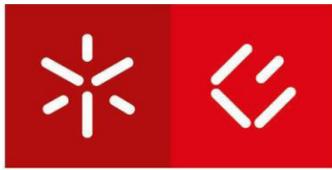


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sara Patrícia Ribeiro Novais

**Competitividade e Diferenciação na
Distribuição Retalhista de Vinho**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Sara Patrícia Ribeiro Novais

Competitividade e Diferenciação na Distribuição Retalhista de Vinho

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Vasco Eiriz

Março de 2018

Declaração

Nome: Sara Patrícia Ribeiro Novais

Endereço eletrónico: saranovais94@gmail.com

Telefone: 913756818

Número de identificação: 14586398

Título dissertação:

Competitividade e Diferenciação na Distribuição Retalhista de Vinho

Orientadores:

Professor Doutor Vasco Eiriz

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado:

Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO,
APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO
ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

No final de mais uma etapa que se traduz no culminar do percurso académico é importante primeiramente agradecer ao Professor Doutor Vasco Eiriz por todo o incentivo, pelo apoio, pela partilha de conhecimentos e por toda a disponibilidade dispensada durante todo o percurso de realização da dissertação.

Em segundo lugar gostaria de deixar uma palavra de apreço e de agradecimento a todas as empresas que dispensaram o seu tempo para responderem ao questionário enviado.

Por último e não menos importante deixo um agradecimento especial à minha família e amigos por todo o apoio incondicional durante este desafiante percurso.

Resumo

Esta dissertação estuda a competitividade e diferenciação na distribuição retalhista de vinho. A competitividade é um grande desafio que enfrentam as empresas retalhistas de vinho em virtude dos requisitos que se lhes colocam para tal serem cada vez mais exigentes. Portugal não tem conhecido grande inovação por parte do sector, embora existam sinais de que isso está a mudar devido às exigências dos consumidores e a outras mudanças no mercado. Estas mudanças obrigam as empresas retalhistas de vinho a investirem na diferenciação da sua oferta para que se tornem competitivas. Esta dissertação estuda a perceção das empresas do sector sobre a sua competitividade e os fatores de diferenciação na distribuição retalhista de vinho. Foram recolhidos dados quantitativos através da aplicação de um questionário ao qual responderam 84 empresas. Os resultados mostram que a qualidade dos produtos é um fator diferenciador essencial identificado pelas empresas. O poder de negociação com os fornecedores e a relação que os retalhistas têm com esses fornecedores é, em contrapartida, o fator mais importante apontado pelas empresas para adquirirem vantagem de custos. Com a aplicação de estratégias competitivas no mercado, os impactos no seu desempenho que as empresas destacam são o aumento do volume de vendas, a conquista de novos clientes, a maior satisfação dos clientes existentes, o aumento da notoriedade da marca do retalhista, e o aumento da quota de mercado. As dificuldades que as empresas estudadas sentem para conseguirem diferenciar a sua oferta são a escassez de recursos financeiros, a falta de profissionais qualificados, a demora na implementação das estratégias e o seu desconhecimento do mercado.

Palavras-chave: retalho, distribuição, vinho, competitividade, diferenciação, impactos, dificuldades.

Abstract

This dissertation studies the competitiveness and the differentiation in the wine retail distribution. The competitiveness is a bigger challenge that wine retailers face, due to their requirements to be more demanding. Portugal hasn't experienced a lot of modernization in this sector, although there are signs that this is changing due to consumer demands and other changes in the market. These demands force wine retailers to invest in differentiating their supply so that they become competitive. This dissertation studies the companies' perception about competitiveness and the differentiation factors in the wine retail distribution. Quantitative data was collected through the application of a questionnaire, to which 84 companies answered. The results show that the quality of the product is an essential differentiation factor identified by the companies. The negotiation power with suppliers and the relationship that the companies have with them was identified as the most important factors, so the companies can acquire cost advantages. With the application of competitive strategies in the market, companies highlight the following impacts on their performance: the increase in sales volume, the acquisition of new customers, the greater satisfaction of existing customers, the increase in brand awareness of the retailer, and the increase in market share. The difficulties that the companies studied feel in order to differentiate their supply are the lack of financial resources, and qualified professionals, the delay in the implementation of the strategies and their lack of knowledge of the market.

Keywords: retail, distribution, wine, competitiveness, differentiation, impacts, difficulties.

Índice

Declaração	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice	ix
Índice de tabelas	xi
Lista de abreviaturas	xiii
1. Introdução.....	1
1.1 Apresentação do tema.....	1
1.2 Relevância do tema.....	2
1.3 Problema de investigação, objetivos e metodologia.....	2
1.4 Estrutura da dissertação	4
2. Revisão de literatura	5
2.1 Introdução	5
2.2 Competitividade e diferenciação.....	5
2.3 Canais de distribuição: a distribuição retalhista.....	10
2.4 Síntese	13
3. Contexto do estudo e metodologia	15
3.1 Introdução	15
3.2 Contexto do estudo	15
3.3 Definição do problema e objetivos	19
3.4 Caracterização da população.....	20
3.5 Amostra e recolha de dados	21
3.6 Síntese	24
4. Apresentação e análise dos resultados.....	25

4.1 Introdução	25
4.2 Caracterização da amostra	25
4.3 Fatores de diferenciação e vantagem de custos	30
4.4 Síntese	37
5. Correlação dos dados obtidos	39
5.1 Introdução	39
5.2 Impactos e dificuldades da diferenciação	39
5.3 Impactos e dificuldades da estratégia de vantagem de custos	44
5.4 Impactos sofridos e dificuldades sentidas na aplicação de estratégias competitivas	48
5.5 Síntese	50
6. Conclusão	51
6.1 Principais conclusões	51
6.2 Contributos do estudo	54
6.3 Limitações do estudo e considerações futuras	55
Apêndice I - Questionário.....	57
Referências	65

Índice de tabelas

Tabela 1 - Número total de empresas por CAE.....	16
Tabela 2 - Volume de negócios (em milhares euros) - Distribuição por distrito/região autónoma de localização dos estabelecimentos das empresas.....	17
Tabela 3 - Distribuição das empresas por CAE.....	18
Tabela 4 - Relação dos objetivos de pesquisa com o questionário adotado	23
Tabela 5 - Número de empresas por ano de fundação.....	26
Tabela 6 - Distribuição das empresas por distrito/região autónoma	27
Tabela 7 - Número de funcionários por empresa	27
Tabela 8 - Função na empresa, do colaborador que responde ao questionário	28
Tabela 9 - Negócio(s) por empresa.....	29
Tabela 10 - Tabela cruzada: Negócio(s) por empresa	29
Tabela 11 - Tipo de cliente(s) por empresa	30
Tabela 12 - Produtos comercializados para promover a venda de vinho	31
Tabela 13 - Fatores de diferenciação	32
Tabela 14 - Fatores que influenciam a vantagem de custos	34
Tabela 15 - Impactos da aplicação de estratégias competitivas	35
Tabela 16 - Dificuldades sentidas na diferenciação da oferta	36
Tabela 17 - Relação dos fatores de diferenciação e dos impactos sofridos.....	40
Tabela 18 - Relação dos fatores de diferenciação e das dificuldades sentidas.....	43
Tabela 19- Relação dos fatores que influenciam a vantagem de custos e os impactos sofridos	45
Tabela 20- Relação dos fatores que influenciam a vantagem de custos e as dificuldades sentidas	47
Tabela 21 - Relação dos impactos sofridos e das dificuldades sentidas.....	48

Lista de abreviaturas

VAB – Valor Acrescentado Bruto

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

N – Amostra

H₀ – Hipótese nula

H₁ – Hipótese não nula

1. Introdução

1.1 Apresentação do tema

Nesta secção será efetuada a apresentação do tema da dissertação. Na secção 1.2 é apresentada a justificação da escolha do tema em estudo, expondo a sua relevância. Na secção 1.3 apresenta-se o problema de investigação, bem como os objetivos que se pretendem alcançar com a realização da dissertação e é exposta a metodologia utilizada para efetuar o estudo. Na última secção é apresentada a estrutura da dissertação que permite ter uma visão abrangente dos conteúdos apresentados e analisados no decorrer da dissertação.

O comércio de vinho está presente, em Portugal há décadas, sendo que o vinho português apresenta uma enorme variedade e uma excelente qualidade reconhecida nacional e internacionalmente. A variedade das castas de vinha plantadas em Portugal é notável, o que proporciona uma enorme variedade de sabores e texturas. A importância deste setor está demonstrada em termos históricos, no entanto o desafio atual passa pelo desenvolvimento do setor. Este desenvolvimento trata das inovações dos processos na produção do produto e distribuição do mesmo. Estes desafios atuais provocam modificações quer do ponto de vista produtivo quer do ponto de vista comercial.

No contexto atual, a competitividade das empresas retalhistas vinícolas é cada vez mais exigente, porque o mercado começou a mudar devido às exigências dos consumidores. Estas exigências dos consumidores levam a que seja cada vez mais exigente para as empresas permanecerem e crescerem no mercado, tendo como grande desafio a diferenciação da sua oferta da oferta concorrente. As empresas têm que investir na angariação de conhecimento sobre as mudanças no mercado e as mudanças das necessidades dos consumidores para que assim consigam tornar-se competitivas e consigam fazer face à concorrência utilizando métodos diferenciados de distribuição do produto, ao consumidor final.

Dadas as exigências atuais apresentadas, o tema desta dissertação passa por identificar quais os fatores de diferenciação da oferta e de vantagem de custos é que as empresas aplicam de modo a tornarem-se competitivas no mercado, identificando ainda os impactos sofridos aquando da aplicação de estratégias competitivas e quais as dificuldades em pôr em prática essas mesmas estratégias.

1.2 Relevância do tema

Segundo dados do Instituto da Vinha e do Vinho, em 2014, Portugal foi o sétimo maior exportador mundial de vinho, apresentando uma balança comercial positiva desde 2007, valores que de facto confirmam a contribuição positiva para a economia nacional. Verifica-se que sem dúvida a comercialização de vinho tem uma importância e contribuição positiva para o comércio, sendo o vinho português um produto reconhecido nacional e internacionalmente.

Neste estudo é relevante perceber de que modo e quais os métodos é que as empresas utilizam para se tornarem competitivas no mercado onde atuam. Neste caso o estudo da competitividade passa por identificar os fatores que as empresas consideram que diferenciam a sua oferta da oferta concorrente e os fatores que permitem às empresas adquirirem vantagem de custos. Após identificação destes fatores as empresas conseguem delinear uma estratégia competitiva no mercado que lhes permita acompanhar o crescimento do mercado e as exigências dos consumidores.

Tendo presente que no setor vinícola a concorrência é cada vez maior e mais forte, e que os desenvolvimentos são constantes é relevante igualmente detetar as potencialidades e fragilidades das empresas que nele atuam, ou seja, é importante identificar quais os impactos que sofrem após a aplicação de estratégias competitivas, assim como identificar as dificuldades que sentem em diferenciar a sua oferta da oferta concorrente, para as conseguirem combater.

1.3 Problema de investigação, objetivos e metodologia

Para a realização do estudo é definido um problema de investigação que passa pela identificação dos fatores de competitividade e diferenciação na distribuição retalhista de vinho, e para além dos fatores identifica-se os impactos e dificuldades sentidas pelas empresas após a aplicação de estratégias competitivas no mercado.

Para o desenvolvimento da dissertação foram definidos cinco objetivos para que se pudesse criar uma linha condutora para a criação do questionário que foi posteriormente aplicado às empresas. Os objetivos são os seguintes:

1. Efetuar a caracterização da amostra: para efetuar um estudo é necessário caracterizar as empresas que constituem a amostra, para que assim se possam recolher conclusões que permitam o desenvolvimento do mesmo;

2. Identificar os fatores que influenciam a competitividade das empresas retalhistas: para analisarmos a competitividade é fulcral perceber a capacidade que as empresas têm de competir no mercado onde atuam, ou seja a capacidade de reduzirem os custos, aumentarem os seus lucros e a sua participação no mercado. Assim, o objetivo passa por analisar as estratégias implementadas para que as empresas se tornem competitivas;
3. Identificar os fatores de diferenciação que levaram a que determinadas empresas superassem a concorrência: é um objetivo fundamental identificar os fatores de diferenciação para perceber a capacidade que as empresas têm de superar a concorrência e se as mesmas estão a inovar e a utilizar métodos e técnicas que as distinguem e levam à obtenção de resultados superiores às restantes;
4. Detetar o impacto da implementação de estratégias concorrenciais: este objetivo passa pela identificação das vantagens que as empresas adquirem após a implementação de estratégias concorrenciais, ou seja, mostra como se traduz o desempenho após a superação da concorrência;
5. Detetar as fragilidades das empresas que efetuam a distribuição retalhista: após perceber as fragilidades é possível identificar os fatores que levam a que as empresas não consigam implementar estratégias que as diferenciem da concorrência.

Para a realização do estudo foram recolhidos dados primários, através da aplicação de um inquérito, via questionário às empresas. A opção de efetuar a recolha de dados via questionário deve-se ao facto de que o mesmo permite a recolha de dados diretamente às empresas, de forma rápida, através de um processo simples de resposta e sem custos associados. Os dados obtidos após serem recolhidas as respostas das empresas ao questionário foram analisados através do software *SPSS*.

1.4 Estrutura da dissertação

A dissertação é composta por seis capítulos, a introdução, a revisão de literatura, o contexto do estudo e metodologia, a apresentação e análise dos resultados, a correlação dos dados obtidos e a conclusão. Cada capítulo está dividido por secções.

O capítulo da introdução está dividido em quatro secções, a apresentação e relevância do tema, o problema de investigação, objetivos e metodologia e a presente secção a estrutura da dissertação que apresenta os capítulos e respetivas secções da dissertação.

No segundo capítulo é efetuada a revisão de literatura, onde se apresenta as perspectivas dos diferentes autores que desenvolveram estudos científicos acerca do tema tratado na dissertação.

O terceiro capítulo, contexto do estudo e metodologia, está dividido em seis secções. Primeiramente é apresentado o que se trata no capítulo, de seguida é efetuado o contexto do estudo onde se apresentam os dados secundários recolhidos. Na terceira secção é identificada a questão de pesquisa e os respetivos objetivos do estudo. Na quarta secção é identificada a população em estudo na dissertação e na quinta é identificada a amostra e a forma como foram recolhidos os dados. Por último é efetuada a síntese do capítulo.

No quarto e quinto capítulos é efetuada primeiramente a introdução onde se identifica o que será tratado no capítulo. Estes capítulos tratam a apresentação, análise e discussão dos dados que foram recolhidos através das respostas obtidas ao questionário aplicado às empresas. No final dos capítulos é efetuada uma pequena síntese sobre o que se tratou nos mesmos.

Por último, no capítulo 6, que se divide em três secções, começa-se por apresentar as principais conclusões recolhidas na dissertação. Na secção 6.2 são identificadas as contribuições e implicações do estudo, e de seguida na secção 6.3 são apresentadas as limitações do estudo e algumas considerações para o futuro.

2. Revisão de literatura

2.1 Introdução

Neste capítulo de revisão de literatura, são analisadas e apresentadas as perspectivas dos diferentes autores e os principais estudos científicos que envolvem o tema em estudo. O objetivo do capítulo consiste em definir o tema e analisar as diferentes perspectivas sobre o referencial teórico de acordo com as pesquisas realizadas, apresentando as diferentes perspectivas dos investigadores e as principais conclusões dos mesmos.

Numa primeira fase apresenta-se as principais justificativas que suportam os conceitos de competitividade e de diferenciação e a forma como estes se podem traduzir na prática das empresas. Em seguimento foram analisados os diferentes canais de distribuição, expondo as principais contribuições dos autores e apresentado os canais existentes. Por último, e com maior ênfase é estudada a distribuição retalhista, onde se demonstra os diferentes estudos desenvolvidos sobre a matéria.

2.2 Competitividade e diferenciação

Haguenauer *et al* (1996), definem competitividade “como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Buckley *et al* (1988), destacam a variedade existente de conceitos de competitividade e a extrema dificuldade em medi-la, aplicando os mesmos. Os autores identificam quatro níveis de análise de competitividade: nacional; indústria; empresa; produto. A medida de competitividade para os autores deve ainda acrescentar o desempenho competitivo, o processo de gestão e o potencial.

Machado-da-Silva e Fonseca (2010), indicam que com o processo de globalização dos mercados o seu efeito sobre os padrões de conduta económica, política, social e organizacional, assumiram uma importância crescente, levando a que a competitividade se tornasse uma questão cada vez mais imperativa. Os autores afirmam que a competitividade como eficiência é definida pela capacidade da organização em fabricar produtos com melhor qualidade que os seus concorrentes, de acordo com os limites impostos pela sua capacidade tecnológica, de liderança, financeira e comercial.

Porter (1993), indica que a competitividade para as empresas significava “a capacidade de competir em mercados mundiais com uma estratégia global”, que se traduziria na obtenção de uma balança comercial positiva para os países. O autor refere que as empresas criam vantagem competitiva quando descobrem novas formas de competir num segmento industrial e aplicam as mesmas no mercado. Acrescenta ainda que as atividades desempenhadas em ambiente concorrencial dentro de determinada indústria podem ser agrupadas em categorias, pois todas as atividades da cadeia de valor se traduzem na criação de valor para o comprador, podendo ser divididas, nas que se relacionam com a produção, comercialização, entrega e assistência do produto (atividades primárias) e nas atividades de apoio.

Schiliro (2010), aponta que as componentes crescimento e produtividade, que tornam uma empresa competitiva, dependem da capacidade de melhoria dos ativos intangíveis como a qualidade do capital humano e dos fatores imateriais de produção e acrescenta que para aumentarem essa capacidade é necessário a criação e transferência de novo conhecimento e novas ideias.

Cellini e Soci (2002), analisaram a competitividade em três diferentes níveis: empresa, sistema local e país. A nível regional, os autores salientam a importância do problema da agregação que leva a que afirmem que o conceito de competitividade contenha vários aspetos que transcendem a economia. A nível do país, questionam se a competitividade deve ser alcançada em detrimento dos outros adotando políticas protecionistas, ou se a mesma resulta da partilha do percurso adotando políticas de maior abertura ao exterior.

Kotler *et al* (2010), indicam que num setor a empresa pioneira é o único fornecedor, possuindo o total da capacidade de produção e de vendas. Quando entra um concorrente, a pioneira perde tanto a capacidade de produção como as suas vendas caem, havendo uma queda cíclica, pois o excesso de capacidade do setor leva a que as margens diminuam. Os autores acrescentam que devido à existência de competitividade nos mercados, não é suficiente compreender apenas os clientes, as empresas necessitam de prestar muita atenção à concorrência e para serem bem-sucedidas devem investir em sistemas para obter informações contínuas sobre os seus concorrentes. A forma como as empresas projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho dos seus canais de distribuição é que as leva a adquirir vantagens competitivas. A adoção de uma estratégia adequada depende tanto da atratividade do setor como da força competitiva da empresa

no mesmo, por exemplo, uma empresa que atua num setor atraente e em crescimento e possui força competitiva deve optar por fazer um aumento dos seus investimentos.

Porter (1980), identificou através da análise das forças competitivas os elementos para formular estratégias que permitissem a criação de vantagem competitiva perante a concorrência. Assim, a vantagem competitiva tem início nas inúmeras atividades distintas que uma empresa realiza, surge da forma como as empresas se organizam e realizam as atividades em separado, pois cada delas contribui para os resultados em termos de custos, além de permitir criar uma base para a diferenciação. As forças competitivas identificadas foram cinco: a rivalidade entre os concorrentes que é o principal determinante de competitividade de um mercado, a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes, estas forças segundo o autor determinam a dinâmica concorrencial de uma indústria. Porter (1985), acrescenta que “A pressão coletiva destas cinco forças determina a destreza das empresas numa indústria que ganha, em média, taxas de retorno sobre o investimento em excesso ao custo de capital e a pressão das cinco forças varia de indústria para indústria e alterar-se quando a indústria evolui...”.

Garvin (1993), analisa a estratégia de produção, pois as prioridades competitivas necessárias para obter sucesso deveriam refletir não só a estratégia competitiva (referida anteriormente por Porter), mas também fornecer os critérios ou a missão que a função produção deveria alcançar. Apresenta cinco diferentes dimensões competitivas da produção: custo, entrega, flexibilidade, qualidade e serviço. Estas orientam as decisões, os programas e as ações implementados nas áreas de decisão estruturais (localização e capacidade, instalações e equipamentos, tecnologia de produto e processo e Integração vertical) e infraestruturais (organização, gestão de recursos humanos, logística e planeamento e controlo da produção e gestão de qualidade).

Dyer (1996), indica que as organizações devem desenvolver algo especializado ou exclusivo, pois assim criam uma vantagem competitiva. Segundo o autor, a criação de ativos especializados valiosos que não permitam a imitação por parte dos concorrentes seria um desafio para as organizações.

Barney (1991), afirma que uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está a ser implementada ao mesmo tempo, por qualquer atual ou potencial concorrente e quando os concorrentes não são capazes de duplicar os benefícios da estratégia aplicada.

Porter (1980), identificou a existência de três estratégias potencialmente bem-sucedidas, que a longo-prazo poderiam ser utilizadas pelas empresas para conseguirem uma ótima posição no mercado que lhes permitiria superar a concorrência. As três estratégias são: a diferenciação que leva a que as empresas invistam na imagem e marca com o objetivo de se diferenciarem da concorrência tanto a nível do produto como dos serviços prestados, a liderança em custo, isto é, as empresas devem produzir grandes quantidades para minimizar os custos de todo o processo de fabricação, divulgação e distribuição do produto, e o foco que se traduz na escolha de determinado segmento específico através da diferenciação e dos custos.

Hill e Jones (1998), indicam que além da diferenciação e liderança em custos não serem opostos, a diferenciação pode ser um meio para conseguir obter a liderança em custos, isto dependeria da procura proporcionada pela diferenciação e da diminuição dos custos unitários possibilitada pelo aumento do volume de produção. Segundo os autores, o impacto da diferenciação sobre o aumento da procura é dado por três fatores: pela capacidade da empresa em diferenciar o seu produto, que depende da existência de diversos atributos que são valorizados pelos clientes e de diferentes possibilidades de utilização do produto, pela natureza da competição (evolução da indústria e a concentração de clientes, concorrentes e fornecedores), pois em indústrias em crescimento existem mais possibilidades de a diferenciação proporcionar o aumento da quota de mercado e pela fidelização dos consumidores com os produtos oferecidos pela concorrência.

Mintzberg (1988), entende que as tipologias estratégicas explícitas têm falhas, não só por se focarem de forma muito estreita em algumas estratégias, mas por proporem agregações arbitrárias. O autor propôs uma nova tipologia de estratégia, que deriva do conceito de diferenciação apresentado por Porter (1980). Quanto à diferenciação por preço, Mintzberg afirma que não é o mesmo que minimização de custos, pois só se traduziria em vantagem competitiva se fosse visível para o consumidor. O custo mais baixo estaria associado a um menor nível de qualidade do produto e da prestação de serviços, pois para o autor diferentes tecnologias de produção e estruturas organizacionais apropriadas não podem reduzir o custo sem afetar a qualidade do produto.

Mintzberg (1988), apresenta os seguintes fatores, através dos quais as empresas podem superar a concorrência: diferenciação por imagem, a diferenciação por suporte, a diferenciação por qualidade e a diferenciação por *design*. Quanto à primeira o autor defende que a imagem do produto é a uma das formas que permite ao consumidor efetuar

a comparação com produtos concorrentes ou substitutos, daí que uma empresa possa diferenciar o seu produto se desenvolver uma imagem que o torne distinto da concorrência. A diferenciação por suporte pode ser aplicada se a empresa conseguir, por exemplo, prazos de entrega dos produtos mais reduzidos que a concorrência, se prestar assistência técnica, se realizar vendas a prestações onde cobra juros mais reduzidos ou ainda através da oferta de produtos suplementares. No que se refere à diferenciação por qualidade, é uma estratégia que visa oferecer um produto melhor que a concorrência podendo ser melhor em três aspetos: maior confiabilidade, maior durabilidade e a obtenção de um desempenho superior. A diferenciação por *design* é uma forma de diferenciação pois passa por oferecer um produto ao mercado com características diferentes dos produtos concorrentes, ou seja, substitui os produtos da concorrência.

Miller (1988), aponta como fator de diferenciação a inovação que tem como objetivo aumentar a qualidade do produto, a performance e o design. Através da inovação as empresas tentam atuar acima da média do sector produzindo o que seja visto como sem precedentes na indústria e em retorno cobram um preço mais alto do que o que o consumidor estaria disposto a pagar.

Kotler e Keller (2006), afirmam que a diferenciação é a ação de desenvolver um conjunto de diferenças significativas, para assim diferenciarem a oferta das empresas em relação ao que os seus concorrentes estão a oferecer, ao mesmo tempo. Ferrel e Hartine (2005), concordam com a afirmação anterior e indicam que a diferenciação envolve a criação de diferenças na oferta de produtos de uma empresa que a diferencie da concorrência.

Kotler *et al* (2010), apresentam a forma de como a oferta de mercado pode ser diferenciada através de quatro dimensões: a diferenciação do produto, que pode ser diferenciado pelas suas características, pelo desempenho, pela durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo, estilo e design; a diferenciação das pessoas, pois uma empresa que invista na formação dos seus colaboradores leva a que os mesmos sejam mais competentes, tenham maior capacidade de resposta e comunicação, mais cortesia e credibilidade para com os clientes e ainda que sejam funcionários em que a empresa possa confiar; a diferenciação da imagem, segundo o autor os clientes reagem de forma diferente à imagem da empresa e da marca, uma imagem precisa de, em primeiro lugar, transparecer a personalidade do produto e o valor do mesmo, em segundo lugar, deve transmitir essa personalidade de forma a que não seja confundida com a concorrência e por último, deverá comunicar um poder emocional que vá além de uma imagem mental;

a diferenciação dos serviços, a chave está na adoção de serviços valorizados e as empresas podem diferenciar-se através da facilidade em realizar pedidos, dos prazos de entrega, das instalações e da orientação para o cliente disponibilizando serviços de apoio ao mesmo.

Calori e Ardisson (1998), indicam que a diferenciação competitiva ocorre quando uma organização apresenta características diferenciadoras que são valorizadas pelos consumidores, defensáveis de imitação pelos concorrentes, percebidas pelo mercado e que geram benefícios em termos de vendas, imagem, rentabilidade e/ ou participação no mercado.

Graham *et al* (2001), definem diferenciação competitiva como a criação de algo que pareça ser único no mercado, através dos pontos fortes e aptidões as empresas devem diferenciar os seus produtos/serviços dos produtos/serviços oferecidos pela concorrência, tendo em conta os critérios valorizados pelos consumidores.

Sarquis (2006), concluiu que a diferenciação competitiva é importante por diversos motivos, pois possibilita às empresas enfrentarem os concorrentes, competir em mercados de rivalidade extrema, ter consumidores exigentes que procuram empresas diferenciadoras, facilitar a distinção dos serviços, cobrar um preço superior à média do mercado, agregar valor à marca e muito importante conseguem fortalecer o poder de recomendação dos clientes.

2.3 Canais de distribuição: a distribuição retalhista

Analisando os canais de distribuição, estes correspondem a uma ou mais empresas que participam no fluxo de produtos e/ou serviços desde o produtor até ao consumidor final, ou seja, é o caminho percorrido desde o produtor até aos distribuidores, chegando ao consumidor final. Existem três níveis de profundidade nos canais de distribuição: o canal direto (produtor-consumidor), um nível (produtor-retalhista-consumidor), o de dois níveis (produtor-grossista-retalhista-consumidor) e o de três níveis (produtor-grossista-grossista especializado-retalhista-consumidor). Para a eficácia económica de um canal de distribuição é mais importante a produtividade que gera do que a sua profundidade, pois se um dos intermediários é especializado e trabalha com um grande volume de mercadorias, o seu papel acarreta vantagens para o produtor e para o consumidor.

Kotler (2003), define canal de distribuição como sendo “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferta de um produto ou serviço para utilização ou consumo do consumidor final”.

Pigatto e Alcântara (2006), indicam que deve haver sempre uma forte pareceria e ligação entre as empresas que se encontram dentro de um canal de distribuição, pois só assim se conseguirá satisfazer as necessidades dos clientes da melhor forma.

Schewe e Hiam (1995), indicam que um canal de distribuição é o caminho que um produto percorre desde o produtor até ao consumidor final e que é constituído por todos os intermediários que desempenhem as funções que fazem chegar o produto ao consumidor final.

Levy e Weitz (2004), designam como canal de distribuição um conjunto de empresas que possibilitam o movimento dos produtos entre os produtores e os consumidores finais. Os autores acrescentam ainda a definição de retalho, que se traduz no conjunto de atividades de negócio que acrescentam valor aos serviços e produtos vendidos aos consumidores finais para próprio uso, satisfazendo as suas necessidades. Algumas atividades de maior relevo executadas pelos retalhistas, segundo os autores, são: providenciar um conjunto diversificado de produtos e serviços; comprar produtos em quantidades grandes e vender em quantidades ajustadas às necessidades de cada consumidor; armazenar mercadoria, permitindo que os consumidores adquiram pequenas quantidades de artigos; fornecer serviços como o pagamento com cartões de débito/crédito, entre outros.

Waksman (2016), defende que a escolha de um canal de distribuição é uma decisão fundamental para qualquer negócio, pois é este que determina como os produtos são manipulados e a que velocidade a que são entregues. A autora indica que os fatores que afetam a decisão são: o tipo de produto; o mercado; os intermediários; o marketing, porque é a estratégia que as empresas usam para alcançar o seu canal de distribuição. Waksman, acrescenta que para identificar qual o canal de distribuição que melhor se adequa à empresa, é necessário ter em consideração o seguinte: os concorrentes; a examinação dos custos e benefícios; a classificação das opções tendo em conta todos os métodos que a empresa tem disponíveis.

A distribuição retalhista é definida como sendo o último elo da cadeia de distribuição, uma vez que o produto chega através de um intermediário ou produtor ao consumidor final. Sorescu *et al* (2011), indicam que os retalhistas já não podem ser caracterizados como "intermediários comerciais" que compram aos fornecedores e vendem aos clientes. Pelo contrário, eles são de melhor forma descritos como condutores de plataformas de dois lados que servem como ecossistemas em que o valor é criado e entregue aos clientes. A atividade de retalho refere-se à aquisição, armazenagem e troca

de produtos e serviços que satisfaçam o cliente. A escolha específica de atividades, a sua estrutura e a sequência adotada dentro dos processos será guiado pelo formato do meio utilizado para a distribuição.

Amadeo (2016), indica que o retalho é a forma como os vendedores de bens e serviços, disponibilizam os mesmos aos consumidores. Os retalhistas compram os produtos diretamente ao produtor, ou a um fabricante intermédio que é conhecido como distribuidor e são estas empresas grossistas que preparam o produto e o embalam para assim facilitar a distribuição, que é efetuada de diferentes métodos, e as ações de marketing. A distribuição retalhista não é apenas a venda de produtos efetuada através das lojas tradicionais, inclui também a venda de serviços e pode ser efetuada em espaços físicos ou online. O autor acrescenta que os retalhistas ganham dinheiro, elevando os preços bastante acima do seu custo de aquisição, de distribuição e de equipamentos. Os retalhistas podem ainda ganhar mais se comprarem diretamente ao produtor e em muitos casos, os próprios produzem, o que é conhecido como integração vertical.

Gajjar e Adil (2011), defendem que os retalhistas devido ao elevado número de produtos que têm que expor num espaço limitado, deparam-se com um problema a nível da alocação do espaço de prateleira. Para que os retalhistas ganhem vantagem competitiva no setor, segundo os autores, tem de existir uma gestão eficiente do espaço de prateleira.

Pantano (2014), quanto às abordagens recentes da gestão de inovação no setor retalhista conclui que os retalhistas estão mais focados em desenvolver as atividades que envolvem a venda, para que com a utilização de tecnologias avançadas melhorem o processo do serviço de entrega. Na verdade, a perspetiva de gestão da inovação no sector retalhista está estritamente ligada à gestão de tecnologias avançadas introduzidas nos pontos de venda, o que melhorou o processo a partir de vários pontos de vista, isto é, clientes, fornecedores, retalhistas, etc. Segundo a autora, o retalho pode ser visto como um “*service-oriented*” da indústria sujeito a inovações contínuas, sendo tradicionalmente focado na previsão de aceitação de uma nova tecnologia, porque os retalhistas são apenas utilizadores da inovação desenvolvida por outros autores.

Agàrdi *et al* (2013), indicam que a inovação retalhista pode existir tanto no “*front-end*” da operação retalhista, através do que é visível para os clientes, bem como no “*back-end*” para aumentar a produtividade e a eficiência. O principal objetivo da inovação no “*front-end*” é melhorar a qualidade de vida dos clientes no seu processo de compras, isto significa que a inovação pode ser planeada colocando o cliente no centro (chamado foco no cliente).

Murray e Demick (2006), realizaram um estudo sobre o desenvolvimento do produto e a inovação no setor vinícola referindo que a inovação mais importante na distribuição retalhista do vinho tem sido o conceito de marcas de vinho, tradicionalmente a qualidade estava associada ao preço, quanto mais caro mais qualidade possuiria, no entanto na venda de vinho a marca do mesmo identifica a sua própria classificação de qualidade.

Birtwistle *et al* (2006), indicam que o sucesso das empresas retalhistas passa pela flexibilidade de design e produção, que permite às empresas reagir às tendências do mercado, e conseqüente, à procura do consumidor, caso contrário poderá gerar uma quebra nas vendas da empresa.

2.4 Síntese

No decorrer deste capítulo foram realizadas as abordagens metodológicas ao tema. Na abordagem metodológica ao conceito de competitividade verifica-se uma variedade existente de conceitos e que existem dificuldades em medir competitividade por parte dos autores. Foram apresentadas as diferentes estratégias que os autores indicam serem essenciais para que as empresas se tornem competitivas. No que respeita à diferenciação constata-se a importância que as empresas têm em diferenciar-se da concorrência e como através da diferenciação conseguem ganhar vantagens competitivas em relação às empresas que atuam no mesmo setor. No que respeita aos canais de distribuição, o essencial foi enquadrar a distribuição retalhista com os restantes canais. Analisando a distribuição retalhista verificaram-se as diferentes estratégias que os retalhistas devem implementar para obterem sucesso no desenvolvimento da sua atividade.

3. Contexto do estudo e metodologia

3.1 Introdução

No presente capítulo são identificados os determinantes da investigação, apresentados os objetivos da mesma, bem como os instrumentos utilizados para a recolha de dados que permite a obtenção de resultados e conclusões. As diferentes metodologias existentes exigem tempos de investigação e recursos que variam de investigação para investigação, daí que seja importante para um estudo definir a metodologia a utilizar para a recolha de dados.

Numa primeira fase realiza-se a descrição do contexto do estudo, onde são definidas as empresas a estudar. Ainda nesta secção evidencia-se qual a população que o estudo pretende alcançar, evidenciando algumas características dessa população. De seguida, serão identificados os objetivos que se pretendem atingir com a realização da investigação. Após a definição dos objetivos e tendo em conta os recursos disponíveis, a opção viável para a obtenção de resultados foi a aplicação de um inquérito por questionário às entidades relevantes para o estudo.

3.2 Contexto do estudo

Em Portugal, o vinho é culturalmente uma bebida que acompanha a refeição ou até vista como um alimento estando sempre presente nos hábitos portugueses. O mercado do vinho em Portugal é dominado pelos chamados vinhos tranquilos (vinho que não contém gás), que são os mais vendidos representando 94% em volume, em 2014. Temos ainda com uma representação nas vendas de 4,3% de vinho fortificado (vinho ao qual foi adicionado uma bebida destilada) e o vinho espumante (vinho com gás) que representa apenas 1% das vendas. (Instituto da Vinha e do Vinho, 2015). Segundo dados da Viniportugal (2015), para Portugal, em 2014, verificava-se que:

- 725 milhões de euros de exportações eram de vinho português;
- Representava 11% do VAB das indústrias alimentares e bebidas;
- 1,5% do valor total das exportações nacionais de bens era assegurado pelo vinho português;
- 66% era a representatividade dos vinhos portugueses na exportação dos produtos "bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres" portugueses.

Para efetuar o estudo é necessário identificar o CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas) com o objetivo de identificar a população relevante do mesmo. Foram identificados os seguintes CAE:

- CAE 47250 - Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados;
- CAE 46341 - Comércio por grosso de bebidas alcoólicas;
- CAE 4711 - Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas e tabaco.

Através da base de dados do Banco de Portugal, base com informação detalhada sobre empresas, que inclui CAE, relatórios financeiros, entre outros, foi possível identificar que com os três códigos 47250, 46341 e 4711 estão registadas um total de 6092 empresas, em 2015.

Tabela 1 - Número total de empresas por CAE

CAE	Número total de empresas distribuídas por CAE
47250 - Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados	313
46341 - Comércio por grosso de bebidas alcoólicas	1054
4711 - Comércio a retalho em estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco	4725
Total	6092

Fonte: Banco de Portugal, 2015

A distribuição retalhista de vinho, em Portugal, é efetuada através da distribuição em Híper e Supermercados, dos meios tradicionais (garrafeiras), do canal Horeca, que inclui cafés, restaurantes e snacks, através do canal grossista e através das vendas online. Apesar da distribuição ser efetuada em todos os meios identificados anteriormente, para o desenvolvimento da dissertação serão consideradas as empresas que têm como atividade principal o comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados, na medida em que a distribuição retalhista de bebidas alcoólicas como é o caso vinho está presente na atividade destas empresas. As empresas que representam o comércio por grosso de bebidas alcoólicas são também relevantes, pois a sua atividade principal é a distribuição grossista, no entanto efetuam também como atividade secundária a distribuição retalhista, daí a importância do seu contributo.

As empresas que pertencem ao comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco não serão consideradas para a realização do estudo, pois embora apresentem um elevado volume de

vendas de vinho, o mesmo tem um contributo pouco significativo para o total do volume de vendas destas empresas que comercializam muitos outros produtos para além do vinho. Em suma, estas empresas não se preocupam apenas em diferenciar a venda de vinhos, mas a venda de todos os produtos que comercializam, podendo a venda de vinho não estar incluída nas estratégias diferenciadores que aplicam no mercado. Assim, para a realização da dissertação serão consideradas um total de 1367 empresas, 313 pertencentes ao comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados e 1054 que representam o comércio por grosso de bebidas alcoólicas.

Tabela 2 - Volume de negócios (em milhares euros) - Distribuição por distrito/região autónoma de localização dos estabelecimentos das empresas

Distrito/Região Autónoma	Volume de negócios CAE 47250	Distrito/Região Autónoma	Volume de negócios CAE 46341
Faro	855452	Leiria	2816139
Coimbra	581518	Lisboa	2237796
Castelo Branco	417699	Funchal	2122233
Porto	282721	Évora	2042586
Guarda	259148	Ponta Delgada	1435410
Lisboa	250710	Beja	1421069
Beja	222325	Castelo Branco	1337822
Setúbal	169063	Faro	1265787
Vila Real	162053	Porto	1072526
Aveiro	137861	Viana do Castelo	1018282
Braga	121862	Portalegre	982284
Funchal	109216	Braga	863740
Leiria	102955	Coimbra	858502
Viseu	87671	Viseu	831794
Viana do Castelo	77441	Setúbal	809203
Évora	77155	Aveiro	739985
Santarém	58276	Guarda	646850
Bragança	56206	Angra do Heroísmo	612136
Ponta Delgada	35208	Santarém	539419
Horta	30355	Vila Real	327093
Portalegre	---	Bragança	299592
Angra do Heroísmo	---	Horta	264
Total	4 094 895	Total	24 280 512

Fonte: Banco de Portugal, 2015

Através da análise da tabela verificamos que o comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados representa um total de 4.094.895 milhares de euros, em volume de negócios. Já o comércio por grosso de bebidas alcoólicas representa um total de 24.280.512 milhares de euros, em volume de negócios, valor bastante mais elevado, mas que se justifica na medida em que é representado um por número mais elevado de empresas. Os distritos de Faro e Coimbra são os que apresentam um maior volume de negócios do comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados com respetivamente 855.452 e 581.518 milhares de euros. No comércio por grosso de bebidas alcoólicas são os distritos de Leiria e Lisboa que apresentam os valores mais elevados, Leiria regista 2.816.139 milhares de euros e Lisboa regista 2.237.796 milhares de euros.

Pelo contrário, Angra do Heroísmo, Horta e Portalegre são os que se destacam, pelo facto de registarem os valores mais reduzidos contribuindo com pouca significância para o volume total de negócios. No que respeita ao comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados Portalegre e Angra do Heroísmo não registam qualquer atividade nem contribuem para o volume de negócios, já no comércio por grosso de bebidas alcoólicas é Horta que apresenta o valor mais baixo com apenas 264 milhares de euros.

A média por distrito/região autónoma no comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados é de 186.131,59 milhares de euros, já no comércio por grosso de bebidas alcoólicas é de 1.103.659,64 milhares de euros.

Tabela 3 - Distribuição das empresas por CAE

Maturidade	CAE 46341				CAE 47250			
	Número de empresas		Volume de negócios (em milhares euros)		Número de empresas		Volume de negócios (em milhares euros)	
Até 5 anos	39%	411	9%	2185246	50%	157	20%	818979
De 6 a 10 anos	15%	158	8%	1942441	15%	47	5%	204745
Mais de 10 anos	46%	485	83%	20152825	35%	110	75%	3071171
Total	100%	1054	100%	24280512	100%	313	100%	4094895

Fonte: Banco de Portugal, 2015

As empresas representativas da distribuição grossista de bebidas alcoólicas (CAE 46341) que têm mais de 10 anos representam 46% do número total de empresas e 83% do total do volume de negócios, daí se conclui a importância das mesmas para o setor, no entanto verifica-se também um crescimento do setor nos últimos anos, dado que as empresas que têm até 5 anos representam 39% do total de empresas. Também na

distribuição retalhista de bebidas (CAE 47250) se regista um crescimento, dado que as empresas que têm até 5 anos representam 50% do total das empresas.

As empresas retalhistas com mais de 10 anos totalizam 75% do total do volume de negócios, embora apenas representem 35% do número total de empresas. Daqui se conclui que as empresas com mais experiência no mercado obtêm resultados superiores, pois são menos 47 empresas e apresentam um volume de negócios superior no valor de 2.252.192 milhares de euros. Também na distribuição grossista de bebidas alcoólicas as empresas com mais de 10 anos representam a maioria do volume de negócios apresentado com 83%.

3.3 Definição do problema e objetivos

A definição do problema é fulcral para o desenvolvimento de uma investigação. Para o seu desenvolvimento temos o objetivo de responder a um problema, testando teorias e procurando soluções para a sua resolução. No seguimento do estudo teórico efetuado e do enquadramento do sector, define-se como problema de investigação o estudo dos fatores de competitividade e diferenciação na distribuição retalhista de vinho, e para além dos fatores identifica-se os impactos e dificuldades sentidas pelas empresas após a aplicação de estratégias competitivas no mercado.

A análise da competitividade e diferenciação tem uma importância cada vez maior nos mercados, que são cada vez mais competitivos devido ao aumento constante da concorrência. As empresas para serem líderes do setor têm que superar as empresas concorrentes, têm que diferenciar os seus produtos e serviços de modo a que sejam a escolha e preferência constante do consumidor.

A definição de objetivos é uma tarefa que suscita inúmeras questões sobretudo relacionadas com a adequação destes à forma como a distribuição retalhista do vinho é efetuada. Foram definidos cinco objetivos fundamentais que são a base de orientação para este estudo. Os objetivos são:

1. Efetuar a caracterização da amostra: para efetuar um estudo é necessário caracterizar as empresas que constituem a amostra, para que assim se possam recolher conclusões que permitam o desenvolvimento do mesmo;
2. Identificar os fatores que influenciam a competitividade das empresas retalhistas: para analisarmos a competitividade é fulcral perceber a capacidade que as empresas têm de competir no mercado onde atuam, ou seja a capacidade de

reduzirem os custos, aumentarem os seus lucros e a sua participação no mercado. Assim, o objetivo passa por analisar as estratégias implementadas para que as empresas se tornem competitivas;

3. Identificar os fatores de diferenciação que levaram a que determinadas empresas superassem a concorrência: é um objetivo fundamental identificar os fatores de diferenciação para perceber a capacidade que as empresas têm de superar a concorrência e se as mesmas estão a inovar e a utilizar métodos e técnicas que as distinguem e levam à obtenção de resultados superiores às restantes;
4. Detetar o impacto da implementação de estratégias concorrenciais: este objetivo passa pela identificação das vantagens que as empresas adquirem após a implementação de estratégias concorrenciais, ou seja, mostra como se traduz o desempenho após a superação da concorrência.
5. Detetar as fragilidades das empresas que efetuam a distribuição retalhista: após perceber as fragilidades é possível identificar os fatores que levam a que as empresas não consigam implementar estratégias que as diferenciem da concorrência.

3.4 Caracterização da população

Greener (2008), define população como sendo o universo de coisas ou pessoas da qual a amostra é selecionada. Para garantir o sucesso do estudo é de extrema importância a realização de uma correta escolha da população, na medida em que uma escolha acertada significa que as conclusões retiradas de uma amostra representativa dessa população poderão ser deduzidas para o universo. A amostra é uma porção, convenientemente selecionada da população, ou seja, é um subconjunto dessa população (Marconi e Lakatos, 2002).

A seleção da população a ser estudada nesta dissertação recai nas empresas que têm como atividade principal o comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados e sobre as empresas que representam o comércio por grosso de bebidas alcoólicas, o que se traduz num total de 1367 empresas, tal como apresentado anteriormente. Das 1367 empresas, 313 pertencem ao comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados e 1054 que representam o comércio por grosso de bebidas alcoólicas.

Para a realização do estudo, o quadro populacional é formado pelas empresas com CAE 47250 e 46341 que tenham disponível o contacto de correio eletrónico na base de dados da Informa D&B. Através da base de dados foram obtidos um total de 525 contactos eletrónicos, o que representa 38,4% da população definida. Destes 525 contactos, 85 referem-se às empresas que representam o comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados, logo representam 27% do total de empresas (313) com o CAE 47250. Os restantes 440 contactos referem-se às empresas que representam o comércio por grosso de bebidas alcoólicas e que totalizam 42% do total (1054) de empresas com o CAE 46341.

3.5 Amostra e recolha de dados

A realização da dissertação pode ser executada através de dois métodos, o qualitativo e o quantitativo. O primeiro é predominantemente intuitivo baseando-se na recolha de dados no estudo empírico previamente realizado, já o segundo é mais objetivo, sendo utilizado quando é pretendido aplicar medidas quantificáveis a partir de uma amostra.

Em estudos quantitativos é possível utilizar dois tipos de amostragem, a amostragem probabilística e a não probabilística. A amostragem probabilística é considerada uma amostragem estatística, que permite compensar erros amostrais e outros aspetos relevantes para a representatividade e significância da amostra (Marconi e Lakatos, 2002). A amostragem não probabilística não utiliza formas aleatórias e de seleção, tornando-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo (Marconi e Lakatos, 2002). Daqui se conclui que a amostra não probabilística é menos dispendiosa e mais rápida, por outro lado a amostra probabilística traduz uma maior confiabilidade nos resultados obtidos.

Nesta dissertação foi seguida uma amostragem não probabilística, utilizando uma amostra por conveniência, uma vez que existem limitações que não permitem ter acesso a todos os contactos de endereço eletrónico da população.

Para o desenvolvimento deste estudo o método que mais se adequa é o quantitativo, sendo utilizado para a recolha de dados a técnica de inquérito por questionário. A realização do questionário representa uma fase fulcral para o desenvolvimento da dissertação, na medida em que através da sua aplicação serão recolhidos dados primários que permitem a resposta aos objetivos definidos

anteriormente. Segundo Malhotra e Birks (2006), as vantagens da aplicação do questionário passam por permitir a obtenção de dados consistentes dado que as respostas são limitadas para as alternativas existentes, o que leva a que a análise, codificação e interpretação dos dados seja facilitada. Por outro lado, acarreta desvantagens como a utilização de questões de resposta obrigatória, que reduzem a variabilidade nos resultados e em determinadas situações os inquiridos não querem ou são incapazes de fornecer a informação pretendida.

Para o desenvolvimento do questionário utilizado na dissertação, foi realizada uma pesquisa sobre estudos com o tema relacionado com o retalho e o mercado do vinho que realizassem questionários. Após análise desses estudos (Ferreira, 2015 e Parente, 2011) foi construído o questionário utilizado associado à realidade deste estudo e que foi de encontro aos objetivos definidos para a execução do mesmo.

O questionário foi construído através da plataforma Qualtrics, que permitiu tanto a construção como a divulgação do mesmo. A plataforma é um meio bastante utilizado e foi selecionada para a realização do estudo porque permite que o questionário seja enviado rapidamente, sem qualquer tipo de custo ou investimento. O questionário foi enviado às empresas através de correio eletrónico, na medida em que se traduz na opção mais rápida, que permite fazê-lo chegar ao maior número de empresas possível e assim recolher informação de respondentes ao mesmo tempo.

Com base nos objetivos definidos foi elaborado um questionário de fácil leitura, pouco extenso e que não dispersasse a atenção dos inquiridos, sendo composto por 12 questões que permitem obter os resultados que respondem aos objetivos definidos para a realização da dissertação.

Tabela 4 - Relação dos objetivos de pesquisa com o questionário adotado

Objetivos	Questões
Efetuar a caracterização da amostra	Questão 1; Questão 2; Questão 3; Questão 4; Questão 5; Questão 6; Questão 7.
Identificar os fatores que influenciam a competitividade das empresas retalhistas	Questão 8; Questão 9; Questão 10.
Identificar os fatores de diferenciação que levaram a que determinadas empresas superassem a concorrência	Questão 8; Questão 9.
Detetar o impacto da implementação de estratégias concorrenciais	Questão 11.
Detetar as fragilidades das empresas que efetuam a distribuição retalhista	Questão 12.

Fonte: Autor

As primeiras sete questões do questionário permitem efetuar a caracterização das empresas e dos funcionários da empresa que responderam ao questionário, permitindo saber a antiguidade da empresa, o distrito/região autónoma onde pertence, o número de colaboradores, qual o negócio(s) que pratica, qual a função do colaborador da empresa que responde ao questionário, bem como o seu ano de nascimento e identificar qual o tipo de clientes da empresa.

Na questão 8, o objetivo passa por perceber se as empresas consideram que se devem comercializar outros produtos/serviços complementares para promover a venda de vinho, bem como, permite às empresas identificarem os produtos/serviços a comercializar caso considerem que sim.

As questões 9 e 10 têm como objetivo classificar os fatores que aumentam a competitividade na distribuição retalhista de vinho. A questão 9 permite identificar os fatores que diferenciam a oferta das empresas da concorrência e a questão 10 permite identificar os fatores que influenciam a obtenção de vantagem de custos.

A questão 11 permite concluir quais os impactos sofridos pelas empresas aquando da aplicação de estratégias concorrenciais, ou seja, permite perceber se com a aplicação das estratégias conseguiram atingir os seus objetivos. Na questão 12 o objetivo é perceber quais as fragilidades que as empresas enfrentam quando querem pôr em práticas estratégias que lhes permitem superar a concorrência, ou seja, é tentar perceber qual a falta de recursos que não lhes permite superar a concorrência.

Foi realizado um pré-teste com três elementos da população identificada anteriormente, depois de estar finalizado o processo de validação e retificação do questionário. O questionário esteve online durante cerca de 60 dias para que fossem recolhidas o máximo de respostas possíveis para enriquecer o estudo.

3.6 Síntese

Neste capítulo foi realizada uma breve recolha de dados secundários para enquadrar o contexto do estudo e conseguir identificar os CAE pertencentes ao setor relevante para o estudo. Outro ponto essencial para o desenvolvimento da dissertação foi a definição dos objetivos que permitirão responder à questão de pesquisa anteriormente referida. Por último, foi identificada a população, o quadro populacional e a amostra a ser estudada e o método a ser utilizado para conseguir recolher dados primários sobre a mesma e assim conseguir corresponder aos objetivos.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1 Introdução

Neste capítulo foram apresentadas e analisadas as respostas dadas pelos inquiridos ao questionário aplicado. Apresenta-se um número de 84 respostas válidas do total de 482 contactos eletrónicos válidos obtidos.

Na secção 4.2 são caracterizadas as empresas e os indivíduos que responderam ao questionário, através da apresentação da data de fundação da empresa, da localização da empresa no território nacional, do número de funcionários da empresa e qual é a sua função e idade, do tipo de negócio ou negócios de cada empresa e do tipo de clientes de cada uma delas.

Na secção 4.3 são analisadas as questões implementadas que nos permitem identificar os fatores de competitividade e diferenciação, bem como os impactos e dificuldades que as empresas sentem aquando da sua aplicação na prática.

4.2 Caracterização da amostra

A população inquirida, tal como referido anteriormente, foram as empresas que efetuam o comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados e as empresas que efetuam o comércio por grosso de bebidas alcoólicas, tendo-se definido uma amostra por conveniência para a aplicação do questionário, via contacto de correio eletrónico, fornecido por uma base de dados.

Após o envio do questionário aos contactos eletrónicos fornecidos, pela base de dados Informa D&B verifica-se que 43 dos 525, ou seja, 8,2% são inválidos. Foi detetado que os mesmos são inválidos, porque os emails enviados para estes contactos foram devolvidos. Consequentemente, o número de contactos válidos são 482 representando 91,8% dos contactos disponibilizados. Assim o quadro populacional válido é constituído por 482 empresas.

Dos 482 contactos válidos, foram obtidas um total de 84 respostas ao questionário, ou seja, o mesmo foi respondido por 17,4% do quadro populacional válido para a implementação do questionário. Assim, a amostra é constituída pelas 84 empresas que responderam ao questionário.

Na tabela 5, apresenta-se o ano de fundação das empresas que permitirá verificar a antiguidade das mesmas.

Tabela 5 - Número de empresas por ano de fundação

Ano de Fundação	Quantidade	%
Anterior a 1900	2	2,4
De 1901 a 1950	4	4,8
De 1951 a 1970	7	8,3
De 1971 a 1990	13	15,5
De 1991 a 2010	30	35,7
De 2011 a 2017	28	33,3
Total	84	100

Fonte: Autor

Através da análise da tabela verifica-se que 69% das empresas que responderam ao questionário têm menos de 30 anos de existência o que significa que são empresas que cresceram ao mesmo tempo que se verificam os grandes desenvolvimentos tecnológicos e que conseqüentemente têm que acompanhar as exigências do mercado. Apenas 2 empresas pertencem ao século XIX, sendo que a mais antiga foi fundada no ano de 1834, tendo 184 anos e a mais nova foi fundada em 2017. Através dos dados obtidos verifica-se como era de esperar que a maioria das empresas que reponderam têm o seu ano de fundação após o 25 de Abril de 1974, pois a partir desta data verificou-se, em Portugal, o aumento do número de empresas.

Na tabela 6, podemos verificar a distribuição das empresas inquiridas por Distrito/ Região Autónoma, em Portugal.

Tabela 6 - Distribuição das empresas por distrito/região autónoma

Distrito	Quantidade	%
Porto	23	27,4
Lisboa	16	19
Aveiro	8	9,5
Braga	7	8,3
Faro	4	4,8
Guarda	4	4,8
Coimbra	3	3,6
Leiria	3	3,6
Setúbal	3	3,6
Açores	3	3,6
Beja	2	2,4
Viana do Castelo	2	2,4
Viseu	2	2,4
Bragança	1	1,2
Castelo Branco	1	1,2
Santarém	1	1,2
Vila Real	1	1,2
Total	84	100

Fonte: Autor

Analisados os dados representados na tabela 6, é importante salientar que é no Porto e Lisboa que estão localizadas o maior número de empresas, totalizando os dois distritos a localização de 46,4% do total das empresas que responderam. O distrito de Aveiro também se destaca, pois no mesmo estão localizadas 8 das 84 empresas. Nos distritos de Évora e Portalegre e na Região Autónoma da Madeira não se registou qualquer resposta.

Na tabela 7, podemos analisar o número de funcionários que trabalham nas empresas que responderam ao questionário.

Tabela 7 - Número de funcionários por empresa

Nº de Funcionários	Quantidade	%
1	11	13,1
2 – 3	28	33,3
4 – 5	13	15,5
6 – 10	8	9,5
11 – 50	20	23,8
mais de 50	4	4,8
Total	84	100

Fonte: Autor

Destacam-se com 33,3% as empresas que têm entre 2 a 3 funcionários. Com 4,8%, sendo representado pelas empresas com mais de 50 funcionários responderam apenas 4 empresas. O questionário foi respondido majoritariamente (95,2%) por micro e pequenas empresas.

Na tabela 8, podemos verificar qual é a função, na empresa do colaborador que responde ao questionário.

Tabela 8 - Função na empresa, do colaborador que responde ao questionário

Função		Quantidade	%
Administrador ou Gerente		54	64,3
Diretor/Responsável Comercial e/ou de Vendas		14	16,7
Diretor/Responsável Financeiro e/ou de Contabilidade		4	4,8
Diretor/Responsável de Produção e/ou Enólogo		3	3,6
Administrativo		5	6
Vendedor		1	1,2
Outro(s)	Coordenador	1	1,2
	Responsável de Loja Online	1	1,2
	Responsável de Exportação de Marketing	1	1,2
Total		84	100

Fonte: Autor

Como podemos verificar através da tabela a função que corresponde a 64,3% do total das funções apresentadas é a de administrador ou gerente o que reflete também o que já se tinha constatado anteriormente, pois se a maioria das empresas (46,4%) tem entre 1 a 3 funcionários é com normalidade que o funcionário que responda seja o administrador ou gerente.

Passando à análise do ano de nascimento dos funcionários, verifica-se que o funcionário mais velho a responder tem 78 anos e que o mais novo tem 32 anos. A maioria dos funcionários que responderam têm menos de 50 anos e totalizam 54 (64,3%) dos 84 funcionários que responderam. A média de idades dos funcionários é de 48 anos. Verifica-se que os funcionários que responderam fazem parte da população adulta e com experiência de trabalho.

Na tabela 9, vamos verificar qual o negócio, ou negócios das empresas que respondem ao questionário.

Tabela 9 - Negócio(s) por empresa

Negócio da empresa		Quantidade
Produtor de Vinho		18
Distribuidor grossista de vinho (Intermediário que vende ao retalhista)		56
Distribuidor retalhista de vinho (vende ao consumidor final)		39
Outro(s)	Promoção e Consultoria de Vinhos e outros géneros alimentícios	1
Total		114

Fonte: Autor

Das 84 empresas inquiridas, 18 produzem vinho, 56 são grossistas, 39 efetuam a distribuição retalhista e uma efetua a promoção e consultoria de vinhos e outros géneros alimentícios. Como se verifica pelo total registado, o mesmo é superior a 84, logo há empresas que efetuam mais do que uma atividade, ou seja, podem ser ao mesmo tempo produtoras, grossistas e retalhistas de vinho. Podemos verificar a relação existente entre os negócios que as empresas praticam de seguida, na tabela 10.

Tabela 10 - Tabela cruzada: Negócio(s) por empresa

		Produtor de Vinho	Distribuidor grossista de vinho (Intermediário que vende ao retalhista)	Distribuidor retalhista de vinho (vende ao consumidor final)	Outro - Promoção e Consultoria de Vinhos e outros géneros alimentícios
Produtor de Vinho	N	18	10	7	0
Distribuidor grossista de vinho (Intermediário que vende ao retalhista)	N	10	56	19	0
Distribuidor retalhista de vinho (vende ao consumidor final)	N	7	19	39	0
Outro - Promoção e Consultoria de Vinhos e outros géneros alimentícios	N	0	0	0	1

Fonte: Autor

Como se pode verificar através da análise da tabela 10, das 18 empresas que produzem vinho 7 efetuam a distribuição retalhista de vinho e também nas empresas grossistas 19 das 56 efetuam a venda ao consumidor final, ou seja, das 39 que indicaram efetuar a venda ao consumidor final, 7 indicam também produzir vinho e 19 indicam efetuar a distribuição retalhista de vinho.

Na tabela 11, analisa-se o tipo de clientes das empresas que responderam ao questionário.

Tabela 11 - Tipo de cliente(s) por empresa

Cliente		Quantidade
Consumidor final		49
Hotéis		36
Restaurantes		56
Bares		38
Garrafeiras		47
Super/Hipermercados		37
Outro(s)	Clubes de vinho	1
	Distribuidores	16
Total		280

Fonte: Autor

Como podemos verificar os tipos de clientes para o qual as empresas mais vendem é o consumidor final, os restaurantes e as garrafeiras. Os restaurantes e garrafeiras apresentam estes valores, pois como vimos anteriormente um número elevado de empresas que responde ao questionário para além da distribuição retalhista efetua também a distribuição grossista de vinho. Na opção outros, 16 empresas identificaram outros distribuidores que não os identificados na questão (hotéis, restaurantes, bares, garrafeiras, Super/Hipermercados) como sendo seus clientes.

4.3 Fatores de diferenciação e vantagem de custos

Nesta secção serão apresentados os dados obtidos através das respostas das empresas às questões colocadas. Anteriormente foram apresentadas e analisadas as empresas que responderam ao questionário. De seguida, são analisadas as questões implementadas acerca da competitividade e diferenciação e dos impactos e dificuldades que as mesmas irão identificar.

Na análise à questão: “Considera que se devem comercializar outros produtos/serviços complementares para promover a venda de vinho?”, registaram-se 63 respostas na opção “Sim”, e apenas 21 respostas na opção “Não”. Com isto conclui-se que 75% das empresas que responderam consideram que se devem comercializar produtos e serviços complementares e que os mesmos são importantes para promover a venda de vinho. As empresas que selecionaram a opção “Sim” foram direcionadas para uma outra questão onde podiam identificar quais os produtos/serviços que deveriam então ser vendidos para complementar a venda de vinho. Na tabela 12, estão apresentados esses resultados.

Tabela 12 - Produtos comercializados para promover a venda de vinho

Produtos/Serviços		Quantidade	%
Queijos		29	46
Frutos Secos		13	20,6
Produtos de charcutaria		20	31,7
Doces/Compotas		18	28,6
Azeite		38	60,3
Bebidas Brancas		21	33,3
Tabaco		2	3,2
Serviço de <i>Wine Bar</i>		19	30,2
Livros e/ou revistas		11	17,5
Provas e apresentação de vinhos		43	68,3
Curso sobre vinhos		35	55,6
Outro(s)	Objetos de cortiça	1	1,6
	Cerveja artesanal	1	1,6
	Água	1	1,6
	Experiências turísticas e culturais	1	1,6

Fonte: Autor

Na análise dos dados obtidos verifica-se que as provas e apresentação de vinho são o serviço com maior eleição por parte de 63 empresas registando 68,3%. Outro serviço que elegem para promover a venda do vinho, com 55,6%, são os cursos sobre vinho. No que se refere aos produtos complementares têm destaque o azeite com 60,3% e os Queijos com 46%. Pela negativa destaca-se o tabaco sendo o produto que as empresas menos consideram que promova a venda do vinho.

Com estes dados constata-se que as empresas devem investir na apresentação dos vinhos, oferecendo o vinho a provar aos seus clientes para que assim comprovem a qualidade dos mesmos e para que os clientes possam ficar a conhecer todas as variedades que disponibilizam para compra. Como sabemos o azeite em Portugal é igualmente um produto de eleição tal como o vinho, sendo produzidas em Portugal imensas variedades de azeite com qualidade. Como o azeite é um produto bastante procurado pelos consumidores portugueses as empresas elegem-no como sendo um produto que possa promover a venda de vinho dada a sua procura, qualidade e variedade oferecida. Pelo contrário sendo um tabaco um produto que não é tão consumido, sendo que os clientes podem até nem ser fumadores, as empresas não consideram que promova tanto a venda de vinhos como outros produtos.

Para analisar a competitividade, que como vimos anteriormente na revisão de literatura, se traduz na obtenção de um desempenho das empresas superior no mercado e

consegue-se através da diferenciação e da liderança em custos iremos proceder à análise das duas tabelas que se seguem, as mesmas permitirão identificar e analisar os fatores que aumentam a competitividade na distribuição retalhista de vinho.

Tabela 13 - Fatores de diferenciação

Fatores	1		2		3		4		5		Índice de concordância*
	Nº	%									
Imagem e notoriedade da marca do vinho	0	0,0%	1	1,2%	4	4,8%	31	37,3%	47	56,6%	94,0%
Variedade de vinhos	0	0,0%	1	1,2%	20	24,1%	43	51,8%	19	22,9%	74,7%
Oferta de produtos complementares ao vinho (ex: queijo, azeite, etc)	9	11,1%	18	22,2%	25	30,9%	22	27,2%	7	8,6%	35,8%
Serviço de entrega de vinho ao domicílio	3	3,6%	7	8,4%	17	20,5%	37	44,6%	19	22,9%	67,5%
Serviço de apoio ao cliente	0	0,0%	5	6,0%	16	19,3%	28	33,7%	34	41,0%	74,7%
Atendimento	0	0,0%	0	0,0%	4	4,8%	33	39,8%	46	55,4%	95,2%
Qualidade dos produtos	0	0,0%	0	0,0%	3	3,6%	19	22,9%	61	73,5%	96,4%
Qualidade dos serviços	0	0,0%	0	0,0%	3	3,7%	31	37,8%	48	58,5%	96,3%
Comunicação e publicidade	0	0,0%	0	0,0%	17	20,5%	40	48,2%	26	31,3%	79,5%
Localização das lojas e pontos de venda	0	0,0%	6	7,3%	14	17,1%	39	47,6%	23	28,0%	75,6%
Loja online	2	2,4%	7	8,5%	25	30,5%	36	43,9%	12	14,6%	58,5%
Instalações e Equipamentos	0	0,0%	8	9,9%	25	30,9%	39	48,1%	9	11,1%	59,3%
Visão de futuro orientada para a Inovação	0	0,0%	0	0,0%	11	13,8%	38	47,5%	31	38,8%	86,3%
Conhecimento sobre o Mercado e o Cliente	0	0,0%	0	0,0%	3	3,7%	23	28,0%	56	68,3%	96,3%
Responsabilidade Social	0	0,0%	5	6,2%	19	23,5%	43	53,1%	14	17,3%	70,4%

Fonte: Autor

Legenda: 1 - Discordo Plenamente, 2- Discordo Parcialmente, 3 - Não tenho a certeza, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Plenamente.

*O Índice de concordância é obtido através da soma da percentagem de respostas assinalas com concordo parcialmente e concordo plenamente.

A tabela 13, apresenta o índice de concordância que as empresas identificaram relativamente a cada fator de diferenciação apresentado. Como podemos verificar o fator “Qualidade dos produtos” tem um índice de concordância quase de 100%, registando 96,4%, o que indica que as empresas o identificam como sendo o maior fator de diferenciação na distribuição retalhista de vinho. Outros fatores que se destacam por

igualmente apresentarem um índice de concordância elevado são a “Qualidade dos serviços”, o “Conhecimento sobre o Mercado e o Cliente”, o “Atendimento” e a “Imagem e notoriedade da marca do vinho”. Estes fatores são sem dúvida fatores que irão marcar a diferença face à oferta de uma empresa em relação aos seus concorrentes, pois apostando na venda de vinhos de qualidade e com imagem e notoriedade de marca, apostando na qualidade diferenciadora no serviço que prestam, apostando no conhecimento sobre o mercado e o cliente e no atendimento personalizado que fornecem a cada cliente conseguirão diferenciar-se e tornarem-se empresas competitivas no mercado onde atuam.

Com um índice de concordância menos significativo relativamente aos restantes apresentam-se os fatores “Oferta de produtos complementares ao vinho (ex: queijo, azeite, etc)”, “Loja Online” e “Instalações e Equipamentos”. Na opção de resposta “Outro(s)” foram indicados mais 4 fatores de diferenciação para além dos identificados na tabela. Os fatores são o desenvolvimento de relação emocional com o cliente em relação às marcas, a consistência, o foco total no consumidor e ainda a sustentabilidade.

Na tabela 14, é apresentado o índice de concordância relativamente aos fatores que permitem obter a vantagem de custos.

Tabela 14 - Fatores que influenciam a vantagem de custos

Fatores	1		2		3		4		5		Índice de concordância
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Relação com os fornecedores (poder de negociação com os fornecedores)	0	0,0%	0	0,0%	6	7,3%	35	42,7%	41	50,0%	92,7%
Logística, planeamento e controlo	0	0,0%	1	1,2%	5	6,2%	38	46,9%	37	45,7%	92,6%
Produção do vinho e venda direta ao consumidor	5	6,3%	16	20,0%	16	20,0%	31	38,8%	12	15,0%	53,8%
Utilização de processos tecnológicos de venda simples	2	2,5%	6	7,6%	24	30,4%	39	49,4%	8	10,1%	59,5%
Localização próxima dos fornecedores	6	7,5%	15	18,8%	31	38,8%	25	31,3%	3	3,8%	35,0%

Fonte: Autor

Legenda: 1 - Discordo Plenamente, 2- Discordo Parcialmente, 3 - Não tenho a certeza, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Plenamente.

*O Índice de concordância é obtido através da soma da percentagem de respostas assinalas com concordo parcialmente e concordo plenamente.

Através da análise da Tabela 14, verifica-se que os dois fatores que apresentam o índice de concordância mais elevado são a “Relação com os fornecedores (poder de negociação com os fornecedores)” com 92,7% e a “Logística, planeamento e controlo” com 92,6%. Os fatores que as empresas elegem como sendo os que permitirão obter uma vantagem em custos, ou seja, que lhes permitirão obter um custo de aquisição dos produtos mais competitivos no mercado, são a relação com os fornecedores, ou seja, o poder de negociação que têm com os mesmos pois é fundamental para que adquiram o produto ao preço mais reduzido possível e a logística, planeamento e controlo, pois até o produto ser vendido ao consumidor final existem todos os processos de logística que exigem planeamento e controlo para que seja efetuado da forma mais organizada e menos dispendiosa possível.

Pelo contrário, com um índice de concordância de apenas 35% o fator “Localização próxima dos fornecedores” é o fator que as empresas indicam menos influenciar a vantagem de custos, pois consideram que a relação com estes sim permite obter custos mais baixos, já a proximidade com os mesmos não concordam que possa influenciar a obtenção de vantagens de custos. Para além dos fatores apresentados na

tabela na opção de resposta “Outro(s)”, foi apenas indicado mais um fator, a gestão financeira.

Na tabela 15, são apresentados os indicadores de desempenho com o objetivo de perceber quais sofrem impacto após a aplicação de estratégias competitivas.

Tabela 15 - Impactos da aplicação de estratégias competitivas

Indicadores de desempenho	1		2		3		4		5		Índice de concordância
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Aumento do volume de vendas	0	0,0%	0	0,0%	7	8,4%	43	51,8%	33	39,8%	91,6%
Aumento das margens de lucro	6	7,3%	23	28,0%	24	29,3%	21	25,6%	8	9,8%	35,4%
Fidelização dos clientes	2	2,4%	9	10,8%	19	22,9%	30	36,1%	23	27,7%	63,9%
Angariação de novos clientes	0	0,0%	1	1,2%	13	15,7%	38	45,8%	31	37,3%	83,1%
Maior satisfação dos clientes existentes	0	0,0%	6	7,2%	16	19,3%	45	54,2%	16	19,3%	73,5%
Expansão para outras zonas geográficas	0	0,0%	6	7,4%	28	34,6%	34	42,0%	13	16,0%	58,0%
Aumento da notoriedade da marca do retalhista	1	1,2%	2	2,5%	16	19,8%	43	53,1%	19	23,5%	76,5%
Aumento da sustentabilidade da empresa	4	4,9%	6	7,3%	22	26,8%	36	43,9%	14	17,1%	61,0%
Aumento da quota de mercado	0	0,0%	3	3,6%	16	19,3%	44	53,0%	20	24,1%	77,1%

Fonte: Autor

Legenda: 1 - Discordo Plenamente, 2- Discordo Parcialmente, 3 - Não tenho a certeza, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Plenamente.

*O Índice de concordância é obtido através da soma da percentagem de respostas assinalas com concordo parcialmente e concordo plenamente.

Com a análise ao índice de concordância apresentado na tabela 15, verifica-se que o indicador com a percentagem mais elevada é o “Aumento do volume de vendas” registando um nível de 91,6%. É de frisar também o indicador “Angariação de novos clientes”, que apresenta um índice de concordância de 83,1%. Pondo em prática os fatores de diferenciação e de vantagem de custos identificados anteriormente, as empresas apontam que os indicadores que sofrem maior impacto são o aumento de volume de vendas que também se proporciona pelo outro indicador identificado a angariação de novos clientes.

Pelo contrário, com um nível de concordância pouco significativo apresenta-se o indicador “Aumento das margens de lucro” com apenas 35,4%. As empresas podem ter identificado este fator pois o facto de poderem não investir o suficiente na aquisição de vantagem de custos pode não lhes permitir aumentar as margens de lucro e embora com a diferenciação da oferta consigam aumentar o volume de vendas, não conseguem aumentar as margens de lucro dos produtos.

Os mercados são cada vez mais competitivos e por isso as empresas sentem cada vez mais dificuldade em conseguirem diferenciar a sua oferta da concorrência. Na tabela 16 estão apresentados os indicadores que nos permitiram perceber quais são essas dificuldades que as empresas mais sentem quando tentam diferenciar-se.

Tabela 16 - Dificuldades sentidas na diferenciação da oferta

Indicadores	1		2		3		4		5		Índice de concordância
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Falta de recursos financeiros	2	2,4%	9	11,0%	13	15,9%	37	45,1%	21	25,6%	70,7%
Falta de profissionais qualificados	5	6,1%	3	3,7%	12	14,6%	43	52,4%	19	23,2%	75,6%
Dificuldade de acesso ao crédito	3	3,8%	6	7,5%	32	40,0%	22	27,5%	17	21,3%	48,8%
Demora na implementação das estratégias	0	0,0%	3	3,7%	29	35,4%	39	47,6%	11	13,4%	61,0%
Discórdia na tomada de decisão	3	3,7%	6	7,4%	35	43,2%	33	40,7%	4	4,9%	45,7%
Desconhecimento do mercado	3	3,7%	9	11,1%	17	21,0%	39	48,1%	13	16,0%	64,2%
Desconhecimento das vantagens em implementar estratégias	3	3,8%	3	3,8%	27	33,8%	38	47,5%	9	11,3%	58,8%

Fonte: Autor

Legenda: 1 - Discordo Plenamente, 2- Discordo Parcialmente, 3 - Não tenho a certeza, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Plenamente.

*O Índice de concordância é obtido através da soma da percentagem de respostas assinalas com concordo parcialmente e concordo plenamente.

Nesta análise, os níveis de concordância não se apresentam tão elevados, no entanto há dois indicadores que mesmo assim se destacam, é o caso da “Falta de recursos financeiros” e também da “Falta de profissionais qualificados”. Estes dois indicadores estão interligados, uma vez que, se as empresas não têm recursos financeiros também não conseguem investir em ter nos seus quadros profissionais qualificados. Esta falta de

financiamento e de conhecimentos técnicos provoca que em muitos casos as empresas não evoluam de acordo com as exigências do mercado e não consigam fazer face à concorrência, deixando de ser competitivas no mercado onde atuam.

O indicador “Discórdia na tomada de decisão” apresenta o índice mais baixo com 45,7%. Dado que, como vimos na secção anterior a maioria das empresas inquiridas tem entre 1 a 3 funcionários é normal que a discórdia na tomada de decisão não se destaque como uma dificuldade sentida, pois em muitos casos nem se gera discussão na tomada de decisão, sendo isso também prejudicial para a necessidade de acompanhamento da inovação, pois não se geram ideias nem novos desafios que permitam à empresa acompanhar e colmatar as necessidades constantes do consumidor. Na opção “Outro(s)” as empresas acrescentaram como indicadores o amadorismo e a falta de consistência.

4.4 Síntese

Neste capítulo foram apresentados os dados recolhidos através das respostas das empresas aos questionários. No que respeita à análise das empresas é de salientar que 69% das empresas que responderam ao questionário têm menos de 30 anos de existência, que é no Porto e Lisboa que estão localizadas o maior número de empresas e que o questionário foi respondido maioritariamente (95,2%) por micro e pequenas empresas. Quanto ao colaborador da empresa que respondeu ao questionário, a função que corresponde a 64,3% do total das funções apresentadas é a de administrador ou gerente e a maioria dos funcionários que responderam têm menos de 50 anos e totalizam 64,3% do total de funcionários inquiridos.

No que respeita à apresentação dos dados, conclui-se que 75% das empresas que responderam ao questionário consideram que se devem comercializar produtos e serviços complementares para promover a venda de vinho. O fator de diferenciação “Qualidade dos produtos” é o que apresenta o maior um índice de concordância. Quanto aos dois fatores que apresentam o índice de concordância mais elevado relativamente à vantagem de custos, os mesmos são a “Relação com os fornecedores (poder de negociação com os fornecedores)” com 92,7% e a “Logística, planeamento e controlo” com 92,6%.

5. Correlação dos dados obtidos

5.1 Introdução

Neste capítulo é efetuada a análise de dados recolhidos através da aplicação do questionário, onde a amostra recolhida foi de $N=84$. São demonstrados e discutidos os dados recolhidos das correlações efetuadas entre as seguintes variáveis: fatores de diferenciação, fatores que influenciam a vantagem de custos, os impactos sofridos, quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado, nos indicadores apresentados e as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta.

A análise de dados efetuada neste capítulo, foi realizada através do *software* de análise estatística SPSS, onde foi realizado um tipo de teste de correlação bivariável. O tipo de teste utilizado nas cinco correlações efetuadas foi o coeficiente de correlação de Spearman. Segundo Siegel e Castellan (1988), quando correlacionamos duas variáveis medidas apenas numa escala ordinal devemos utilizar o coeficiente de correlação de Spearman, que pode assumir valores entre -1 e 1.

5.2 Impactos e dificuldades da diferenciação

O primeiro teste realizado tem como objetivo verificar a relação entre os fatores de diferenciação e os impactos sofridos, quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado, nos indicadores apresentados. Para este teste definimos H_0 como não há relação entre as variáveis e H_1 como existe relação entre os fatores de diferenciação e os impactos sofridos, quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado, nos indicadores apresentado. Para verificar se aceitamos ou rejeitamos H_0 , temos que recorrer ao nível de significância, pois se $P < 0,01$ ou $P < 0,05$, conforme é apresentado na tabela 19 de seguida, rejeitamos H_0 senão aceitamos H_1 .

Tabela 17 - Relação dos fatores de diferenciação e dos impactos sofridos

			Fatores de Diferenciação														
			INMV	VV	OPCV	SEVD	SAC	A	QP	QS	CP	LLPV	LO	IE	VFOI	CMC	RS
Impactos sofridos nos indicadores de desempenho	Aumento do volume de vendas	Coefficiente de Correlação	,346**	0,177	0,114	0,094	0,081	,260*	,277*	,227*	,254*	0,140	,294**	,315**	0,195	,245*	,241*
		Sig. (bilateral)	0,001	0,109	0,312	0,398	0,466	0,017	0,011	0,040	0,021	0,209	0,007	0,004	0,083	0,027	0,030
	Aumento das margens de lucro	Coefficiente de Correlação	-0,086	0,034	0,192	0,072	0,066	0,125	-0,096	-0,057	0,073	,276*	,227*	0,206	-0,128	-0,145	0,057
		Sig. (bilateral)	0,440	0,760	0,087	0,519	0,556	0,265	0,390	0,611	0,516	0,013	0,041	0,065	0,259	0,193	0,612
	Fidelização dos clientes	Coefficiente de Correlação	0,007	0,162	0,071	0,048	-0,012	0,048	0,109	0,016	0,129	0,193	,253*	,276*	-0,003	0,027	0,136
		Sig. (bilateral)	0,952	0,143	0,526	0,669	0,913	0,670	0,326	0,887	0,245	0,082	0,022	0,013	0,981	0,810	0,227
	Angariação de novos clientes	Coefficiente de Correlação	0,055	0,215	0,172	,260*	0,154	,235*	0,196	0,148	0,184	0,159	,250*	,325**	0,126	0,128	,311**
		Sig. (bilateral)	0,620	0,051	0,125	0,017	0,163	0,033	0,076	0,185	0,096	0,154	0,024	0,003	0,264	0,253	0,005
	Maior satisfação dos clientes existentes	Coefficiente de Correlação	0,125	0,137	0,124	0,175	0,100	0,142	0,171	0,107	0,208	0,168	0,181	,463**	0,197	0,187	,251*
		Sig. (bilateral)	0,261	0,218	0,270	0,115	0,366	0,200	0,122	0,338	0,059	0,132	0,104	0,000	0,080	0,093	0,024
	Expansão para outras zonas geográficas	Coefficiente de Correlação	0,045	0,035	,272*	-0,082	-0,076	0,157	0,141	0,019	0,209	0,135	0,211	,225*	0,070	0,056	,324**
		Sig. (bilateral)	0,693	0,756	0,014	0,467	0,500	0,160	0,209	0,868	0,061	0,231	0,059	0,043	0,536	0,618	0,003
	Aumento da notoriedade da marca do retalhista	Coefficiente de Correlação	0,142	0,131	0,200	0,170	0,032	0,175	0,166	,258*	0,066	0,109	,253*	,342**	0,079	0,170	0,132
		Sig. (bilateral)	0,205	0,242	0,073	0,130	0,778	0,117	0,139	0,021	0,556	0,333	0,023	0,002	0,483	0,130	0,239
	Aumento da sustentabilidade da empresa	Coefficiente de Correlação	0,036	0,172	0,123	0,170	0,175	,251*	0,051	0,062	0,191	,278*	,312**	,282*	0,019	0,120	0,179
		Sig. (bilateral)	0,750	0,123	0,275	0,126	0,116	0,023	0,649	0,583	0,085	0,012	0,005	0,011	0,870	0,287	0,110
	Aumento da quota de mercado	Coefficiente de Correlação	0,205	0,212	0,129	0,013	0,200	,253*	0,150	0,048	,283**	0,028	,300**	,287**	0,193	0,122	0,174
		Sig. (bilateral)	0,063	0,054	0,253	0,908	0,070	0,021	0,177	0,670	0,010	0,801	0,006	0,009	0,087	0,277	0,120

Fonte: Autor

** a correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral); * a correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

INMV - Imagem e notoriedade da marca do vinho; VV - Variedade de vinhos; OPCV - Oferta de produtos complementares ao vinho (ex: queijo, azeite, etc); SEVD - Serviço de entrega de vinho ao domicílio; SAC - Serviço de apoio ao cliente; A - Atendimento; QP - Qualidade dos produtos; QS - Qualidade dos serviços; CP - Comunicação e publicidade; LLPV - Localização das lojas e pontos de venda; LO - Loja online; IE - Instalações e Equipamentos; VFOI - Visão de futuro orientada para a Inovação; CMC - Conhecimento sobre o Mercado e o Cliente; RS - Responsabilidade Social.

Através da análise da tabela 17, verifica-se uma correlação positiva entre o fator imagem e notoriedade da marca do vinho e o indicador aumento do volume de vendas, entre o fator oferta de produtos complementares ao vinho e o indicador expansão para outras zonas geográficas e ainda entre o fator serviço de entrega de vinho ao domicílio e o indicador angariação de novos cliente.

Os fatores variedade de vinhos, serviço de apoio ao cliente e visão de futuro orientada para a inovação não apresentam qualquer correlação estatisticamente significativa com os indicadores apresentados.

Entre o fator atendimento verificam-se correlações positivas com os seguintes indicadores: aumento do volume de vendas, angariação de novos clientes, aumento da sustentabilidade da empresa e aumento da quota de mercado. O fator comunicação e publicidade apresenta correlações positivas com os indicadores aumento de volume de vendas e aumento da quota de mercado.

Os fatores qualidade do produto, qualidade do serviço e conhecimento sobre o mercado e o cliente apresentam ambos correlação positiva com o indicador aumento do volume de vendas. O fator responsabilidade social apresenta correlações positivas com os seguintes indicadores: aumento do volume de vendas, angariação de novos clientes, maior satisfação dos clientes existentes e expansão para outras zonas geográficas.

O fator loja online apresenta correlações positivas com quase todos os indicadores apresentados à exceção dos indicadores maior satisfação dos clientes existentes e expansão para outras zonas geográficas. O fator localização das lojas e pontos de venda apresenta correlações positivas com os indicadores aumento das margens de lucro e aumento da sustentabilidade. Por último, verificam-se correlações positivas entre o fator instalações e equipamentos e os seguintes indicadores: aumento do volume de vendas, fidelização dos clientes, angariação de novos clientes, aumento da notoriedade da marca, aumento da sustentabilidade, aumento da quota de mercado e maior satisfação dos clientes existentes, sendo que com o último a probabilidade apresentada é zero.

As correlações positivas apresentadas mostram que o fator atendimento pode ajudar no aumento do volume de vendas, na angariação de novos clientes, no aumento da sustentabilidade da empresa e no aumento da quota de mercado. Todos estes indicadores estão interligados, pois a angariação de novos clientes leva ao aumento do volume de vendas que conseqüentemente poderá permitir o aumento da sustentabilidade e quota de mercado da empresa. Verifica-se ainda que o aumento do volume de vendas pode ser

provocado pelos fatores: comunicação e publicidade, qualidade do produto, qualidade do serviço, conhecimento sobre o mercado e o cliente e o fator responsabilidade social.

O fator loja online, ou seja, a disponibilização de um serviço de venda de vinho online de acordo com as empresas que responderam ao questionário poderá permitir o aumento do volume de vendas, o aumento das margens de lucro, a fidelização dos clientes, a angariação dos clientes, o aumento da notoriedade da marca do retalhista, o aumento da sustentabilidade e da quota de mercado da empresa. Por último, o fator instalações e equipamentos poderão levar ao aumento do volume de vendas, à fidelização dos clientes, à angariação de novos clientes, ao aumento da notoriedade da marca do retalhista, ao aumento da sustentabilidade e aumento da quota de mercado.

Na tabela 18, é apresentado o segundo teste realizado onde se verifica a relação entre os fatores de diferenciação e as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta. Para este teste definimos H_0 como não há relação entre as variáveis e H_1 como existe relação entre os fatores de diferenciação e as dificuldades sentidas.

Tabela 18 - Relação dos fatores de diferenciação e das dificuldades sentidas

			Fatores de diferenciação														
			INMV	VV	OPC	SEVD	SAC	A	QP	QS	CP	LLPV	LO	IE	VFOI	CMC	RS
Dificuldades Sentidas	Falta de recursos financeiros	Coeficiente de Correlação	0,098	0,146	0,150	0,022	-0,060	0,089	0,160	0,153	-0,002	0,061	0,141	0,168	0,067	0,018	0,156
		Sig. (bilateral)	0,380	0,192	0,181	0,847	0,592	0,426	0,150	0,172	0,987	0,588	0,209	0,134	0,556	0,874	0,164
	Falta de profissionais qualificados	Coeficiente de Correlação	0,028	-0,077	-0,120	0,039	0,191	0,108	0,020	0,025	,222*	0,164	0,178	0,151	,224*	0,138	0,145
		Sig. (bilateral)	0,800	0,491	0,287	0,729	0,086	0,335	0,859	0,824	0,045	0,145	0,110	0,180	0,045	0,218	0,197
	Dificuldade de acesso ao crédito	Coeficiente de Correlação	0,076	0,144	0,131	0,037	0,044	0,139	0,000	0,034	0,019	0,073	0,117	,224*	-0,012	-0,044	0,168
		Sig. (bilateral)	0,505	0,203	0,247	0,747	0,696	0,217	1,000	0,764	0,866	0,521	0,301	0,046	0,916	0,698	0,135
	Demora na implementação das estratégias	Coeficiente de Correlação	0,112	0,057	0,098	-0,106	0,063	0,138	0,064	-0,003	,284**	0,201	-0,041	0,131	0,191	0,159	0,180
		Sig. (bilateral)	0,315	0,608	0,383	0,342	0,572	0,218	0,565	0,979	0,010	0,072	0,711	0,244	0,090	0,154	0,108
	Discórdia na tomada de decisão	Coeficiente de Correlação	0,008	-0,055	0,063	0,066	-0,051	0,047	-0,064	-0,108	,264*	0,179	,220*	,260*	,290**	-0,017	,364**
		Sig. (bilateral)	0,943	0,627	0,579	0,555	0,649	0,680	0,572	0,341	0,017	0,109	0,048	0,019	0,009	0,880	0,001
	Desconhecimento do mercado	Coeficiente de Correlação	0,056	0,040	0,129	0,109	-0,038	0,067	0,045	0,081	,241*	-0,013	,373**	0,073	0,198	0,118	0,127
		Sig. (bilateral)	0,620	0,722	0,250	0,334	0,735	0,551	0,689	0,475	0,030	0,909	0,001	0,516	0,078	0,293	0,260
	Desconhecimento das vantagens em implementar estratégias	Coeficiente de Correlação	-0,010	-0,024	0,150	0,158	0,024	0,106	0,092	0,151	,305**	0,096	,221*	0,117	,414**	0,199	0,151
		Sig. (bilateral)	0,927	0,829	0,183	0,162	0,835	0,351	0,417	0,185	0,006	0,397	0,048	0,301	0,000	0,076	0,180

Fonte: Autor

** a correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral); * a correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

INMV - Imagem e notoriedade da marca do vinho; VV - Variedade de vinhos; OPCV - Oferta de produtos complementares ao vinho (ex: queijo, azeite, etc); SEVD - Serviço de entrega de vinho ao domicílio; SAC - Serviço de apoio ao cliente; A - Atendimento; QP - Qualidade dos produtos; QS - Qualidade dos serviços; CP - Comunicação e publicidade; LLPV - Localização das lojas e pontos de venda; LO - Loja online; IE - Instalações e Equipamentos; VFOI - Visão de futuro orientada para a Inovação; CMC - Conhecimento sobre o Mercado e o Cliente; RS - Responsabilidade Social.

Após análise da tabela verifica-se que o indicador comunicação e publicidade é o que apresenta o maior número de correlações positivas, tendo relação com os seguintes indicadores: demora na implementação de estratégias, discórdia na tomada de decisão, desconhecimento do mercado e desconhecimento das vantagens em implementar estratégias. O fator loja online tem correlações positivas com os três últimos indicadores apresentados anteriormente.

O fator instalações e equipamentos apresenta correlações positivas com os indicadores, dificuldade de acesso ao crédito e discórdia na tomada de decisão. Já o fator visão de futuro orientada para a inovação apresenta também correlação positiva com o indicador discórdia na tomada de decisão e com o fator desconhecimento das vantagens em implementar estratégias, embora neste último com probabilidade zero. Por último, verifica-se ainda uma correlação positiva entre o fator responsabilidade social e o indicador discórdia na tomada de decisão.

Neste teste verifica-se que o indicador comunicação e publicidade poderá influenciar a demora na implementação de estratégias, a discórdia na tomada de decisão, o desconhecimento do mercado e o desconhecimento das vantagens em implementar estratégias. Esta poderá apresentar-se como umas das consequências das empresas não terem profissionais qualificados o que leva ao pouco investimento em estratégias de comunicação e publicidade.

5.3 Impactos e dificuldades da estratégia de vantagem de custos

Na tabela 19, iremos realizar o terceiro teste, onde se verifica a relação entre os fatores que influenciam a vantagem de custos e os impactos sofridos, quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado, nos indicadores apresentados. Para este teste definimos H_0 como não há relação entre as variáveis e H_1 como existe relação entre os fatores que influenciam a vantagem de custos e os impactos sofridos.

Tabela 19- Relação dos fatores que influenciam a vantagem de custos e os impactos sofridos

			Fatores que influenciam a vantagem de custos				
			Relação com os fornecedores (poder de negociação com os fornecedores)	Logística, planeamento e controlo	Produção do vinho e venda direta ao consumidor	Utilização de processos tecnológicos de venda simples	Localização próxima dos fornecedores
Impactos sofridos nos indicadores de desempenho	Aumento do volume de vendas	Coefficiente de Correlação	,302**	,484**	-0,043	0,170	0,097
		Sig. (bilateral)	0,006	0,000	0,706	0,133	0,393
	Aumento das margens de lucro	Coefficiente de Correlação	-0,058	-0,059	0,158	0,213	,281*
		Sig. (bilateral)	0,607	0,603	0,161	0,059	0,012
	Fidelização dos clientes	Coefficiente de Correlação	0,116	0,140	-0,063	0,213	,304**
		Sig. (bilateral)	0,300	0,211	0,581	0,059	0,006
	Angariação de novos clientes	Coefficiente de Correlação	0,141	,269*	-0,113	0,084	,300**
		Sig. (bilateral)	0,206	0,015	0,319	0,461	0,007
	Maior satisfação dos clientes existentes	Coefficiente de Correlação	,226*	0,166	-0,202	0,180	0,209
		Sig. (bilateral)	0,041	0,140	0,072	0,113	0,062
	Expansão para outras zonas geográficas	Coefficiente de Correlação	-0,001	0,210	0,096	0,102	,328**
		Sig. (bilateral)	0,994	0,063	0,398	0,373	0,003
	Aumento da notoriedade da marca do retalhista	Coefficiente de Correlação	0,208	0,105	0,011	0,122	0,206
		Sig. (bilateral)	0,064	0,358	0,925	0,284	0,067
	Aumento da sustentabilidade da empresa	Coefficiente de Correlação	0,107	0,125	-0,134	0,147	,275*
		Sig. (bilateral)	0,343	0,268	0,235	0,196	0,013
	Aumento da quota de mercado	Coefficiente de Correlação	0,076	,303**	-,266*	0,144	0,176
		Sig. (bilateral)	0,497	0,006	0,017	0,206	0,119

Fonte: Autor

** a correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral); * a correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Na análise da tabela 19, verifica-se que o fator relação com os fornecedores apresenta correlações positivas com os indicadores aumento do volume de vendas e maior satisfação dos clientes existentes. Já o fator localização próxima dos fornecedores é o que apresenta o maior número de correlações positivas, com os seguintes indicadores: aumento das margens de lucro, angariação de novos clientes, fidelização dos clientes

existentes, expansão para outras zonas geográficas e aumento da sustentabilidade da empresa.

O fator logística, planeamento e controlo apresenta correlações positivas com os indicadores angariação de novos clientes, aumento da quota de mercado e com o aumento do volume de vendas, embora com o último referido a probabilidade seja zero. Já o fator produção do vinho e venda direta ao consumidor apresenta uma correlação negativa com o indicador aumento da quota de mercado.

Neste terceiro teste realizado, onde se verifica a relação entre os fatores que influenciam a vantagem de custos e os impactos sofridos, quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado é de realçar que segundo as empresas que responderam ao questionário, o fator relação com os fornecedores pode influenciar o aumento do volume de vendas e a maior satisfação dos clientes existentes, ou seja, o poder negocial com os fornecedores permite que a empresa pratique preços mais competitivos aumentando assim a satisfação dos clientes existentes e consequentemente provocando o aumento do volume de vendas.

Na tabela 20, apresenta-se o quarto teste, onde se verifica a relação entre os fatores que influenciam a vantagem de custos e as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta. Para este teste definimos H_0 como não há relação entre as variáveis e H_1 como existe relação entre os fatores que influenciam a vantagem de custos e as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta.

Tabela 20- Relação dos fatores que influenciam a vantagem de custos e as dificuldades sentidas

			Fatores que influenciam a vantagem de custos				
			Relação com os fornecedores (poder de negociação com os fornecedores)	Logística, planeamento e controlo	Produção do vinho e venda direta ao consumidor	Utilização de processos tecnológicos de venda simples	Localização próxima dos fornecedores
Dificuldades Sentidas	Falta de recursos financeiros	Coefficiente de Correlação	0,190	-0,028	0,018	0,070	0,132
		Sig. (bilateral)	0,089	0,804	0,878	0,538	0,245
	Falta de profissionais qualificados	Coefficiente de Correlação	-0,039	0,173	-0,059	0,073	-0,131
		Sig. (bilateral)	0,728	0,124	0,601	0,524	0,247
	Dificuldade de acesso ao crédito	Coefficiente de Correlação	0,016	-0,014	-0,011	0,097	0,089
		Sig. (bilateral)	0,886	0,902	0,925	0,400	0,435
	Demora na implementação das estratégias	Coefficiente de Correlação	-0,002	0,007	-0,019	-0,012	0,097
		Sig. (bilateral)	0,989	0,951	0,866	0,914	0,393
	Discórdia na tomada de decisão	Coefficiente de Correlação	-0,127	0,140	-0,060	0,087	,257*
		Sig. (bilateral)	0,263	0,220	0,599	0,448	0,021
	Desconhecimento do mercado	Coefficiente de Correlação	-0,111	0,151	0,115	,225*	0,150
		Sig. (bilateral)	0,327	0,185	0,312	0,046	0,184
	Desconhecimento das vantagens em implementar estratégias	Coefficiente de Correlação	0,029	0,187	-0,070	0,047	0,114
		Sig. (bilateral)	0,803	0,102	0,537	0,682	0,318

Fonte: Autor

** a correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral); * a correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Neste quarto teste verificam-se apenas duas correlações positivas, uma delas entre o fator utilização de processos tecnológicos de vendas simples e o indicador desconhecimento do mercado e outra entre o fator localização próxima dos fornecedores e o indicador discórdia na tomada de decisão.

Verifica-se que o desconhecimento do mercado, ou seja, das exigências do mesmo poderá levar as empresas a utilizar processos tecnológicos simples, pois não irão investir em inovar os seus processos se não conhecem as vantagens que irão ter no mercado em investir em processos mais eficientes e inovadores que diferenciem a sua oferta.

5.4 Impactos sofridos e dificuldades sentidas na aplicação de estratégias competitivas

Na tabela 21, realiza-se o quinto teste, onde se verifica a relação entre os impactos sofridos, quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado, nos indicadores apresentados e as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta. Para este teste definimos H_0 como não há relação entre as variáveis e H_1 como existe relação entre os impactos sofridos e as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta.

Tabela 21 - Relação dos impactos sofridos e das dificuldades sentidas

			Impactos sofridos nos indicadores de desempenho								
			Aumento do volume de vendas	Aumento das margens de lucro	Fidelização dos clientes	Angariação de novos clientes	Maior satisfação dos clientes existentes	Expansão para outras zonas geográficas	Aumento da notoriedade da marca do retalhista	Aumento da sustentabilidade da empresa	Aumento da quota de mercado
Dificuldades Sentidas	Falta de recursos financeiros	Coeficiente de Correlação	0,109	0,063	0,066	0,034	0,136	,273*	0,117	0,118	0,069
		Sig. (bilateral)	0,329	0,578	0,556	0,763	0,222	0,014	0,300	0,291	0,535
	Falta de profissionais qualificados	Coeficiente de Correlação	,219*	0,061	0,125	0,127	0,133	0,018	0,055	0,145	0,173
		Sig. (bilateral)	0,049	0,585	0,262	0,256	0,235	0,874	0,628	0,195	0,120
	Dificuldade de acesso ao crédito	Coeficiente de Correlação	0,132	0,171	0,220	0,127	,298**	,295**	0,076	0,203	0,119
		Sig. (bilateral)	0,242	0,129	0,050	0,261	0,007	0,008	0,502	0,072	0,291
	Demora na implementação das estratégias	Coeficiente de Correlação	0,125	-0,019	0,094	0,155	0,139	0,152	-0,072	0,042	0,131
		Sig. (bilateral)	0,262	0,864	0,402	0,165	0,213	0,176	0,522	0,709	0,242
	Discórdia na tomada de decisão	Coeficiente de Correlação	0,052	-0,018	0,012	-0,009	0,073	0,171	0,146	-0,018	0,114
		Sig. (bilateral)	0,646	0,877	0,918	0,936	0,519	0,127	0,193	0,872	0,310
	Desconhecimento do mercado	Coeficiente de Correlação	0,046	0,164	,262*	0,046	0,172	0,192	,288**	0,157	0,185
		Sig. (bilateral)	0,682	0,143	0,018	0,685	0,124	0,086	0,009	0,161	0,098
	Desconhecimento das vantagens em implementar estratégias	Coeficiente de Correlação	,228*	0,205	,266*	,258*	,237*	,240*	,269*	0,121	0,185
		Sig. (bilateral)	0,042	0,069	0,017	0,021	0,034	0,032	0,016	0,283	0,100

Fonte: Autor

** a correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral); * a correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Na tabela 21, podemos verificar que o indicador dificuldade de acesso ao crédito apresenta correlações positivas com os indicadores maior satisfação dos clientes e expansão para outras zonas geográficas. Já o indicador falta de recursos financeiros apresenta também uma correlação positiva com o último indicador referido, expansão para outras zonas geográficas.

O indicador falta de profissionais qualificados apresenta correlação positiva com o indicador aumento do volume de vendas. O indicador desconhecimento do mercado apresenta também com os indicadores fidelização dos clientes e aumento da notoriedade da marca do retalhista.

Por último, e apresentado o maior número de correlações positivas o indicador desconhecimento das vantagens em implementar estratégias apresenta relação com os seguintes indicadores: aumento do volume de vendas, fidelização de clientes, angariação de novos clientes, maior satisfação dos clientes existentes, expansão para outras zonas geográficas e aumento da notoriedade da marca do retalhista.

Nesta relação as empresas identificam o indicador dificuldade de acesso ao crédito como podendo influenciar a maior satisfação dos clientes e a expansão para outras zonas geográficas. Já o indicador falta de recursos financeiros, as empresas apontam também como podendo influenciar a expansão para outras zonas geográficas. Numa situação em que a empresa tem falta de recursos financeiros, que poderá ser também apontada pela dificuldade de acesso ao crédito, não consegue investir na expansão para outras zonas geográficas, estando assim os três indicadores interligados.

Por último, é importante realçar que as empresas inquiridas apontam o fator desconhecimento das vantagens em implementar estratégias como podendo influenciar o aumento do volume de vendas, a fidelização de clientes, a angariação de novos clientes, a maior satisfação dos clientes existentes, a expansão para outras zonas geográficas e aumento da notoriedade da marca do retalhista. O desconhecimento das vantagens em implementar estratégias pode de facto ser um motivo pelo qual as empresas podem não investir o suficiente em praticar estratégias competitivas mais ativas no mercado, pois se desconhecem os proveitos que podem retirar da aplicação das mesmas justificam-se as correlações positivas apresentadas com os restantes indicadores referidos anteriormente.

5.5 Síntese

Neste capítulo, foram efetuados cinco testes de correlação de Spearman, onde se correlacionaram as variáveis em estudo na dissertação. Numa primeira fase foram correlacionadas três variáveis através de dois testes. O primeiro teste correlaciona os fatores de diferenciação e os impactos sofridos, quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado e o segundo correlaciona os fatores de diferenciação e as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta. De seguida, foram efetuadas correlações entre as três variáveis que influenciam a vantagem de custos, os impactos sofridos e as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta. Por fim, a última correlação efetuada verifica a relação entre os impactos sofridos, quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado e as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta.

Através destas correlações efetuadas foi possível verificar as correlações significantes e positivas entre os diversos indicadores e assim conseguir passar à fase de discussão dos resultados onde são discutidos e apresentados os dados obtidos das correlações efetuadas.

6. Conclusão

6.1 Principais conclusões

Concluiu-se anteriormente que 75% das empresas que responderam ao questionário consideram que se devem comercializar produtos e/ou serviços complementares para promover a venda de vinho. Perante esta análise e considerando que três quartos das empresas respondem que sim, verifica-se que constatam que de facto é importante promover a venda do vinho recorrendo à oferta de outros produtos e/ou serviços complementares ao mesmo.

Na análise aos dados obtidos verifica-se que as provas e apresentação de vinho são o serviço complementar com maior eleição por parte das 63 empresas que consideram que se devem comercializar serviços complementares. Outro serviço que elegem para promover a venda do vinho são os cursos sobre vinho. Pelo contrário, os serviços que consideram que menos influenciam a venda do produto são a disponibilização de livros e/ou revistas e o serviço de *Wine Bar*. No que se refere aos produtos complementares têm destaque o azeite que registou uma eleição de 60,3% e os Queijos com 46%. Pela negativa destaca-se o tabaco sendo o produto que as empresas menos consideram que promova a venda do vinho.

Através da análise destes dados verifica-se que as empresas devem investir na apresentação dos vinhos, oferecendo o vinho a provar aos seus clientes para que assim comprovem a qualidade dos mesmos e para que os clientes possam ficar a conhecer todas as variedades que disponibilizam para compra do consumidor. Como o azeite é um produto bastante procurado pelos consumidores portugueses as empresas elegem-no como sendo um produto que possa promover a venda de vinho dada a sua procura, qualidade e variedade oferecida. Pelo contrário sendo um tabaco um produto que não é tão consumido, sendo que os clientes podem até nem ser fumadores, as empresas não consideram que promova tanto a venda de vinhos como outros produtos.

Analisando o índice de concordância na identificação dos fatores que permitem a diferenciação da oferta, o fator qualidade dos produtos como vimos anteriormente, apresentou um índice de concordância quase de 100%, registando 96,4%, o que indica que as empresas o identificam como sendo o maior fator de diferenciação na distribuição retalhista de vinho. A aposta na qualidade dos vinhos que as empresas vendam ao

consumidor final é sem dúvida um fator essencial para que as mesmas consigam diferenciar a sua oferta da oferta concorrente.

As empresas destacam outros fatores como a aposta na qualidade dos serviços que prestam ao consumidor, o conhecimento que adquirem sobre as exigências e necessidades dos consumidores e da evolução do mercado, o atendimento que prestam aos seus clientes, a imagem e notoriedade das marcas de vinho que vendem, a visão de futuro orientada para a inovação que lhes permitirá não só acompanhar as exigências do mercado como prever e gerar outras necessidades aos consumidores. Acrescentam ainda, a comunicação e publicidade que permite às empresas ter a possibilidade de adquirir novos clientes e dar a conhecer a sua imagem e a localização das lojas e dos pontos de venda que disponibilizam aos clientes, pois sem dúvida facilita a aquisição de produtos por parte dos mesmos.

No que respeita à análise dos fatores que influenciam a vantagem de custos, que permitem às empresas adquirirem os produtos a um custo de aquisição mais competitivo, as empresas apontaram a relação com os fornecedores, que se traduz no poder de negociação com os mesmos, pois são estes que lhes fornecerão o produto e que estabelecem o preço de aquisição às empresas. A logística, planeamento e controlo foi outro fator apontado, pois os produtos desde a sua aquisição e até chegarem ao consumidor final acarretam sempre custos para a empresa que estarão implicados no custo de aquisição dos mesmos. Uma gestão eficiente do processo até à venda final do produto ao consumidor irá permitir reduzir o custo de aquisição do mesmo.

Na análise efetuada ao impacto que sofrem os indicadores de desempenho quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado, as empresas que responderam ao questionário indicam que o indicador que sofre maior impacto é o aumento do volume de vendas. Os indicadores angariação de novos clientes, maior satisfação dos clientes existentes, aumento da notoriedade da marca do retalhista e aumento da quota de mercado as empresas identificam como sofrendo também impactos positivos. Todos estes indicadores estão interligados pois a angariação de novos clientes e a maior satisfação dos clientes existentes permitirão o aumento do volume de vendas. Este aumento do volume de vendas pode levar ao aumento da quota de mercado e conseqüentemente ao aumento da notoriedade da marca do retalhista.

Quanto à análise das dificuldades sentidas na diferenciação da oferta, na distribuição retalhista de vinho as empresas destacam a falta de recursos financeiros, a falta de profissionais qualificados, a demora na implementação das estratégias e o

desconhecimento do mercado. Todos estes indicadores apontados estão interligados e podem advir da falta de recursos financeiros, pois sem os mesmos as empresas não conseguem investir em profissionais qualificados e, conseqüentemente, estes poderiam permitir-lhes a tomada de conhecimento sobre o mercado que permitiria a implementação de estratégias de forma mais eficiente de modo a tornar as empresas mais competitivas. O indicador discórdia na tomada de decisão, é pelas empresas elegido como o fator que menos as faz sentir dificuldades. Como vimos anteriormente, a maioria das empresas que respondem ao questionário tem entre um a três funcionários, portanto é normal que a discórdia na tomada de decisão não se destaque como uma dificuldade sentida.

Através das correlações efetuadas retiram-se importantes conclusões como a identificação de que o fator atendimento poderá influenciar o aumento do volume de vendas, a angariação de novos clientes, o aumento da sustentabilidade da empresa e o aumento da quota de mercado. Todos estes indicadores estão interligados, pois a angariação de novos clientes leva ao aumento do volume de vendas que, conseqüentemente, pode permitir o aumento da sustentabilidade e quota de mercado da empresa. Conclui-se que o fator loja online, ou seja, a disponibilização de um serviço de venda de vinho online pode permitir o aumento do volume de vendas, o aumento das margens de lucro, a fidelização dos clientes, a angariação dos clientes, o aumento da notoriedade da marca do retalhista, o aumento da sustentabilidade e da quota de mercado da empresa.

Verifica-se que o indicador comunicação e publicidade pode influenciar a demora na implementação de estratégias, a discórdia na tomada de decisão, o desconhecimento do mercado e o desconhecimento das vantagens em implementar estratégias. O reduzido investimento em comunicação e publicidade apresenta-se como umas das conseqüências das empresas não terem profissionais qualificados, pois não têm os conhecimentos necessários para a implementação de uma estratégia de marketing.

Quando se analisa a relação entre os fatores que influenciam a vantagem de custos e os impactos sofridos, quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado é de realçar o fator relação com os fornecedores que pode influenciar o aumento do volume de vendas e a maior satisfação dos clientes existentes. O poder negocial com os fornecedores permite que a empresa pratique preços mais competitivos aumentando assim a satisfação dos clientes existentes e conseqüentemente provocando o aumento do volume de vendas. Conclui-se que o desconhecimento do mercado, ou seja, das exigências do mesmo podem levar as empresas a utilizar processos tecnológicos

simples, pois não investem na inovação dos seus processos se não conhecem as vantagens que irão ter no mercado em investir em processos mais eficientes e inovadores que diferenciem a sua oferta.

As empresas que responderam ao questionário identificam o indicador dificuldade de acesso ao crédito como podendo influenciar a maior satisfação dos clientes e a expansão para outras zonas geográficas. Já o indicador falta de recursos financeiros, as empresas apontam também como podendo influenciar a expansão para outras zonas geográficas. Numa situação em que as empresas têm falta de recursos financeiros, que podem ser também apontados pela dificuldade de acesso ao crédito, não conseguem investir na expansão para outras zonas geográficas, estando assim os três indicadores interligados.

Por último, é importante realçar que as empresas apontam o fator desconhecimento das vantagens em implementar estratégias como podendo influenciar o aumento do volume de vendas, a fidelização de clientes, a angariação de novos clientes, a maior satisfação dos clientes existentes, a expansão para outras zonas geográficas e aumento da notoriedade da marca do retalhista. O desconhecimento das vantagens em implementar estratégias pode de facto ser um motivo pelo qual as empresas não investem o suficiente na aplicação de estratégias competitivas mais ativas no mercado, pois se desconhecem os proveitos que podem retirar da aplicação das mesmas justificam-se as correlações positivas apresentadas com os restantes indicadores referidos anteriormente.

6.2 Contributos do estudo

Nesta secção são descritos os contributos deste estudo, analisando os contributos para as empresas envolvidas e para o setor. Em Portugal, sabemos a importância que a produção de vinho tem há várias décadas sendo um produto português de eleição, talvez devido a isso a maioria dos estudos encontrados estude a produção de vinho (vinicultura).

A dissertação estuda a distribuição retalhista de vinho, pois apesar de existirem poucos estudos sobre a distribuição retalhista é importante perceber de que forma as empresas podem melhorar o seu serviço de distribuição de vinho ao consumidor final e prestar um serviço diferenciador e de qualidade que promova a venda de vinho. Não só é importante a produção de um vinho de qualidade, mas também a forma como este é disponibilizado ao consumidor.

São vários os contributos apontados nesta dissertação, primeiramente perceber que tipo de produtos/serviços é que complementam a venda de vinho, ou seja, as empresas podem disponibilizar a venda de outros produtos para que promovam a venda do vinho e serviços que atraiam o cliente para assim aumentar o leque de clientes e conseguir aumentar a venda de vinho.

As empresas que responderam ao questionário identificaram quais os fatores que podem influenciar a diferenciação da oferta das empresas que efetuam a distribuição retalhista de vinho. Este é outro dos contributos, na medida em que é importante perceber como as empresas podem aplicar estratégias que diferenciem a sua oferta, dada a importância que isso terá no seu desempenho no mercado atual.

Quanto aos fatores que permitem a implementação de uma estratégia de vantagem de custos são também identificados vários no estudo, de modo que as empresas que responderam ao questionário os identificam como proporcionando a aquisição de vinho a um preço mais baixo e competitivo no mercado, permitindo às empresas aumentarem a sua margem de lucro.

Acrescenta-se ainda outro contributo importante que passa pela identificação dos impactos e das dificuldades sentidas na diferenciação da oferta. As empresas identificam quais os impactos que sofrem os indicadores que foram apresentados aquando da implementação de estratégias competitivas e isso permite identificar quais as vantagens e potencialidades que a aplicação de estratégias pode gerar às empresas no mercado onde atuam.

Como sabemos as empresas enfrentam dificuldades e nem sempre conseguem diferenciar a sua oferta da oferta concorrente. Neste estudo as empresas que respondem ao questionário identificam quais as dificuldades que as empresas podem sentir para que assim se perceba de que forma se podem posicionar de modo a superar essas dificuldades, ou seja, permite que as empresas identifiquem quais os fatores que não lhes estão a permitir acompanhar as mudanças do mercado e as exigências dos consumidores.

6.3 Limitações do estudo e considerações futuras

As limitações da realização desta dissertação passam pelo facto da recolha de dados ser efetuada por inquérito sobre a forma de questionário. Com a implementação do questionário não conseguimos que a totalidade das empresas que constituem a população definida respondessem ao mesmo o que nos obrigou a generalizar os resultados obtidos.

Outra limitação é o facto do questionário aplicado ser de natureza quantitativa o que limita as respostas dadas pelas empresas inquiridas. Quando se aplicam questionários de natureza qualitativa de resposta aberta ou entrevistas as empresas podem fornecer uma maior quantidade de informação, não estando limitadas às opções de resposta atribuídas a cada questão.

De futuro, pode-se analisar a evolução dos resultados obtidos e verificar se os mesmos sofreram alteração, bem como alargar o mesmo não estando só limitado ao estudo da distribuição retalhista, mas sim a todos os processos desde a produção até à venda ao consumidor final. Estudar não só as estratégias que permitem superar a oferta da oferta concorrente na distribuição de vinho, mas também pode ser estudada a oferta de produtos concorrentes, ou seja, de que forma pode ser superada a venda de vinho em relação a outros produtos concorrentes como será o caso da cerveja e das bebidas brancas, por exemplo. Este estudo passaria pela análise da oferta de produtos concorrentes e de que forma a oferta da venda de vinho poderia superar a oferta destes produtos concorrentes.

Apêndice I - Questionário

O presente questionário insere-se numa pesquisa em curso sobre a distribuição retalhista de vinhos, um tema que é relevante para o sector do vinho português. Pretendo identificar os fatores de competitividade (aquilo que contribuiu para o desempenho superior das empresas) e de diferenciação (distinção da oferta) na distribuição retalhista de vinho.

Se trabalha numa empresa com negócios no sector do vinho agradecemos a sua resposta. A sua resposta é fundamental e dela depende o sucesso desta pesquisa que me encontro a realizar no âmbito duma pesquisa na Universidade do Minho. As suas respostas serão tratadas de forma anónima e confidencial. Demora apenas aproximadamente 6 minutos a responder.

Para qualquer questão adicional poderá contactar-me diretamente a mim (contactos abaixo) ou ao Prof. Vasco Eiriz (veiriz@eeg.uminho.pt) também envolvido.

1. Em que ano foi fundada a sua empresa?

2. A sede da sua empresa está localizada no distrito/região autónoma de:

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal

- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Açores
- Madeira

3. A sua empresa conta com quantos colaboradores?

- 1
- 2 - 3
- 4 - 5
- 6 - 10
- 11 - 50
- mais de 50

4. Qual o negócio da sua empresa?

Assinale os negócios que se aplicam.

- Produtor de Vinho
- Distribuidor grossista de vinho (Intermediário que vende ao retalhista)
- Distribuidor retalhista de vinho (vende ao consumidor final)
- Outro(s). Qual (ais)? _____

5. Qual é a sua função na empresa?

- Administrador ou Gerente
- Diretor/Responsável Comercial e/ou de Vendas
- Diretor/Responsável Financeiro e/ou de Contabilidade
- Diretor/Responsável de Produção e/ou Enólogo
- Viticultor
- Administrativo
- Vendedor
- Outro. Qual? _____

6. Qual é o seu ano de nascimento?

7. Identifique qual o tipo de clientes da sua empresa.

- Consumidor final
- Hóteis
- Restaurantes
- Bares
- Garrafeiras
- Super/Hipermercados
- Outro(s). Qual (ais)? _____

8. Considera que se devem comercializar outros produtos/serviços complementares para promover a venda de vinho?

- Sim
- Não

If 8. Considera que se devem comercializar outros produtos/serviços complementares para promover a venda de vinho = Sim

8.1 Qual (ais) considera que devem comercializar?

- Queijos
- Frutos Secos
- Produtos de charcutaria
- Doces/Compotas
- Azeite
- Bebidas Brancas
- Tabaco
- Serviço de Wine Bar
- Livros e/ou revistas
- Provas e apresentação de vinhos
- Curso sobre vinhos
- Outro(s). Qual (Quais)? _____

A competitividade traduz-se na obtenção de um desempenho superior no mercado e consegue-se através da diferenciação e da liderança em custos. As duas questões que se seguem serão para classificar os fatores que aumentam a competitividade na distribuição retalhista de vinho.

9. Classifique, de acordo com o seu grau de concordância, os fatores de diferenciação (fatores que distinguem a oferta face à da concorrência) na distribuição retalhista de vinho.

(1 - Discordo Plenamente, 2- Discordo Parcialmente, 3 - Não tenho a certeza, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Plenamente)

	1	2	3	4	5
Imagem e notoriedade da marca do vinho	<input type="radio"/>				
Variedade de vinhos	<input type="radio"/>				
Oferta de produtos complementares ao vinho (ex: queijo, azeite, etc)	<input type="radio"/>				
Serviço de entrega de vinho ao domicílio	<input type="radio"/>				
Serviço de apoio ao cliente	<input type="radio"/>				
Atendimento	<input type="radio"/>				
Qualidade dos produtos	<input type="radio"/>				
Qualidade dos serviços	<input type="radio"/>				
Comunicação e publicidade	<input type="radio"/>				
Localização das lojas e pontos de venda	<input type="radio"/>				
Loja online	<input type="radio"/>				
Instalações e Equipamentos	<input type="radio"/>				
Visão de futuro orientada para a Inovação	<input type="radio"/>				
Conhecimento sobre o Mercado e o Cliente	<input type="radio"/>				
Responsabilidade Social	<input type="radio"/>				
Outro(s). Qual (Quais)? _____	<input type="radio"/>				

10. Classifique, de acordo com o seu grau de concordância, os fatores que influenciam a vantagem de custos (redução dos custos em relação à concorrência) no mercado da distribuição retalhista de vinho.

(1 - Discordo Plenamente, 2- Discordo Parcialmente, 3 - Não tenho a certeza, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Plenamente)

	1	2	3	4	5
Relação com os fornecedores (poder de negociação com os fornecedores)	<input type="radio"/>				
Logística, planeamento e controlo	<input type="radio"/>				
Produção do vinho e venda direta ao consumidor	<input type="radio"/>				
Utilização de processos tecnológicos de venda simples	<input type="radio"/>				
Localização próxima dos fornecedores	<input type="radio"/>				
Outro(s). Qual (Quais)?	<input type="radio"/>				

11. Quando um retalhista de vinho aplica estratégias competitivas mais ativas no mercado, quais dos seguintes indicadores de desempenho sofrem maior impacto?

Classifique, de acordo com o seu grau de concordância. (1 - Discordo Plenamente, 2- Discordo Parcialmente, 3 - Não tenho a certeza, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Plenamente)

	1	2	3	4	5
Aumento do volume de vendas	<input type="radio"/>				
Aumento das margens de lucro	<input type="radio"/>				
Fidelização dos clientes	<input type="radio"/>				
Angariação de novos clientes	<input type="radio"/>				
Maior satisfação dos clientes existentes	<input type="radio"/>				
Expansão para outras zonas geográficas	<input type="radio"/>				
Aumento da notoriedade da marca do retalhista	<input type="radio"/>				
Aumento da sustentabilidade da empresa	<input type="radio"/>				
Aumento da quota de mercado	<input type="radio"/>				
Outro(s). Qual (Quais)? _____	<input type="radio"/>				

12. Classifique, de acordo com o seu grau de concordância, as dificuldades sentidas na diferenciação da oferta, na distribuição retalhista de vinho.

(1 - Discordo Plenamente, 2- Discordo Parcialmente, 3 - Não tenho a certeza, 4 - Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Plenamente)

	1	2	3	4	5
Falta de recursos financeiros	<input type="radio"/>				
Falta de profissionais qualificados	<input type="radio"/>				
Dificuldade de acesso ao crédito	<input type="radio"/>				
Demora na implementação das estratégias	<input type="radio"/>				
Discórdia na tomada de decisão	<input type="radio"/>				
Desconhecimento do mercado	<input type="radio"/>				
Desconhecimento das vantagens em implementar estratégias	<input type="radio"/>				
Outro(s). Qual (Quais)? _____	<input type="radio"/>				

Gostava de receber as conclusões do estudo?

Sim (Por favor, insira o seu email)

Não

Obrigada pela colaboração!

Referências

Agàrdi I., Amaral J., Bourlakis M., Hirner S., Martinez-Ribes L., Moiter C., Schwartz D., & Werkhoven T. (2013). Six perspectives on Retail Innovation. *Expert Group on Retail Sector Innovation, European Commission*.

Amadeo, K. (2016). What is retailing and is it important to the economy? How retailing is measured and examples of famous retailers, *The balance*, disponível em: <https://www.thebalance.com/what-is-retailing-why-it-s-important-to-the-economy-3305718>.

Banco de Portugal (2015). Banco de Portugal – Quadros do setor 2015.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Birtwistle, G., Fiorito, S. S., & Moore, C. M. (2006). Supplier perceptions of quick response systems. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 334-345.

Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of marketing management*, 4(2), 175-200.

Calori, R., & Ardisson, J. M. (1988). Differentiation strategies in stalemate industries. *Strategic Management Journal*, 9(3), 255-269.

Cellini, R., & Soci, A. (2002). Pop competitiveness. *Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, 55(220), 71.

Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic management journal*, 271-291.

Ferreira, V. (2015). Estudo da Adoção de Tecnologias pelas Micro e Pequenas Empresas de Retalho Alimentar. *Universidade do Minho*.

Ferrel, O. C., & Hartine, M. D. (2005). *Estratégia de marketing. São Paulo: Pioneira Thomson Learning*, 3 ed.

Gajjar, H. K., & Adil, G. K. (2011). A dynamic programming heuristic for retail shelf space allocation problem. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 28(02), 183-199.

Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, 35(4), 85-106.

Graham, H. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2001). *Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Prentice Hall*.

Greener, S., 2008. *Business research methods. Frederiksberg: Ventus Publishing*.

Haguenauer, L., Ferraz, J. C., & Kupfer, D. S. (1996). Competição e internacionalização na indústria brasileira. *O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Campus*, 195-217.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1998). *Strategic management: an integrated approach, Boston: Houghton Mifflin Company*.

Instituto da Vinha e do Vinho, IP (2015). *Os Vinhos de Portugal em 2015: Exportação e Mercado Nacional. Telma Machado*.

Kotler, P. (2003). *Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall*, 12 ed.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit. John Wiley & Sons*.

- Levy, M., & Weitz, B. A. (2004). Retailing management. *McGraw-Hill/Irwin*.
- Machado-da-Silva, C. L. & Fonseca, V. S. (2010). Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 33-49.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). Marketing Research An Applied Approach. *England: Pearson Prentice Hall*, 3 ed.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2002). Técnicas de pesquisa (Vol. 2, pp. 35-36). *São Paulo: Atlas*.
- Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of management Journal*, 31(2), 280-308.
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in strategic management*, 5(1), 1-67.
- Murray, A., & Demick, D. (2006). Wine retailing in Ireland: the diffusion of innovation. *International Journal of Wine Marketing*, 18(3), 204-217.
- Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management*, 34(3), 344-350.
- Parente, C. (2011). Empreendedorismo Social em Portugal: As políticas, as organizações e as práticas de Educação/Formação. *Universidade do Porto*.
- Pigatto, G., & Alcântara, R. L. C. (2006). Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica. *São Carlos: UFSCar*.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. *New York: Free Press*.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.

Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.

Sarquis, A. B. (2006). *Estratégias de marketing de serviços: a prática de segmentação, diferenciação e posicionamento de agências de comunicação de Santa Catarina*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo.

Siegel, S. & Castellan, N.J. (1988). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences*. McGraw Hill.

Schewe, C., & Hiam, A. (1995). *The portable MBA in marketing*. John Wiley & Sons.

Schiliro, D. (2010). Investing in knowledge: knowledge, human capital and institutions for the long run growth. *MJ Arentsen, W. van Rossum, AE Steenge, Edward Elgar, Cheltenham*, 33-50.

Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3-S16.

Viniportugal, Instituto da Vinha e do Vinho, IP (2015). *O Vinho Espumante em Portugal e no Mundo*.

Waksman, K. (2016), How to choose the best distribution channel for your business: your distribution channel determines whether or not your product sells, *The balance*, disponível em: <https://www.thebalance.com/choose-best-distribution-channel-for-your-business-3502272>.