qual a razão(ões)?)

Entrevistado A (Escanção)	"Há sempre uma grande procura, especialmente nas regiões de destaque, porque o vinho é um grande produto de investimento, a procura nos mercados irá continuar a crescer tendo em conta esse mesmo fator, investimento."
Entrevistado B (Escanção)	"Maior procura. Em parte, pelas mesmas razões que explico anteriormente e em parte pelo facto de haver cada vez mais acesso a informação e por isso consumidores com um perfil mais exigente. Os

	grandes clássicos internacionais existem em cada vez mais lojas e restaurantes e por isso a curiosidade dos consumidores aumentou".
Entrevistado C (Escanção)	"Sim, Portugal não possui muitas ofertas de vinhos internacionais de luxo, logo quem possui esses artigos tem uma mira maior".
Entrevistado D (Enólogo)	"A nível internacional não tenho uma noção tão precisa. Posso dizer que a imprensa onde trabalho tem exportado vinhos cada vez mais caros, mas não sei se é uma tendência geral".
Entrevistado E (Enólogo)	"Aumentou".
Entrevistado F (Escanção)	"Acredito que a procura por vinho internacional de luxo esteja sempre crescente, uma vez que as pessoas bebem "Claret" porque o James Bond refere num filme, portanto durante muito tempo foram e serão vinhos de coleção que têm um trabalho de marketing bem-sucedido que faz parte do senso comum dos apreciadores de vinho, pouco tem a ver com a qualidade do produto em si, mas na sua beleza abstrata subjetiva que é a sua história".
Entrevistado G (Enólogo)	"Creio estar estagnado, dado que o consumidor tem procurado novos perfis de vinho, mas com espaço para

	conhecer os ícones e referências das várias regiões".
Entrevistado H (Enólogo)	"A resposta é semelhante à da pergunta anterior".
Entrevistado I (Escanção)	"Não lhe sei responder".
Entrevistado J (Enólogo)	"Não sei".
Entrevistado K (Enólogo)	"Aumentou, pois, o conhecimento da população em geral em relação aos vinhos aumentou".
Entrevistado L (Escanção)	"Há maior interesse nos vinhos internacionais do que nos nacionais, tendo em conta a história associada às grandes regiões, como Bordéus, Borgonha, Barolo e Toscana".
Entrevistado M (Enólogo)	"Aumentou".
Entrevistado N (Escanção)	"Portugueses não gostam de gastar dinheiro com vinho. O resto do mundo, sim, e isso só cresce".
Entrevistado O (Enólogo)	"Penso que tenha estagnado, apesar de haver uma maior projeção de mercado de outros países".
Entrevistado P (Escanção)	"Maior procura, dentro do nosso mercado por vinhos internacionais".
Entrevistado Q (Enólogo)	"Maior procura, vinho virou moda".
Entrevistado R (Escanção)	"Mantém-se igual. Embora a reputação dos vinhos portugueses está em crescimento".
Entrevistado S (Escanção)	"A procura é enorme e os preços estão cada vez mais elevados".
Entrevistado T (Enólogo)	"De igual forma, o vinho de luxo a nível internacional regista uma procura

	crescente, sendo que atualmente Portugal começa a ser cada vez mais reconhecido como país produtor de vinhos de luxo, de carácter único. O consumidor estrangeiro regista um interesse crescente em vinhos de luxo para além dos maiores mercados até à data, como é o exemplo de França e Itália e procura esse mesmo luxo e distinção em países produtores destas gamas altas de vinho mais recentes, onde nos inserimos precisamente".
Entrevistado U (Escanção)	"Maior procura. Maior interesse, mais pessoas interessadas, últimos anos têm sido bastante complicados do ponto de vista de perda de uvas nas principais regiões, nomeadamente Borgonha, o que aumenta os preços na mesma e nas restantes, já que os seus preços elevados e dificuldade em encontrar as garrafas icónicas leva muitos consumidores a irem para outras regiões (voltarem a Bordéus, explorarem Ródano, Barolo, Napa, entre outros)".
Entrevistado V (Escanção)	"Não tenho dados. Mas penso que está a subir. O consumo de produtos de luxo parece estar a aumentar não só no vinho".
Entrevistado W (Escanção)	"Penso que continua a ter procura a nível internacional. Mas penso que

	maior procura do cliente internacional em terreno nacional".
Entrevistado X (Enólogo)	"Também me parece o mesma procura. Os vinhos portugueses são conotados com qualidade alta e preço baixo comparativamente a outros países do velho mundo".
Entrevistado Y (Escanção)	"Sendo que esses mercados eram sobretudo a China, EUA e talvez o Brasil. A situação económica desses países impacta a procura".
Entrevistado 1 (loja de vinho)	"Existe uma maior procura para vinhos de luxo a nível internacional o mercado de luxo desde a pandemia têm vindo a crescer, a razão número um que encontramos é o facto de as pessoas passarem mais tempo em casa e com isso procurem novas experiências".

Fonte: Autoria própria

Anexo 13- Respostas dos entrevistados (pergunta 9-: Caso fosse responsável pelo desenvolvimento de um vinho de luxo, posicionava-o para o mercado nacional ou internacional? Qual a razão(ões)?)

Entrevistado A (Escanção)	"Mercado Internacional. Conseguia ter logo a partida uma margem de especulação de valor mais alta, produzindo um vinho com um Chateau Petrus, ou até mesmo em Espanha por um Álvaro Palácios era mais que
----------------------------------	---

	suficiente para o vinho entrar no mercado logo com um valor altíssimo e atingir de imediato um público disposto a comprar. Infelizmente para já Portugal ainda não tem esse poder."
Entrevistado B (Escanção)	"Ambos".
Entrevistado C (Escanção)	"Internacional, clientes portugueses não são grandes gastadores de dinheiro em vinho".
Entrevistado D (Enólogo)	"Quando se trata de um vinho de luxo não penso que haja essa distinção, seria sempre algo para todos os mercados, pois é um produto que se vende por si só, entre os clientes que a empresa já possui nos vários mercados".
Entrevistado E (Enólogo)	"Inicialmente posicionava internacional e depois nacional".
Entrevistado F (Escanção)	"Nacional, porque sempre sonhei fazer o "Quinta da Pomada" com gamas como "Pomada Grande Reserva ou o Pomadão" utilizando-me da gíria portuguesa quando se referem a grandes vinhos para meu proveito. Mas de forma geral, acredito que para o mercado internacional para aproveitar esta fase de descoberta dos nossos produtos, conseguindo maiores margens e trazendo notoriedade nacional".

Entrevistado G (Enólogo)	"Para os dois. Principalmente internacional pelo poder de compra".
Entrevistado H (Enólogo)	"Internacional. O mercado nacional viria por arrasto, depois de o vinho ganhar fama no mercado internacional".
Entrevistado I (Escanção)	"Internacional! Qualquer produto de Portugal, bem feito, é excelente. Portugal tem solos e climas excelentes para qualquer mercado agrícola, vitivinícola....".
Entrevistado J (Enólogo)	"Não sei".
Entrevistado K (Enólogo)	"Internacional. Maior oferta de nichos de mercado".
Entrevistado L (Escanção)	"Mercado internacional. Onde a procura é maior e com a comunicação certa pode atingir números que em Portugal seriam difíceis".
Entrevistado M (Enólogo)	"Primeiro no Nacional".
Entrevistado N (Escanção)	"Internacional. Portugal tem muito bom nome no mundo todo".
Entrevistado O (Enólogo)	"Internacional; maior facilidade de escoamento".
Entrevistado P (Escanção)	"Ambos, mas maioritariamente internacional. É mais fácil, um consumidor estrangeiro habituado a outras ideias aceitar ideologias e histórias diferentes".
Entrevistado Q (Enólogo)	"Para o mercado nacional, conheço melhor as preferências, sou formador

	de cursos de provas e conheço bem o público alvo nacional”.
Entrevistado R (Escanção)	“Internacional. Há mais mercado para crescer”.
Entrevistado S (Escanção)	“Internacional”.
Entrevistado T (Enólogo)	“Posicionava o desenvolvimento para ambos os mercados, uma vez que todos os dados mostram que tanto Portugal como outros países consumidores de vinho português apresentam um interesse crescente em vinhos de luxo”.
Entrevistado U (Escanção)	“Não é um mercado que alguma vez ambicione trabalhar, mas para o mercado internacional. O mercado nacional tem um tecto de preços, e irá sempre seguir o mercado internacional com um lag de alguns anos”.
Entrevistado V (Escanção)	“Nos dois. Com posicionamento e quantidades disponíveis diferentes nos diferentes mercados”.
Entrevistado W (Escanção)	“Nos dois”.
Entrevistado X (Enólogo)	“Nacional, pois o destaque seria maior”.
Entrevistado Y (Escanção)	“Ambos! Afinal o vinho é Português!”.
Entrevistado 1 (loja de vinho)	“Começaria com o mercado nacional, pois o Vinho Português têm muito impacto internacionalmente e ao crescer em Portugal iria procurar o mercado internacional e exportação”.

Fonte: Autoria própria

Anexo 14- Respostas dos entrevistados (pergunta 10-: Considera a região de Mafra propícia ao cultivo de castas que desenvolvam um futuro vinho de luxo? Se sim, poderia dar entre dois a três argumentos?)

Entrevistado A (Escanção)	"Julgo que de tantas regiões e climas existentes em Lisboa, Mafra não seria o mais indicado, até pelo desconhecimento geral do consumidor."
Entrevistado B (Escanção)	"Sim. Esta região é propícia a vinhos com bastante acidez e por isso boa capacidade de guarda. Acredito que será possível desenvolver vinhos com blends equilibrados e com aromas intensos".
Entrevistado C (Escanção)	"Não".
Entrevistado D (Enólogo)	"Consideraria, por exemplo, a casta Fernão Pires na zona de Mafra para possível produção de um vinho de luxo. É uma casta já adaptada á região, que conseguiria atingir uma ótima maturação, com todas as condições para ter boa acidez, estrutura e complexidade".
Entrevistado E (Enólogo)	"Sim".
Entrevistado F (Escanção)	"Penso que sim devido á sua latitude e proximidade do mar. Vai buscar a frescura do norte (acidez) e o calor do sul (corpo) mas primeiro é preciso desenvolver um caminho de destacar

	a região, utilizar castas autóctones, pioneiro em algum processo de produção e principalmente uma boa História, podem alavancar um vinho de luxo da região".
Entrevistado G (Enólogo)	"Não tenho conhecimento necessário sobre a zona para responder de forma clara".
Entrevistado H (Enólogo)	"Não porque não é uma região com uma história muito marcada pelo vinho. Tem características para fazer bons vinhos, isso sim, mas não vinhos de luxo".
Entrevistado I (Escanção)	"Sim. Tem excelentes <i>terroir</i> ".
Entrevistado J (Enólogo)	"Não".
Entrevistado K (Enólogo)	"Não".
Entrevistado L (Escanção)	"Todas as regiões são aptas a criar um vinho de luxo. A zona de Mafra, especialmente no sopé da Serra de Sintra, tem características para criar vinhos de grande qualidade. O principal fator de diferenciação e que poderia ser o porta-estandarte seria a valorização das palavras Lisboa e Sintra que são reconhecidas internacionalmente".
Entrevistado M (Enólogo)	"Depende do local, mas depende da idade das vinhas. Com a proximidade do mar tenderá a produzir vinhos mais leves e frescos".

Entrevistado N (Escanção)	"Qualquer lugar onde já se produza vinhos pode gerar grandes produtos, tudo depende dos enólogos".
Entrevistado O (Enólogo)	"Sim. Bom <i>terroir</i> , pouca exploração".
Entrevistado P (Escanção)	"Qualquer região, tem potencial de produção de grandes vinhos, depende da escolha das castas, ideologia de vinificação ou mesmo maior/menos investimento".
Entrevistado Q (Enólogo)	"Talvez, sendo uma região Atlântica, a expectativa é encontrar um branco salino e mineral".
Entrevistado R (Escanção)	"Sim. Influência atlântica o que otorga ao vinho frescura e acidez por tanto maior capacidade de guarda".
Entrevistado S (Escanção)	"Em teoria a morfologia dos solos, a amplitude térmica, a humidade relativa e a exposição solar diz que sim, mas falta um grande pormenor que é a quantidade produzida, a escala necessária para que um vinho português atinja o consumidor no estrangeiro e que seja valorizado por ele ao nível que é valorizado no mercado nacional é um dos nossos grandes males. Era necessário que se produzissem dezenas de milhares de garrafas de diferentes vinhos ao nível de Barca Velha, Pêra-Manca, Luís Pato Quinta do Ribeirinho, e poucos mais. De uma só região devidamente

	controlada e certificada que pudesse transmitir homogeneidade e consistência de qualidade ano após ano, vindima após vindima".
Entrevistado T (Enólogo)	"Sim, uma vez que a Região de Lisboa tem sido amplamente reconhecida como Região produtora de vinhos de elevada qualidade e singularidade. Estamos a falar de uma região com ampla influência marítima, que confere uma frescura única nos vinhos, e com traços bem presentes de viticultura e produção vitícola que remontam à Idade Média. Por isso, conjugando todos os fatores, com o perfil de sítio, a história, e tendo também em conta as alterações climáticas, que estão a tornar as Regiões Litorais mais propícias à produção de vinhos de qualidade, Maфра apresenta um potencial acrescido para no futuro produzir vinhos de luxo".
Entrevistado U (Escanção)	"Não sei".
Entrevistado V (Escanção)	"Sim. Todas as regiões são propícias a criação de produtos de luxo. Depende da divulgação, marketing, posicionamento do produto no mercado".
Entrevistado W (Escanção)	"Talvez sim. Temos um <i>terroir</i> Atlântico incrível, casas com alguma idade que

	podem oferecer vinhos únicos e pessoas com visão".
Entrevistado X (Enólogo)	"Não".
Entrevistado Y (Escanção)	"A resposta já foi de alguma forma respondida anteriormente".
Entrevistado 1 (loja de vinho)	"A região de Maфра não é uma zona muito conhecida a nível de vinhos, sendo que a região mais perto e com sucesso é a zona de Colares, onde a vinha é subterrânea em areia e o próprio vinho desenvolve uma salinidade devido a isso".

Fonte: Autoria própria

Anexo 15- Lista de códigos e subcódigos

Lista de Códigos	
▼	Razões do Sim em Mafra
○	marketing, posicionamento e divulgação do produto
○	mesma região com homogeneidade
○	quantidade produzida
○	Branco salino e mineral
○	investimento
○	ideologia de vinificação
○	pouca exploração
○	enólogos
○	idade das vinhas
○	Valorizar a localidade Lisboa e Sintra (reconhecimento)
○	excelente terroir
○	História
○	pioneiro em algum processo de produção
○	castas autóctones
○	Latitude e proximidade do mar
○	casta Fernão Pires
○	Vinhos blends equilibrados e aromas intensos
○	Vinhos com acidez e capacidade de guarda
▼	Experiência profissional (anos)
○	1 ano
○	11 anos
○	3 anos
○	8 anos
○	25 anos
○	15 anos
○	20 anos
○	5 anos
○	6 anos
○	10 anos
○	7 anos
○	4 anos
○	Comentários
▼	Profissão
○	Diretor comercial (loja de vinho)
○	Enólogo
○	Escanção/Sommelier
▼	Habilitações literárias
○	Ensino Secundário
○	Doutoramento
○	Licenciatura
○	Mestrado
○	Formação especializada
○	Ensino técnico
▼	Idade
○	Entre 45 e 54 anos
○	Entre 18 e 24 anos
○	Entre 35 e 44 anos
○	Entre 25 e 34 anos
▼	Género
○	Feminino
○	Masculino
▼	Vinho de luxo em Mafra
○	Não
○	Sim

Fonte: MAXQDA

Anexo 16- Lista de códigos e subcódigos

- ✓  Atributos de um vinho de luxo
 -  Harmonioso
 -  Personalidade
 -  Distinto
 -  Imagem
 -  Envelhecimento
 -  Simplicidade
 -  Marca
 -  Intensidade
 -  Equilíbrio
 -  Persistência
 -  Complexidade
 -  Nome
 -  Diferenciador
 -  Garrafeira
 -  Prémio/Troféu
 -  Aroma
 -  Sabor
 - >  Produção
 -  Localização
 -  Capacidade de evolução
 -  Consistência
 -  Elegância
 -  Reconhecimento
 -  História
 -  Preço elevado
 -  Lançamento especial
 - >  Embalagem
 -  Exclusividade
 -  Raridade
 -  Valor intrínseco e extrínseco
 -  Posicionamento
 -  Marketing
 - >  Qualidade
- ✓  Mercado nacional vs Mercado internacional
 -  Os dois
 -  Internacional
 -  Nacional
- >  Vinhos de luxo portugueses
- >  Mercado de vinho de luxo internacional
- ✓  Mercado vinho de luxo nacional
 -  Estável
 -  Não existe conceito luxo
 -  Estagnou
 -  Maior procura
- ✓  Atributos vinho de luxo (Consumidores)
 -  Suavidade
 -  Imagem
 -  Infinitude
 -  Memorável
 -  Marca
 -  Prestígio/Status
 -  Durabilidade
 -  Envelhecimento
 -  Diferente
 -  Pureza
 -  Complexidade
 -  História
 -  Preço
 - >  Qualidade
 -  Experiência
 -  Raridade
 -  Exclusividade
 -  Moda
 -  Elegância
 -  Equilíbrio
 -  Sabor
 -  Aroma
 -  Reconhecimento
 - >  Consumidor vinho de luxo

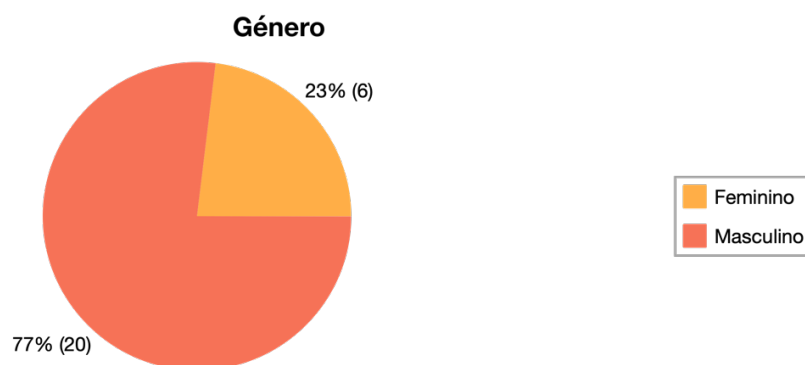
Fonte: MAXQDA

Anexo 17- Lista de códigos e subcódigos

- Castas de vinho de luxo
 - Galego Dourado
 - Tinta- Miúda
 - Alicante Bouschet
 - Alfrocheiro
 - Baga
 - Arinto
 - Arinto dos Açores
 - Castas da região
 - Avesso
 - Castelão
 - Castas brancas
 - Alvarinho
 - Loureiro
 - Sousão
 - Touriga Franca
 - Todas as castas
 - Vinhas velhas
 - Syrah
 - Pinot Noir
 - Nebiollo
 - Cabernet Franc
 - Aragonez
 - Touriga Nacional
 - Cercial
 - Encruzado
 - Cabernet Sauvignon
 - Tinta Roriz
 - Donzelinho Branco
 - Samarrinho
 - Rufete
 - Tinta Francisca
 - Malvasia Preta
 - Cornifesto
 - Vinho de luxo
 - Vinho produção em França
 - Patamar de investimento
 - Consistência
 - Imagem
 - Diferenciador
 - Embalagem
 - Durabilidade
 - Envelhecimento
 - Produção
 - Produção única
 - Reconhecimento
 - Raridade/Exclusividade
 - Poucas quantidades
 - História
 - Marketing
 - Diferente de fine wine
 - Qualidade não é o foco principal
 - Características de um produto de luxo
 - Grupo restrito de consumidores
 - Coleção
 - Preço
 - Foco na qualidade
 - Padrões de qualidade acima da expectativa
 - Foco na origem

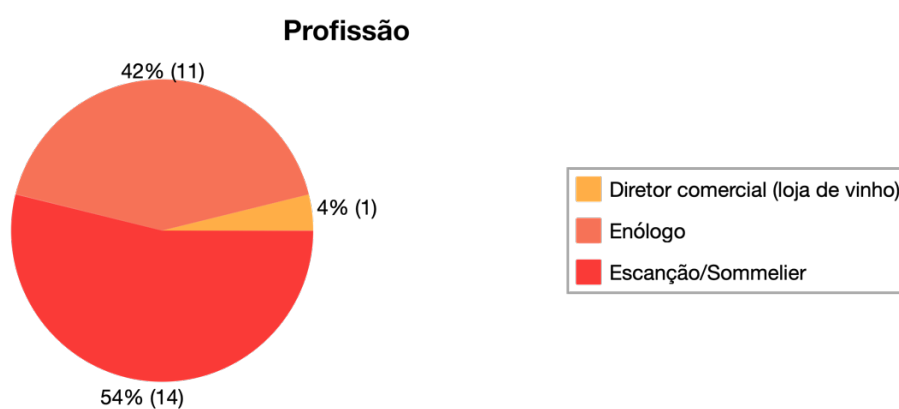
Fonte: MAXQDA

Anexo 18- Gênero



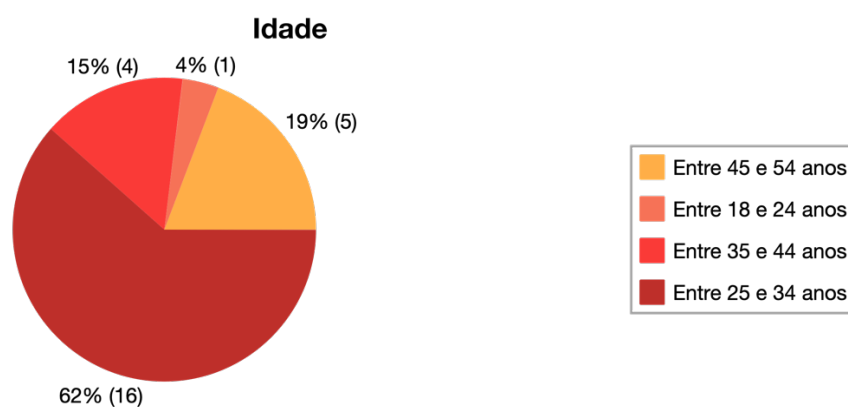
Fonte: MAXQDA

Anexo 19- Profissão



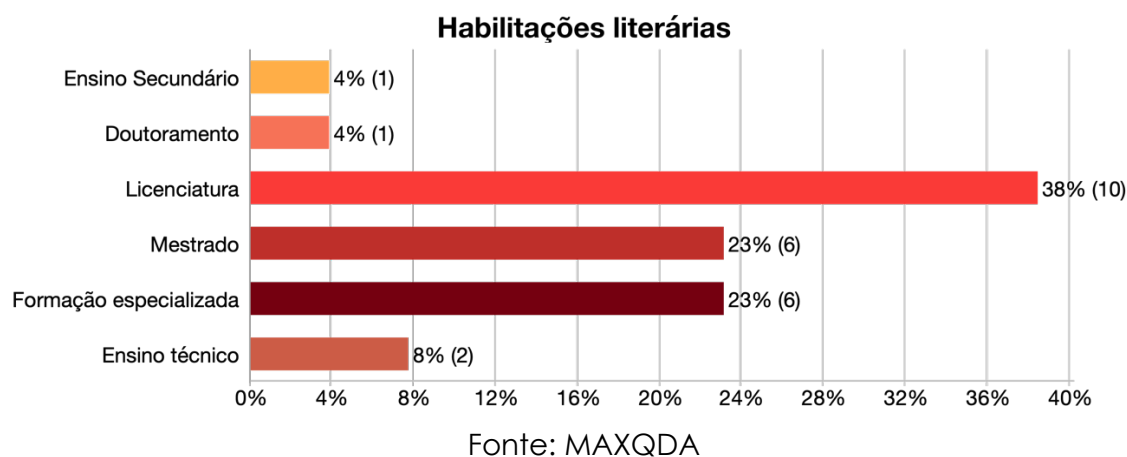
Fonte: MAXQDA

Anexo 20- Idade

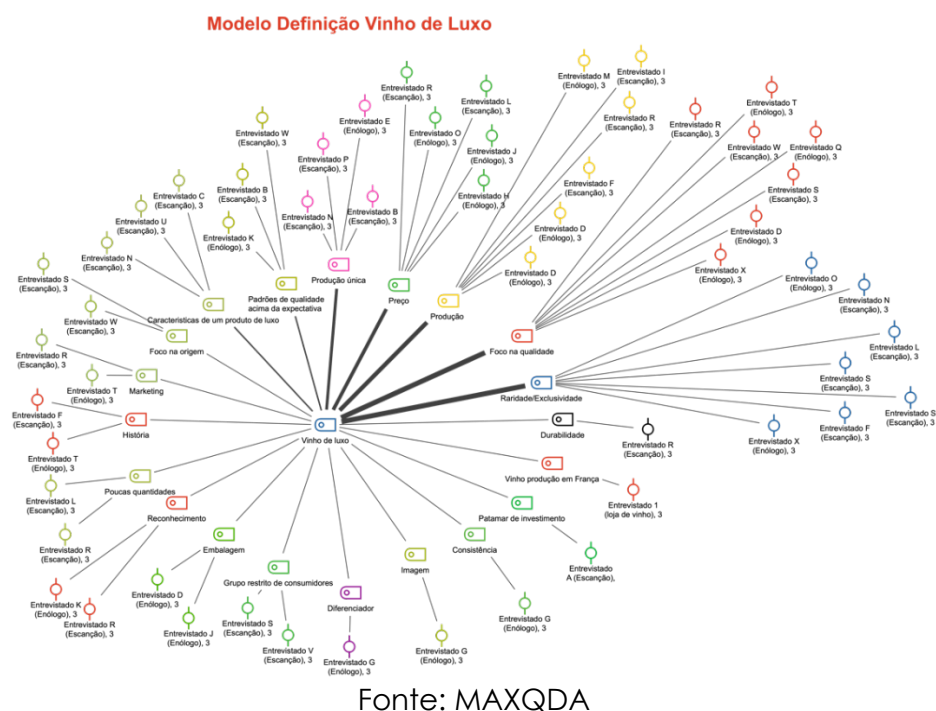


Fonte: MAXQDA

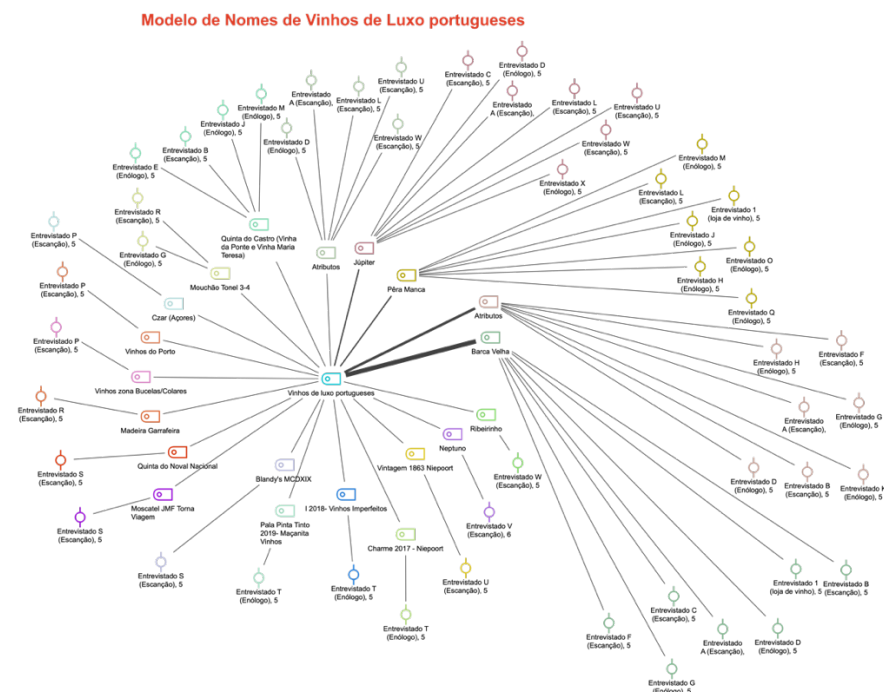
Anexo 21- Habilitações literárias



Anexo 22- Definição vinho de luxo (Modelo)



Anexo 23- Vinhos portugueses (Modelo)



Fonte: MAXQDA

Anexo 24- Tabela Vinhos Portugueses

Vinho português	Nº Escolhas (%)	Atributos	Preço
Quinta do Castro (Vinha da Ponte e Vinha Maria Teresa)	4 (6%)	Localização privilegiada das vinhas; aromas persistentes; equilíbrio.	250€ a 500€
Mouchão tonel 3-4	2 (3%)	Vinho complexo; história; consistente;	197€ a 230€

		capacidade de envelhecimento.	
Niepoort Vintage 1863	2 (3%)	Embalagem; raridade (única); exclusividade; qualidade.	111.000€
Niepoort Charme 2017	1 (2%)	Vinho inigualável; tanino redondo; vinho aberto; vinhas velhas; complexidade.	79,95€ a 399,95€
Niepoort Vintage 2017	1 (2%)	Vinho do Porto.	199,90€ a 1.999€
I 2018 – Vinhos Imperfeitos	1 (2%)	Vinhas centenárias; barricas de carvalho; intenso; complexo; profundo; mineral; salinidade; aromas terciários; preço competitivo; património único.	280€ a 290€
Pala Pinta Tinto 2019 (Maçanita Vinhos)	1 (2%)	Variedade de castas; vinha única; raridade; intenso;	150€

		frescura; vinho do Douro.	
Blandy's MCFXIX	1 (2%)	Edição limitada; embalagem única.	5 500,00 €
Fonseca Vintage 1922	1 (2%)	Qualidade acima da média.	2 100,00 €
Quinta da Touriga - Chã	1 (2%)	Qualidade aromática.	70€
Cozs Castelão	1 (2%)	Excelente frescura.	20€
Espera Arinto	1 (2%)	Bastante salinidade da região; frescura; acidez da casta.	15€
Quinta Várzea da Pedra (Fernão Pires)	1 (2%)	Bastante florar; doçura; ligeira salinidade da região.	13€
Mira do Ó Arinto de Bucelas	1 (2%)	História; dificuldade alta; complexidade no produto.	20€ a 30€
Ribeirinho	1 (2%)	Terroir, ser feito em pé Franco; estilo superelegante.	40€ a 170€

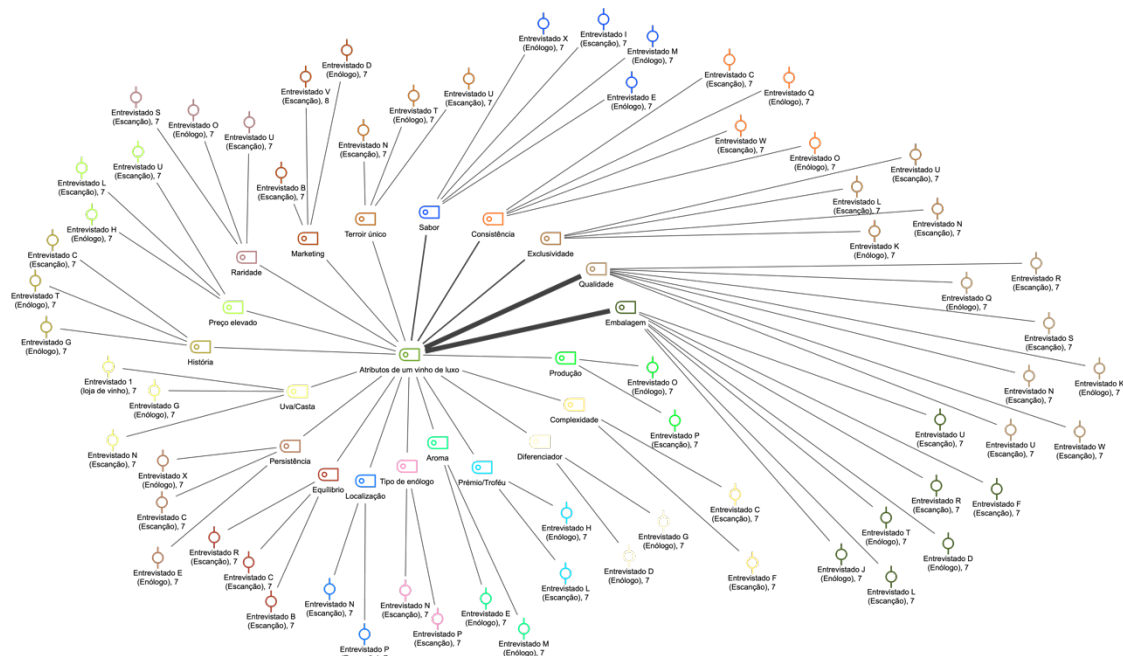
Neptuno	1 (2%)	Forte marketing; posicionamento; marca	1000€
Moscatel JMF Torna Viagem	1 (2%)	Envelhecimento único; complexo; rico.	1695€
Quinta do Noval Nacional	1 (2%)	Raro vintage; reputação mundial.	45€ a 2850€
Czar (Açores)	1 (2%)	Único; baixa produção; técnica de produção	500€
Quinta do Vale Meão Tinto 2016	1 (2%)	Grande elegância; integração; longevidade do sabor à boca.	150€ a 250€
CV 2016	1 (2%)	Grande elegância; integração; longevidade do sabor à boca.	120€ a 150€
Herdade do Peso Parcelas	1 (2%)	Raridade; complexidade no produto.	50€

Quinta Vale D. Maria	1 (2%)	Alta qualidade; embalagem.	50€ a 150€
Quinta do Vallado (Adelaide)	1 (2%)	Intensidade aromática; elegância; persistência.	200€ a 600€
Pêra Manca Tinto	1 (2%)	Elevado valor comercial.	60€ a 870€

Fonte: Autoria Própria

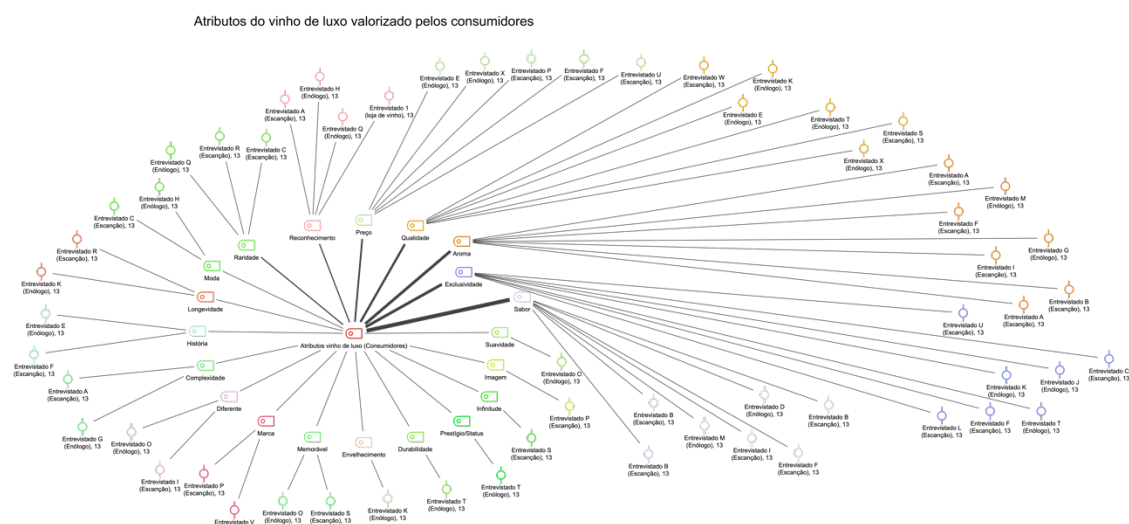
Anexo 25- Atributos vinhos de luxo (Modelo)

Modelo Atributos de um vinho de luxo



Fonte: MAXQDA

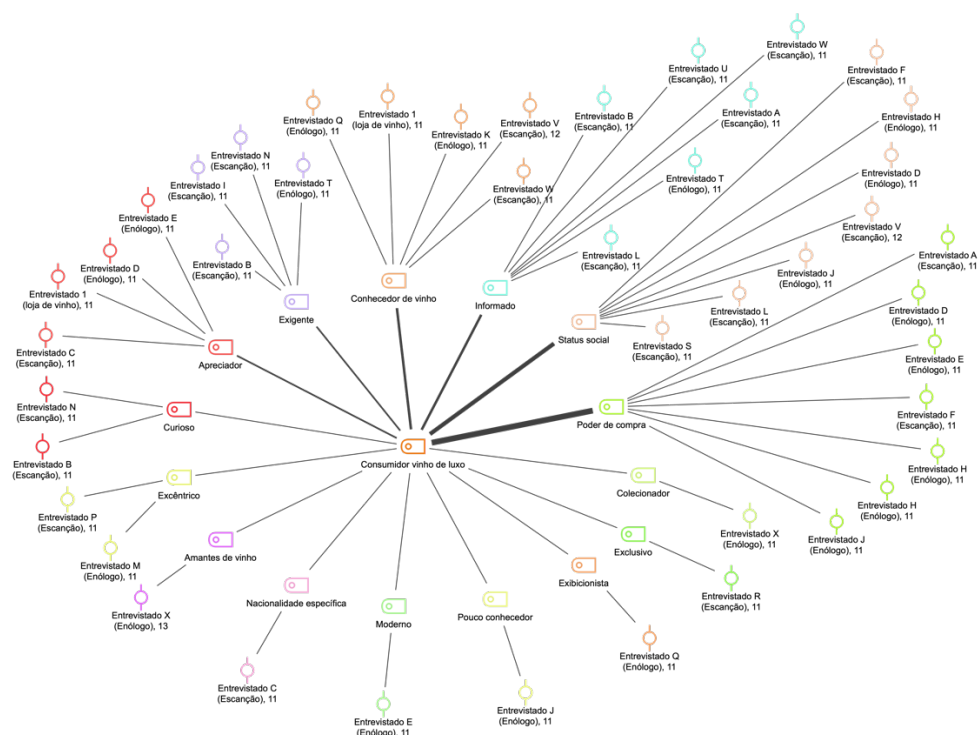
Anexo 26- Atributos preferidos dos consumidores (Modelo)



Fonte: MAXQDA

Anexo 27- Consumidor de vinho de luxo (Modelo)

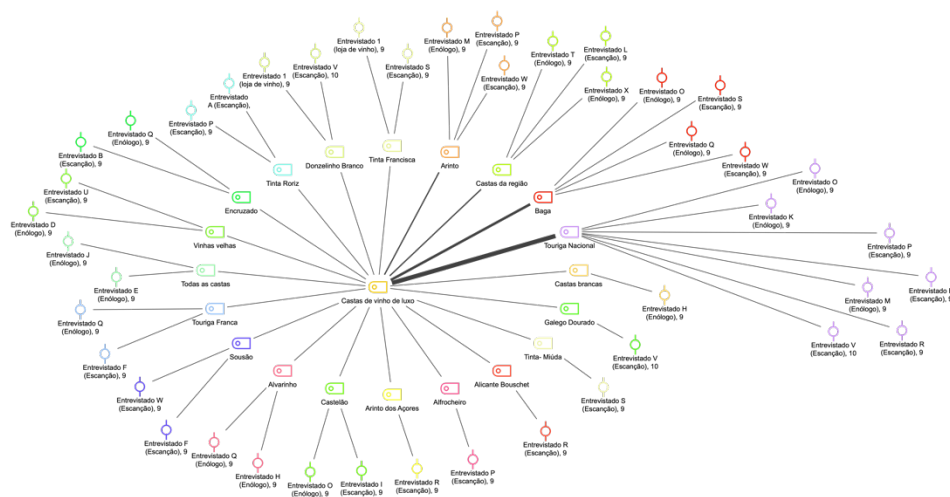
Modelo Consumidor Vinho de Luxo



Fonte: MAXQDA

Anexo 28- Castas de uva (Modelo)

Modelo tipo de Castas



Fonte: MAXQDA

Anexo 29- Buyer Persona vinho de luxo

BUYER PERSONA - O EMPRESÁRIO



Nome: António Silva

Idade: 50 anos

Estado Civil: Casado

Salário: 3000€ mensais

Profissão: Gestor

Formação: Gestão

Estilo

Conhecedor de vinho

Urbano

Empresário

O Antônio é um homem, na faixa etária entre os 45-54 anos, que é gestor de uma empresa há 30 anos. Tornou-se uma pessoa que é bastante interessada em todo o ramo de vinhos, lê revistas deste tema, vai a eventos e quando vai a um restaurante gosta de um vinho com uma experiência de luxo.

Não quer ser enganado quando compra um vinho de luxo, porque é um produto caro e valoriza muito os investimentos que faz. Ele normalmente consome vinhos de luxo em restaurantes ou compra este produto para coleção. O Antônio valoriza vinhos com qualidade elevada, longevidade, exclusividade, diferencial e com uma história detelhada. É um homem que aprecia uma marca de vinhos que é transparente para o seu consumidor.

METAS

- Estar no auge da sua carreira;
- Ter tempo livre;
- Ter um estilo de vida urbano, confortável financeiramente.

MEDOS

- Não ter estabilidade;
- Não ter o seu estilo de vida;
- Perder o seu tempo pessoal.

MOTIVAÇÕES E INSEGURANÇAS

"Procuvo um vinho que me transmite um experiência única e inesquecível".

"Gosto de vinhos com extrema qualidade e com uma história bem organizada".

“Valorizo vinhos exclusivos e com elevada longevidade para colecionar”.

"O preço é um ponto importante, mas prefiro pagar mais para receber um produto de luxo".

CONSUMIDOR VINHO DE LUXO

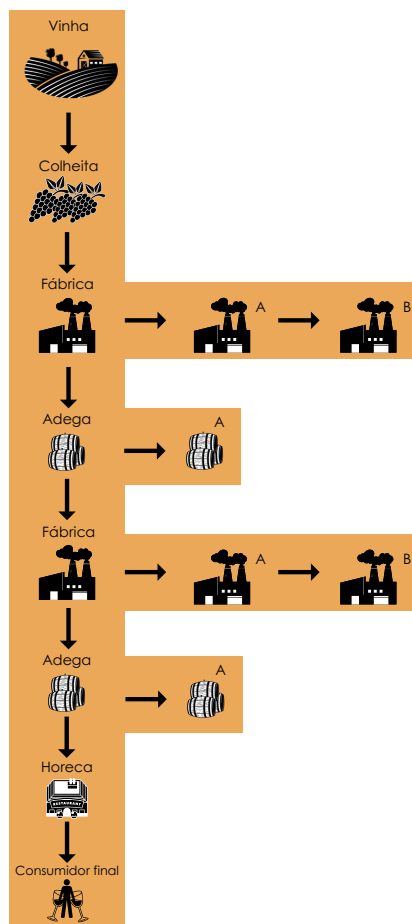
- Atento a todas as novas novidades;
- Conhece muito bem a composição de um vinho de luxo;
- Consome frequentemente vinhos de luxo nos restaurantes e compra para coleção;
- Valoriza vinhos de luxo exclusivos porque dá-lhe um certo estatuto.

COMPORTAMENTO DE COMPRA

É muito exigente no que se refere à qualidade e a toda a sua experiência de consumo. Assim, não se preocupa muito com o que vai gastar porque valoriza mais a qualidade que o preço.

Fonte: Autoria Própria

Anexo 30- Integração do Negócio



Fonte: Autoria Própria

Anexo 31- Embalagem D. Duarte



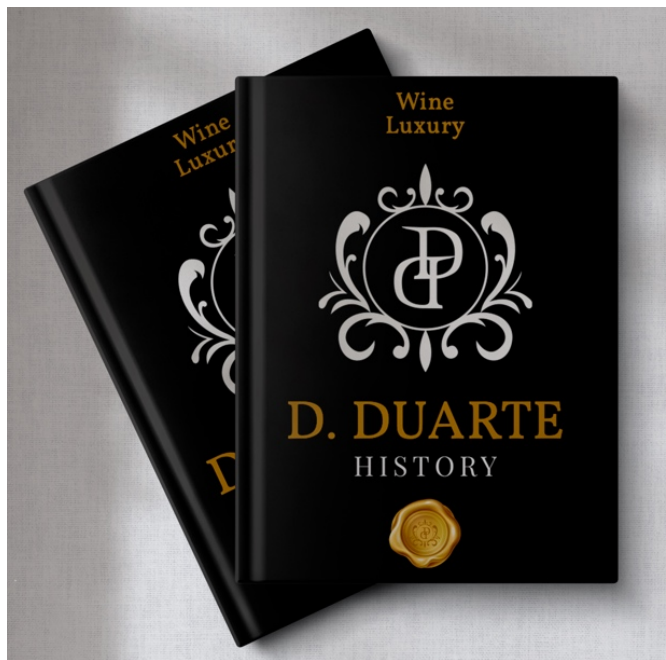
Fonte: Autorial Própria

Anexo 32- Caixa armazenamento D. Duarte



Fonte: Autorial Própria

Anexo 33- Caderno com história D. Duarte



Fonte: Autoria Própria

Anexo 34- Catálogo D. Duarte



Fonte: Autoria Própria

Anexo 35- Folheto carta de mesa D. Duarte



Fonte: Autoria Própria

Anexo 36- Bloco de notas, canetas e apoio de copos



Fonte: Autoria Própria

Anexo 37- Saco



Fonte: Autoria Própria

Anexo 38- Pressupostos

Pressupostos	
Valor total do investimento	360 000 €
Prémio de risco do capital dos investidores	7%
Renumeração de capital dos investidores sem risco	5%
Taxa de actualização do Cash-flow	12%
Derrama Municipal	1,5%
Taxa de Imposto sobre lucros	21%
	22,5%

IVA	%
Taxa de IVA- Vendas	23%
Taxa de IVA- CMVMC	6%
Taxa de IVA- FSE	23%

Recebimentos	dias/mês	mês
Prazo médio de Recebimento	30	1
Prazo médio de Pagamento	45	1,5
Prazo médio de Stockagem	720	24
Prazo pagamento de IVA (trim: 4; mês=12)	12	4

Fonte: Autoria Própria

Anexo 39- Previsão para a evolução vendas e custos

Previsões para a evolução							
Rubrica	Ano 1 a 2	Ano 2 a 3	Ano 3 a 4	Ano 4 a 5	Ano 5 a 6	Ano 6 a 7	
Vendas Global	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Custos de Pessoal	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Subcontratos	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Publicidade e Propaganda	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Vigilância e Segurança	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Honorários	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Conservação e Reparação	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Contabilidade	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Material de Escritório	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Livros e documentação técnica	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Eletricidade	3,00%	3,00%	3,00%	2,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Combustível	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Água	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Deslocações e Estadas	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Transporte de Mercadorias	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Rendas e alugueres	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Comunicação	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Seguros	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Notariado	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Limpeza, higiene e conforto	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Fonte: Autoria Própria

Anexo 40- Mapa de Investimentos

Mapa de Investimentos	
Designação	Valor
Trator John Deere	50 000,00 €
Pulverizador para Trator	10 000,00 €
Vasilhame para as colheitas	10 000,00 €
Ferramentas para o campo	15 000,00 €
Carrinha para o campo	40 000,00 €
Carrinha para entregas	35 000,00 €
Carro para comercial	15 000,00 €
Material informático	5 000,00 €
Software de gestão	15 000,00 €
Website	10 000,00 €
Material de Escritório	10 000,00 €
Barricas de Carvalho	50 000,00 €
Equipamentos moviment. de cargas	15 000,00 €
Terreno com videiras (4ha)	80 000,00 €
Total	360 000,00 €

Fonte: Autoria Própria

Anexo 41- Mapa de Amortizações

Mapa de Amortizações e Reintegrações										
Rubricas	Valor de Aquisição	Taxa de Amortização	Anos de Amortização	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Trator John Deere	50 000,00 €	16,66%	6	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €	8 330,00 €	- €
Pulverizador para Trator	10 000,00 €	14,28%	7	1 428,00 €	1 428,00 €	1 428,00 €	1 428,00 €	1 428,00 €	1 428,00 €	1 428,00 €
Vassoura para as colheitas	10 000,00 €	33,33%	3	3 333,00 €	3 333,00 €	3 333,00 €	- €	- €	- €	- €
Ferramentas para o campo	15 000,00 €	25,00%	4	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	- €	- €	- €
Carinha para o campo	40 000,00 €	25,00%	4	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	- €	- €	- €
Carinha para entregas	35 000,00 €	25,00%	4	8 750,00 €	8 750,00 €	8 750,00 €	8 750,00 €	- €	- €	- €
Carro para comercial	15 000,00 €	25,00%	4	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	- €	- €	- €
Materiais informáticos	5 000,00 €	33,33%	3	1 666,50 €	1 666,50 €	1 666,50 €	- €	- €	- €	- €
Software de gestão	15 000,00 €	33,33%	3	4 999,50 €	4 999,50 €	4 999,50 €	- €	- €	- €	- €
Website	10 000,00 €	33,33%	3	3 333,00 €	3 333,00 €	3 333,00 €	- €	- €	- €	- €
Barricas de Carvalho	50 000,00 €	7,14%	14	3 570,00 €	3 570,00 €	3 570,00 €	3 570,00 €	3 570,00 €	3 570,00 €	3 570,00 €
Equipamentos moviment. de cargas	15 000,00 €	16,66%	6	2 499,00 €	2 499,00 €	2 499,00 €	2 499,00 €	2 499,00 €	2 499,00 €	- €
Materiais Escritório	10 000,00 €	12,5%	8	1 250,00 €	1 250,00 €	1 250,00 €	1 250,00 €	1 250,00 €	1 250,00 €	1 250,00 €
Terreno com videiras (4ha)	80 000,00 €	5%	20	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €
Total	360 000,00 €			60 659,00 €	60 659,00 €	60 659,00 €	47 327,00 €	21 077,00 €	21 077,00 €	10 248,00 €

Fonte: Autoria Própria

Anexo 42- Valores nº garrafas

Hectares	nº de videiras	toneladas uva	litros de vinhos	nº de garrafas	PVP
4 hectares	19.200 videiras	24.000 kg	18.500 litros	13.875 garrafas (75cl)	250€
1 hectare capacidade para 2.500 a 4.000 videiras	2.5 m largura x 1.20 m (entre videiras) 40.000m2 : 2.50 x 1.20 = 19.200 videiras	6 toneladas por hectare	em 1300 kg = 1000 litros de vinho	18.500 litros x 0.75 cl	Estimativa

Fonte: Autoria Própria

Anexo 43- Preço e Unidades Vendidas

Vendas	Unidade	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Preço de Venda unidade vinho	250,00 €	0	0	250,00 €	275,00 €	302,50 €	332,75 €	366,03 €
Nº Unidades Vendidas	13000	0	0	13000	13000	13000	13000	13000
Total Vendas		- €	- €	3 250 000,00 €	3 575 000,00 €	3 932 500,00 €	4 325 750,00 €	4 758 325,00 €
IVA Vendas	23%	- €	- €	747 500,00 €	822 250,00 €	904 475,00 €	994 922,50 €	1 094 414,75 €
Volume de Vendas + IVA		- €	- €	3 997 500,00 €	4 397 250,00 €	4 836 975,00 €	5 320 672,50 €	5 852 739,75 €
Perdas por Imparidade	0,05%	- €	- €	1 998,75 €	2 198,63 €	2 418,49 €	2 660,34 €	2 926,37 €

Fonte: Autoria Própria

Anexo 44- Custos de Pessoal

Custos de Pessoal												
Função	Nº Funcionário	Ordenado Mês Bruto	Ordenado Líquido	Seg Social 23.75%	Custo Ordenados Total	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Enólogo	1	500,00 €	445,00 €	118,75 €	618,75 €	8 662,50 €	9 009,00 €	9 369,36 €	9 744,13 €	10 133,90 €	10 539,26 €	10 960,83 €
Funcionários campo	4	1 200,00 €	1 068,00 €	285,00 €	1 485,00 €	83 160,00 €	86 486,40 €	89 945,86 €	93 543,69 €	97 285,44 €	101 176,86 €	105 223,93 €
Comercial	1	1 000,00 €	890,00 €	237,50 €	1 237,50 €	17 325,00 €	18 018,00 €	18 738,72 €	19 488,27 €	20 267,80 €	21 078,51 €	21 921,65 €
Geral	2	1 000,00 €	890,00 €	237,50 €	1 237,50 €	34 650,00 €	36 036,00 €	37 477,44 €	38 976,54 €	40 535,60 €	42 157,02 €	43 843,30 €
Total	8	3 700,00 €	3 293,00 €	878,75 €	4 578,75 €	143 797,50 €	149 549,40 €	155 531,38 €	161 752,63 €	168 222,74 €	174 951,65 €	181 949,71 €

Fonte: Autoria Própria

Anexo 45- FSE

FSE (Outros Custos)									
Custos	IVA	Valor Mensal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Subcontratos	23%	5 416,67 €	65 000,00 €	66 950,00 €	68 958,50 €	71 027,26 €	73 158,07 €	75 352,81 €	77 613,40 €
Serviços Especializados									
Publicidade e Propaganda	23%	5 000,00 €	60 000,00 €	61 800,00 €	63 654,00 €	65 563,62 €	67 530,53 €	69 556,44 €	71 643,14 €
Vigilância e Segurança	23%	100,00 €	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Honorários	23%	333,33 €	4 000,00 €	4 120,00 €	4 243,60 €	4 370,91 €	4 502,04 €	4 637,10 €	4 776,21 €
Conservação e Reparação	23%	750,00 €	9 000,00 €	9 270,00 €	9 548,10 €	9 834,54 €	10 129,58 €	10 433,47 €	10 746,47 €
Contabilidade	23%	541,67 €	6 500,00 €	6 695,00 €	6 895,85 €	7 102,73 €	7 315,81 €	7 535,28 €	7 761,34 €
Materiais									
Material de Escritório	23%	416,67 €	5 000,00 €	5 150,00 €	5 304,50 €	5 463,64 €	5 627,54 €	5 796,37 €	5 970,26 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100,00 €	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Livros e documentação técnica	23%	20,00 €	240,00 €	247,20 €	254,62 €	262,25 €	270,12 €	278,23 €	286,57 €
Energia e fluidos									
Electricidade	23%	100,00 €	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Combustível	23%	300,00 €	3 600,00 €	3 708,00 €	3 819,24 €	3 933,82 €	4 051,83 €	4 173,39 €	4 298,59 €
Água	6%	100,00 €	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Deslocações, estadas e transportes									
Deslocações e Estadas	23%	300,00 €	3 600,00 €	3 708,00 €	3 819,24 €	3 933,82 €	4 051,83 €	4 173,39 €	4 298,59 €
Transporte de Mercadorias	23%	2 500,00 €	30 000,00 €	30 900,00 €	31 827,00 €	32 781,81 €	33 765,26 €	34 778,22 €	35 821,57 €
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	23%	2 000,00 €	24 000,00 €	24 720,00 €	25 461,60 €	26 225,45 €	27 012,21 €	27 822,58 €	28 657,26 €
Comunicação	23%	250,00 €	3 000,00 €	3 090,00 €	3 182,70 €	3 278,18 €	3 376,53 €	3 477,82 €	3 582,16 €
Seguros	23%	700,00 €	8 400,00 €	8 652,00 €	8 911,56 €	9 178,91 €	9 454,27 €	9 737,90 €	10 030,04 €
Notariado	23%	50,00 €	600,00 €	618,00 €	636,54 €	655,64 €	675,31 €	695,56 €	716,43 €
Limpeza, higiene e conforto	23%	150,00 €	1 800,00 €	1 854,00 €	1 909,62 €	1 966,91 €	2 025,92 €	2 086,69 €	2 149,29 €
TOTAL FSE			229 540,00 €	236 426,20 €	243 518,99 €	250 824,56 €	258 349,29 €	266 099,77 €	274 082,76 €
IVA			52 794,20 €	54 378,03 €	56 009,37 €	57 689,65 €	59 420,34 €	61 202,95 €	63 039,04 €
FSE + IVA			282 334,20 €	290 804,23 €	299 528,35 €	308 514,20 €	317 769,63 €	327 302,72 €	337 121,80 €

Fonte: Autoria Própria

Anexo 46- CMVMC

CMVMC	Margem Bruta	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Total CMVMV	70%	975 000,00 €	975 000,00 €	975 000,00 €	1 072 500,00 €	1 179 750,00 €	1 297 725,00 €	1 427 497,50 €
IVA CMVMC	6%	58 500,00 €	58 500,00 €	58 500,00 €	64 350,00 €	70 785,00 €	77 863,50 €	85 649,85 €
CMVMC + IVA		1 033 500,00 €	1 033 500,00 €	1 033 500,00 €	1 136 850,00 €	1 250 535,00 €	1 375 588,50 €	1 513 147,35 €

Fonte: Autoria Própria

Anexo 47- Fundo de Maneio

Necessidade Fundo de Maneio	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Clientes	- €	- €	333 125,00 €	366 437,50 €	403 081,25 €	443 389,38 €	487 728,31 €
Inventários	1 950 000,00 €	1 950 000,00 €	1 950 000,00 €	2 145 000,00 €	2 359 500,00 €	2 595 450,00 €	2 854 995,00 €
TOTAL	1 950 000,00 €	1 950 000,00 €	2 283 125,00 €	2 511 437,50 €	2 762 581,25 €	3 038 839,38 €	3 342 723,31 €
Recursos Fundo de Maneio							
Fornecedores	164 479,28 €	165 538,03 €	166 628,54 €	180 670,53 €	196 038,08 €	212 861,40 €	231 283,64 €
TOTAL	164 479,28 €	165 538,03 €	166 628,54 €	180 670,53 €	196 038,08 €	212 861,40 €	231 283,64 €
FM Necessário							
	1 785 520,73 €	1 784 461,97 €	2 116 496,46 €	2 330 766,97 €	2 566 543,17 €	2 825 977,97 €	3 111 439,67 €
Investimento em FM							
	1 785 520,73 €	(1 058,75) €	2 117 555,21 €	213 211,77 €	2 353 331,41 €	472 646,57 €	2 638 793,10 €

Fonte: Autoria Própria

Anexo 48- Ponto Crítico

Ponto crítico Operacional Previsional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Vendas	- €	- €	3 250 000,00 €	3 575 000,00 €	3 932 500,00 €	4 325 750,00 €	4 758 325,00 €
CMVMC	975 000,00 €	975 000,00 €	975 000,00 €	1 072 500,00 €	1 179 750,00 €	1 297 725,00 €	1 427 497,50 €
Margem Bruta de Contribuição	(975 000,00) €	(975 000,00) €	2 275 000,00 €	2 502 500,00 €	2 752 750,00 €	3 028 025,00 €	3 330 827,50 €
Ponto Crítico			656 727,66 €	657 005,98 €	639 498,61 €	660 183,45 €	666 114,97 €

Fonte: Autoria Própria

Anexo 49- Demonstração de Resultados (Cenário Positivo)

Resultados (Cenário Positivo)							
Resultados	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Vendas	- €	- €	3 290 000,00 €	3 575 000,00 €	3 932 900,00 €	4 325 790,00 €	4 758 325,00 €
CMV/MC	975 000,00 €	975 000,00 €	975 000,00 €	1 072 900,00 €	1 179 750,00 €	1 287 725,00 €	1 427 497,50 €
Lucro Bruto	- 975 000,00 €	- 975 000,00 €	2 275 000,00 €	2 502 500,00 €	2 752 750,00 €	3 028 025,00 €	3 330 827,50 €
Gastos Com o Pessoal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Pessoal	143 797,50 €	149 549,40 €	155 531,38 €	161 752,63 €	168 222,74 €	174 951,65 €	181 949,71 €
Fornecimentos e Serviços Externos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Subcontratos	65 000,00 €	66 950,00 €	68 958,90 €	71 027,26 €	73 158,07 €	75 352,81 €	77 613,40 €
Publicidade e Propaganda	60 000,00 €	61 800,00 €	63 654,00 €	65 563,62 €	67 530,53 €	69 556,44 €	71 643,14 €
Vigilância e Segurança	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Honorários	4 000,00 €	4 120,00 €	4 243,60 €	4 370,91 €	4 502,04 €	4 637,10 €	4 776,21 €
Conservação e Reparação	9 000,00 €	9 270,00 €	9 548,10 €	9 834,54 €	10 129,58 €	10 433,47 €	10 746,47 €
Contabilidade	6 900,00 €	6 695,00 €	6 895,85 €	7 102,73 €	7 315,81 €	7 535,28 €	7 761,34 €
Material de Escritório	5 000,00 €	5 190,00 €	5 304,90 €	5 463,64 €	5 627,54 €	5 796,37 €	5 970,26 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Livros e documentação técnica	240,00 €	247,20 €	254,62 €	262,25 €	270,12 €	278,23 €	286,57 €
Betifridade	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Combustível	3 600,00 €	3 708,00 €	3 819,24 €	3 933,82 €	4 051,83 €	4 173,39 €	4 298,59 €
Água	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Deslocações e Estadas	3 600,00 €	3 708,00 €	3 819,24 €	3 933,82 €	4 051,83 €	4 173,39 €	4 298,59 €
Transporte de Mercadorias	30 000,00 €	30 900,00 €	31 827,00 €	32 781,81 €	33 765,26 €	34 778,22 €	35 821,57 €
Rendas e alugueres	24 000,00 €	24 720,00 €	25 461,60 €	26 225,45 €	27 012,21 €	27 822,58 €	28 657,26 €
Comunicação	3 000,00 €	3 090,00 €	3 182,70 €	3 278,18 €	3 376,53 €	3 477,82 €	3 582,16 €
Seguros	8 400,00 €	8 652,00 €	8 911,56 €	9 178,91 €	9 454,27 €	9 737,90 €	10 030,04 €
Notariado	600,00 €	618,00 €	636,54 €	655,64 €	675,31 €	695,56 €	716,43 €
Limpeza, higiene e conforto	1 800,00 €	1 854,00 €	1 909,62 €	1 966,91 €	2 025,92 €	2 086,69 €	2 149,29 €
Total FSE	229 540,00 €	236 426,20 €	243 518,99 €	250 824,56 €	258 349,29 €	266 099,77 €	274 082,76 €
Perdas por imparidade	- €	- €	1 998,75 €	2 198,63 €	2 418,49 €	2 660,34 €	2 926,37 €
EBITDA	- 1 348 337,50 €	- 1 360 975,40 €	1 873 950,89 €	2 087 724,19 €	2 323 759,48 €	2 584 313,25 €	2 871 868,65 €
Amortizações	60 659,00 €	60 659,00 €	60 659,00 €	47 327,00 €	21 077,00 €	21 077,00 €	10 248,00 €
EBIT	- 1 408 996,50 €	- 1 421 634,40 €	1 813 291,89 €	2 040 397,19 €	2 302 682,48 €	2 563 236,25 €	2 861 620,65 €
Impostos (IRC+DM)	- €	- €	407 990,67 €	459 089,37 €	518 103,56 €	576 728,16 €	643 844,65 €
Resultados Líquidos	- 1 408 996,50 €	- 1 421 634,40 €	1 405 301,21 €	1 581 307,82 €	1 784 578,93 €	1 986 508,09 €	2 217 756,01 €
Rentabilidade Acumulada	- 1 408 996,50 €	- 2 830 631,10 €	- 1 425 329,89 €	155 977,93 €	1 940 556,86 €	3 927 064,95 €	6 144 820,96 €
Resultado Líquido %	0%	0%	43%	44%	45%	46%	47%

Custos Fixos	Custos Variáveis
498 060,04 €	
	459 747,73 €
9 194,95 €	
30 649,85 €	
	68 962,16 €
49 806,00 €	
	38 312,31 €
9 194,95 €	
1 838,99 €	
	9 194,95 €
	27 584,86 €
	9 194,95 €
	229 873,87 €
183 899,09 €	
	22 987,39 €
64 364,68 €	
4 597,48 €	
13 792,43 €	
865 398,48 €	865 858,23 €

Demonstração de Resultados por Naturezas							
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Vendas e Serviços Prestados	- €	- €	3 290 000,00 €	3 575 000,00 €	3 932 900,00 €	4 325 750,00 €	4 798 325,00 €
Custo das Mercadorias Vendidas e M.C.	975 000,00 €	975 000,00 €	975 000,00 €	1 072 900,00 €	1 179 750,00 €	1 297 725,00 €	1 427 497,50 €
Fornecimentos e Serviços Externos	229 540,00 €	236 426,20 €	243 518,99 €	250 824,56 €	258 349,29 €	266 099,77 €	274 082,76 €
Gastos com a Pessoa	143 797,50 €	149 549,40 €	155 531,38 €	161 752,63 €	168 222,74 €	174 951,65 €	181 949,71 €
Perdas por Imparidade	- €	- €	1 998,75 €	2 198,63 €	2 418,49 €	2 660,34 €	2 926,37 €
EBITDA (Resultado antes de Deprec., Gastos Fin., e Impostos)	(1 348 337,50) €	(1 360 975,60) €	1 873 930,89 €	2 087 724,19 €	2 323 759,48 €	2 584 313,25 €	2 871 868,65 €
Gastos de depreciação e amortização	60 659,00 €	60 659,00 €	60 659,00 €	47 327,00 €	21 077,00 €	21 077,00 €	10 248,00 €
EBIT (Resultado Operacional - antes de Gastos Fin., e Impostos)	(1 408 996,50) €	(1 421 634,60) €	1 813 291,89 €	2 040 397,19 €	2 302 682,48 €	2 563 236,25 €	2 861 620,65 €
Juros Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros Suportados	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado antes de Impostos	(1 408 996,50) €	(1 421 634,60) €	1 813 291,89 €	2 040 397,19 €	2 302 682,48 €	2 563 236,25 €	2 861 620,65 €
Imposto sobre rendimento (IRC+DM)	- €	- €	407 990,67 €	459 089,37 €	518 103,56 €	576 728,16 €	643 864,65 €
Resultado Líquido	(1 408 996,50) €	(1 421 634,60) €	1 405 301,21 €	1 581 307,82 €	1 784 578,93 €	1 986 508,09 €	2 217 756,01 €

Fonte: Autoria Própria

Anexo 50- VAL, TIR e Payback

Ano/Variáveis	Resultado Líquido (1)	Amortizações (2)	Provisões (3)	Investimentos (4)	Cash Flow (5)=(1)+(2)+(3)-(4)	Cash Flow Acumulado
Ano 0	-	- €	- €	- €	360 000,00 €	- 360 000,00 €
Ano 1	-	1 408 996,50 €	- €	- €	1 348 337,50 €	- 1 708 337,50 €
Ano 2	-	1 421 634,60 €	- €	- €	1 360 975,60 €	- 3 069 313,10 €
Ano 3	-	1 405 301,21 €	- €	- €	1 465 960,21 €	- 1 603 352,89 €
Ano 4	-	1 581 307,82 €	- €	- €	1 628 634,82 €	- 25 281,93 €
Ano 5	-	1 784 578,93 €	- €	- €	1 805 655,93 €	1 830 937,86 €
Ano 6	-	1 986 508,09 €	- €	- €	2 007 585,09 €	3 838 522,95 €
Ano 7	-	2 217 756,01 €	- €	- €	2 228 004,01 €	6 066 526,96 €

Anos	Cash Flow	Factor de Actualização 1/(1+x) ^p	Cash Flow Actualizado	Cash Flow Acumulado Actualizado
0	- 360 000,00 €	1	- 360 000,00 €	- 360 000,00 €
1	1 348 337,50 €	0,893	1 203 872,77 €	- 1 563 872,77 €
2	1 360 975,60 €	0,797	1 084 961,42 €	- 2 648 834,18 €
3	1 465 960,21 €	0,712	1 043 441,52 €	- 1 605 392,66 €
4	1 628 634,82 €	0,636	1 035 026,87 €	- 570 365,79 €
5	1 805 655,93 €	0,567	1 024 577,66 €	454 211,88 €
6	2 007 585,09 €	0,567	1 139 157,70 €	1 593 369,57 €
7	2 228 004,01 €	0,567	1 264 229,31 €	2 857 598,88 €

X = Taxa de Actualização

12,00%

VAL	2 857 598,88 €
TIR	34,768%

Anos	Cash Flow	Cash Flow Actualizado	Cash Flow Acumulado Actualizado
0	- 360 000,00 €	- 360 000,00 €	- 360 000,00 €
1	1 348 337,50 €	1 203 872,77 €	- 1 563 872,77 €
2	1 360 975,60 €	1 084 961,42 €	- 2 648 834,18 €
3	1 465 960,21 €	1 043 441,52 €	- 1 605 392,66 €
4	1 628 634,82 €	1 035 026,87 €	- 570 365,79 €
5	1 805 655,93 €	1 024 577,66 €	454 211,88 €
6	2 007 585,09 €	1 139 157,70 €	1 593 369,57 €
7	2 228 004,01 €	1 264 229,31 €	2 857 598,88 €

= VAL(taxa:Intervalo dos Cf a partir do ano 1)+ CF do Ano 0
entre o CF do 1º ano

Payback	1 264 229,31 €	365
	570 365,79 €	x

X=	164,6727271	165
Payback	5 anos, 1 mês e 19 dias	

Fonte: Autoria Própria

Anexo 51- Cenário negativo

Resultados (Cenário Pessimista)

Resultados	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Vendas	975.000,00 €	975.000,00 €	1.950.000,00 €	2.145.000,00 €	2.339.500,00 €	2.595.450,00 €	2.854.995,00 €
CMV/MC	975.000,00 €	975.000,00 €	975.000,00 €	1.072.500,00 €	1.179.750,00 €	1.277.725,00 €	1.369.497,50 €
Lucro Bruto	0,00 €	0,00 €	975.000,00 €	1.072.500,00 €	1.179.750,00 €	1.277.725,00 €	1.427.497,50 €
Gastos Com e Pessoal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Pessoal	143.797,50 €	149.549,40 €	155.531,38 €	161.752,63 €	168.223,74 €	174.951,65 €	181.949,71 €
Fornecimentos e Serviços Externos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Subcontratos	45.000,00 €	46.950,00 €	48.958,50 €	51.027,24 €	53.158,07 €	55.352,81 €	57.613,40 €
Publicidade e Propaganda	40.000,00 €	41.800,00 €	43.644,00 €	45.563,42 €	47.550,53 €	49.564,44 €	51.643,14 €
Seguros e Seguradoras	1.200,00 €	1.234,00 €	1.273,08 €	1.317,27 €	1.366,81 €	1.421,39 €	1.481,58 €
Arrendamentos	4.000,00 €	4.120,00 €	4.243,40 €	4.370,91 €	4.502,04 €	4.637,10 €	4.776,21 €
Conservação e Reparação	9.000,00 €	9.270,00 €	9.548,10 €	9.834,54 €	10.129,58 €	10.433,47 €	10.746,47 €
Comodidade	6.500,00 €	6.693,00 €	6.893,35 €	7.101,81 €	7.318,11 €	7.542,28 €	7.773,34 €
Material de Escritório	5.000,00 €	5.150,00 €	5.304,50 €	5.463,44 €	5.627,54 €	5.796,37 €	5.970,26 €
Arrendamentos e alugueres de depósito-lóculos	1.200,00 €	1.234,00 €	1.273,08 €	1.317,27 €	1.366,81 €	1.421,39 €	1.481,58 €
União e documentação técnica	240,00 €	247,20 €	254,62 €	262,25 €	270,12 €	278,25 €	286,57 €
Beneficiários	1.200,00 €	1.234,00 €	1.273,08 €	1.317,27 €	1.366,81 €	1.421,39 €	1.481,58 €
Combustíveis	3.400,00 €	3.508,00 €	3.619,24 €	3.733,82 €	3.851,83 €	3.973,39 €	4.098,59 €
Água	1.200,00 €	1.234,00 €	1.273,08 €	1.317,27 €	1.366,81 €	1.421,39 €	1.481,58 €
Depreciações e Estados	3.400,00 €	3.508,00 €	3.619,24 €	3.733,82 €	3.851,83 €	3.973,39 €	4.098,59 €
Transporte de Mercadorias	30.000,00 €	30.900,00 €	31.827,00 €	32.781,81 €	33.765,26 €	34.778,22 €	35.821,57 €
Alugueres e alugueres	24.000,00 €	24.720,00 €	25.461,60 €	26.225,45 €	27.012,21 €	27.822,58 €	28.657,26 €
Comunicação	3.000,00 €	3.090,00 €	3.182,70 €	3.278,18 €	3.376,53 €	3.477,82 €	3.582,16 €
Alugueres	8.400,00 €	8.652,00 €	8.911,56 €	9.178,91 €	9.454,27 €	9.737,90 €	10.030,04 €
Notariado	600,00 €	618,00 €	636,54 €	655,64 €	675,31 €	695,56 €	716,43 €
Impostos, higiene e conforto	1.800,00 €	1.854,00 €	1.909,62 €	1.966,91 €	2.025,92 €	2.086,69 €	2.149,29 €
Total FSE	229.540,00 €	234.426,20 €	243.518,95 €	250.824,96 €	258.349,27 €	266.099,77 €	274.082,76 €
Perdas por Imparidade	- €	- €	1.199,25 €	1.319,18 €	1.451,09 €	1.594,20 €	1.755,82 €
EBITDA	1.348.337,50 €	1.340.573,80 €	574.750,39 €	658.603,64 €	751.726,88 €	855.077,38 €	969.709,20 €
Amortizações	60.659,00 €	60.659,00 €	60.659,00 €	47.327,00 €	21.077,00 €	21.077,00 €	10.248,00 €
EBIT	1.408.996,50 €	1.421.634,60 €	514.091,39 €	611.276,64 €	730.649,88 €	834.000,38 €	959.461,20 €
Impostos (IRC+IM)	- €	- €	91.797,90 €	103.295,11 €	116.673,20 €	129.763,84 €	144.869,55 €
Resultados Líquidos	1.408.996,50 €	1.421.634,60 €	422.293,49 €	507.981,53 €	614.076,58 €	704.236,55 €	814.591,66 €
Retabilidade Acumulada	-	1.408.996,50 €	2.830.631,10 €	2.408.337,61 €	1.900.354,08 €	582.042,96 €	232.548,70 €
Resultado Líquido %	0%	0%	22%	24%	26%	27%	29%

Demonstração de Resultados por Naturezas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Vendas e Serviços Prestados	975.000,00 €	975.000,00 €	1.950.000,00 €	2.145.000,00 €	2.339.500,00 €	2.595.450,00 €	2.854.995,00 €
Costo das Mercadorias Vendidas e M.C.	975.000,00 €	975.000,00 €	975.000,00 €	1.072.500,00 €	1.179.750,00 €	1.277.725,00 €	1.369.497,50 €
Fornecimentos e Serviços Externos	229.540,00 €	234.426,20 €	243.518,95 €	250.824,96 €	258.349,27 €	266.099,77 €	274.082,76 €
Gastos com o Pessoal	143.797,50 €	149.549,40 €	155.531,38 €	161.752,63 €	168.223,74 €	174.951,65 €	181.949,71 €
Perdas por imparidade	- €	- €	1.199,25 €	1.319,18 €	1.451,09 €	1.594,20 €	1.755,82 €
EBITDA (Resultado antes de Deprec., Gastos Fin. e Impostos)	(1.348.337,50) €	(1.340.573,80) €	574.750,39 €	658.603,64 €	751.726,88 €	855.077,38 €	969.709,20 €
Gastos de depreciação e amortização	60.659,00 €	60.659,00 €	60.659,00 €	47.327,00 €	21.077,00 €	21.077,00 €	10.248,00 €
EBIT (Resultado Operacional - antes de Gastos Fin. e Impostos)	(1.408.996,50) €	(1.421.634,60) €	514.091,39 €	611.276,64 €	730.649,88 €	834.000,38 €	959.461,20 €
Juros Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros Suportados	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado antes de Impostos	(1.408.996,50) €	(1.421.634,60) €	514.091,39 €	611.276,64 €	730.649,88 €	834.000,38 €	959.461,20 €
Imposto sobre rendimento (IRC+IM)	- €	- €	91.797,90 €	103.295,11 €	116.673,20 €	129.763,84 €	144.869,55 €
Resultado Líquido	(1.408.996,50) €	(1.421.634,60) €	422.293,49 €	507.981,53 €	614.076,58 €	704.236,55 €	814.591,66 €
Perdas por imparidade	- €	(2.830.631,10) €	(2.408.337,61) €	(1.900.354,08) €	(582.042,96) €	(232.548,70) €	(232.548,70) €

Vendas	Unidade	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Preço de Venda unidade vendida	150,00 €	0	0	150,00 €	145,00 €	139,50 €	134,25 €	129,25 €
Nº Unidades Vendidas	15000	0	0	13000	15000	16900	19300	22000
Total Vendas	225	- €	- €	1.950.000,00 €	2.145.000,00 €	2.339.500,00 €	2.595.450,00 €	2.854.995,00 €
Nº Unidades Vendidas	225	- €	- €	148.000,00 €	493.500,00 €	448.000,00 €	596.100,00 €	639.480,00 €
Perdas por Imparidade	0,00%	- €	- €	1.199,25 €	1.319,18 €	1.451,09 €	1.594,20 €	1.755,82 €

Vendas Estimadas e Lucro Bruto (Cenário Negativo)

D. Resultado	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Nº Unidades Produzidas	13.875	13.875	13.875	13.875	13.875	13.875	13.875
Nº Unidades Vendidas	- €	- €	150,00 €	13,000	13,000	13,000	13,000
Preço Unitário	- €	- €	150,00 €	145,00 €	139,50 €	134,25 €	129,25 €
Total de Vendas (A)	- €	- €	1.950.000,00 €	2.145.000,00 €	2.339.500,00 €	2.595.450,00 €	2.854.995,00 €
CMV/MC	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Stock Inicial	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Stock Comprado	975.000,00 €	975.000,00 €	975.000,00 €	1.072.500,00 €	1.179.750,00 €	1.277.725,00 €	1.369.497,50 €
Menos Stock Final	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
= Custo das Vendas (B)	975.000,00 €	975.000,00 €	975.000,00 €	1.072.500,00 €	1.179.750,00 €	1.277.725,00 €	1.369.497,50 €
= Resultado Bruto (A-B) (C)	975.000,00 €	975.000,00 €	975.000,00 €	1.072.500,00 €	1.179.750,00 €	1.277.725,00 €	1.427.497,50 €

Ano/Variáveis	Resultado Líquido (1)	Amortizações (2)	Provisões (3)	Investimentos (4)	Cash Flow (5)=(1)+(2)+(3)-(4)	Cash Flow Acumulado
Ano 0	- €	- €	- €	360 000,00 €	360 000,00 €	360 000,00 €
Ano 1	1 408 996,50 €	60 659,00 €	- €	- €	1 348 337,50 €	1 708 337,50 €
Ano 2	1 421 634,60 €	60 659,00 €	- €	- €	1 360 975,60 €	3 069 313,10 €
Ano 3	422 293,49 €	60 659,00 €	- €	- €	482 952,49 €	2 586 360,61 €
Ano 4	507 981,53 €	47 327,00 €	- €	- €	555 308,53 €	2 031 052,08 €
Ano 5	614 076,58 €	21 077,00 €	- €	- €	635 153,58 €	1 395 898,56 €
Ano 6	754 236,55 €	21 077,00 €	- €	- €	725 313,55 €	670 584,96 €
Ano 7	814 591,66 €	10 248,00 €	- €	- €	824 839,66 €	154 254,70 €

Anos	Cash Flow	Factor de Actualização 1/(1+x) ^t	Cash Flow Actualizado	Cash Flow Acumulado Actualizado
0	360 000,00 €	-	360 000,00 €	360 000,00 €
1	1 348 337,50 €	0,893	1 203 872,77 €	1 563 872,77 €
2	1 360 975,60 €	0,797	1 084 961,42 €	2 648 834,18 €
3	482 952,49 €	0,712	343 756,04 €	2 305 078,14 €
4	555 308,53 €	0,636	352 708,61 €	1 792 750,00 €
5	635 153,58 €	0,567	360 403,20 €	1 591 766,34 €
6	725 313,55 €	0,567	411 562,39 €	1 180 203,95 €
7	824 839,66 €	0,587	468 036,17 €	712 167,78 €

X = Taxa de Actualização

12,00%

VAL	-	712 167,78 €
TIR	-	1,254%

= VAL/(taxa*Intervalo dos CF a partir do ano 1)+ CF do Ano 0
entra o CF do 1º ano

Anos	Cash Flow	Cash Flow Actualizado	Cash Flow Acumulado Actualizado
0	360 000,00 €	360 000,00 €	360 000,00 €
1	1 348 337,50 €	1 203 872,77 €	1 563 872,77 €
2	1 360 975,60 €	1 084 961,42 €	2 648 834,18 €
3	482 952,49 €	343 756,04 €	2 305 078,14 €
4	555 308,53 €	352 708,61 €	1 952 169,53 €
5	635 153,58 €	360 403,20 €	1 591 766,34 €
6	725 313,55 €	411 562,39 €	1 180 203,95 €
7	824 839,66 €	468 036,17 €	712 167,78 €

Payback: mais de 7 anos

Fonte: Autoria Própria

Anexo 52- Cenário Intermédio

Resultados (Cenário Intermédio)

Resultados	Ano.1	Ano.2	Ano.3	Ano.4	Ano.5	Ano.6	Ano.7
Vendas	-	-	3 250 000,00 €	3 575 000,00 €	1 950 000,00 €	2 145 000,00 €	2 339 500,00 €
CMVMC	975 000,00 €	975 000,00 €	975 000,00 €	1 072 500,00 €	1 179 750,00 €	1 292 497,50 €	1 427 497,50 €
Lucro Bruto	975 000,00 €	975 000,00 €	2 275 000,00 €	2 502 500,00 €	770 250,00 €	847 275,00 €	932 002,50 €
Gastos Com o Pessoal	Ano.1	Ano.2	Ano.3	Ano.4	Ano.5	Ano.6	Ano.7
Pessoal	143 797,50 €	149 549,40 €	155 531,38 €	161 752,63 €	168 222,74 €	174 951,65 €	181 949,71 €
Fornecimentos e Serviços Externos	Ano.1	Ano.2	Ano.3	Ano.4	Ano.5	Ano.6	Ano.7
Subcontratos	45 000,00 €	46 950,00 €	48 958,50 €	51 027,24 €	53 158,07 €	55 353,81 €	57 613,40 €
Publicidade e Propagandas	40 000,00 €	41 800,00 €	43 654,00 €	45 563,62 €	47 530,53 €	49 556,44 €	51 643,14 €
Vigilância e Segurança	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Manutenção	4 000,00 €	4 120,00 €	4 245,40 €	4 375,91 €	4 510,94 €	4 651,10 €	4 795,91 €
Conservação e Reparação	9 000,00 €	9 270,00 €	9 546,10 €	9 824,54 €	10 109,58 €	10 400,47 €	10 706,47 €
Comunicação	550,00 €	565,00 €	580,50 €	596,52 €	613,09 €	630,26 €	648,06 €
Material de Escritório	5 000,00 €	5 150,00 €	5 304,50 €	5 463,44 €	5 626,97 €	5 795,37 €	5 970,25 €
Ferramentas e utensílios de trabalho	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Viagem e documentação técnica	240,00 €	247,20 €	254,62 €	262,25 €	270,12 €	278,29 €	286,67 €
Biblioteca	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Combustível	3 800,00 €	3 708,00 €	3 619,24 €	3 535,62 €	3 457,03 €	3 383,59 €	3 315,30 €
Aluguer	2 000,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €	1 391,13 €	1 432,86 €
Deslocações e Estadas	3 800,00 €	3 708,00 €	3 619,24 €	3 535,62 €	3 457,03 €	3 383,59 €	3 315,30 €
Transporte de Mercadorias	30 000,00 €	30 900,00 €	31 827,00 €	32 781,81 €	33 765,26 €	34 778,22 €	35 821,57 €
Reparação e alugueres	24 000,00 €	24 720,00 €	25 461,60 €	26 225,45 €	27 012,21 €	27 822,58 €	28 657,24 €
Comunicação	3 000,00 €	3 090,00 €	3 182,70 €	3 278,18 €	3 376,53 €	3 475,82 €	3 580,14 €
Seguros	8 400,00 €	8 652,00 €	8 911,56 €	9 178,91 €	9 454,27 €	9 737,90 €	10 030,04 €
Alimentação	400,00 €	418,00 €	436,54 €	455,64 €	475,31 €	495,56 €	516,43 €
Impressos, papelaria e copistas	1 800,00 €	1 854,00 €	1 909,42 €	1 966,91 €	2 025,92 €	2 086,49 €	2 149,22 €
Total FSE	227 540,00 €	236 426,20 €	245 518,97 €	250 824,56 €	258 349,29 €	266 099,77 €	274 082,74 €
Perdas por Imparidade	- €	- €	1 998,75 €	2 198,63 €	1 199,25 €	1 319,18 €	1 451,09 €
EBITDA	1 348 337,50 €	1 360 975,60 €	1 873 950,89 €	2 087 724,19 €	342 478,72 €	404 904,41 €	474 518,93 €
Amortizações	60 659,00 €	60 659,00 €	60 659,00 €	47 327,00 €	21 077,00 €	21 077,00 €	10 248,00 €
EBIT	1 408 996,50 €	1 421 634,60 €	1 813 291,89 €	2 040 397,19 €	321 401,72 €	383 827,41 €	464 270,93 €
Impostos (IRC+DM)	- €	- €	91 797,90 €	103 295,11 €	116 873,30 €	129 763,84 €	144 849,55 €
Resultados Líquidos	1 408 996,50 €	1 421 634,60 €	1 721 493,99 €	1 937 102,08 €	204 528,42 €	254 063,57 €	319 401,39 €
Retribuição Acumulada	1 408 996,50 €	2 830 631,10 €	1 109 137,11 €	827 964,97 €	1 032 793,39 €	1 286 856,96 €	1 606 258,35 €
Resultado Líquido %	0%	0%	53%	54%	11%	12%	14%

Demonstração de Resultados por Naturezas	Ano.1	Ano.2	Ano.3	Ano.4	Ano.5	Ano.6	Ano.7
Vendas e Serviços Prestados	- €	- €	3 250 000,00 €	3 575 000,00 €	1 950 000,00 €	2 145 000,00 €	2 339 500,00 €
Custo das Mercadorias Vendidas e M.C.	975 000,00 €	975 000,00 €	975 000,00 €	1 072 500,00 €	1 179 750,00 €	1 292 497,50 €	1 427 497,50 €
Fornecimentos e Serviços Externos	227 540,00 €	236 426,20 €	245 518,97 €	250 824,56 €	258 349,29 €	266 099,77 €	274 082,74 €
Gastos com o Pessoal	143 797,50 €	149 549,40 €	155 531,38 €	161 752,63 €	168 222,74 €	174 951,65 €	181 949,71 €
Perdas por Imparidade	- €	- €	1 998,75 €	2 198,63 €	1 199,25 €	1 319,18 €	1 451,09 €
EBITDA (Resultado antes de Deprec., Gastos Fin. e Impostos)	(1 348 337,50) €	(1 360 975,60) €	1 873 950,89 €	2 087 724,19 €	342 478,72 €	404 904,41 €	474 518,93 €
Gastos de depreciação e amortização	60 659,00 €	60 659,00 €	60 659,00 €	47 327,00 €	21 077,00 €	21 077,00 €	10 248,00 €
EBIT (Resultado Operacional - antes de Gastos Fin. e Impostos)	(1 408 996,50) €	(1 421 634,60) €	1 813 291,89 €	2 040 397,19 €	321 401,72 €	383 827,41 €	464 270,93 €
Juros Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros Suportados	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado antes de Impostos	(1 408 996,50) €	(1 421 634,60) €	1 813 291,89 €	2 040 397,19 €	321 401,72 €	383 827,41 €	464 270,93 €
Imposto sobre rendimento (IRC+DM)	- €	- €	91 797,90 €	103 295,11 €	116 873,30 €	129 763,84 €	144 849,55 €
Resultado Líquido	(1 408 996,50) €	(1 421 634,60) €	1 721 493,99 €	1 937 102,08 €	204 528,42 €	254 063,57 €	319 401,39 €
	(1 408 996,50) €	(2 830 631,10) €	(1 109 137,11) €	827 964,97 €	1 032 793,39 €	1 286 856,96 €	1 606 258,35 €

Vendas	Unidade	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Preço de Venda unidade vinho	15000	0	0	250,00 €
nt Unidades Vendidas	0	0	0	15000
Total Vendas	- €	- €	- €	3 250 000,00 €
IVA Vendas	- €	- €	- €	747 500,00 €
Perdas por Imparidade	0,05%	- €	- €	1 998,75 €

Vendas Estimadas e Lucro Bruto (Cenário Negativo)

D. Duas							
Vendas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
UF Unidades Produzidas	13 875	13 875	13 875	13 875	13 875	13 875	13 875
UF Unidades Vendidas	0	0	0	0	0	0	0
Preço Unitário	- €	- €	250,00 €	275,00 €	350,00 €	465,00 €	581,50 €
Total de Vendas (A)	- €	- €	3 250 000,00 €	3 575 000,00 €	4 850 000,00 €	6 405 000,00 €	8 061 250,00 €
C.M.V.M.C.							
Stock Inicial	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Stock Inicial	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Stock Comprado	975 000,00 €	975 000,00 €	975 000,00 €	1 072 500,00 €	1 175 750,00 €	1 297 725,00 €	1 427 497,50 €
Menos Stock Final	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
= Custo das Vendas (B)	975 000,00 €	975 000,00 €	975 000,00 €	1 072 500,00 €	1 175 750,00 €	1 297 725,00 €	1 427 497,50 €
= Resultado Bruto (A-B) (C)	- €	- €	2 275 000,00 €	2 502 500,00 €	3 675 250,00 €	5 107 275,00 €	6 633 752,50 €

Ano/Variáveis	Resultado líquido (1)	Amortizações (2)	Provisões (3)	Investimentos (4)	Cash Flow (5)=(1)+(2)+(3)-(4)	Cash Flow Acumulado
Ano 0	- €	- €	- €	- €	360 000,00 €	360 000,00 €
Ano 1	1 408 994,50 €	40 459,00 €	- €	- €	1 368 535,50 €	1 728 535,50 €
Ano 2	1 421 634,60 €	40 459,00 €	- €	- €	1 381 175,60 €	3 109 711,10 €
Ano 3	1 721 493,99 €	40 459,00 €	- €	- €	1 681 153,99 €	4 790 865,09 €
Ano 4	1 937 102,58 €	47 527,00 €	- €	- €	1 984 629,58 €	6 775 494,67 €
Ano 5	204 828,42 €	21 077,00 €	- €	- €	225 905,42 €	6 999 399,09 €
Ano 6	254 063,57 €	21 077,00 €	- €	- €	275 140,57 €	7 274 539,66 €
Ano 7	319 401,39 €	10 248,00 €	- €	- €	329 649,39 €	7 604 189,05 €

Anos	Cash Flow	Factor de Actualização 1/(1+x) ^P	Cash Flow Actualizado	Cash Flow Acumulado Actualizado
0	360 000,00 €	1	360 000,00 €	360 000,00 €
1	1 368 535,50 €	0,893	1 220 872,77 €	1 580 872,77 €
2	1 381 175,60 €	0,797	1 099 961,42 €	2 680 834,19 €
3	1 681 153,99 €	0,712	1 196 501,29 €	3 877 335,48 €
4	1 984 629,58 €	0,634	1 256 140,56 €	5 133 476,04 €
5	225 905,42 €	0,567	128 184,80 €	5 261 660,84 €
6	275 140,57 €	0,507	138 722,15 €	5 400 382,99 €
7	329 649,39 €	0,453	149 341,91 €	5 549 724,90 €

X = Taxa de Actualização 12,00%

VAL	352 166,53 €
IRR	16,730%

= VAL/(taxa/intervalo dos CF a partir do ano 1)+ CF do Ano 0
entre o CF do 1º ano

Anos	Cash Flow	Cash Flow Actualizado	Cash Flow Acumulado Actualizado
0	360 000,00 €	360 000,00 €	360 000,00 €
1	1 368 535,50 €	1 220 872,77 €	1 580 872,77 €
2	1 381 175,60 €	1 099 961,42 €	2 680 834,19 €
3	1 681 153,99 €	1 196 501,29 €	3 877 335,48 €
4	1 984 629,58 €	1 256 140,56 €	5 133 476,04 €
5	225 905,42 €	128 184,80 €	5 261 660,84 €
6	275 140,57 €	138 722,15 €	5 400 382,99 €
7	329 649,39 €	149 341,91 €	5 549 724,90 €

Payback: mais de 7 anos

Fonte: Autoria Própria