

Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Luís Pedro Gomes Correia Dias

Fatores Críticos de Sucesso na Criação e Desenvolvimento de Empresas Retalhistas de Vinho

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Vasco Eiriz

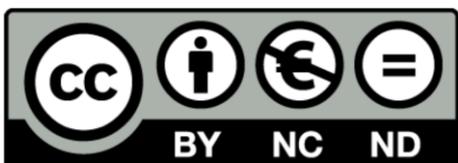
Setembro 2022

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este trabalho académico poderá ser utilizado por terceiros, desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho poderá ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o código de conduta ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, setembro de 2022

Luís Pedro Gomes Correia Dias

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Vasco Eiriz pela orientação, partilha de conhecimentos e disponibilidade durante todo o percurso de formação e investigação, sem o qual não teria sido possível a concretização deste estudo.

Agradeço a todas as empresas retalhistas de vinho e seus clientes que colaboraram no estudo, disponibilizando voluntariamente o seu tempo na partilha das suas perceções sobre o tema.

A todos os Professores e colegas do Mestrado em Economia Industrial e da Empresa, pelas aprendizagens e partilha ao longo deste percurso.

À minha família pelo apoio incondicional.

Resumo

A escassez de estudos desenvolvidos com consumidores de empresas retalhistas de vinho em Portugal suscita o interesse pelas suas perceções, relativamente aos fatores críticos de sucesso no processo de criação e no processo de crescimento e desenvolvimento destas empresas. Pretende-se, assim, contribuir para a compreensão da realidade contemporânea das empresas retalhistas de vinho, com um estudo exploratório que analisa os fatores críticos de sucesso que permitem suportar o processo de criação e o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas retalhistas de vinho existentes em Portugal, focado nas perceções dos seus consumidores. Os resultados, obtidos por via de inquérito por questionário, permitem delinear um possível entendimento sobre o perfil do consumidor de empresas retalhistas de vinho, destacando as características que os compradores consideram de maior relevância para a escolha deste canal de retalho, contribuindo para o seu processo de criação e desenvolvimento. De acordo com os dados recolhidos, os principais fatores que suportam a criação de empresas retalhistas de vinho, em Portugal, estão relacionados com a organização e o rigor operacional demonstrado pelas empresas, a melhoria da qualidade dos seus serviços e produtos, bem como, a disponibilização de uma ampla oferta de produtos e serviços que mitigam as necessidades dos clientes e atingem as suas expectativas. No que concerne aos fatores críticos de sucesso para o crescimento e desenvolvimento destas empresas, a análise dos resultados demonstra algumas debilidades, nomeadamente, a expansão física e de recursos humanos, a ênfase moderada na comunicação com os clientes, na partilha de conhecimentos específicos sobre vinhos, atividades e experiências, bem como a disponibilidade de novos produtos de qualidade elevada. Estes fatores, associados à análise da informação financeira disponível sobre o setor, sugerem que, confirmando-se esta tendência, num futuro próximo, o mercado poderá orientar-se para uma maior concentração. As perceções dos consumidores expõem, de algum modo, as inquietações das Pequenas e Médias Empresas (PME), que requerem a adoção, generalizada no setor, de estratégias inovadoras que reforcem a diferenciação face às alternativas do mercado retalhista, tais como as grandes superfícies.

Palavras-chave: fatores críticos de sucesso, empresas retalhistas de vinho, pequenas e médias empresas (PME), empreendedorismo, crescimento de empresas., dinâmica empresarial.

Abstract

The scarcity of studies designed with consumers of wine retailers in Portugal raises interest in their perceptions regarding the critical success factors in the creation process and the growth and development process of these companies. It is, therefore, intended to contribute to the understanding of the contemporary reality of the wine retailers with an exploratory study that analyses the critical success factors that support the creation process and the process of growth and development of the existing wine retailers in Portugal focused on the perceptions of its consumers. The results obtained through a questionnaire survey outline a possible understanding of the consumer profile of wine retailers, highlighting the characteristics that buyers consider most relevant for choosing this retail channel, contributing to the creation process, growth, and development of the companies in this sector. According to the data collected, the main factors that support the creation of wine retailers in Portugal are related to the company's organization and operational accuracy, the quality improvement of their services and products, as well as the availability of a wide range of products and services, that mitigate customer needs, and reach their expectations. Regarding the critical success factors for the growth and development of these companies, the analysis of the results demonstrates some weaknesses, namely, the physical and human resources expansion, the moderate emphasis on communication with customers, the sharing of specific knowledge about wines, activities, and experiences, as well as the availability of new high-quality products. These factors, associated with the analysis of the financial information available on the sector, suggest that, if this trend is confirmed, soon, the market may be oriented towards a higher market concentration. Consumers' perceptions somehow expose the concerns of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), which demand widespread adoption in the sector of innovative strategies that reinforce differentiation from alternatives in the retail market, such as supermarkets.

Keywords: critical success factors, wine retailers, small and medium-sized enterprises (SMEs), entrepreneurship, business growth, business dynamics.

Índice

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros.....	ii
Declaração de integridade.....	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice de figuras.....	ix
Índice de tabelas	x
1. Introdução.....	12
1.1. Nota introdutória	12
1.2. Apresentação e relevância do tema.....	12
1.3. Problema de investigação, objetivos e metodologia.....	13
1.4. Estrutura da dissertação	14
2. Revisão de literatura	16
2.1. Introdução.....	16
2.2. Fatores críticos de sucesso	17
2.3. Preferências dos consumidores de vinho.....	17
2.4. Competitividade em PMEs	23
2.5. Criação e desenvolvimento de empresas.....	25
2.6. A cadeia de distribuição.....	29
2.7. A função do retalho	32
2.8. Síntese e conclusão	34
3. Contexto do estudo e metodologia.....	36
3.1. Introdução.....	36
3.2. Contexto do estudo.....	36
3.3. Problema e objetivos de investigação	43
3.4. <i>Design</i> de investigação	44
3.5. Processo amostral e recolha de dados	49
3.6. Síntese e conclusão	51
4. Apresentação e análise de resultados	52
4.1. Introdução.....	52
4.2. Caracterização da amostra	52

4.3. Preferências dos consumidores no retalho do vinho	57
4.4. Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento	60
4.5. Relações entre as dimensões do questionário	68
4.6. Síntese e conclusão	76
5. Conclusão	78
5.1. Principais conclusões	78
5.2. Contributos do estudo.....	81
5.3. Limitações do estudo e considerações para o futuro.....	82
Apêndices.....	84
Apêndice I - Questionário	85
Apêndice II – Tabelas de correlação entre as variáveis das dimensões do estudo.....	89
Referências	96

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo VRIO	25
Figura 2 - Fases da cadeia de distribuição.....	30
Figura 3 - Percentagem de empresas por dimensão: comparativo “todas as empresas” e “garrafeiras” em 2019	38
Figura 4 - Percentagem de vendas e serviços prestados por dimensão da empresa: comparativo “todas as empresas” e “garrafeiras” em 2019.....	39
Figura 5 - Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) médio por empresa do setor das garrafeiras (CAE 47250) entre 2009 e 2019.....	40
Figura 6 - Quota de mercado: comparativo “bens de grande consumo” e “vinho” em 2018.....	41
Figura 7 - Evolução do número de empresas de comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados (garrafeiras), entre 2009 e 2020 em Portugal.....	42
Figura 8 - Mortalidade e Natalidade de empresas de comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados (garrafeiras), entre 2009 e 2020 em Portugal (valores absolutos)	42
Figura 9 - Número de trabalhadores das empresas retalhistas de vinho em Portugal 2010-2020	63
Figura 10 - Volume de negócios das empresas retalhistas de vinho em Portugal 2010-2020....	63

Índice de tabelas

Tabela 1 - Síntese da metodologia adotada	44
Tabela 2 - Dimensões e categorias de análise	46
Tabela 3 - Escala de <i>Likert</i> utilizada no questionário	48
Tabela 4 - Consistência interna (Alpha de Cronbach) das categorias do questionário.....	48
Tabela 5 - Faixa etária dos participantes.....	53
Tabela 6 - Sexo dos participantes.....	53
Tabela 7 - Habilitações literárias dos participantes.....	53
Tabela 8 - Distrito de residência dos participantes	54
Tabela 9 - Conhecimentos sobre vinho (autoavaliação dos participantes)	54
Tabela 10 - Valor que os participantes mais frequentemente despendem na compra de uma garrafa de vinho de 0,75 lts	55
Tabela 11 - Valor máximo que os participantes estariam disponíveis para despendem na compra de uma garrafa de vinho de 0,75 lts	55
Tabela 12 - Quantidade média de vinho adquirida, por mês, tendo como referência 0,75 lts por garrafa	56
Tabela 13 - Tipo de estabelecimento mais frequentemente escolhido para a compra de vinho .	56
Tabela 14 - Finalidades da compra do vinho	57
Tabela 15 . Preferências dos consumidores no retalho do vinho	58
Tabela 16 - Fatores críticos de sucesso na criação de empresas retalhistas de vinho	61
Tabela 17 - Fatores críticos de sucesso no crescimento e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho	62
Tabela 18 - Vantagens competitivas das empresas retalhistas de vinho	64
Tabela 19 - Canal preferencial de retalho: retalhista ou hiper/supermercado	66
Tabela 20 – Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Dimensão 1 e a Categoria 2.b) da Dimensão 2.....	69
Tabela 21 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Dimensão 1 e a Categoria 3.a) da Dimensão 3.....	70
Tabela 22 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Dimensão 1 e a Categoria 3.b) da Dimensão 3.....	71
Tabela 23 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Categoria 2.a) da Dimensão 2 e a Categoria 3.a) da Dimensão 3.....	72

Tabela 24 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Categoria 2.b) da Dimensão 2 e a Categoria 3.a) da Dimensão 3.....	73
Tabela 25 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Categoria 2.a) da Dimensão 2 e a Categoria 3.b) da Dimensão 3.....	75

1. Introdução

1.1. Nota introdutória

O primeiro capítulo tem como objetivo introduzir e contextualizar o tema da dissertação, justificando a sua escolha e pertinência. A secção 1.2 apresenta o tema em estudo e a sua relevância para a área de investigação da economia da empresa. A secção 1.3 delimita o problema de investigação e apresenta os objetivos da mesma. Adicionalmente, a referida secção aborda a metodologia de investigação adotada no estudo. O capítulo da introdução encerra com a secção 1.4, onde se apresenta, de forma estruturada, os elementos constituintes da dissertação, sendo um ponto de partida para os capítulos que se seguem.

1.2. Apresentação e relevância do tema

Como ponto prévio, importa destacar que, para efeitos da presente dissertação, o conceito de empresas retalhistas de vinho circunscreve-se a empresas que se enquadrem no retalho especializado de bebidas e que, para efeitos de classificação económica em Portugal, se encontram registadas no Código de Atividade Económica (CAE) 47250 - *Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados*. Este tipo de estabelecimento de retalho é comumente designado por garrafeira.

A presente investigação tem como desígnio a realização de um estudo exploratório, centrado na perspetiva dos consumidores do setor das empresas retalhistas de vinho, com o intuito de identificar os fatores críticos de sucesso que suportam a criação destas empresas, bem como o seu crescimento e desenvolvimento no mercado português. Esta abordagem pretende, ainda, identificar quais os fatores críticos de sucesso que se encontram presentes nas práticas destas empresas e os que se encontram ausentes, de acordo com a perceção dos consumidores. Para este fim, o enquadramento teórico sobre empreendedorismo e sobre o crescimento das empresas será um importante contributo, tal como a literatura existente sobre as preferências de consumidores neste contexto.

Pretende-se, com esta investigação, estudar a perceção dos consumidores, contribuindo para a análise do conhecimento existente sobre o setor em Portugal, identificando idiosincrasias que apótem valor para a realidade contemporânea das empresas retalhistas de vinho.

1.3. Problema de investigação, objetivos e metodologia

O problema de investigação foca-se na identificação dos fatores críticos de sucesso, que permitem suportar o processo de criação e o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas retalhistas de vinho, em Portugal, por via de um estudo exploratório baseado nas perceções dos seus consumidores. A análise dos fatores que induzem os consumidores das empresas retalhistas de vinho, em Portugal, a escolher este canal de retalho, possibilita a compreensão da diferenciação que o consumidor percebe, face às alternativas do mercado retalhista, em particular as grandes superfícies.

Para alcançar este desígnio, foram estabelecidos os seguintes objetivos de investigação:

1. Caracterizar a amostra: considerando o objeto de estudo, é definido o que se entende por consumidores de empresas retalhistas de vinho e, destes, que amostra foi estudada e quais os procedimentos de recolha de dados;
2. Identificar um perfil de preferências dos consumidores acerca dos fatores que influenciam a escolha do vinho: a partir de um conjunto de atributos influenciadores da compra de vinho, pretende-se compreender quais os fatores que, na perspetiva dos consumidores, determinam a sua decisão;
3. Identificar os fatores críticos que induzem os consumidores a preferirem comprar vinho nas empresas retalhistas de vinho, em detrimento de outros canais de retalho: para a prossecução deste objetivo, importa compreender quais as vantagens associadas aos recursos, atividades e competências que as empresas retalhistas de vinho possuem, os seus pontos fortes, bem como os fatores favoráveis que residam no contexto externo e que contribuem para a sua diferenciação;
4. Identificar as potenciais fragilidades das empresas retalhistas de vinho: com base na perceção dos consumidores, identificar quais os fatores que contribuem negativamente para o desenvolvimento destas empresas e que oportunidades de melhoria poderão ser desencadeadas;
5. Identificar necessidades emergentes dos consumidores de empresas retalhistas de vinho: com recurso à perspetiva dos consumidores, encontrar oportunidades para as empresas neste setor, assim como para a criação de novas empresas, que satisfaçam possíveis segmentos emergentes e necessidades não satisfeitas pelas atuais empresas.

Com vista à prossecução dos objetivos de investigação foi desenvolvido um inquérito por questionário, aplicado a consumidores de empresas portuguesas retalhistas de vinho a operar em Portugal. O questionário elaborado para a realização do estudo foi enviado para 264 empresas retalhistas de vinho, através dos contactos publicitados por estas na *internet*, solicitando que fizessem chegar diretamente aos seus clientes. A escolha destes critérios para a elaboração da amostra prendeu-se com a exequibilidade do estudo face aos recursos disponíveis, bem como por se assumir o pressuposto de que as empresas com contactos disponíveis *online* poderão estar em melhores condições para maximizar a disseminação do questionário por um maior número de consumidores, uma vez que a forma de preenchimento do mesmo foi exclusivamente digital. A amostra de 264 empresas representa 77% do total de 342 empresas deste setor registadas no Banco de Portugal (2021).

1.4. Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos, sendo que o primeiro se foca na introdução da temática abordada neste estudo, tendo em consideração a sua relevância para o campo de estudo da economia da empresa, e na metodologia utilizada. No primeiro capítulo é identificado o problema de investigação e são descritos os seus objetivos, finalizando-se com a apresentação da organização da dissertação.

O segundo capítulo explora a revisão de literatura sobre o tema da dissertação, com base em estudos científicos nacionais e internacionais. Inicia-se com uma abordagem conceptual dos fatores críticos de sucesso de empresas retalhistas de vinho, designadamente, no processo de criação e no processo de crescimento e desenvolvimento, concluindo com um enquadramento teórico sobre a função do retalho na cadeia de distribuição, por forma a recolher contributos para a análise das empresas retalhistas de vinho, em particular.

O terceiro capítulo centra-se no enquadramento do estudo e na metodologia de investigação adotada. O seu primeiro ponto foca a contextualização do setor do retalho do vinho, à luz do roteiro de investigação que sustenta o estudo empírico, no qual se incluem o problema e objetivos, *design* de investigação, contexto de amostragem, e o procedimento de recolha de dados.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados recolhidos, procurando dar resposta aos objetivos da investigação, por via da caracterização da amostra, da delineação de um perfil de preferências dos consumidores de empresas retalhistas de vinho, da análise da implementação

dos fatores críticos de sucesso no processo de criação e no processo de crescimento e desenvolvimento destas empresas.

Por último, o quinto capítulo propõe uma análise das principais conclusões, contribuições e limitações do estudo que, em alguns casos, são tecidas propostas para futuras investigações relacionadas com o tema.

2. Revisão de literatura

2.1. Introdução

De acordo com a Organização Internacional da Vinha e do Vinho, no ano de 2020, Portugal foi o país do mundo com maior consumo de vinho *per capita*, e o 11.º país do mundo com maior quantidade absoluta de vinho consumida. Para além de ser um grande consumidor de vinho, o mercado português é ainda 11.º maior produtor mundial de vinho (OIV, 2021). A elevada oferta e procura de vinho no mercado português, torna o seu estudo pertinente, sendo de interesse a investigação sobre os agentes económicos envolvidos ao longo da cadeia de distribuição, designadamente, no que se refere ao objeto de estudo da presente dissertação – as empresas retalhistas de vinho.

Compreender os fatores críticos de sucesso no processo de criação e no processo de crescimento e desenvolvimento de empresas de retalho, a sua importância ao longo da cadeia de distribuição e, as especificidades relativas ao retalho de vinho, são alguns dos pontos de análise a desenvolver ao longo desta dissertação. A secção 2.2 do presente capítulo, apresenta uma abordagem conceptual dos fatores críticos de sucesso de empresas retalhistas de vinho, designadamente na criação e desenvolvimento, tendo em consideração a sua relevância para o campo de estudo da economia da empresa. A secção 2.3, relativa às preferências dos consumidores de vinho, apresenta os principais contributos aportados pela investigação, nomeadamente no que se refere aos padrões de escolha dos consumidores, com especial foco no contexto do retalho. A secção 2.4 debruça-se sobre os contributos da investigação realizada no âmbito da competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PME), dado que este tipo de empresas constitui, integralmente, o setor do retalho do vinho em Portugal. Os aspetos relacionados com o processo de criação e o processo de crescimento e desenvolvimento de empresas são aprofundados na secção 2.5, particularmente, a temática do empreendedorismo e dos contributos da teoria económica sobre o crescimento de empresas. As secções 2.6 e 2.7 do capítulo focam-se, respetivamente, na cadeia de distribuição, nomeadamente, na sua definição e relevância, e na função do retalho no contexto da cadeia de distribuição, apresentando as principais conclusões relativas à sua importância e o seu papel no processo de criação de valor económico e social.

2.2. Fatores críticos de sucesso

No âmbito da presente dissertação, o entendimento de fatores críticos de sucesso refere-se a uma perspetiva estratégica. Neste contexto, segundo Johnson, Whittington, Scholes, Angwin e Regnér (2020), entendem-se como fatores críticos de sucesso aqueles que são particularmente valorizados pelos clientes, sobretudo os estratégicos ou os que fornecem uma vantagem significativa de custo. Assim, os fatores críticos de sucesso estabelecem-se como uma importante fonte de vantagem ou desvantagem competitiva.

A análise dos fatores críticos de sucesso numa dada indústria, permite à empresa compreender quais os fatores de concorrência do setor e, simultaneamente, identificar novas oportunidades para oferecer bens ou serviços competitivos (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2020).

A ausência de estudos que analisem concretamente os fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho, implica que a análise do problema de investigação definido na presente dissertação, se foque, por um lado, nos fatores críticos de sucesso, tais como os relativos aos aspetos particularmente valorizados pelos clientes, dado que a partir desta perspetiva encontra-se uma ampla análise e orientações para conclusões mais sólidas, designadamente, no que se refere aos fatores que influenciam a escolha de vinho pelos consumidores. Por outro lado, importa considerar, adicionalmente, os aspetos associados às características do contexto e competição existentes no setor das empresas retalhistas de vinho que, de acordo com os dados publicados pelo Banco de Portugal (2021), é composto integralmente por PME: 96,78% de microempresas, 2,63% de pequenas empresas e 0,58% de médias empresas.

2.3. Preferências dos consumidores de vinho

De acordo com Rosetto e Galletto (2018), o vinho é um bem complexo, cuja variedade e complexidade de castas, origens, técnicas de lagar, conhecimento especializado dos produtores e reputações distintas, conduzem a um mercado altamente diferenciado, com preços de garrafas de vinho a oscilarem entre poucos e milhares de euros, o que se traduz numa forte segmentação dos consumidores, nomeadamente, ao nível de poder de compra, da capacidade de perceber a qualidade do vinho, dos hábitos de consumo, da experiência e dos conhecimentos em geral sobre vinho.

Segundo Schäufele, Pashkova e Hamm (2018), no que diz respeito ao vinho, as variáveis contextuais, designadamente a origem do vinho, a casta, o tipo de loja onde ocorre a venda, a embalagem e as promoções, afetam as atitudes dos consumidores e podem influenciar as suas opções de compra. Cohen (2009) argumenta que os consumidores tendem a avaliar a qualidade do vinho com base em características intrínsecas – o nível de álcool, o estilo do vinho, o sabor e outros atributos sensoriais –, bem como, por via de características extrínsecas – a marca do vinho, a região, a embalagem, entre outras. Como a maioria das características intrínsecas apenas podem ser avaliadas aquando do consumo, a capacidade dos consumidores de avaliar o vinho, sem o terem provado antes, é limitada. Assim, os consumidores geralmente baseiam-se em características extrínsecas como indicadores de qualidade, nomeadamente o nome da marca, a origem do vinho, a região e os prémios que o vinho tenha recebido.

Mtimet e Albisu (2006), num estudo realizado no mercado espanhol, apontam para a importância da origem designada do vinho, assim como para a idade de envelhecimento do vinho, no que se refere ao impacto destas variáveis na escolha do consumidor. Nesse contexto de estudo, verifica-se que o aumento da importância da indicação da origem do vinho surge simultaneamente com a redução do seu consumo global, indiciando uma menor quantidade consumida, mas uma maior preocupação com a origem do vinho.

Numa investigação realizada em 12 países, Goodman (2009) identificou diferenças nos fatores que influenciam a escolha de vinho nos consumidores, em contexto de loja retalhista de vinho. Para tal, os consumidores tiveram de classificar, do melhor para o pior, um conjunto de 13 atributos influenciadores da sua compra:

- i. Provar o vinho anteriormente;
- ii. Recomendação de alguém;
- iii. Casta;
- iv. Origem;
- v. Marca;
- vi. Medalha/prémio;
- vii. Ter lido sobre o vinho;
- viii. Harmonização com comida;
- ix. Informações no contra-rótulo;
- x. Informações na estante;
- xi. Atratividade do rótulo;

- xii. *Display* promocional na loja;
- xiii. Nível de álcool inferior a 13%.

Genericamente, na maioria dos países, os principais fatores que influenciam a compra são a prova prévia do vinho e a compra por recomendação. As únicas exceções a esta tendência registaram-se em alguns mercados específicos, como a China e o Brasil, em que a marca do vinho se assume como um fator influenciador forte, e também em França e Itália em que a harmonização do vinho com os alimentos foi especialmente valorizada. Ainda em França, a origem do vinho é considerada como fortemente influenciadora da escolha. Na Áustria a casta da uva surgiu como um influenciador importante na escolha do vinho pelos consumidores de lojas de retalhistas de vinho (Goodman, 2009). Nesta esteira, Pronto (2016) realizou um estudo em Portugal que concluiu que os principais fatores de decisão dos consumidores de retalho na escolha do vinho são a prova prévia do vinho, a origem do vinho e a recomendação de alguém.

Um estudo realizado em contexto australiano por Danner, Ristic, Johnson, Meiselman, Hoek, Jeffery e Bastian (2016), analisou o impacto que o contexto confere no humor, nas emoções, na preferência e na disponibilidade dos consumidores para a aquisição de vinho, no momento do seu consumo. No que se refere à preferência, os vinhos classificados como sendo de alta qualidade por especialistas em vinhos, foram os preferidos dos consumidores, em prova cega, tendo sido capazes de provocar emoções positivas mais intensas, em comparação a vinhos de qualidade inferior. O contexto revelou-se potenciador da criação de emoções distintas nos consumidores, embora não tenha influenciado a preferência pelo vinho, o que indica que, apesar de as emoções e as preferências estarem relacionadas, as emoções poderão ser um fator mais importante na disponibilidade para pagar. Quando comparado com o consumo em contexto domiciliário ou de laboratório, o estudo sugere que degustado em contexto de restaurante, o vinho evocou emoções positivas mais intensas, nomeadamente emoções como espírito de aventura, entusiasmo, felicidade, otimismo, relaxamento e bondade. O estado do humor dos consumidores antes de saborear o vinho teve uma forte influência nas emoções evocadas pelo consumo, contudo, influenciou de forma fraca as avaliações de preferência do vinho, pelo que os consumidores apresentaram uma percepção bastante estável relativamente às suas preferências, sem que o estado de humor as influenciasse. Adicionalmente, o estudo demonstrou que a ausência de emoções negativas, mesmo que evocadas de forma ligeira, é um requisito essencial para que os consumidores apresentem uma maior disponibilidade para pagar pelo vinho.

Na Alemanha, de acordo com Dressler (2018), os consumidores possuem um padrão de consumo estável e substancial, que ascende a mais de 12 mil milhões de euros anuais, caracterizando-se por uma grande curiosidade em conhecer e experimentar novos vinhos alemães e estrangeiros, sendo um mercado de interesse do ponto de vista do desenvolvimento e criação de ofertas e inovações no setor, e em particular no retalho. Neste mercado, verifica-se uma forte disponibilidade dos consumidores em pagar pela experiência e pela satisfação de necessidades emocionais, o que abre oportunidades para os agentes económicos do setor. Da investigação emergem, como possibilidades inovadoras, a oferta integrada (integração vertical a montante e a jusante), as parcerias entre agentes da cadeia de valor e a criação de novas opções para preços de vinhos, bem como estratégias de vendas de vinhos mais criativas baseadas nessas parcerias. Existe ainda um amplo segmento de mercado *premium* com preços mais elevados, que poderá acolher positivamente um conjunto de ofertas inovadoras. Decorrente da curiosidade do consumidor, verifica-se uma redução da lealdade à marca do vinho. Assim, a orientação estratégica do negócio é intrinsecamente relevante, devendo os agentes económicos definir se optam por um âmbito competitivo orientado para um mercado alvo amplo ou, alternativamente, para um mercado alvo restrito. Para além disso, do ponto de vista corporativo, importa que os agentes do mercado do vinho considerem as mudanças nas preferências do consumidor, as oportunidades de nicho, os movimentos dos concorrentes, as oportunidades para exportação, e as estratégias baseadas no turismo. Historicamente, e ainda de forma prevalente, o mercado do vinho foca-se na qualidade do produto, sendo necessária uma transição para uma oferta com *design* criativo e centrado no cliente, uma vez que os consumidores de vinho indicam que se sentem limitados ao nível da sua capacidade julgar a qualidade do produto. Para o autor, uma oferta atraente, com uma história e uma comunicação envolvente, com base num produto de alta qualidade, garantirão uma boa reputação, capaz de captar e manter os clientes de forma sustentável. Por outro lado, uma eventual ausência de inovação neste setor levará a um previsível aumento da rivalidade entre as empresas, sendo que a orientação para os novos empreendedores deve basear-se em ideias inovadoras e abordagens estratégicas ambiciosas. Contudo, a gestão de custos não deverá ser negligenciada, em especial porque os ganhos de produtividade na produção de vinho no passado foram diminuindo face ao aumento dos gastos com estratégias de *marketing*, cuja tendência será manterem-se no futuro (Dressler, 2018).

Verifica-se que existe uma grande diversidade de variáveis a afetarem as preferências dos consumidores de vinho, e que os mercados de cada país apresentam algumas assimetrias que

enriquecem o estudo deste setor e contribuem para a orientação estratégica das empresas retalhistas de vinho. Ogbeide, Stringer e Ford (2014) referem que, no contexto australiano, excetuando o nicho de conhecedores e entusiastas de vinho, o escasso conhecimento dos consumidores em geral acerca do vinho e das suas características particulares, oculta a sua necessidade de ajuda na escolha do produto. Essa falha poderia ser colmatada através da criação de ambientes que estimulassem o conhecimento sobre vinho, o que implicaria o lançamento de programas de sensibilização e esclarecimento voltados para a percepção dessa necessidade, por parte dos retalhistas. Os autores argumentam que a exposição e o envolvimento dos consumidores num contexto que disponibilize recursos humanos com conhecimentos aprofundados sobre vinho, poderia aumentar a predisposição para o consumidor adquirir os produtos e o serviço especializado que as empresas retalhistas de vinho oferecem, por um valor *premium*. Este serviço abriria a possibilidade de adoção de uma estratégia de posicionamento diferenciado das empresas retalhistas de vinho dos seus concorrentes. Para tal, Ogbeide, Stringer e Ford (2014) destacam a importância de dotar as empresas de pessoal qualificado nos pontos de venda, nomeadamente consultores com conhecimentos e experiência prática em vinhos, *marketing* de vinhos e atendimento ao cliente. Isto permitiria às empresas retalhistas uma melhor posição para fornecer informações atualizadas às questões dos consumidores sobre vinhos, sejam nacionais ou estrangeiros, perante outros pontos de venda. Adicionalmente, seria importante a capacidade de fazer a ligação ao nível gastronómico, nomeadamente sobre as harmonizações comida-vinho, dado o impacto deste fator na escolha por parte do consumidor. Desta forma, o especialista em vinhos, em contexto de retalho, poderia servir como uma ponte entre a investigação e os consumidores, partilhando informações específicas e pertinentes com os clientes, promovendo a escolha de vinhos baseada em conhecimento e o envolvimento do consumidor no setor do vinho. Esta abordagem, para além de responder às necessidades de conhecimento dos consumidores e, assim, minimizar a percepção de risco na compra, potenciará uma percepção e imagem positivas da empresa retalhista, sendo uma via para a empresa aumentar a sua participação no mercado.

De acordo com Neuninger (2019), em investigação realizada no contexto neozelandês, o conhecimento especializado sobre vinhos encontra-se, fundamentalmente, nos retalhistas de vinho de pequena dimensão, havendo uma tendência para não existir esse conhecimento nas grandes superfícies, onde, na melhor das hipóteses, se encontram profissionais cujo conhecimento passado ao cliente sobre vinho se baseia, essencialmente, na informação postulada nos rótulos das embalagens. Para além do esclarecimento mais capacitado junto do cliente, o conhecimento

especializado dos retalhistas leva a que estes optem por uma seleção específica de vinhos em loja que não existe nos hipermercados e supermercados, permitindo, dessa forma, alcançar níveis de diferenciação.

Adicionalmente, para maximizar as vendas, as empresas retalhistas de vinho podem ajustar a variedade e o portfólio de vinhos de acordo com o desempenho observado do vinho. Vinhos com maior fidelidade de clientes podem gerar mais vendas ao introduzirem mais unidades em inventário no ponto de venda, ao passo que os vinhos com níveis de fidelidade mais baixos, mas com uma proporção significativa de potenciais compradores, poderão exigir ações de *marketing* para impulsionar a repetição da compra (Higuet & Remaud, 2020). Neste âmbito, Chivu e Antoce (2014) analisaram as taxas de conversão de tráfego em transações nas lojas físicas retalhistas de vinho, referindo que ao analisar em conjunto o tráfego e o número de transações, pode-se perceber que, até certo ponto, o tráfego tem um impacto positivo na conversão, uma vez que o número de transações cresce com o aumento do tráfego, até um nível crítico, após o qual o aumento do número de clientes potenciais, para o número insuficiente de pessoal na loja, irá gerar a diminuição da taxa de conversão, levando à perda de clientes e oportunidades de venda. Para as lojas físicas retalhistas de vinho, considerando os custos potencialmente elevados associados a atividades como publicidade e alteração da localização da loja, o tráfego e a taxa de conversão oferecem uma perspetiva sobre o potencial existente, permitindo um aumento das vendas a partir dos recursos disponíveis. A identificação precoce e a prevenção de perda de vendas, através da análise da taxa de conversão, poderá constituir-se como uma medida de controlo de custos e de aumento da receita.

Um aspeto essencial neste âmbito é a adoção de novas tecnologias nas lojas de retalho. As tecnologias direcionadas para a gestão de clientes poderão permitir uma gestão mais eficaz e eficiente dos seus recursos por parte das empresas retalhistas de vinho. Alguns tipos de tecnologias ao dispor no ponto de venda (*POS – Point of Sale*) são os Terminais de Pagamento Automático (TPA), que permitem a desmaterialização dos pagamentos, e os sistemas de faturação certificados, que permitem identificar o preço e a quantidade de bens transacionados. Estas tecnologias oferecem a possibilidade de as empresas retalhistas adotarem, de forma acessível, sistemas de gestão da relação com os clientes (*Customer Relationship Management*) que consistem na recolha e análise de dados dos clientes, designadamente os seus comportamentos de compra, com o intuito de capacitar com informação significativa as abordagens de *marketing* das empresas, contribuindo para uma maior eficiência na alocação de recursos da empresa, para

a satisfação das necessidades dos clientes e, conseqüentemente, para que estas empresas possam crescer e abarcar outros mercados. Destaque-se, ainda, as tecnologias de comunicação, em particular a utilização da *internet*, pela qual, e através de páginas próprias e redes sociais, as empresas publicitam a sua oferta, promoções e contactos de uma forma mais abrangente e menos restrita do ponto de vista geográfico, permitindo a possibilidade de aumentar o número de potenciais clientes. A adoção de tecnologia poderá aportar às empresas diversos benefícios, nomeadamente, ao nível da simplificação administrativa e eficiência burocrática, maior eficiência na execução de tarefas, melhor comunicação interna, maior segurança nos processos internos, melhoria da relação com os clientes existentes e acesso a potenciais novos clientes, alargamento das atividades da empresa, redução de custos, crescimento das vendas e rentabilidade (Eiriz, Barbosa & Ferreira, 2018). Os aspetos tecnológicos referidos, podem contribuir para que a oferta das empresas retalhistas seja progressivamente mais diferenciada e competitiva, face às alternativas do grande retalho generalizado (hipermercados e supermercados).

No que diz respeito à competitividade e diferenciação no mercado do retalho de vinho em Portugal, um estudo realizado junto de empresas portuguesas do setor, identificou a perceção destas organizações ao nível dos principais fatores de diferenciação, destacando-se a qualidade dos produtos e dos serviços, o conhecimento sobre o mercado e o cliente, o atendimento, bem como a imagem e notoriedade da marca do vinho. O mesmo estudo indica, ainda, que os fatores que influenciam a vantagem de custos destas empresas são a relação com os fornecedores (poder de negociação com os fornecedores) e as capacidades ao nível da logística, planeamento e controlo (Novais, 2018).

2.4. Competitividade em PME

As PME são consideradas elementos centrais da economia, designadamente na criação de emprego e de valor acrescentado. De acordo com a definição de PME, publicada no Jornal Oficial da União Europeia – Recomendação n.º 2003/361 – o número de colaboradores e o volume de negócios ou o balanço total, são os fatores principais nessa delimitação. São consideradas microempresas, aquelas que disponham de menos de 10 colaboradores, volume de negócios ou balanço total até 2 milhões de euros. As empresas consideradas como pequenas são as que empregam entre 10 a 49 colaboradores e cujo volume de negócios ou balanço total se situe entre os 2 milhões de euros e os 10 milhões de euros. As médias empresas são aquelas que empregam de 50 a 249 colaboradores e possuem um volume de negócios entre 10 e 50 milhões de euros

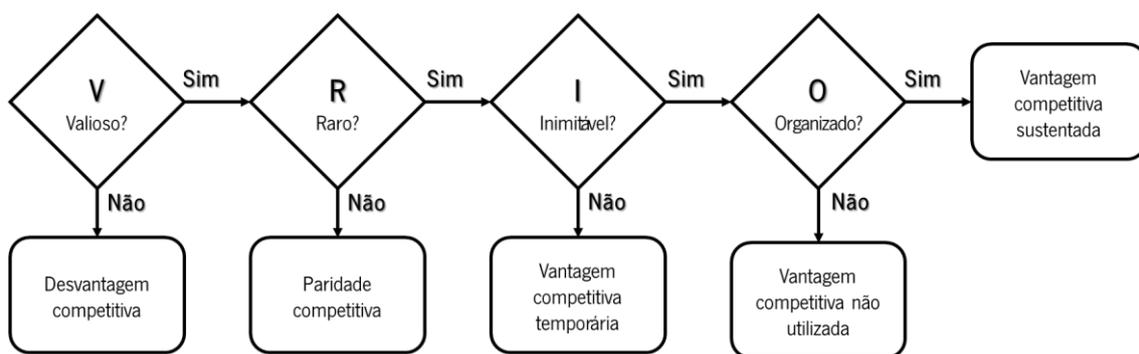
ou que possuam um balanço total superior a 10 milhões de euros e inferior a 43 milhões (Beck & Demirgüç-Kunt, 2004; Moore & Manring, 2009; OECD, 2004; European Commission, 2018).

A revisão de literatura realizada por Gunasekaran, Ray e Griffin (2011) analisa a resiliência e a capacidade das PME competirem, e identifica os seguintes fatores essenciais: i) comportamento organizacional; ii) práticas de gestão; iii) gestão da qualidade; iv) utilização de tecnologia; v) geração de capital; vi) integração da cadeia de valor; vii) localização e *marketing*, e viii) globalização. No contexto europeu, um estudo realizado na Polónia entre 2006 e 2013, identificou como principais determinantes da capacidade de competição das PME a imagem/marca da empresa, o baixo custo dos produtos e a focalização em segmentos específicos de mercado (Sipa et al., 2015). Para Dvouletý e Blažková (2020) os principais determinantes da capacidade de competir das PME, na República Checa, são a dimensão (com vantagem para as empresas maiores), o setor de atividade (com desvantagem para o setor agrícola) e a localização. Segundo Eiriz (2020), num estudo realizado no contexto português da indústria do calçado, a proximidade geográfica das PME pode induzir a uma maior especialização na oferta e no mercado, decorrente de comportamentos de competição, que fomentam uma maior diferenciação dentro da rede de empresas, e comportamentos colaborativos, especificamente ao nível da subcontratação elevada entre empresas, embora possa existir, em certos momentos, a necessidade de comprometer as prioridades de curto prazo da empresa em benefício do coletivo inter-empresarial. A relevância desta questão nas alianças empresariais é corroborada por Russo e Schena (2020) numa investigação sobre ambidestria com PME italianas.

A qualidade do produto, a satisfação dos clientes e as qualificações dos trabalhadores foram identificadas como as principais variáveis de competição das PME, num estudo turco, que recomenda o sistema de gestão da qualidade para adereçar estas três dimensões de forma permanente na empresa (Taçoğlu, Ceyan & Kazançoğlu, 2019). Esta perspetiva sobre a relevância da gestão da qualidade para a competição das PME é consubstanciada por Lafuente, Szerb e Rideg (2020), que identificaram a necessidade de, no processo de avaliação da sua capacidade para competir, a empresa concretizar uma análise dos seus sistemas de competências, por forma a identificar os seus pontos fortes e fracos. Para os autores, a melhoria do desempenho em competição de cada PME dependerá das suas características específicas, não se cingindo a uma adoção simplista de medidas bem-sucedidas de outras empresas, corroborando Kharub e Sharma (2017).

Estes aspetos apontados pela literatura no contexto das PME, vêm ao encontro do preconizado pelo modelo VRIO (sigla para Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização) de Barney e Hesterly (2019), que destaca a importância dos recursos e capacidades das empresas para a determinação do seu potencial competitivo. Neste modelo (Figura 1), a empresa alcança vantagem competitiva sustentada se garantir o cumprimento dos quatro requisitos do modelo VRIO, ou seja, a sua oferta deve ser tida como valiosa por parte do mercado, deverá ser rara de encontrar noutras empresas, deverá ser inimitável, por forma a não ser copiada por outras empresas e, adicionalmente, a empresa deverá possuir uma capacidade de organização elevada, para que lhe seja possível retirar o máximo de proveito da vantagem conseguida com o cumprimento dos primeiros três requisitos. No mesmo entendimento, Eiriz, Barbosa e Figueiredo (2010) sublinham que a competitividade de uma empresa passa pela capacidade de sustentar determinada vantagem competitiva.

Figura 1 - Modelo VRIO



(adaptado de Barney & Hesterly, 2019)

Os aspetos descritos sobre a capacidade de as PME competirem são um contributo para a compreensão do processo de criação e desenvolvimento das empresas retalhistas de vinho, que é afetado, por um lado, pelo contexto externo à empresa e, por outro, pelas suas características idiossincráticas.

2.5. Criação e desenvolvimento de empresas

Os termos criação e desenvolvimento de empresas são expressões utilizadas na presente dissertação para aludir, quer ao processo de génese da empresa, quer para o seu crescimento posterior. Não se pretende abarcar os pontos específicos associados ao declínio decorrente da maturidade avançada da empresa.

Para o entendimento do quadro teórico associado à criação de empresas importa analisar o conceito de empreendedorismo, cuja compreensão tem sido objeto de amplo estudo e, concomitantemente, tem conhecido diversas abordagens ao longo do tempo. As primeiras referências ao processo de criação e ao processo de crescimento e desenvolvimento de empresas reportam a 1755, em particular aos trabalhos de Richard Cantillon, que diferencia pela primeira vez o empreendedor do capitalista, associando o primeiro à tomada de riscos, e o segundo à provisão de capital. Para Cantillon, o empreendedor deveria possuir as qualidades racionais, reflexivas e de previsão, sendo um decisor racional que procura gerir a empresa com vista a alcançar o lucro, através da tomada de riscos. Ainda no século XVIII, Adam Smith considerava a criação de empresas como uma reação às mudanças económicas, transformando a procura em oferta, através de projetos em que são considerados riscos para uma atuação ponderada. Jean Baptiste Say, no início do século XIX, destaca o papel das invenções científicas na criação de produtos úteis, por via da escolha das combinações apropriadas de fatores de produção. Ainda no século XIX, destaque-se os contributos de John Stuart Mill, que coloca o empreendedorismo como o centro da iniciativa privada, e de Carl Menger que enquadra o empreendedorismo como um fator decisivo para o crescimento industrial (Carvalho & Costa, 2015).

Durante o século XX, emergiram novas definições de empreendedorismo, focando aspetos diversos do conceito. Autores com Joseph Schumpeter e Peter Drucker enfatizaram a questão da inovação como determinante no processo empreendedor. Para Schumpeter, o empreendedorismo e a inovação são conceitos que se sobrepõem, dado que o empreendedor não se limita a criar uma empresa, mas, mais do que isso, aporta a esse processo um cunho de inovação, seja esta ao nível do mercado, do produto, do processo, das fontes de matérias-primas, ou da organização. Na década de 80, Drucker reforça a perspetiva de Schumpeter, referindo que um novo negócio, que não possua uma componente de inovação, não pode ser considerado como uma iniciativa de empreendedorismo (Carvalho & Costa, 2015).

Stevenson e Jarillo (1990) identificaram três aspetos essenciais no processo empreendedor, designadamente: a deteção de oportunidades, a motivação para perseguir essas oportunidades, e a confiança nas possibilidades de sucesso nessa busca. Este processo abrange, assim, quer indivíduos, quer organizações. Os autores destacam que o processo de empreendedorismo é dependente de competências específicas, cujo desenvolvimento é passível de ser ensinado e aprendido. Para além destas competências, os autores consideram que os fatores contextuais são, também, determinantes, devendo o ambiente ser facilitador da iniciativa empreendedora, uma vez

que indivíduos com competências empreendedoras, inseridos num ambiente facilitador do empreendedorismo, tendem a criar uma espiral virtuosa de cultura empreendedora, retroalimentando sujeitos, organizações e contextos.

O empreendedorismo implica a deteção, avaliação e aproveitamento de oportunidades, por indivíduos ou grupos empreendedores, assim como a ação destes, no sentido de criar produtos/serviços ou de explorar novos mercados, podendo esta ação decorrer da criação de uma nova empresa ou integrar uma empresa já existente (Hisrich, Peters & Shepherd, 2017).

Timmons e Spinelli (2016) ressaltam que no processo de criação e desenvolvimento de empresas, o investimento financeiro é determinante, no sentido de gerar retornos. Para desenvolverem as suas empresas, os fundadores poderão necessitar de vender partes da empresa para capital de investimento, exigindo que os empreendedores atentem à diluição da sua participação em relação ao aumento do capital da sua empresa.

Embora requeira elevados níveis de preparação e planeamento, o empreendedorismo é, em larga medida, um fenómeno imprevisível. O carácter altamente dinâmico e mutável dos mercados de alto crescimento torna o planeamento um exercício necessário, contudo fluído e passível de se adaptar às dinâmicas contextuais em evolução. Para que a criatividade e a inovação possam ser colocadas em prática com algumas probabilidades de sucesso, é necessário rigor e disciplina no processo de criação e desenvolvimento da empresa. Em contrapartida, a excessiva rigidez de gestão poderá colocar a iniciativa empreendedora em risco, dado que a fase de criação da empresa requer grande flexibilidade e agilidade na estratégia e nas táticas adotadas. A sobrevivência da empresa, neste contexto, implica a capacidade de lidar com a ambiguidade e a incerteza e, simultaneamente, em implementar sistemas de gestão que mitiguem o risco perante essa incerteza (Timmons & Spinelli, 2016).

O processo de criação e o processo de crescimento e desenvolvimento de uma empresa, no longo prazo, requer um contínuo e elevado investimento em pessoas, produtos e serviços, em detrimento das receitas de curto prazo. O paradoxo, muitas vezes presente na criação e no desenvolvimento das empresas, é estas poderem ter um elevado volume de negócios em mercados de rápido crescimento, mas frequentemente terem fluxos de caixa negativos, exigindo investimentos contínuos para financiar esse défice. Pese embora, o empreendedorismo esteja relacionado com a escassez de recursos, dificuldades de organização e de previsibilidade, é a partir desses constrangimentos que se cria valor (Timmons & Spinelli, 2016).

A taxa de sobrevivência de novas empresas é uma questão a atentar na análise do processo de criação de novas empresas. Embora os dados provenientes dos governos, investigação e estatísticas de mortalidade de negócios possam ser discordantes nos valores exatos, existe um consenso no que se refere a concordar que o fracasso é a regra, e não a exceção na criação de novas empresas. Pese embora a dificuldade de apurar com rigor o índice real, Timmons e Spinelli (2016) referem que uma das investigações nos Estados Unidos, estima que a taxa de sobrevivência para novas empresas seja de 46,4%. Estudos realizados em Portugal (Félix, 2017) apresentam taxas de sobrevivência semelhantes. Outros resultados do Governo norte-americano apontam para que dois terços dos novos estabelecimentos empregadores sobrevivam pelo menos 2 anos e 44% sobrevivam pelo menos 4 anos. Em Portugal (FFMS, 2021) a taxa de sobrevivência das empresas a 2 anos, em 2019, foi de 54,4%. Há medida que se considera um período de tempo maior para a análise da sobrevivência das empresas, a taxa de sobrevivência decresce.

No que se refere à questão do desenvolvimento das empresas, importa analisar o enquadramento da literatura sobre a matéria de crescimento das empresas. O contributo teórico da teoria da empresa neste tópico, vem apontando para que as taxas de crescimento das empresas sejam independentes do seu tamanho, ou seja, quer as pequenas empresas, quer as grandes empresas, crescem a taxas semelhantes. Esta característica vem sendo denominada como *Lei de Gibrat*, fruto do reconhecimento da importância do trabalho do engenheiro francês Robert Gibrat nesta matéria, nos anos 30 do século XX. Estudos posteriores, nas décadas de 50 a 70, designadamente de Hart e Prais, Simon e Bonnini, Ijiri e Simon, e Mansfield vieram reforçar a independência das taxas de crescimento do tamanho da empresa, assim como vieram corroborar que a distribuição do tamanho das empresas é estável e aproximadamente log-normal (isto é, o seu logaritmo tem distribuição normal). Adicionalmente, destaque-se o contributo de Edith Penrose que, nos anos 50, no âmbito da teoria das competências (ou teoria da empresa baseada nos recursos), postulou que o crescimento da empresa depende, em primeiro lugar, das características idiossincráticas dos recursos internos da empresa, que determinam as suas opções estratégicas e potencial vantagem competitiva. Trabalhos posteriores, de Evans e de Hall nos anos 80, vieram aprofundar o conhecimento nesta matéria, e demonstraram que a relação entre o crescimento das empresas e o seu tamanho não é constante, mas sim decrescente, ou seja, quanto maior a empresa, menor será o seu crescimento (Cabral & Mata, 2003; Coad, 2007; Coad & Hölzl, 2010; Coad & Hölzl, 2012).

O entendimento do crescimento das empresas na literatura económica implica a definição do conceito de crescimento de empresa e que unidades de medida devem ser consideradas. Uma empresa pode crescer organicamente expandindo as suas atividades existentes ou, alternativamente, através da aquisição de outras empresas, seja por meio de integração vertical, horizontal ou não relacionada. Estudos apontam para que as empresas jovens e pequenas tendam a crescer mais de forma orgânica, ao passo que empresas maiores e mais maduras cresçam preferencialmente por meio de aquisições. Adicionalmente, importa salientar que a forma como se mede o crescimento das empresas poderá ser absoluta ou relativa. As medidas de crescimento absoluto consideram a diferença real no tamanho da empresa, sendo o seu uso relevante no estudo do crescimento de pequenas empresas. Por seu turno, as taxas de crescimento relativas são predominantemente usadas no estudo da empresa industrial e na literatura de economia do trabalho. As taxas de crescimento relativas referem-se a mudanças no tamanho da empresa, sendo comumente estudado o crescimento relativo a partir de diferenças logarítmicas de tamanho (Coad, 2007; Coad & Hölzl, 2010; Coad & Hölzl, 2012).

No que se refere às unidades de medida consideradas no estudo do crescimento das empresas, existem diversas utilizadas na literatura. Tipicamente, o emprego e o volume de negócios são utilizados na análise do crescimento das empresas, embora outros estudos tenham testado outras hipóteses, nomeadamente, o valor acrescentado, o total do ativo, entre outras. Em todo o caso, quer o emprego, quer o volume de negócios, têm-se afigurado como medidas de crescimento apropriadas e que, em certa medida, se complementam e permitem considerar de forma mais abrangente o crescimento das empresas. Não obstante, a escolha da forma adequada de medir o crescimento da empresa deverá ajustar-se ao setor ou indústria em análise (Coad, 2007; Coad & Hölzl, 2010; Coad & Hölzl, 2012).

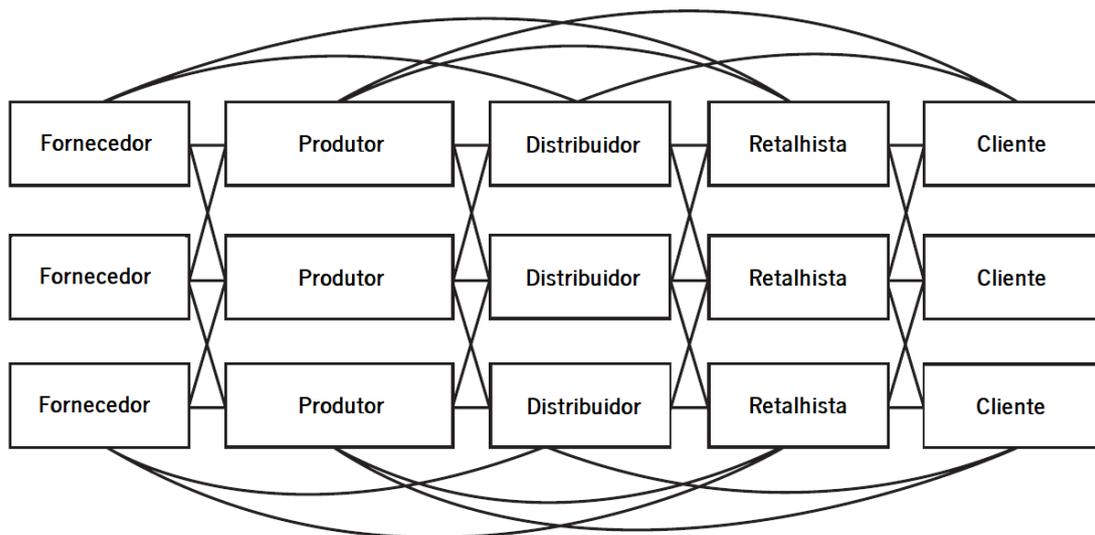
2.6. A cadeia de distribuição

As empresas retalhistas de vinho encontram-se situadas num dado ponto da cadeia de distribuição, cujo conceito, no entender de Chopra e Meindl (2016), consiste em todas as partes, direta ou indiretamente, envolvidas na satisfação dos requisitos do cliente. Essas partes incluem produtores, fornecedores, transportadores, armazéns, retalhistas e, pontualmente, os próprios clientes. Grosso modo, e tal como o termo cadeia sugere, espera-se que os bens ou serviços se deslocalizem de forma encadeada de fornecedores de matérias-primas para produtores, posteriormente para os distribuidores, de seguida para os retalhistas e, por fim, para o cliente

final. A cadeia de distribuição inclui todas as funções envolvidas no levantamento de necessidades de um cliente e na satisfação das mesmas, incluindo o desenvolvimento de produto, *marketing*, operações, distribuição, controlo financeiro, atendimento ao cliente, entre outras. Uma cadeia de distribuição caracteriza-se por ser dinâmica e envolver o fluxo constante de troca de informações, produtos e recursos ao longo das diversas etapas da cadeia.

Contudo, apesar de o termo cadeia de distribuição poder sugerir que apenas um agente económico está envolvido em cada fase, na realidade, um fabricante pode receber material de vários fornecedores e depois abastecer diversos distribuidores. Desta forma, a maioria das cadeias de distribuição são entendidas como redes. Assim, pode-se pressupor que o termo rede de distribuição é capaz de descrever de forma mais fidedigna a estrutura da maioria das cadeias de distribuição. A Figura 2 ilustra os diferentes estádios de uma cadeia de distribuição, sendo visualmente semelhante a uma rede (Chopra & Meindl, 2016).

Figura 2 - Fases da cadeia de distribuição



(adaptado de Chopra & Meindl, 2016)

Uma cadeia de distribuição tem como objetivo o aumento do excedente económico de toda a cadeia, que se entende como sendo a diferença entre o valor gerado para o cliente e o total de custos incorridos em todas as fases da cadeia. As decisões tomadas pelos agentes económicos ao longo da cadeia de distribuição têm um grande impacto no sucesso ou insucesso de cada um destes, uma vez que influenciam significativamente a receita gerada e o custo suportado. O sucesso de uma cadeia de distribuição permite o fluxo de produtos, informação e recursos, de forma a fornecer um alto nível de disponibilidade de bens e serviços ao cliente, através de custos mais reduzidos. Os principais fatores que determinam o desempenho de uma cadeia de

distribuição são as instalações, os inventários, os transportes, a informação, os fornecedores e os preços (Chopra & Meindl, 2016).

De entre as principais características de uma cadeia de distribuição, destaque-se a visão cíclica que organiza os processos da cadeia em ciclos, em que cada ciclo se realiza na interface entre duas fases sucessivas da cadeia. Cada ciclo começa com um pedido efetuado por uma fase da cadeia de suprimento e termina quando o pedido é recebido da fase que fornece resposta ao pedido. Uma visão *push/pull* de uma cadeia de distribuição caracteriza-se por processos baseados no tempo em relação ao pedido do cliente. Os processos *pull* são executados em resposta a um pedido do cliente, enquanto os processos *push* são executados em antecipação aos pedidos do cliente (Chopra & Meindl, 2016).

Na planificação de uma rede de distribuição importa considerar as necessidades do cliente e o custo de atender a essas necessidades. De entre as principais necessidades do cliente destaque-se o tempo de resposta ao pedido, a variedade e disponibilidade do produto, a conveniência, a visibilidade/acompanhamento do pedido e a possibilidade de devolução. Relativamente aos custos, destacam-se os inventários, o transporte, as instalações, o movimento de cargas (*handling*) e a gestão de informação. Tendencialmente, o aumento do número de instalações de armazenamento de produto diminuirá o tempo de resposta e o custo de transporte, contudo irá aumentar o custo de inventário e de manutenção de infraestruturas. Cadeias de distribuição que entregam o produto diretamente ao cliente são mais adequadas para situações em que existe uma grande variedade de produtos de valor elevado e com procura reduzida ou incerta. Essas cadeias apresentam baixos níveis de inventário, mas incorrem em altos custos de transporte, sendo mais lentas a fornecer o produto ao cliente. Por seu turno, as cadeias de distribuição com armazéns a nível local são adequadas para produtos com procura elevada, sendo particularmente vantajosas nos casos em que o transporte representa uma grande fração do custo total. Pese embora este tipo de cadeia incorra em custos de inventário mais elevados, os custos de transporte são mais baixos e é possível fornecer ao cliente de forma mais rápida (Chopra & Meindl, 2016).

O aumento das vendas *online* teve um impacto significativo, tanto ao nível do atendimento ao cliente, quanto nos custos das cadeias de distribuição. As vendas *online* permitem que uma empresa ofereça uma maior variedade de produtos e melhore a disponibilidade de produtos através da centralização de inventário, o que se configura como particularmente benéfico para produtos de baixo volume de procura e de grande variedade. O canal *online* também facilita a

experiência do cliente, ao disponibilizar acesso permanente (desde que possua uma ligação à *internet*) e ao permitir uma experiência mais personalizada. Vender um produto *online*, no entanto, aumenta o tempo de resposta em relação a um retalhista em loja física. Uma empresa que vende *online* reduz os custos com as instalações, se não houver perda significativa com a ausência de interação física com o cliente. No entanto, os custos de transporte aumentam, sendo particularmente significativos para produtos de baixo valor e com procura previsível. As vendas *online* têm sido mais eficazes para produtos de alto valor com procura incerta, e quando os clientes estão dispostos a esperar algum tempo pela entrega do produto. A *internet* é particularmente eficaz para produtos digitais como música, filmes e livros que podem ser digitalizados e disponibilizados no imediato nesse formato, uma vez que as duas principais desvantagens de distribuir produtos físicos *online* desaparecem, designadamente, tempos de resposta longos e custos de transporte elevados (Chopra & Meindl, 2016).

Segundo Higuete e Remaud (2020), o comportamento dos compradores de vinho em contexto *online* não difere, no geral, do comportamento dos compradores de outras categorias de produtos, em que a maioria das pessoas tende a comprar marcas mais conceituadas e repetirá a compra dessas marcas, sendo essa compra de frequência ocasional. Genericamente, os consumidores de vinho fiéis a uma marca, país de origem ou casta de uva, raramente excedem os 15% dos consumidores, o que significa que a grande maioria dos consumidores de vinho variam nas suas escolhas. No entanto, esta tendência é desafiada em ambiente *online*, dado que a investigação indica que o número de consumidores fiéis à marca, origem ou casta é superior nas lojas *online* em comparação com a loja física. A utilização de algoritmos ou outras técnicas de *Customer Relationship Management* poderão estar na origem deste comportamento. Segundo Santos e Ribeiro (2012), a experiência de utilização da loja de retalho de vinhos *online*, por parte do cliente, é tida como um fator importante na sua escolha, dado que há uma tendência para comprarem os produtos recomendados pela loja.

2.7. A função do retalho

A função do retalho engloba as atividades comerciais relacionadas com a venda de bens e serviços aos consumidores para uso pessoal ou familiar, sendo a última etapa do processo da cadeia de distribuição. O retalho pode incluir bens tangíveis ou intangíveis, desenvolver-se numa loja física ou *online*, e pode ser feito por retalhistas, fabricantes ou distribuidores, estes dois últimos a partir de processos de integração vertical a jusante (Berman, Evans & Chatterjee, 2018).

O retalho abarca as empresas e as pessoas envolvidas na transferência física e de propriedade de bens e serviços do produtor para o consumidor. Considerando a cadeia de distribuição, os retalhistas desempenham funções de articulação e prestação de informação aos fabricantes, distribuidores e consumidores finais, agregando produtos de vários fornecedores e disponibilizando-os de forma concentrada aos clientes (Berman, Evans & Chatterjee, 2018). Sendo o vinho um produto com elevada diversidade de produtores, este último aspeto afigura-se como sendo central para o aumento do excedente económico decorrente da atividade do retalho nesta área, em particular.

O retalho assume, ainda, funções de enviar, armazenar, catalogar, promover e pagar antecipadamente por bens e serviços, posteriormente disponibilizados ao cliente. No mercado do vinho, este aspeto assume-se como particularmente relevante, no sentido de contribuir positivamente para o apoio à atividade de vitivinicultura. Para além de realizar transações com o cliente, geralmente, o retalhista fornece-lhe serviços associados a essa transação, dos quais se destaca o serviço pós-venda. Adicionalmente, o retalhista poderá apresentar a oferta ao cliente em formato multicanal, estimulando e facilitando a compra (Berman, Evans & Chatterjee, 2018). Relativamente ao canal de compra *online*, segundo Santos e Ribeiro (2012), neste mercado o comprador tipo do retalho de vinho *online* em Portugal é composto por jovens adultos do sexo masculino, com elevadas habilitações literárias e maiores rendimentos, cujo padrão de compra apresenta, em média, uma compra mensal. As motivações para optar por este canal prendem-se com a conveniência, a variedade de vinhos oferecidos, a disponibilidade de inventários e o preço.

A relação entre retalhistas e fornecedores pode ser considerada ao nível da sua complexidade, uma vez que os retalhistas fazem parte de um canal de distribuição voltado para o consumidor final e, simultaneamente, constituem-se como os principais clientes dos seus fornecedores. As relações do canal fornecedor-retalhista são tendencialmente mais estáveis em situações de distribuição exclusiva, e tendencialmente mais voláteis quando existe distribuição intensiva por múltiplos retalhistas. Algumas das características particulares do retalho têm que ver com o facto de, em média, o valor das transações ser reduzida, os clientes propenderem a comprar de forma não planeada e deslocarem-se a uma loja física (Berman, Evans & Chatterjee, 2018).

Adicionalmente, o retalho pode ser entendido na perspetiva do valor que acrescenta aos bens e serviços, ao executar uma série de funções. Não obstante parte dessas funções, geralmente, não ser tangível, estas são necessárias na cadeia de valor entre fabricantes e consumidores. Os retalhistas, enquanto especialistas em distribuição, podem dispor de vantagens

de eficácia e eficiência, junto do cliente, face a outras organizações, designadamente, podem alcançar economias de escala e economias de gama na função de distribuição. O aumento do tamanho e da sofisticação das empresas retalhistas, tem permitido que estas utilizem a sua posição junto do cliente, para adquirir uma fatia crescente da cadeia de valor e assumir, cada vez mais, funções tradicionalmente desempenhadas pelos fabricantes, naquilo que se entende por integração vertical a montante (Zentes, Morschett & Schramm-Klein, 2017).

Na sua definição clássica, o retalho é tido como o processo de compra de produtos a outras organizações, com o intuito de revenda ao cliente final, geralmente sem transformação, bem como a prestação pontual de serviços pós-venda. Contudo, o desenvolvimento que se tem verificado no retalho, implica um novo entendimento da sua definição, que permita abarcar as funções tradicionais do retalho, ainda existentes em algumas empresas, assim como as funções existentes nas empresas mais sofisticadas e complexas, que são responsáveis por coordenar ou desenvolver cadeias de valor, desde a fase de produção até à venda ao cliente final. Dada a apropriação de certas funções de produção pelos retalhistas e, inversamente, das funções de retalho pelos fabricantes, ambos os tipos de instituições estão, de certa forma, a convergir. Este desenvolvimento demonstra que as conceções clássicas das funções de retalho não são suficientemente abrangentes para descrever e analisar muitas das empresas retalhistas contemporâneas (Zentes, Morschett & Schramm-Klein, 2017).

2.8. Síntese e conclusão

Face aos escassos estudos existentes sobre o tema específico dos fatores críticos de sucesso no processo de criação e no processo de crescimento e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho, o presente capítulo aborda o tema central da presente dissertação, partindo de uma delimitação de conceitos fundamentais para a sua compreensão. Ao concretizar a definição de fatores críticos de sucesso à dimensão estratégica, remete-se a dissertação para a procura das fontes de vantagem competitiva que as empresas retalhistas de vinho poderão obter, em função das suas especificidades, e em que medida impactam no processo de criação e no processo de crescimento e desenvolvimento. Este capítulo, para além de oferecer uma perspetiva relativa às particularidades do processo de criação e desenvolvimento de empresas, com recurso aos conceitos de empreendedorismo e de crescimento das empresas, assim como as condições contextuais de competição que impactam o seu sucesso, analisa, também, as taxas de sobrevivência destas empresas, procurando tecer uma interpretação ampla dos desafios, muitas

vezes insuperáveis, que estas empresas enfrentam. O capítulo termina com uma descrição e análise da função do retalho e das suas particularidades ao longo da cadeia de distribuição, destacando-se os que são tidos na literatura como os principais aspetos de valor acrescentado que este tipo de empresas oferece à economia.

3. Contexto do estudo e metodologia

3.1. Introdução

O presente capítulo tem como finalidade o enquadramento do estudo empírico realizado, abordando aspetos relacionados com a sua natureza, procedimentos, métodos e técnicas empregues na sua prossecução. Procura-se apresentar o contexto onde se insere o estudo, as etapas seguidas, a definição dos objetivos do estudo, os participantes e as técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados. Na secção 3.2 é efetuada uma apresentação das principais características do setor em Portugal, designadamente a dimensão das empresas existentes e a definição do tipo de mercado existente neste setor, à luz da perspetiva da Economia Industrial e da Empresa (Mata, 2013). A secção 3.3 apresenta o problema e os objetivos do estudo, seguindo-se a secção 3.4 que aborda o *design* de investigação adotado, nomeadamente os procedimentos metodológicos seguidos na construção do instrumento de recolha de dados, na sua aplicação, na recolha de dados e na análise dos resultados. O capítulo completa-se com a secção 3.5, com a descrição do processo amostral e dos trâmites inerentes à recolha de dados.

3.2. Contexto do estudo

Em Portugal, no ano de 2018, as PME totalizavam 1.294.037 empresas, representando 99,9% do total do tecido empresarial composto por 1.295.299 empresas (FFMS, 2020). Analisando os países da União Europeia, as PME ultrapassam 99% do total de empresas, representando mais de 100 milhões de empregos, o que corresponde a 67% de todos os empregos do setor privado (Sipa, Gorzen-Mitka & Skibinski, 2015).

O setor de empresas retalhistas de vinho em Portugal é integralmente constituído por PME, num total de 342 empresas registadas com o CAE 47250 *Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados*. Os dados provenientes do Banco de Portugal (2021) e os constantes da base de dados *Orbis Europe*, são coerentes ao não identificarem quaisquer grandes empresas no CAE 47250. No que concerne ao nível de atividade do setor, registou-se um total de 150,5M€ de volume de negócios em 2019, contribuindo para 0,07% do PIB português, que em 2019 totalizou 214.374,6M€ (Banco de Portugal, 2022).

Considerando o número de pessoas ao serviço, nenhuma das empresas ultrapassa o número de 250 pessoas e, no volume de negócios anual, nenhuma das empresas excede os 50M€. A única exceção neste limiar refere-se à empresa líder do setor – *Garrafeira Soares* -

Comércio de Bebidas, S.A. –, cujo volume de negócios ultrapassa os 50M€. Contudo, tal como preconizado no Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, que criou a certificação eletrónica do estatuto de PME, ainda qualificam para este estatuto de PME as empresas cujo balanço total anual não exceda 43M€. A *Garrafeira Soares - Comércio de Bebidas, S.A.*, com um ativo total de 26,3M€ fica, assim, qualificada para integrar esta classificação de PME.

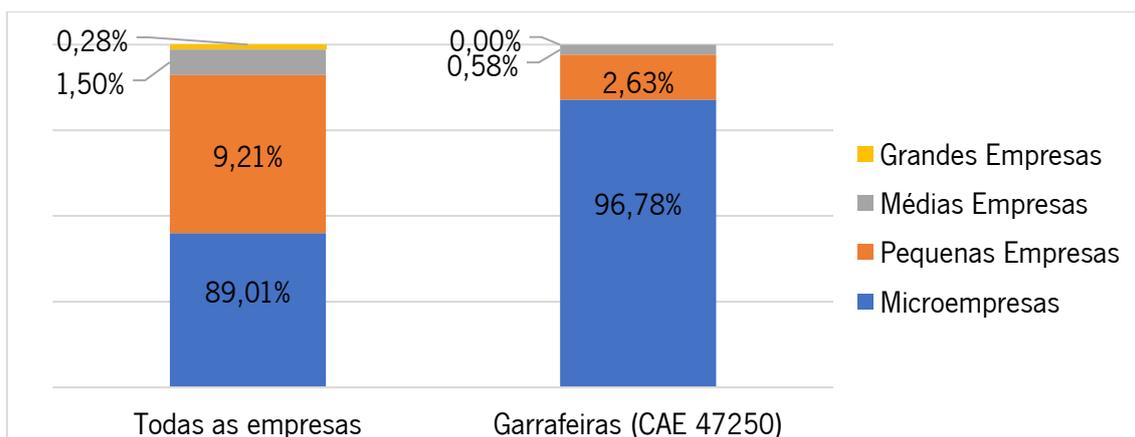
Não obstante o conjunto de empresas retalhistas de vinho em Portugal ser integralmente composto por PME, importa considerar que estas empresas competem diretamente com grandes empresas que, para além do papel de distribuição, passaram, simultaneamente, a ter um papel central no retalho de vinho junto do consumidor, designadamente as grandes superfícies como os hipermercados e supermercados. Os dados relativos ao mercado do retalho do vinho em Portugal têm indicado que as grandes superfícies colhem um total de 57% da quota de mercado do retalho do vinho, ficando o restante alocado às PME, designadamente os retalhistas de vinho tradicionais e supermercados pequenos, com quotas de 13% e 30%, respetivamente (Nielsen, 2019).

A criação de novas empresas retalhistas de vinho depende de fatores contextuais associados a eventuais barreiras à entrada. Em Portugal, este mercado não possui grandes impedimentos à entrada, pelo que a verificação de lucros económicos positivos tenderá a promover a criação de novas empresas no setor. Importa considerar que o contexto empresarial português vem conhecendo medidas políticas que visam aumentar a concorrência e reduzir a concentração industrial, designadamente, através da implementação de medidas de desregulamentação à criação de novas empresas, como é o caso da iniciativa *Empresa na Hora* (Fernandes, Ferreira & Winters, 2014).

As empresas retalhistas de vinho, ao situarem-se no final da cadeia de distribuição, podem ter um papel determinante na definição do preço a pagar pelos consumidores. Genericamente, os retalhistas utilizam estratégias de *marketing* centradas no preço, promoção e comunicação de produto, posicionamento nas prateleiras e conhecimentos sobre vinho dos seus recursos humanos. A representatividade do retalho de vinho nos países europeus apresenta características distintas. A título de exemplo, em Itália, o retalhista tradicional de vinho representa aproximadamente 60% do volume total de vendas, enquanto as grandes superfícies representam cerca de 40%, e encontram-se a perder participação no mercado de vinho, visto que muitos consumidores compram diretamente aos produtores ou bebem vinho fora de casa na restauração (Rosetto & Galletto, 2018). Por seu turno, em Portugal os retalhistas tradicionais de vinho, comumente designados por garrafeiras, têm uma quota de mercado de 13% (Nielsen, 2019). A

dimensão das empresas neste setor, em 2019, caracteriza-se por 96,78% de microempresas, 2,63% de pequenas empresas e 0,58% de médias empresas. Face ao conjunto das restantes empresas portuguesas, verifica-se que no setor do retalho do vinho existe uma maior prevalência de microempresas e menor nas restantes categorias, tal como se apresenta na Figura 3 (Banco de Portugal, 2021).

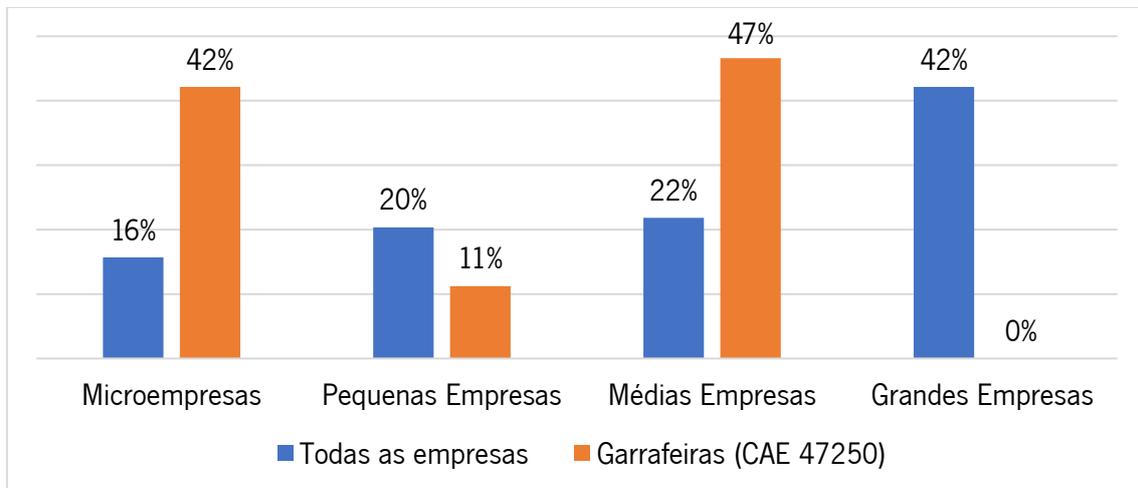
Figura 3 - Percentagem de empresas por dimensão: comparativo “todas as empresas” e “garrafeiras” em 2019



(Banco de Portugal, 2021)

No que se refere à representatividade de cada tipo de dimensão nas vendas e serviços prestados, o setor retalhista do vinho apresenta características distintas, face ao conjunto de todas as empresas portuguesas (Figura 4). De salientar a inexistente representatividade das grandes empresas no volume de negócios, que no agregado das empresas portuguesas se assume como o tipo de dimensão com maior volume. Contudo, as médias empresas representam 47% do volume de negócios do setor retalhista de vinho, o que em certa medida se alinha com as restantes empresas, no sentido em que as maiores empresas do setor captam a maior parte do volume de negócios. Destaque-se, ainda, que no setor retalhista de vinho, apenas duas empresas se qualificam como médias empresas. Importa salientar que nos retalhistas de vinho o impacto das microempresas no volume de negócios (42%) é substancialmente mais representativo do que nas restantes empresas (16%) (Banco de Portugal, 2021).

Figura 4 - Percentagem de vendas e serviços prestados por dimensão da empresa: comparativo “todas as empresas” e “garrafeiras” em 2019



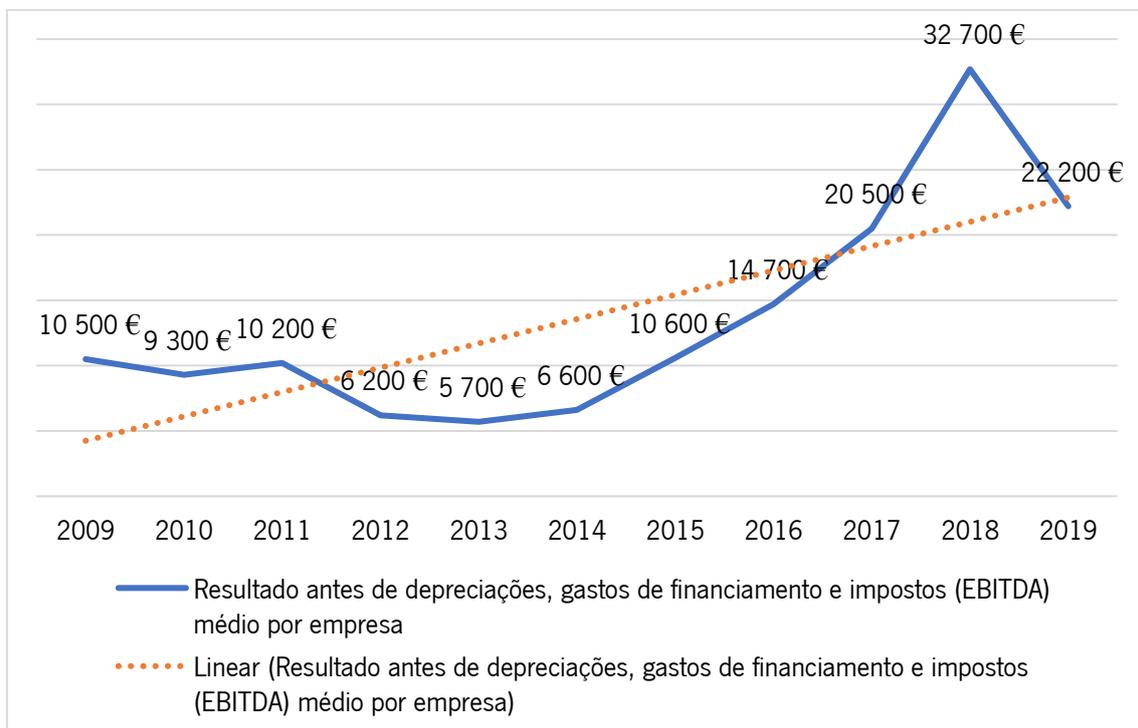
(Banco de Portugal, 2021)

Estes dados indiciam que as microempresas poderão desempenhar um papel de maior importância no setor retalhista de vinho, comparativamente com o agregado total das empresas portuguesas. No entanto, analisando os dados disponibilizados na base de dados *Orbis Europe*, verifica-se uma concentração de grande parte do volume de negócios num reduzido número de empresas. Considerando o volume de negócio das duas empresas líderes, verifica-se que estas conseguem captar 46,8% do volume de negócios total do setor – 150,5M€ –, com a *Garrafeira Soares - Comércio de Bebidas, S.A.* a liderar o mercado com um volume negócios de 56.9M€ (37,8% do total), seguida da *Osório, Silva & Ribeiro, Lda. (Garrafeira Nacional)* a apresentar um volume de 13.6M€ (9% do total). De forma a caracterizar o tipo de mercado que este setor apresenta em Portugal, recorreu-se a alguns índices previstos na literatura (Mata, 2013). No ano de 2019, o setor das garrafeiras registou um índice de Herfindahl (H) de 0,157. De acordo com Mata (2013), um valor de $H < 0,2$ caracteriza um mercado como concorrencial, ao passo que um índice de $H > 0,6$ é característico de um mercado monopolista. Se o índice se apresentar superior a 0,2 e inferior a 0,6 ($0,2 < H < 0,6$) o setor poderá ser considerado como um oligopólio. Os resultados apurados apontam no sentido de o setor retalhista de vinho em Portugal poder ser considerado concorrencial, embora tendente a tornar-se mais concentrado, uma vez que uma subida de 0,043 no índice de Herfindahl o qualificará como um oligopólio. Considerando os índices de concentração C4, C8 e C20, verifica-se que o mercado retalhista de vinhos em Portugal apresenta um valor $C4=0,5274$, um valor $C8=0,6147$ e um valor de $C20=0,7209$, indicando que

as quatro maiores empresas abarcam cerca de 53% do volume de negócios do setor, as oito maiores empresas cerca de 61% e as 20 maiores empresas 72%.

A nível de rentabilidade, verifica-se que a média do resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA), por empresa, entre 2009 e 2019, foi sempre positivo e, excetuando recuos pontuais, apresenta uma tendência crescente, tal como se verifica na Figura 5 (Banco de Portugal, 2021).

Figura 5 - Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) médio por empresa do setor das garrafeiras (CAE 47250) entre 2009 e 2019



(Banco de Portugal, 2021)

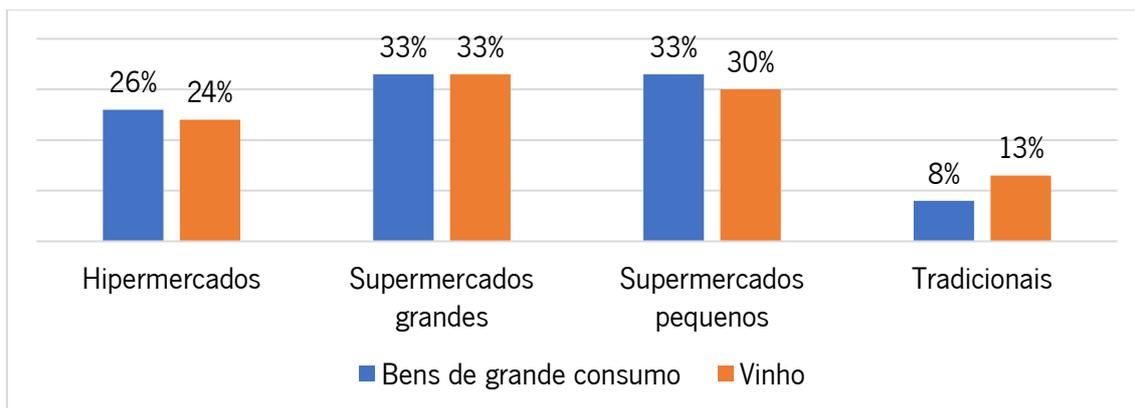
Nesta análise importa, contudo, considerar o impacto que as grandes superfícies (hipermercados e supermercados) têm no mercado do retalho de vinho. Um estudo apresentado pela Nielsen (2019) diferencia os retalhistas de vinho nas seguintes categorias:

1. Hipermercados;
2. Supermercados grandes;
3. Supermercados pequenos;
4. Tradicionais.

Nesta categorização, os retalhistas de vinho, como as garrafeiras, consideram-se como “Tradicionais”. A Figura 6 apresenta de forma comparativa as quotas de mercados destas categorias retalhistas na venda de bens de grande consumo (FMCG - *Fast Moving Consumer*

Goods) e na venda de vinhos. Os resultados apontam para uma maior representatividade dos retalhistas de vinho tradicionais no seu mercado, com 13% de quota, face ao restante retalho tradicional de bens de grande consumo, cuja quota é de 8%. Destaque-se que o estudo refere que os retalhistas de vinho “tradicionais” apresentam uma maior rotação de produto, quando comparado com os restantes retalhistas de vinho (Nielsen, 2019).

Figura 6 - Quota de mercado: comparativo “bens de grande consumo” e “vinho” em 2018



(Nielsen, 2019)

Considerando que em 2019 as empresas retalhistas de vinho obtiveram um volume de negócios total de 150,5M€ (Banco de Portugal, 2021), e face aos resultados apresentados na Figura 6, calcula-se que o volume de negócios total do retalho de vinho terá sido de 1.157,7M€ em 2019, com as seguintes distribuições pelas quatro categorias de retalhistas de vinho:

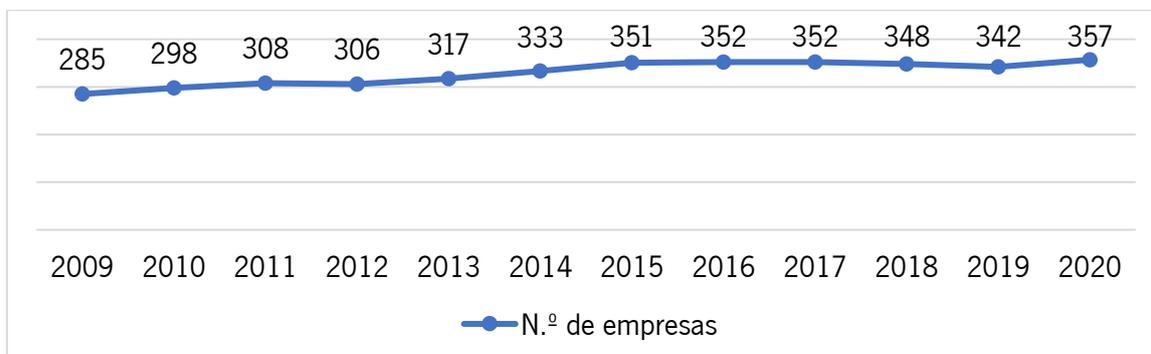
1. Hipermercados (24%) – 277,8M€;
2. Supermercados grandes (33%) – 382M€;
3. Supermercados pequenos (30%) – 347,3M€;
4. Tradicionais (13%) – 150,5M€.

Com base nestes dados, e face ao valor do PIB português em 2019, referido anteriormente como totalizado em 214.374,6M€ (Banco de Portugal, 2022), verifica-se que o volume de negócios do vinho, agregando retalhistas pequenos e grandes superfícies, poderá ter contribuído para 0,54% do PIB.

Os resultados apresentados induzem a considerar que os produtos das empresas retalhistas de vinhos são semelhantes, e que as empresas possuem pouca margem para fixar os seus preços, sendo tomadoras de preços. Este mercado não possui grandes impedimentos à entrada e quando se verificam lucros positivos tende a ocorrer uma entrada de novas empresas, que poderá levar a

uma expansão da oferta e eliminação dos lucros existentes. Na Figura 7 apresenta-se a evolução do número de garrafeiras em Portugal entre os anos de 2009 e 2020.

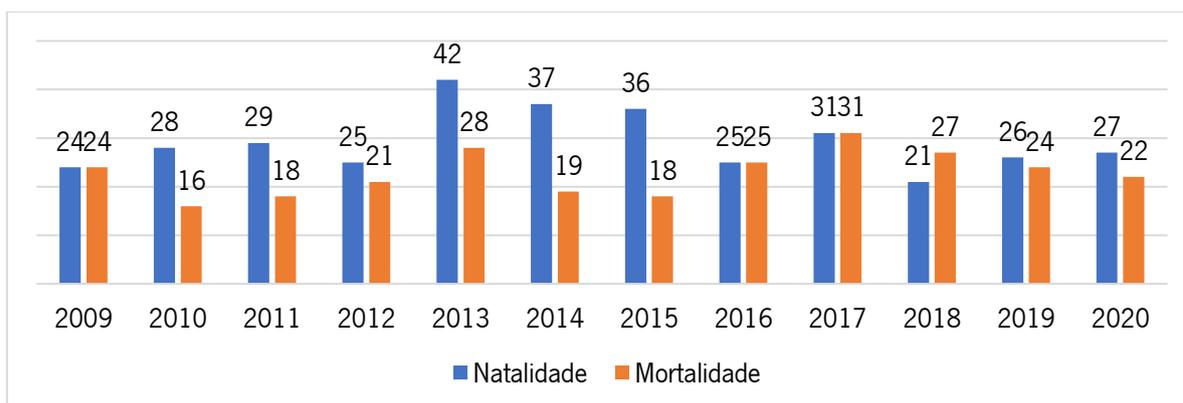
Figura 7 - Evolução do número de empresas de comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados (garrafeiras), entre 2009 e 2020 em Portugal



(Banco de Portugal, 2021)

Verifica-se que entre 2009 e 2015 registou-se um crescimento no número de empresas e que este se estabilizou até 2017. Em 2018 e 2019 verificou-se uma quebra sucessiva no número de garrafeiras, tendo, contudo, retomado o crescimento de 2020. Entre 2009 e 2020, apenas em 2018 se registou uma mortalidade superior à natalidade destas empresas, tal como apresentado na Figura 8, onde constam os números absolutos de empresas nascidas e extintas em cada ano entre 2009 e 2020.

Figura 8 - Mortalidade e Natalidade de empresas de comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados (garrafeiras), entre 2009 e 2020 em Portugal (valores absolutos)



(Banco de Portugal, 2021)

Estes dados, e quando considerado o crescimento do resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) médio por empresa (Figura 5), indiciam que as empresas dominantes do setor estarão a absorver uma quantidade significativa da rentabilidade, o que se traduz pelo índice de Herfindahl tendente a um mercado mais concentrado, tal como referido anteriormente.

3.3. Problema e objetivos de investigação

A apresentação do contexto e de algumas características do setor, possibilita o entendimento da pertinência do estudo. O propósito da presente dissertação tem que ver com a realização de um estudo exploratório centrado no setor das empresas retalhistas de vinho, de forma a poder identificar os fatores críticos de sucesso que permitem suportar a sua criação e desenvolvimento no mercado português. O estudo orienta-se para a perspetiva dos consumidores de vinho, procurando identificar, a partir das suas perceções, quais os fatores que os induzem a escolher a empresa retalhista de vinho como canal de compra, possibilitando compreender em que aspetos as empresas retalhistas de vinho crescem e se desenvolvem enquanto canais diferenciados, face às restantes alternativas ao dispor dos consumidores. Procura-se, assim, acrescentar um contributo para a compreensão do crescimento e desenvolvimento deste setor no mercado português. Consequentemente, emergem os seguintes objetivos de investigação:

1. Caracterizar a amostra: considerando que o objeto de estudo é a perceção dos consumidores, importa definir que consumidores são estudados e quais os procedimentos adotados para a recolha de dados junto da amostra. O nível de consecução deste objetivo irá contribuir para a pertinência das conclusões retiradas dos objetivos subsequentes.
2. Identificar um perfil de preferências dos consumidores acerca dos fatores que influenciam a escolha do canal de retalho para compra de vinho: a partir de um conjunto de atributos influenciadores da escolha do canal de retalho de compra de vinho, pretende-se compreender quais os fatores que, na perspetiva dos consumidores, determinam a sua decisão;
3. Identificar os fatores críticos que induzem os consumidores a preferirem comprar vinho nas empresas retalhistas de vinho, de forma continuada, em detrimento de outros canais de retalho: para a prossecução deste objetivo, importa compreender quais as vantagens associadas aos recursos, atividades e competências que estas empresas possuem, os seus pontos fortes, bem como os fatores favoráveis que residam no contexto externo das empresas retalhistas de vinho e que contribuem para a sua diferenciação;
4. Identificar as potenciais fragilidades das empresas retalhistas de vinho: com base na perceção dos consumidores, identificar quais os fatores que contribuem negativamente para o desenvolvimento destas empresas, e que ameaçam a sua sustentabilidade, contribuindo para a sua mortalidade;

5. Identificar necessidades emergentes dos consumidores de empresas retalhistas de vinho que possibilitem a sua criação e desenvolvimento: com recurso à perspetiva dos consumidores, encontrar possíveis hipóteses para oportunidades emergentes no setor, que satisfaçam eventuais necessidades não satisfeitas plenamente pelas empresas atuais.

3.4. *Design* de investigação

A Tabela 1 apresenta, de forma sintetizada, a metodologia adotada na presente investigação.

Tabela 1 - Síntese da metodologia adotada

Dimensões	Objetivos	Estudo	Amostra	Recolha de dados	Análise de dados
1 – Perfil de preferências dos respondentes	Caracterizar a amostra	Quantitativo	Consumidores que constam nas listagens de contactos das empresas retalhistas de vinho a operar em Portugal	Inquérito por questionário	Estatística descritiva Frequência Média Desvio padrão Coeficiente de correlação de Pearson Coeficiente de Contingência Software (SPSS, Excel)
	Identificar um perfil de preferências dos consumidores acerca dos fatores que influenciam a escolha do canal de retalho para compra de vinho				
2 - Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho	Identificar os fatores críticos que induzem os consumidores a preferirem comprar vinho nas empresas retalhistas de vinho, de forma continuada, em detrimento de outros canais de retalho				
3 - Fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho	Identificar potenciais fragilidades das empresas retalhistas de vinho				
	Identificar necessidades emergentes dos consumidores de empresas retalhistas de vinho que possibilitem a sua criação e desenvolvimento				

Fonte: Autor

Numa primeira fase, efetuou-se uma revisão de literatura relativa ao tema do estudo, incluindo livros e artigos científicos, comunicações e relatórios, que ocupam o foco do ponto

segundo da presente dissertação. O propósito central da primeira fase do processo de investigação visou obter informação exploratória sobre a temática em questão e conceber, em que medida, a presente dissertação poderá contribuir para o campo de estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Seguiu-se a delimitação do problema em estudo, que passou por chegar a um entendimento sobre a abordagem a efetuar ao tema escolhido. Este processo, tido por Quivy e Campenhoudt (1998) como um processo adaptativo contínuo, implica a escolha de um enquadramento teórico significativo para o problema, contrapondo-o ao tema central do estudo, no sentido de se questionar do seu contributo e eventual necessidade de reformulação.

Partindo da seleção dos conteúdos teóricos mais relevantes, seleciona-se o método de recolha de dados adequado (Quivy & Campenhoudt, 1998). Na presente dissertação foi feita a opção por um inquérito por questionário, organizado em três dimensões de análise, que o estruturam e organizam, de forma a alcançar o desígnio proposto nos objetivos de investigação. A primeira dimensão do questionário visa compreender o perfil de preferências dos respondentes, com base nos principais fatores identificados pela investigação sobre o tema. A segunda dimensão centra-se nos fatores associados à criação e desenvolvimento das empresas retalhistas de vinho, separando em duas categorias os fatores de criação (categoria 2.a) dos fatores de desenvolvimento e crescimento destas empresas (categoria 2.b). Por último, a terceira dimensão foca-se nos possíveis fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho, a partir de uma perspetiva estratégica, analisando, numa primeira categoria, as eventuais vantagens competitivas destas organizações (categoria 3.a) e, numa segunda categoria, contrapondo e comparando diretamente com outros canais de retalho concorrenciais, designadamente as grandes superfícies (categoria 3.b).

A Tabela 2 apresenta as três dimensões fundamentais do inquérito, bem como as respetivas categorias em que se subdividem. A referida Tabela 2 apresenta, ainda, a distribuição dos itens por cada categoria, e uma descrição breve da sua finalidade e as referências que a substanciam. Os restantes itens (n.º 1 a 10 da parte B – *Perfil do respondente*) não se encontram classificados em dimensão de análise, uma vez que se focalizam em caracterizar os respondentes com base nos dados sociodemográficos tidos como pertinentes para o estudo, e alvo de discussão no capítulo 4 da presente dissertação.

Tabela 2 - Dimensões e categorias de análise

Dimensão	Categorias	Itens	Descrição
1. Perfil de preferências dos respondentes	1. Preferências de consumo dos respondentes	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11	Na esteira dos principais contributos empíricos sobre as preferências dos consumidores de vinho, os itens procuram caracterizar as preferências de consumo de vinho dos participantes no estudo (Cohen, 2009; Danner, Ristic, Johnson, Meiselman, Hoek, Jeffery & Bastian, 2016; Dressler, 2018; Goodman, 2009; Neuninger, 2019; Pronto, 2016; Ogbeide, Stringer & Ford, 2014; Schäufele, Pashkova & Hamm, 2018).
2. Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho	2.a) Criação de empresas	14, 15, 16 e 17	Os itens abordam a capacidade de a empresa retalhista de vinho apresentar práticas associadas a um processo empreendedor com potencial de sustentabilidade e identificar quais os fatores que ameaçam a sua sustentabilidade, designadamente contribuindo para a sua mortalidade (Carvalho & Costa, 2015; Hisrich, Peters & Shepherd, 2017; Timmons & Spinelli, 2016).
	2.b) Crescimento e desenvolvimento	21, 22, 23, 24, e 25	Os itens analisam a verificação da implementação, por parte da empresa retalhista de vinho, de medidas que indiciam que esta se encontra em crescimento e desenvolvimento (Cabral & Mata, 2003; Coad, 2007; Coad & Hölzl, 2010; Coad & Hölzl, 2012).
3. Fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho	3.a) Vantagens competitivas	12, 13, 18, 19, 20, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, e 35	Os itens analisam as possíveis vantagens associadas aos recursos, atividades e competências que as empresas retalhistas de vinho possuem, os seus pontos fortes, bem como os fatores favoráveis que residam no contexto externo e que podem levar os consumidores a preferirem comprar vinho nestas empresas, de forma continuada, em detrimento de outros canais de retalho (Berman, Evans & Chatterjee, 2018; Chopra & Meindl, 2016; Higuete & Remaud, 2020; Santos & Ribeiro, 2012).
	3.b) Canal preferencial de retalho: Retalhista ou hiper/ supermercado	36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 e 45	Os itens partem de um conjunto de atributos influenciadores da escolha do canal de compra de vinho, comparando quais os fatores que, na perspetiva dos consumidores, são desempenhados melhor pelo retalhista em relação ao hiper ou supermercado (Chopra & Meindl, 2016; Higuete & Remaud, 2020; Santos & Ribeiro, 2012; Zentes, Morschett & Schramm-Klein, 2017).

Fonte: Autor

Segundo Ghiglione e Matalon (1993), a elaboração do questionário parte do entendimento que o inquérito implica questionar uma quantidade específica de indivíduos com o intuito de tecer generalizações, pelo que parte da análise dos resultados individuais para, posteriormente, almejar obter resultados generalizáveis. Na presente dissertação a opção metodológica passa pela

aplicação da técnica de questionário fechado, que para os autores, é uma abordagem mais diretiva, uma vez que o conteúdo das questões, a ordem de apresentação e as opções de resposta, são previamente definidas pelo investigador. A normalização do texto e da sequência das questões, confere a esta técnica particular utilidade, nomeadamente quando se pretende analisar e compreender as perceções ou preferências dos respondentes, cujo acesso é efetuado através da linguagem, uma vez que a sua manifestação espontânea é pontual ou de difícil acesso. A simplicidade de implementação e a potencialidade de aplicação em larga escala, determinou a pertinência pela escolha desta técnica na presente dissertação.

De Ketele e Roegiers (1993) destacam a existência de limitações a considerar na técnica de questionário na recolha de dados, nomeadamente, a capacidade de captar de forma clara os objetivos e as informações pretendidas no estudo e, posteriormente, possíveis dificuldades na validação dos resultados obtidos. Segundo Ghiglione e Matalon (1993), a construção do questionário é uma fase de especial relevância no estudo, uma vez que a sua incorreta formulação terá consequências críticas em todo o processo e nas conclusões que se possam alcançar com o estudo. A correta elaboração do questionário passa por este ser adequadamente explícito no seu enunciado, permitindo um preenchimento claro para o respondente, sem necessidade de quaisquer explicações, para além das enunciadas.

No presente estudo, o questionário foi composto por 55 itens que têm como propósito abarcar as dimensões do estudo e alcançar os objetivos pretendidos, dado que o número de questões deverá ser suficientemente compreensivo para aprofundar a análise dos resultados obtidos e, dessa forma, contribuir de forma robusta para as conclusões do estudo. As questões foram organizadas de forma permitir um preenchimento intuitivo e encadeado, evitando repetições desnecessárias. Assim, as questões surgiram organizadas por grupos ou categorias, conferindo ao inquirido uma experiência de resposta progressiva e sobre temáticas concretas (Ghiglione & Matalon, 1993).

Os dados obtidos dependem do tipo de variáveis definidas para cada item do questionário, pelo que a pertinência do estudo carece de uma adequada formulação do instrumento de recolha dados. Para as questões colocadas optou-se por uma tipologia de resposta fechada, de forma a possibilitar a comparabilidade entre as respostas. As questões foram colocadas sob forma de afirmação, procurando-se aferir o grau de concordância dos respondentes com as mesmas. Considerando que se pretende recolher atitudes, opiniões e perceções dos respondentes, afigurou-se como adequada a utilização de um questionário com itens do tipo escala de *Likert*, composta

por cinco níveis, cuja amplitude entre cada nível se procura apresentar como igual ao respondente, no sentido de se conceber cada questão como uma variável do tipo intervalar (Ghiglione & Matalon, 1993; Black, 1999). A escala utilizada nos itens foi a que se apresenta na Tabela 3.

Tabela 3 - Escala de *Likert* utilizada no questionário

Escala
1 – Discordo totalmente
2 – Discordo
3 – Indeciso
4 – Concordo
5 – Concordo totalmente
Não sabe/não responde

Fonte: Autor

De forma a medir a fiabilidade e consistência interna dos itens do questionário, foi utilizado o coeficiente de fiabilidade Alpha de Cronbach, considerado por Black (1999) como particularmente válido para questionários do tipo *Likert*. O coeficiente pode assumir valores entre 0 e 1, sendo tendencialmente mais fiável quanto maior for o índice obtido. De acordo com Hill e Hill (2000), um coeficiente de fiabilidade superior a 0,90 é tido como sendo *excelente*, entre 0,80 e 0,90 é considerado *bom*, entre 0,70 e 0,80 é considerado *razoável*, entre 0,60 e 0,70 é tido como *fraco*, e inferior a 0,60 é considerado *inaceitável*. O questionário aplicado no presente estudo obteve um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,9797 indicando uma consistência interna excelente. No que se refere à consistência entre categorias, a Tabela 4 apresenta os coeficientes de Alpha de Cronbach obtidos, todos com valores de consistência interna excelentes ou bons.

Tabela 4 - Consistência interna (Alpha de Cronbach) das categorias do questionário

Dimensão	Categorias	Alpha de Cronbach
1. Perfil de preferências dos respondentes	1. Preferências de consumo dos respondentes	0,9808
2. Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho	2.a) Criação de empresas	0,8250
	2.b) Crescimento e desenvolvimento	0,9630
3. Fatores de vantagem das empresas retalhistas de vinho	3.a) Vantagens competitivas	0,9736
	3.b) Canal preferencial de retalho: Retalhista ou hiper/ supermercado	0,8776

Fonte: Autor

No que concerne à validação do instrumento, destaque-se a importância deste trâmite se relacionar com a garantia de que o mesmo é capaz de alcançar o fim a que se designa, e a disponibilização de informação com qualidade, para que os resultados do estudo possuam valor

empírico. Existem quatro tipos de validade que importa salientar: interna, externa, do construto, e da conclusão. A validade interna respeita à qualidade do instrumento utilizado, designadamente na qualidade dos seus itens e na capacidade de estes permitirem a realização de inferências na análise dos resultados obtidos. A validade externa refere-se a uma eventual generalização dos resultados obtidos e, para tal, depende da qualidade da composição da amostra, no sentido de esta ser representativa do universo de que faz parte. A validade do construto respeita ao nível de contribuição para o construto teórico do estudo, a partir das inferências obtidas a nível operacional, ou seja, implica a generalização a partir de um instrumento de recolha de dados para os conceitos ou modelos do estudo. Por fim, a validade da conclusão destaca-se como sendo a mais significativa das validades, uma vez que se refere à capacidade das conclusões alcançadas no estudo se relacionarem umas com as outras de forma relevante e aceitável (Cook & Campbell, 1979).

De forma a avaliar a validade do construto, o mesmo foi revisto e submetido a um pré-teste com um grupo restrito de 24 consumidores de vinho. Os resultados foram submetidos a uma análise da correlação entre os itens, permitindo determinar os itens aptos a integrar o questionário final. Decorrente deste processo foram retificados os itens que se revelaram menos bem construídos, decorrente de uma maior indefinição, falta de consenso e correlação fraca com as restantes variáveis. Ainda, adicionou-se como item final, um campo de resposta aberta para os participantes no pré-teste poderem deixar a sua avaliação e sugestões de melhoria ao questionário. Estes procedimentos visaram dotar o questionário de maior fiabilidade, para que os resultados finais da presente dissertação sofressem o menor enviesamento possível.

3.5. Processo amostral e recolha de dados

De forma a analisar o setor retalhista do vinho em Portugal, optou-se por recolher informação na base de dados *Orbis Europe*, segmentando o grupo específico de empresas portuguesas com código de atividade neste setor, designadamente com o CAE 47250 *Retail sale of beverages in specialised stores*, correspondendo, em Portugal, ao CAE 47250 – *Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados*. Desta segmentação foi possível extrair a informação de 309 empresas, sendo um valor muito próximo das 342 empresas classificadas com a CAE 47250 pelo Banco de Portugal (2021). Decorrente de se considerar a população do estudo como a totalidade dos consumidores das empresas retalhistas de vinho a operar em Portugal, surgiu a delimitação da amostra do presente estudo, que se constitui pelos consumidores das empresas retalhistas de vinho, com contacto ativo estabelecido com as referidas empresas, de

modo que estas divulgassem o estudo junto destes consumidores e solicitassem a sua participação.

Considerando que das 309 empresas registadas na base de dados *Orbis Europe*, apenas 264 empresas possuem contacto de correio eletrónico publicado na *internet*, somente a estas foi distribuída, através de mensagem de correio eletrónico, a hiperligação de acesso para o questionário, juntamente com o enquadramento e objetivos do estudo, e as instruções para divulgação do questionário junto dos seus clientes. Através deste processo foram recolhidas 67 respostas válidas ao questionário. Entende-se como resposta válida, a submissão completa e integral do questionário, que consiste em o respondente completar a totalidade das questões do questionário e selecionar a opção “Submeter” no final do mesmo. O processo de recolha de dados decorreu entre 6 de maio e 20 de agosto de 2022, tendo sido a abordagem às empresas efetuada via correio eletrónico. Optou-se por esta abordagem pelo facto de permitir uma distribuição equivalente do questionário junto das diversas empresas e pelo facto de ir ao encontro dos recursos disponíveis para a investigação. A principal vantagem desta abordagem residiu no menor viés induzido por uma alternativa de abordagem individualizada a determinadas empresas, ao passo que a principal desvantagem se prendeu na possibilidade de o questionário poder passar mais facilmente despercebido por entre as mensagens de correio eletrónico das empresas. Para minimizar esta desvantagem, optou-se por enviar cinco emails a solicitar a participação no inquérito, ao longo de todo o período de recolha de dados.

De acordo com Schutt (1999), as amostras de maior dimensão conduzem a um menor erro amostral e, por conseguinte, os resultados obtidos são mais facilmente generalizáveis à totalidade da população em questão. Não obstante as dificuldades em apurar com rigor a população total que se considera como sendo os clientes das empresas retalhistas de vinho em Portugal, procurou-se através da mais ampla difusão viável do questionário, que a amostra fosse o mais representativa possível. Considerando a classificação proposta por Hill e Hill (2003) a amostra considera-se como sendo por conveniência, o que circunscreve as conclusões obtidas à própria amostra, com fraca possibilidade de extrapolação com confiança para o resto da população. Por outro lado, tendo em conta o enquadramento do presente estudo, entende-se que a fragilidade do processo amostral é minimizada, pelo facto de se constituir como um estudo que explora os traços essenciais da população de consumidores de empresas retalhistas de vinho em Portugal.

3.6. Síntese e conclusão

O enquadramento do estudo e da metodologia de investigação adotada são o enfoque deste capítulo, que se inicia com a contextualização do setor do retalho do vinho, à luz do roteiro de investigação que sustenta o estudo empírico, no qual se incluem o problema e os objetivos, *design* de investigação, contexto de amostragem, e o procedimento de recolha de dados.

O estudo apresentado é de cariz quantitativo, suportado num instrumento de recolha de dados aplicado através de inquérito por questionário *online*, em que os participantes atribuem as respostas aos itens de forma independente. O questionário foi enviado para as 264 empresas elegíveis, através dos contactos publicitados por estas, solicitando que o fizessem chegar aos seus clientes e, quando aplicável, que o divulgassem nas suas plataformas de comunicação digital. Deste processo resultou a recolha de 67 respostas válidas e que fundamentam os dados apresentados e analisados nesta dissertação.

4. Apresentação e análise de resultados

4.1. Introdução

O presente capítulo tem como desígnio a apresentação e análise de resultados decorrentes do estudo desenvolvido junto dos consumidores das empresas retalhistas de vinho. Foram registadas 67 respostas válidas ao questionário aplicado, que abarcou um total de 264 empresas retalhistas de vinho a operar em Portugal.

A secção 4.2 tem como finalidade caracterizar a amostra de consumidores participantes no estudo, designadamente nas variáveis referentes à faixa etária, ao sexo, às habilitações literárias, ao distrito de residência, aos conhecimentos sobre vinho, aos valores despendidos habitualmente na compra de vinho, ao valor máximo disponível para comprar uma garrafa de vinho, à quantidade de vinho adquirida, ao tipo de estabelecimento preferido e, por fim, às finalidades pelas quais a compra se realiza. Na secção 4.3 são apresentados os resultados obtidos no estudo, em relação às preferências dos consumidores no retalho do vinho. A secção 4.4 apresenta os resultados obtidos no âmbito dos fatores associados ao processo de criação de empresas retalhistas de vinho, bem como ao seu crescimento e desenvolvimento. Por último, na secção 4.5 são analisadas as correlações entre as variáveis que compõem as dimensões do estudo, apresentadas no ponto 3.4 (Tabela 2), explorando-se as variáveis cujo coeficiente de correlação de Pearson se manifestou mais elevado, e cujo teste significância permitiu a não rejeição da hipótese nula (H_0).

4.2. Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é constituída por consumidores de empresas retalhistas de vinho a operar em Portugal. De um total de 342 empresas retalhistas de vinho identificadas pelo Banco de Portugal (2021) com o CAE 47250, foram integradas no estudo 264 empresas, dado que as restantes não dispunham de contacto publicitado na *internet*, limitando a possibilidade de participação, considerando os recursos disponíveis para desenvolver a investigação.

Foram recebidas 67 respostas válidas ao questionário, representando 0,25 de respostas por empresa. Com efeito, a amostra de consumidores que participou no estudo totalizou-se em 67 consumidores. A Tabela 5 apresenta as faixas etárias dos consumidores de vinho participantes, organizadas em seis intervalos etários.

Tabela 5 - Faixa etária dos participantes

Idade	N	%
Menos de 20 anos	0	0%
Entre 21 e 30 anos	8	11,9%
Entre 31 e 40 anos	14	20,9%
Entre 41 e 50 anos	28	41,8%
Entre 51 e 60 anos	7	10,4%
Mais de 60 anos	10	14,9%
Não sabe/Não responde	0	0%
Total	67	100%

Fonte: Autor

De entre os respondentes, verifica-se que 41,8% incluem-se na faixa etária dos 41 aos 50 anos, sendo a faixa etária mais representativa. Seguiu-se com 20,9% de representatividade a faixa etária entre 31 e 40 anos e, com 14,9%, a faixa etária dos maiores de 60 anos. A faixa etária dos 51 aos 60 anos teve uma representatividade de 10,4%. A faixa etária dos menores de 20 anos não registou qualquer incidência.

No que se refere ao sexo dos participantes, a Tabela 6 apresenta a distribuição dos participantes no estudo, onde se verifica que 73,1% são do sexo masculino e 26,9% são do sexo feminino.

Tabela 6 - Sexo dos participantes

Sexo	N	%
Feminino	18	26,9%
Masculino	49	73,1%
Não sabe/Não responde	0	0%
Total	67	100%

Fonte: Autor

A Tabela 7 apresenta a distribuição dos participantes, de acordo com as suas habilitações literárias (nível de habilitações mais elevado).

Tabela 7 - Habilitações literárias dos participantes

Habilitações literárias	N	%
1.º ciclo de escolaridade	0	0%
2.º ciclo de escolaridade	2	3,0%
3.º ciclo de escolaridade	3	4,5%
Ensino Secundário	15	22,4%
Bacharelato	6	9,0%
Licenciatura	26	38,8%
Mestrado	12	17,9%
Doutoramento	3	4,5%
Não sabe/Não responde	0	0%
Total	67	100%

Fonte: Autor

Os resultados obtidos indicam que o nível de habilitações mais prevalente, de entre os participantes, foi a Licenciatura (38,8%), seguindo-se o Ensino Secundário (22,4%). O terceiro nível habilitacional mais prevalente foi o Mestrado (17,9%). O nível habilitacional Bacharelato foi o quarto mais frequente (9%). Os níveis de escolaridade 3.º ciclo de escolaridade e Doutoramento tiveram ambos uma prevalência de 4,5%. O nível de escolaridade 2.º ciclo apresentou 3% de prevalência.

No que respeita ao distrito de residência da amostra, a Tabela 8 apresenta a distribuição dos participantes.

Tabela 8 - Distrito de residência dos participantes

Distrito de residência	N	%
Aveiro	3	4,5%
Braga	16	23,9%
Coimbra	3	4,5%
Faro	12	17,9%
Funchal	3	4,5%
Lisboa	15	22,4%
Porto	13	19,4%
Viana do Castelo	2	3,0%
Não sabe/Não responde	0	0%
Total	67	100%

Fonte: Autor

O distrito mais representativo foi o distrito de Braga com 23,9%, seguindo-se, o distrito de Lisboa com prevalência de 22,4%, o distrito do Porto com 19,4% e o distrito de Faro com 17,9%. Com prevalência de 4,5% registaram-se os distritos de Aveiro, Coimbra e Funchal. Seguiu-se, com 3% de prevalência, o distrito de Viana do Castelo.

O item que solicitava aos respondentes a sua autoavaliação, no que se refere aos seus conhecimentos sobre vinho, apresentou a seguinte distribuição (Tabela 9).

Tabela 9 - Conhecimentos sobre vinho (autoavaliação dos participantes)

Conhecimentos sobre vinho (autoavaliação)	N	%
Muito reduzidos	0	0%
Reduzidos	4	6,0%
Indeciso	8	11,9%
Elevados	50	74,6%
Muito elevados	5	7,5%
Não sabe/Não responde	0	0%
Total	67	100%

Fonte: Autor

Os resultados indicam que, maioritariamente, os participantes entendem possuir conhecimentos *Elevados* sobre vinho com 74,6% de representatividade. A segunda autoavaliação mais frequente foi a de *Indeciso* com 11,9%. A terceira opção mais prevalente foi a que indica conhecimentos *Muito elevados* sobre vinho, com 7,5%. Somente 6% dos participantes indicaram possuir conhecimentos *Reduzidos*.

A Tabela 10 apresenta a distribuição dos participantes, consoante o valor que estes indicaram como sendo o que mais frequentemente despendem na compra de uma garrafa de vinho, tendo como referência uma quantidade de 0,75 lts por garrafa.

Tabela 10 - Valor que os participantes mais frequentemente despendem na compra de uma garrafa de vinho de 0,75 lts.

Valor mais frequentemente despendido na compra de uma garrafa de vinho de 0,75 lts	N	%
Menos de 2 €	0	0%
De 2 a 3,99 €	3	4,5%
De 4 a 5,99€	10	14,9%
De 6 a 8€	5	7,5%
Mais de 8€	46	68,7%
Não sabe/Não responde	3	4,5%
Total	67	100%

Fonte: Autor

Os dados apontam no sentido de os participantes despendem *Mais de 8€*, com maior frequência (68,7%). O segundo valor despendido mais prevalente foi de *4€ a 5,99€* (14,9%), seguindo-se o valor de *6€ a 8€* com 7,5% e o valor de *2€ a 3,99€* com 4,5%.

Relativamente ao valor máximo que os participantes indicam estar disponíveis para pagar por uma garrafa de vinho (tendo como referência 0,75 lts. por garrafa), a Tabela 11 apresenta a distribuição obtida.

Tabela 11 - Valor máximo que os participantes estariam disponíveis para despendem na compra de uma garrafa de vinho de 0,75 lts

Valor máximo disponível para despendem na compra de uma garrafa de vinho de 0,75 lts	N	%
Até 4€	0	0%
Até 8€	0	0%
Até 12€	0	0%
Até 16€	8	11,9%
Mais de 16€	53	79,1%
Não sabe/Não responde	6	9,0%
Total	67	100%

Fonte: Autor

Na compra de uma quantidade equivalente a uma garrafa de vinho de 0,75 litros, os participantes indicaram, maioritariamente (79,1%), a disponibilidade para despende um valor de *Mais de 16€*. Seguiu-se, com 11,9%, os respondentes que indicaram o valor de *Até 16€*.

A Tabela 12 apresenta os resultados obtidos no que concerne à quantidade média de vinho adquirida, por mês, pelos participantes, (tendo por referência a quantidade de 0,75 lts por garrafa).

Tabela 12 - Quantidade média de vinho adquirida, por mês, tendo como referência 0,75 lts por garrafa

Quantidade de vinho adquirida por mês, tendo como referência 0,75 lts por garrafa	N	%
Menos de 1 garrafa	2	3,0%
1 garrafa	2	3,0%
2 garrafas	3	4,5%
3 garrafas	5	7,5%
4 ou mais garrafas	54	80,6%
Não sabe/Não responde	1	1,5%
Total	67	100%

Fonte: Autor

Os resultados demonstram que 80,6% dos participantes indicaram adquirir *4 ou mais garrafas*, por mês, seguindo-se a quantidade de *3 garrafas* (7,5%) e de *2 garrafas* (4,5%). As opções *Menos de 1 garrafa* e *1 garrafa* registaram ambas 3%.

A Tabela 13 apresenta os resultados obtidos na questão relativa ao tipo de estabelecimento em que os participantes efetuam as suas compras de vinho.

Tabela 13 - Tipo de estabelecimento mais frequentemente escolhido para a compra de vinho

Estabelecimento de compra mais frequente	N	%
Garrafeiras/lojas de rua bebidas (apenas)	41	61,2%
Garrafeiras/lojas de rua bebidas e Garrafeiras <i>online</i>	10	14,9%
Garrafeiras/lojas de rua bebidas, Garrafeiras <i>online</i> e Hipermercados ou supermercados	5	7,5%
Garrafeiras/lojas de rua bebidas e Hipermercados ou supermercados	9	13,4%
Garrafeiras/lojas de rua bebidas e Outro	2	3,0%
Não sabe/Não responde	0	0%
Total	67	100%

Fonte: Autor

Os participantes, na sua totalidade e de forma acumulada com outras opções, indicaram optar por *Garrafeiras/lojas de rua de bebidas* (100%), seguindo-se as *Garrafeiras online* (22,4%) e os *Hipermercados ou supermercados* (20,9%). Destaque-se que 61,2% dos participantes referiu comprar, exclusivamente, em *Garrafeiras/lojas de rua de bebidas*, não acumulando com a utilização de outros canais de compra.

Relativamente à finalidade da compra, a Tabela 14 apresenta a distribuição dos participantes, de acordo com os dados recolhidos.

Tabela 14 - Finalidades da compra do vinho

Finalidade da compra	N	%
Consumo próprio	29	43,3%
Consumo próprio e Oferta	24	35,8%
Consumo próprio, Oferta e Revenda	5	7,5%
Consumo próprio e Revenda	9	13,4%
Não sabe/Não responde	0	0%
Total	67	100%

Fonte: Autor

A finalidade de compra *Consumo próprio* foi indicada pela totalidade dos participantes (100%) de forma isolada e acumulada com outras opções. A segunda opção mais indicada foi *Oferta* (43,3%), seguindo-se a opção *Revenda* (20,9%).

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que o perfil dos consumidores de empresas retalhistas de vinho, participantes neste estudo, apresentam as seguintes características:

- a) Faixa etária entre 41 aos 50 anos (41,8%);
- b) Sexo masculino (73,1%);
- c) Habilitações ao nível da licenciatura ou superior (61,2%);
- d) Residência mais prevalente na região norte do país (46,3%);
- e) Autoavalia-se com conhecimentos sobre vinho elevados ou muito elevados (82,1%);
- f) Despende, por norma, mais de 8€ na compra de cada garrafa de vinho de 0,75 litros (68,7%);
- g) Disponível para despende, no máximo, mais de 16€ na compra de uma garrafa de vinho de 0,75 litros (79,1%),
- h) Adquire quatro ou mais garrafas de vinho de 0,75 litros por mês (80,6%);
- i) Compra com mais frequência em garrafeiras/lojas de rua (100%);
- j) Tem como principal finalidade da compra o consumo próprio (100%).

4.3. Preferências dos consumidores no retalho do vinho

Um dos objetivos da presente investigação, relaciona-se com a caracterização do perfil de preferências dos consumidores de empresas retalhistas de vinho em Portugal. Tendo em consideração os fatores que influenciam a escolha do canal de retalho para compra de vinho, utilizou-se como base para a formulação dos itens desta dimensão do questionário, os contributos

empíricos sobre as preferências dos consumidores de vinho (Cohen, 2009; Danner, Ristic, Johnson, Meiselman, Hoek, Jeffery & Bastian, 2016; Dressler, 2018; Goodman, 2009; Neuninger, 2019; Ogbeide, Stringer & Ford, 2014; Pronto, 2016; Schäufele, Pashkova & Hamm, 2018). Para cada item do questionário, os respondentes identificaram o seu nível de concordância (Tabela 3). Na Tabela 15 apresentam-se os resultados obtidos no que concerne às preferências dos consumidores no retalho do vinho (itens 1 a 11).

Tabela 15 . Preferências dos consumidores no retalho do vinho

Item	Concordância					NS/NR	Média	DP
	1	2	3	4	5			
1. Prefere garrafeiras com vendedores com conhecimentos especializados em vinhos	0%	0%	0%	37%	63%	0%	4,63	0,4873
2. Prefere escolher vinhos de uma ampla variedade e quantidade disponível	0%	13%	16%	40%	30%	0%	3,87	0,9984
3. Geralmente compra vinhos que já comprou anteriormente	3%	19%	33%	34%	10%	0%	3,30	1,0002
4. Tende a comprar vinhos que tenham sido recomendados por alguém	1%	7%	15%	46%	30%	0%	3,96	0,9444
5. Escolhe vinhos para combinarem com um tipo de comida	0%	3%	10%	39%	48%	0%	4,31	0,7826
6. Geralmente é fiel a certas marcas de vinho, comprando-as mais frequentemente	6%	34%	34%	22%	3%	0%	2,82	0,9523
7. Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes	0%	1%	1%	39%	58%	0%	4,54	0,6112
8. Tende a comprar vinhos que tenham informação sobre prémios recebidos no rótulo	12%	45%	27%	12%	4%	0%	2,52	1,0054
9. Tendencialmente opta por comprar vinhos <i>premium</i> /de preço tendencialmente mais elevado	12%	42%	28%	15%	3%	0%	2,55	0,9891
10. A informação no rótulo é muito importante na sua escolha de vinho	1%	7%	24%	45%	22%	0%	3,79	0,9299
11. Geralmente, tem facilidade em escolher que vinho comprar	0%	10%	21%	39%	30%	0%	3,88	0,9617

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indeciso; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente; NS/NR – Não sabe/não responde

Fonte: Autor

Verifica-se que os itens que registaram um valor médio mais elevado de concordância foram os itens “1. *Prefere garrafeiras com vendedores com conhecimentos especializados em vinhos*”, “5. *Escolhe vinhos para combinarem com um tipo de comida*” e “7. *Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes*”, com médias (\bar{x}) de 4,63, 4,31 e 4,54, respetivamente. Considerando os valores de Desvio Padrão (DP) entre 0,4873 e 0,7826, pode-se considerar que existiu dispersão ligeira por parte dos participantes nestes itens.

O conhecimento especializado dos vendedores é altamente valorizado pelos participantes no estudo ($\bar{x}=4,63$). Esta valorização poderá encontrar-se relacionada com a necessidade, identificada na literatura (Dressler, 2018; Ogbeide, Stringer & Ford, 2014), de os consumidores de vinho manifestarem limitações na avaliação do vinho a adquirir, sendo que o apoio prestado

pelo profissional do retalhista de vinho é um importante fator para mitigar essa necessidade. Os dados sugerem que os retalhistas de vinho que possuam profissionais com elevados conhecimentos de vinhos, tenderão a captar a preferência dos consumidores.

Outro aspeto relevante nas preferências dos consumidores remete para a importância dada à harmonização do vinho com determinado alimento ($\bar{x}=4,31$). Face a estudos realizados noutros países (Goodman, 2009) e em Portugal (Pronto, 2016), destaque-se que os resultados obtidos no presente estudo apontam para uma menor influência do consumo prévio do vinho na compra, havendo uma tendência para preferir experimentar novas marcas de vinho ($\bar{x}=4,54$), em detrimento de comprar vinhos já adquiridos anteriormente ($\bar{x}=2,82$). Esta maior tendência para a experimentação de novos vinhos vai ao encontro das características identificadas no mercado alemão por Dressler (2018).

Considerando os itens com menores índices de concordância, destaque-se os itens “8. *Tende a comprar vinhos que tenham informação sobre prémios recebidos no rótulo*” ($\bar{x}=2,52$), “9. *Tendencialmente opta por comprar vinhos premium/de preço tendencialmente mais elevado*” ($\bar{x}=2,55$) e “6. *Geralmente é fiel a certas marcas de vinho, comprando-as mais frequentemente*” ($\bar{x}=2,82$). Nestes itens verifica-se uma dispersão mais elevada (DP entre 0,9523 e 1,0054) do que nos itens de maior concordância. Os consumidores inquiridos atribuem uma menor importância à informação no rótulo sobre prémios recebidos pelo vinho ($\bar{x}=2,52$), do que em outros contextos (Goodman, 2009).

No que respeita ao item 9, destaque-se que, embora os respondentes se revelem, na sua maioria, discordantes ou totalmente discordantes (54%) de que, tendencialmente, *optam por vinho premium/de preço tendencialmente elevado*, nos resultados da caracterização da amostra, optaram na sua maioria (68,7%), por escolher o intervalo de preço mais elevado das opções possíveis, indicando que, em média, despendem mais de 8€ na compra de uma garrafa de vinho (Tabela 10) e que estão disponíveis (79,1%) para comprar garrafas de vinho com valor superior a 16€ (Tabela 10). A motivação deste desalinhamento poderá ter que ver com o conceito subjetivo de *vinho premium/de preço tendencialmente elevado*, que para os participantes poderá abarcar vinhos de valor muito superior às opções disponíveis no questionário deste estudo.

Em suma, o perfil de preferências dos consumidores de empresas retalhistas de vinho inquiridos, apresenta as seguintes características:

- a) Valorização de vendedores com conhecimentos especializados em vinho ($\bar{x}=4,63$);
- b) Tendência para escolha de vinho que emparelhe com a refeição ($\bar{x}=4,31$);

- c) Preferência por variar e experimentar vinhos de marcas diferentes ($\bar{x}=4,54$), em detrimento de repetir a compra de determinada marca ($\bar{x}=2,82$);
- d) Razoável tendência para comprar vinhos recomendados por alguém ($\bar{x}=3,96$);
- e) Razoável tendência em ter facilidade na escolha do vinho a comprar ($\bar{x}=3,88$);
- f) Razoável preferência em escolher vinhos de uma ampla variedade e quantidade ($\bar{x}=3,87$);
- g) Razoável valorização da informação existente no rótulo ($\bar{x}=3,79$);
- h) Tendência para alguma indecisão no que diz respeito a comprar vinhos já comprados anteriormente ($\bar{x}=3,30$);
- i) Tendência para não optar por *vinhos premium/ de preço tendencialmente mais elevado* ($\bar{x}=2,55$), não obstante despenderem uma média superior a 8€ por cada garrafa (68,7%) e estarem disponíveis para comprar garrafas de vinho com valor superior a 16€ (79,1%);
- j) Tendência para não valorizar a informação sobre prémios no rótulo da embalagem ($\bar{x}=2,52$).

4.4. Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento

De forma a dar consecução ao objetivo de identificar os fatores críticos que induzem os consumidores a preferirem comprar, continuamente, vinho nas empresas retalhistas de vinho, em detrimento de outros canais de retalho, seguidamente apresentam-se os resultados obtidos no estudo, analisando-se separadamente os fatores associados à criação de empresas retalhistas de vinho e os fatores relacionados com o crescimento e desenvolvimento destas empresas.

Relativamente aos fatores críticos de sucesso na criação de empresas, os participantes no estudo revelaram índices de concordância elevados com os fatores tidos como essenciais na criação de empresas (Carvalho & Costa, 2015; Hisrich, Peters & Shepherd, 2017; Timmons & Spinelli, 2016). A Tabela 16 apresenta os dados obtidos.

Tabela 16 - Fatores críticos de sucesso na criação de empresas retalhistas de vinho

Item	Concordância					NS/NR	Média	DP
	1	2	3	4	5			
14. É organizada e rigorosa no seu funcionamento	1%	1%	0%	48%	49%	0%	4,42	0,7209
15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição	0%	1%	4%	48%	46%	0%	4,39	0,6503
16. Dispõe os produtos de forma criativa e inovadora, destacando-se face a outras alternativas	0%	4%	19%	42%	34%	0%	4,06	0,8507
17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	0%	1%	6%	42%	51%	0%	4,42	0,6775

1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Indeciso; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente; NS/NR - Não sabe/não responde

Fonte: Autor

O entendimento de que a empresa é rigorosa e organizada no seu funcionamento, verificou-se uma concordância elevada e dispersão ligeira ($\bar{x}=4,42$; $DP=0,7209$) (item 14). Considerando o aumento da oferta de produtos e serviços (item 15), os participantes revelaram concordância ($\bar{x}=4,39$; $DP=0,6503$), sugerindo que as empresas retalhistas de vinho implementam estas práticas, característica que está associada a um processo de criação com maior probabilidade de sucesso (Timmons & Spinelli, 2016).

Face à questão de as empresas disporem os produtos de forma criativa e inovadora, destacando-se face a outras alternativas (item 16), os respondentes revelaram-se concordantes ($\bar{x}= 4,06$; $DP=0,8507$). Estes resultados, embora reveladores de que este comportamento é expectável em empresas retalhistas de vinho, é o indicador de criação de empresas menos prevalente dos quatro analisados nesta categoria, pelo que se poderá inferir que existe uma margem de progressão e de criação de oportunidades a este nível. No item relativo à melhoria da qualidade do serviço prestado e dos produtos oferecidos (item 17), os resultados registam uma concordância elevada e pouco dispersa ($\bar{x}=4,42$; $DP= 0,6775$), indiciando que as empresas retalhistas de vinho apresentam um comportamento potenciador de um processo de criação de empresa bem-sucedido (Timmons & Spinelli, 2016).

Atendendo aos resultados obtidos nos itens desta categoria do questionário, é possível afirmar que os participantes entendem que as empresas retalhistas de vinho apresentam comportamentos facilitadores da sua criação e, conseqüente, sobrevivência sustentada ao longo do tempo.

No que concerne à implementação, por parte das empresas retalhistas de vinho, de medidas que iniciem crescimento e desenvolvimento (Cabral & Mata, 2003; Coad, 2007; Coad & Hözl, 2010; Coad & Hözl, 2012), a Tabela 17 apresenta os resultados das percepções dos consumidores inquiridos.

Tabela 17 - Fatores críticos de sucesso no crescimento e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho

Item	Concordância					NS/NR	Média	DP
	1	2	3	4	5			
21. Tem aumentado o número de trabalhadores	10%	31%	34%	9%	10%	4%	2,77	1,1232
22. Tem aumentado o tamanho da loja	7%	40%	31%	13%	7%	0%	2,73	1,0384
23. Possui loja <i>online</i>	13%	4%	30%	30%	19%	3%	3,38	1,2586
24. Abriu novas lojas noutras locais	28%	52%	15%	1%	0%	3%	1,89	0,7098
25. Tem aumentado a frequência com que comunica as suas atividades ou novos produtos	1%	7%	36%	39%	15%	1%	3,59	0,8940

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indeciso; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente; NS/NR – Não sabe/não responde

Fonte: Autor

Os participantes apresentam uma concordância reduzida relativamente ao aumento do número de trabalhadores (item 21) nas empresas retalhistas de vinho ($\bar{x}=2,77$; $DP=1,1232$), assim como em relação ao aumento do tamanho da loja (item 22) ($\bar{x}=2,73$; $DP=1,0384$).

No que se refere à concordância com a afirmação de se ter verificado a abertura de novas lojas noutras locais (item 24), os participantes apresentaram uma baixa concordância ($\bar{x}=1,89$; $DP=0,7098$), todavia concordam, embora com alguma dispersão, com a afirmação de que a empresa possui loja *online* (item 23) ($\bar{x}=3,38$; $DP=1,2586$), assim como de que aumentou a frequência de comunicação das suas atividades e novos produtos (item 25) ($\bar{x}=3,59$; $DP=0,8940$).

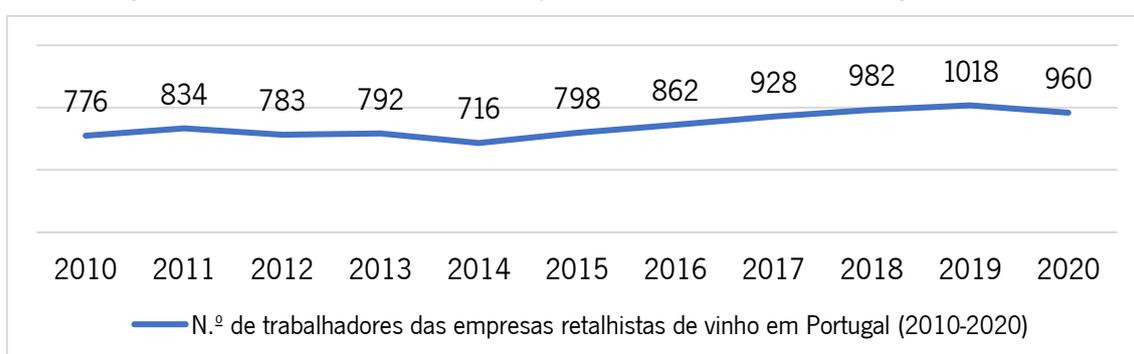
Comparativamente com as restantes categorias do questionário, a análise desta categoria demonstra a média de concordância mais reduzida. Estes resultados indiciam que, ao nível do crescimento e desenvolvimento, as empresas retalhistas de vinho se encontrem com limitações, em particular na incapacidade de abertura de novas lojas noutras localizações, assim como no aumento do número de trabalhadores ou no alargamento do espaço das atuais instalações. Em contrapartida, os resultados apontam para índices de concordância moderados no que se refere à existência de loja *online* e ao aumento da frequência de comunicação de atividades e novos produtos, pelo que os dados sugerem que os fatores de crescimento possam estar mais concentrados no canal *online*.

Pese embora as perspetivas dos participantes no estudo apontem para um fraco crescimento no setor, os resultados publicados pelo Banco de Portugal (2021) indiciam que o setor conheceu um crescimento nos últimos anos, considerando as taxas de crescimento nos indicadores do número de trabalhadores e de volume de negócios, que, de acordo com a teoria económica e os estudos empíricos em matéria de crescimento de empresas, estão fortemente

relacionados com o crescimento das empresas (Coad, 2007; Coad & Hölzl, 2010; Coad & Hölzl, 2012).

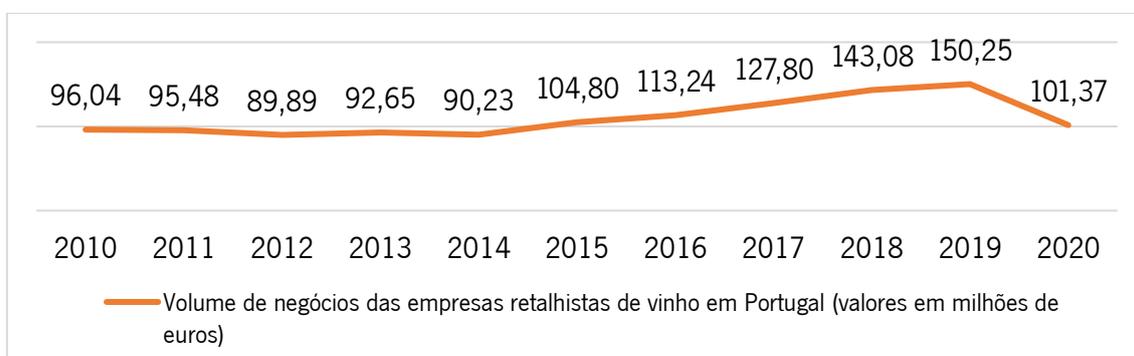
A Figura 9 e a Figura 10, apresentam os resultados obtidos pela totalidade das empresas do setor, ao nível dos indicadores de emprego e de volume de negócios. Os dados existentes acerca das empresas retalhistas de vinho destacam a existência de um crescimento consecutivo no setor durante o período entre 2014 e 2019, e uma quebra em 2020, abarcando três trimestres de um fenómeno circunstancial – pandemia do vírus Covid-19 –, e consequentes impactos económicos decorrentes dos confinamentos da população.

Figura 9 - Número de trabalhadores das empresas retalhistas de vinho em Portugal 2010-2020



(Banco de Portugal, 2021)

Figura 10 - Volume de negócios das empresas retalhistas de vinho em Portugal 2010-2020



(Banco de Portugal, 2021)

Considerando os dados obtidos no estudo e a informação disponibilizada sobre o setor (Banco de Portugal, 2021), não obstante o impacto circunstancial da pandemia provocada pelo Covid-19, poder-se-ia levantar a hipótese de que o crescimento no setor foi sustentado por um aumento da concorrência, com mais empresas e distribuição do volume de negócios. Contudo, dado que o setor possui um índice de Herfindahl (H) de 0,1566, embora ainda se classifique como um mercado concorrencial ($H < 0,2$), será de interesse analisar futuramente a variação deste indicador, de forma a compreender se o setor caminhará para uma situação de concentração crescente ($0,2 < H < 0,6$).

Relativamente aos fatores de possível vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho, designadamente as vantagens associadas aos recursos, atividades e competências que possuam, os seus pontos fortes, bem como os fatores favoráveis que residam no contexto externo (Berman, Evans & Chatterjee, 2018; Chopra & Meindl, 2016; Higuete & Remaud, 2020; Santos & Ribeiro, 2012). a Tabela 18 apresenta os resultados obtidos nos itens que analisam estes aspetos.

Tabela 18 - Vantagens competitivas das empresas retalhistas de vinho

Item	Concordância					NS/NR	Média	DP
	1	2	3	4	5			
12. De uma maneira geral, entende que as garrafeiras são bastante similares entre si	3%	43%	24%	21%	9%	0%	2,90	1,0608
13. O espaço físico em loja é muito importante na compra do vinho	0%	3%	15%	43%	39%	0%	4,18	0,7963
18. Apresenta informações de interesse sobre a origem do vinho	0%	1%	10%	40%	48%	0%	4,34	0,7293
19. Divulga comentários e revisões de outros clientes sobre os vinhos	4%	10%	36%	39%	10%	0%	3,40	0,9702
20. Possibilita provar vinhos no ato de compra	6%	6%	31%	40%	16%	0%	3,55	1,0340
26. Permite que o cliente compre vinho de forma mais informada	0%	1%	1%	37%	60%	0%	4,55	0,6101
27. Tem à disposição os vinhos das origens e tipos que o cliente deseja	0%	0%	6%	43%	51%	0%	4,45	0,6101
28. Disponibiliza atendimento com conhecimento especializado em vinhos	0%	1%	4%	40%	54%	0%	4,46	0,6589
29. Utiliza as novas tecnologias para prestar ou divulgar os seus serviços ao cliente	3%	0%	27%	25%	45%	0%	4,09	0,9959
30. Tem capacidade de repor <i>stocks</i>	0%	0%	6%	42%	51%	1%	4,45	0,6122
31. É rápida a dar resposta às encomendas dos clientes	0%	1%	15%	40%	42%	1%	4,24	0,7658
32. Promove campanhas para cativar e motivar o cliente a deslocar-se à loja	3%	6%	21%	51%	18%	1%	3,76	0,9292
33. Envia com regularidade informações sobre novos vinhos, como harmonizar com comida, etc.	3%	36%	36%	9%	12%	4%	2,91	1,0498
34. Aceita diversas formas de pagamento (numerário, multibanco, cartão de crédito, MB Way, etc.)	0%	0%	0%	39%	61%	0%	4,61	0,4910
35. Consegue disponibilizar, atempadamente, um vinho específico ou raro que o cliente deseje	1%	4%	18%	33%	40%	3%	4,09	0,9638

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indeciso; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente; NS/NR – Não sabe/não responde

Fonte: Autor

Os participantes revelam pouca concordância ($\bar{x}=2,90$; $DP=1,0608$) relativamente ao facto de as empresas retalhistas de vinho serem, grosso modo, indistinguíveis entre si (item 12). À importância do espaço físico (item 13), os respondentes entendem que este fator é importante para o ato de compra de vinho ($\bar{x}=4,18$; $DP=0,7963$), concordando também, com firmeza menor, com a afirmação de que as empresas retalhistas de vinho promovem campanhas para cativar e motivar o cliente a deslocar-se à loja (item 32) ($\bar{x}=3,76$; $DP=0,9292$). Verifica-se a existência de uma concordância ligeira ($\bar{x}=3,55$; $DP=1,0340$) com a possibilidade de provar o vinho no ato da

compra (item 20), em que 56% dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com a afirmação, sugerindo a existência de alguma divisão na implementação desta estratégia no setor.

A existência de um atendimento com conhecimento especializado em vinhos (item 28) foi classificada pelos participantes com concordância significativa ($\bar{x}=4,46$; $DP=0,6589$), revelando que a este nível, as empresas retalhistas de vinho são capazes de oferecer este conhecimento especializado durante o atendimento. Verifica-se, assim, que existe uma oportunidade aproveitada por parte dos retalhistas de vinho, dado que conseguem responder a uma das maiores necessidades identificadas pelos consumidores. No que se refere à percepção dos consumidores inquiridos relativamente ao facto de a compra de vinho ser um ato informado por parte do consumidor (item 26), os resultados do estudo revelaram uma concordância elevada ($\bar{x}=4,55$; $DP=0,6101$), indicando que as empresas retalhistas de vinho são capazes de promover de forma bem-sucedida a compra informada dos seus clientes. A percepção positiva dos inquiridos face à disponibilização de vinhos das origens e tipos desejados pelo cliente (item 27) ($\bar{x}=4,45$; $DP=0,6101$) revela que as empresas retalhistas de vinho em Portugal disponibilizam uma oferta ampla que vai ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes, bem como da apresentação de informações de interesse sobre o vinho (item 18) ($\bar{x}=4,34$; $DP=0,7293$), sugerindo que a importância do conhecimento e da informação se encontra consolidado no setor. Contudo, se por um lado, os dados apontam para uma concordância significativa relativamente à partilha de conhecimento especializado das empresas retalhistas com os consumidores, por outro o comportamento de divulgação de comentários e revisões de outros clientes sobre os vinhos (item 19) mereceu uma concordância moderada ($\bar{x}=3,40$; $DP=0,9702$) e ligeira sobre o facto de as empresas retalhistas de vinho enviarem com regularidade informações sobre novos vinhos, nomeadamente como harmonizar com comida, entre outros (item 33) ($\bar{x}=2,91$; $DP=1,0498$), havendo ainda uma margem para a evolução na adoção de práticas de comunicação junto dos seus clientes, sendo uma oportunidade de melhoria identificável nos dados deste estudo.

No que concerne à utilização de novas tecnologias na prestação ou divulgação dos seus serviços ao cliente (item 29), os participantes classificaram este comportamento com uma concordância significativa, embora ligeiramente dispersa ($\bar{x}=4,09$; $DP=0,9959$). A aceitação de diversas formas de pagamento (numerário, multibanco, cartão de crédito, MB Way, etc.) (item 34) parece já se encontrar plenamente difundida e aplicada no setor ($\bar{x}=4,61$; $DP=0,4910$), podendo ser considerado um ponto forte do mesmo. No que tange à eficiência na cadeia de distribuição, os participantes revelaram uma concordância significativa (item 35) ($\bar{x}=4,09$; $DP=0,9638$) com o

facto de as empresas retalhistas de vinho conseguirem disponibilizar, atempadamente, um vinho específico ou raro que o cliente deseje, reforçando a hipótese de que este tipo de empresas é capaz de acrescentar valor para o cliente, designadamente no acesso a vinhos de menor acessibilidade, pela sua maior escassez (Berman, Evans & Chatterjee, 2018). Para tal, a concordância elevada dos inquiridos ($\bar{x}=4,45$; $DP=0,6122$) com a capacidade de reposição de *stocks* (item 30), bem como da rapidez na resposta às encomendas (item 31) ($\bar{x}=4,24$; $DP=0,7658$), permite afirmar que há tendência para as empresas retalhistas de vinho demonstrarem capacidade de organização e desempenho com sucesso na função de retalho (Berman, Evans & Chatterjee, 2018).

Se os resultados apresentados até ao momento, analisaram os comportamentos das empresas retalhistas de vinho, de um ponto de vista individual, sem aludir diretamente a termos comparativos com outras alternativas ao dispor do consumidor, seguidamente, na Tabela 19, apresentam-se os resultados obtidos na dimensão comparativa do estudo, focando os aspetos que induzem os consumidores a preferirem comprar vinho nas empresas retalhistas de vinho, em detrimento das grandes superfícies, cuja quota de mercado é significativa em Portugal (Nielsen, 2019).

Tabela 19 - Canal preferencial de retalho: retalhista ou hiper/supermercado

Item	Concordância					NS/NR	Média	DP
	1	2	3	4	5			
36. Tem vinhos de melhores regiões ou marcas do que os hiper ou supermercados	0%	1%	3%	25%	70%	0%	4,64	0,6204
37. Possui um atendimento mais diligente e cuidado do que os hiper ou supermercados	0%	0%	1%	30%	67%	1%	4,67	0,5064
38. Dá mais apoio ao cliente na escolha do vinho do que os hiper ou supermercados	0%	0%	3%	21%	75%	1%	4,73	0,5128
39. Tem mais variedade de castas de vinho do que os hiper ou supermercados	0%	7%	12%	33%	46%	1%	4,20	0,9318
40. Consegue oferecer de forma mais continuada um dado vinho do que os hiper ou supermercados	0%	0%	9%	40%	49%	1%	4,41	0,6558
41. Tem à disposição uma variedade de vinhos superior aos hiper ou supermercados	0%	7%	33%	19%	39%	1%	3,91	1,0187
42. Tem vinhos que não se encontram em hiper ou supermercados	0%	10%	1%	28%	58%	1%	4,36	0,9549
43. Tem preços mais atrativos do que os hiper ou supermercados	1%	0%	15%	42%	42%	0%	4,22	0,8132
44. Tem um espaço físico em loja mais agradável do que os hiper ou supermercados	0%	0%	3%	40%	55%	1%	4,53	0,5608
45. Torna o tempo de compra mais rápido do que nos hiper ou supermercados	1%	3%	18%	33%	43%	1%	4,15	0,9322

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indeciso; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente; NS/NR – Não sabe/não responde

Fonte: Autor

Na esteira dos dados obtidos acerca da perceção dos inquiridos no domínio das vantagens competitivas das empresas retalhistas de vinho, os resultados sobre o canal preferencial de retalho

(retalhista ou hiper/supermercado) apontam para uma percepção dos consumidores diferenciada entre as empresas retalhistas e as grandes superfícies, nomeadamente, no que diz respeito à prestação mais apoio ao cliente na escolha do vinho (item 38) ($\bar{x}=4,73$; DP=0,5128), ao atendimento mais diligente e cuidado (item 37) ($\bar{x}=4,67$; DP=0,5064), à disponibilização de vinhos de melhores regiões ou marcas (item 36) ($\bar{x}=4,64$; DP=0,6204), à possibilidade de a empresa retalhista de vinho disponibilizar mais castas de vinhos (item 39) ($\bar{x}=4,20$; DP=0,9318), uma variedade de vinhos superior (item 41) ($\bar{x}=3,91$; DP=1,0187), dos quais muitos não se encontram nas grandes superfícies (item 42) ($\bar{x}=4,36$; DP=0,9549), assim como, em permitir o acesso continuado a um dado vinho (item 40) ($\bar{x}=4,41$; DP=0,6558). Igualmente, quando confrontados com a afirmação de a empresa retalhista de vinho possuir um espaço físico em loja mais agradável do que os hipermercados ou supermercados (item 44) os participantes revelaram uma elevada concordância ($\bar{x}=4,53$; DP=0,5608), demonstrando que as empresas retalhistas de vinho são capazes de proporcionar um espaço passível de tornar a experiência de compra de vinho num momento positivo para o cliente. Estes dados indicam que, na percepção dos consumidores das empresas retalhistas de vinho, estes estabelecimentos são capazes de disponibilizar uma oferta de produtos com maior diversidade, exclusivos, mais consistente e fiável, aumentando a probabilidade de agradarem ao consumidor, do que as alternativas de retalho dos hipermercados e supermercados, sendo capaz de desempenhar com melhor qualidade essa função do retalho (Berman, Evans & Chatterjee, 2018). O facto de o atendimento ser percecionado como significativamente melhor nas empresas retalhistas de vinho, do que nas grandes superfícies, paralelamente a outras investigações (Neuninger, 2019; Novais, 2018), permite levantar a hipótese de este ser um fator crítico de sucesso das empresas retalhistas de vinho. Deste modo, os dados apontam para a capacidade de as empresas retalhistas aproveitarem, com sucesso, uma oportunidade numa das principais áreas valorizadas pelos consumidores (Goodman, 2009; Pronto, 2016).

Relativamente à rapidez do processo de compra no mercado retalhista em comparação com as grandes superfícies (item 45), esta é percecionada pelos participantes com concordância significativa, embora com alguma dispersão ($\bar{x}=4,15$; DP=0,9322). O facto de o nível de concordância nesta variável ser o menos elevado dos indicadores apresentados, revela que este fator poderá constituir-se como uma oportunidade a potenciar pelas empresas retalhistas, em particular junto de clientes que valorizem a conveniência proporcionada pela rapidez do ato da compra, sob pena de perda competitiva para as grandes superfícies.

Os participantes revelam-se concordantes em relação à maior atratividade dos preços nas empresas retalhistas de vinho do que nas grandes superfícies (item 43) ($\bar{x}=4,22$; $DP=0,8132$). Estes resultados sugerem que, para os consumidores das empresas retalhistas de vinho, a oferta destas empresas é capaz de competir em preço com a das grandes superfícies. Considerando que a procura de vinho se concentra em maior percentagem nos hipermercados e supermercados (Nielsen, 2019) e que os participantes no presente estudo têm, maioritariamente (68,7%), um gasto médio superior a oito euros por cada garrafa de 0,75 litros, a concordância elevada neste item poderá justificar-se pela hipótese de os consumidores de empresas retalhistas de vinho serem um segmento específico de mercado, mais orientado para a compra de vinhos de um valor superior, face aos vinhos de categorias de preço mais baixo – até quatro euros – ou intermédio – entre quatro e oito euros. Desta forma, os resultados sugerem que os consumidores com um perfil de compra de preços inferiores poderão optar com maior prevalência pelas grandes superfícies em detrimento dos retalhistas de vinho. Neste âmbito, verifica-se a oportunidade de as empresas retalhistas de vinho explorarem a possibilidade de reforçar a implementação de estratégias de diferenciação da sua oferta, de modo a corresponderem ao perfil de compra a preços médio-altos. Alternativamente, as empresas retalhistas de vinho poderão procurar captar um segmento de mercado mais orientado para vinhos de preços mais reduzidos, porém isso pode implicar uma estratégia dificilmente conciliável com a oferta de alguns dos aspetos valorizados pelos atuais clientes, em particular com o conhecimento especializado no atendimento, que se apresenta como uma das principais necessidades dos clientes do mercado retalhista de vinho.

4.5. Relações entre as dimensões do questionário

A análise das relações existentes entre as variáveis apresentadas ao longo do presente capítulo será efetuada a partir da determinação do coeficiente de correlação de Pearson. Simultaneamente, será testada, a partir do teste de correlação bivariável, a aceitação ou rejeição da hipótese nula (H_0), que no presente estudo se aceita quando o nível de significância estatística registre um valor $p < .05$. Considera-se como hipótese nula (H_0) a ausência de correlação entre as variáveis e como hipótese alternativa (H_1) a existência de correlação.

De acordo com Hill e Hill (2000), as correlações entre variáveis consideram-se fortes ou muito fortes quando o coeficiente de correlação é igual ou superior a 0,70 ($\rho \geq .70$) e moderadas quando superior a 0,40 ($\rho > .40$). Não obstante nenhum dos pares de variáveis do questionário apresentar um coeficiente de correlação forte ou muito forte ($\rho \geq .70$), registaram-se 31 pares de

variáveis com um coeficiente de correlação moderado ($p > .40$) que, por terem registado um nível de significância considerado aceitável $p < .05$, rejeitando-se H_0 , serão analisadas no presente ponto. Os resultados de correlação entre as variáveis, encontram-se no Apêndice II – Tabelas de correlação entre as variáveis das dimensões do estudo.

No que concerne às relações entre as variáveis que integram a dimensão 1 “Perfil de preferências dos respondentes” e a categoria 2.b) “Crescimento e desenvolvimento” da dimensão 2 “Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho”, registaram-se quatro pares de variáveis com um coeficiente de correlação igual ou superior a 0,40 ($p > .40$), com nível de significância aceitável ($p < .05$), que se apresentam na Tabela 20.

Tabela 20 – Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Dimensão 1 e a Categoria 2.b) da Dimensão 2

Par	Itens	Coeficiente de correlação	Significância (bilateral)
7 e 15	7. Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes	0,5729	0,00
	15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição		
7 e 17	7. Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes	0,4374	0,00
	17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece		
7 e 25	7. Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes	0,4860	0,00
	25. Tem aumentado a frequência com que comunica as suas atividades ou novos produtos		
11 e 15	11. Geralmente, tem facilidade em escolher que vinho comprar	0,4628	0,00
	15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição		

Fonte: Autor

Considerando os dados da Tabela 20, a preferência por variar e experimentar novos vinhos (item 7) apresentou três correlações moderadas, designadamente com a perceção de que o retalhista tem aumentado a oferta de produtos e serviços (item 15) ($p = .5729$), com a perceção de que o retalhista melhorou a qualidade dos serviços e dos produtos disponibilizados (item 17) ($p = .4374$), e com a perceção de que o retalhista tem aumentado a frequência com que comunica as suas atividades ou novos produtos (item 25) ($p = .4860$).

Os dados indicam a existência de uma correlação moderada ($p=.4628$) entre os consumidores sentirem facilidade em escolher que vinho comprar (item 11) e a percepção de que o retalhista de vinho tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição (item 15).

Relativamente às relações entre a dimensão 1 – “Preferências de consumo dos respondentes” e categoria 3.a) “Vantagens competitivas”, incluída na dimensão 3 “Fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho”, os resultados apontam para a existência de seis pares de variáveis com um coeficiente de correlação moderada ($p \geq .40$), cujo valor de significância se aceita para rejeição da H_0 ($p=.05$) (Tabela 21).

Tabela 21 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Dimensão 1 e a Categoria 3.a) da Dimensão 3

Par	Itens	Coeficiente de correlação	Significância (bilateral)
7 e 28	7. Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes	0,4267	0,01
	28. Disponibiliza atendimento com conhecimento especializado em vinhos		
7 e 29	7. Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes	0,4922	0,00
	29. Utiliza as novas tecnologias para prestar ou divulgar os seus serviços ao cliente		
7 e 35	7. Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes	0,4689	0,00
	35. Consegue disponibilizar, atempadamente, um vinho específico ou raro que o cliente deseja		
8 e 12	8. Tende a comprar vinhos que tenham informação sobre prémios recebidos no rótulo	0,4781	0,00
	12. De uma maneira geral, entende que as garrafeiras são bastante similares entre si		
11 e 27	11. Geralmente, tem facilidade em escolher que vinho comprar	0,4540	0,00
	27. Tem à disposição os vinhos das origens e tipos que o cliente deseja		
11 e 35	11. Geralmente, tem facilidade em escolher que vinho comprar	0,4166	0,01
	35. Consegue disponibilizar, atempadamente, um vinho específico ou raro que o cliente deseja		

Fonte: Autor

Os resultados indicados na Tabela 21 apontam, tal como na Tabela 20, para três correlações moderadas com a variável de os clientes preferirem variar e experimentar vinhos de marcas diferentes (item 7), designadamente com a percepção de que o retalhista oferece um atendimento com conhecimento especializado em vinhos (item 28) ($p=.4267$), com a utilização

de novas tecnologias, por parte do retalhista, na divulgação dos seus serviços (item 29) ($p=.4922$) e, ainda, com a capacidade de o retalhista disponibilizar, atempadamente, vinhos específicos ou raros (item 35) ($p=.4689$).

Verifica-se que existe uma relação ($p=.4781$) entre a tendência para o cliente comprar vinhos que tenham informação sobre prémios no rótulo (item 8), e o seu entendimento de que as garrafeiras tendem a ser, genericamente, iguais entre si (item 12), pelo que o valor da informação sobre prémios no rótulo, tende a ser mais valorizada pelos clientes que menos percecionam diferenças entre as empresas retalhistas.

Os resultados do estudo apontam para a existência de duas correlações moderadas entre a facilidade que os consumidores sentem em escolher que vinho comprar (item 11), com a disponibilidade dos vinhos da sua preferência (origens e tipos) no retalhista de vinho (item 27) ($p=.4540$) e com a capacidade do retalhista em disponibilizar determinado vinho específico ou raro que o cliente deseje (item 35) ($p=.4166$).

Relacionado os itens da dimensão 1 “Preferências de consumo dos respondentes” com os itens da categoria 3.b) “Canal preferencial de retalho: Retalhista ou hiper/ supermercado”, que integra a dimensão 3 “Fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho”, os resultados apontam para a existência de duas variáveis com um coeficiente de correlação moderada ($p \geq .40$), cujo valor de significância se aceita para rejeição da H_0 ($p=.05$). Verifica-se uma correlação moderada ($p=.4250$) entre a preferência por variar as marcas de vinho (item 7) e a perceção de que os retalhistas de vinho possuem preços mais atrativos do que as grandes superfícies (item 43) (Tabela 22).

Tabela 22 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Dimensão 1 e a Categoria 3.b) da Dimensão 3

Par	Itens	Coefficiente de correlação	Significância (bilateral)
7 e 43	7. Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes	0,4250	0,01
	43. Tem preços mais atrativos do que os hiper ou supermercados		

Fonte: Autor

No que se refere às relações entre os itens da categoria 2.a) “Criação de empresas”, integrante na dimensão 2 “Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho” e a categoria 3.a) “Vantagens competitivas”, que se inclui na dimensão 3 “Fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho”, registaram-se oito pares

de variáveis com coeficiente de correlação moderado ($\rho \geq .40$) e com significância para rejeição da H_0 ($p = .05$) (Tabela 23).

Tabela 23 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Categoria 2.a) da Dimensão 2 e a Categoria 3.a) da Dimensão 3

Par	Itens	Coefficiente de correlação	Significância (bilateral)
15 e 28	15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição	0,4940	0,00
	28. Disponibiliza atendimento com conhecimento especializado em vinhos		
15 e 29	15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição	0,4134	0,01
	29. Utiliza as novas tecnologias para prestar ou divulgar os seus serviços ao cliente		
16 e 19	16. Dispõe os produtos de forma criativa e inovadora, destacando-se face a outras alternativas	0,4477	0,00
	19. Divulga comentários e revisões de outros clientes sobre os vinhos		
16 e 20	16. Dispõe os produtos de forma criativa e inovadora, destacando-se face a outras alternativas	0,4098	0,01
	20. Possibilita provar vinhos no ato de compra		
17 e 18	17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	0,4105	0,01
	18. Apresenta informações de interesse sobre a origem do vinho		
17 e 28	17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	0,4088	0,01
	28. Disponibiliza atendimento com conhecimento especializado em vinhos		
17 e 29	17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	0,4601	0,00
	29. Utiliza as novas tecnologias para prestar ou divulgar os seus serviços ao cliente		
17 e 30	17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	0,4711	0,00
	30. Tem capacidade de repor <i>stocks</i>		

Fonte: Autor

Os dados apontam para que o aumento de oferta de produtos e serviços (item 15) se encontra relacionado com duas variáveis, nomeadamente com a disponibilização de atendimento com conhecimentos especializados em vinhos (item 28) ($p = .4940$) e com a utilização de novas tecnologias, por parte do retalhista, para comunicação e prestação de serviços ao cliente (item 29)

($p=.4134$). Estes resultados indiciam que o crescimento da empresa, expresso no aumento da oferta de produtos e serviços, se encontra relacionado com a capacidade de a empresa disponibilizar atendimento especializado em vinhos e de utilizar novas tecnologias.

Verifica-se que a apresentação dos produtos de forma criativa e inovadora (item 16) está correlacionada com o facto de o retalhista divulgar comentários e revisões de outros clientes sobre os vinhos (item 19) ($p=.4477$) e com a possibilidade em provar vinhos no ato de compra (item 20) ($p=.4098$).

A percepção de que a empresa retalhista tem melhorado a qualidade dos serviços e produtos disponibilizados (item 17), encontra-se moderadamente correlacionada com quatro variáveis, designadamente, com a existência de informações de interesse sobre a origem do vinho (item 18) ($p=.4105$), com a percepção de que o retalhista disponibiliza atendimento com conhecimento especializado em vinhos (item 28) ($p=.4088$), com a utilização de novas tecnologias na prestação ou divulgação de serviços (item 29) ($p=.4601$) e, ainda, com a percepção dos clientes sobre a capacidade de reposição de *stocks* do retalhista (item 30) ($p=.4711$).

Relativamente às relações entre a categoria 2.b) “Crescimento e desenvolvimento”, integrante na dimensão 2 “Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho”, e a categoria 3.a) “Vantagens competitivas”, que se inclui na dimensão 3 “Fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho”, registaram-se dois pares de variáveis com coeficiente de correlação moderado ($p \geq .40$) e com significância para rejeição da H_0 ($p=.05$) (Tabela 24).

Tabela 24 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Categoria 2.b) da Dimensão 2 e a Categoria 3.a) da Dimensão 3

Par	Itens	Coefficiente de correlação	Significância (bilateral)
25 e 18	25. Tem aumentado a frequência com que comunica as suas atividades ou novos produtos	0,4006	0,01
	18. Apresenta informações de interesse sobre a origem do vinho		
25 e 20	25. Tem aumentado a frequência com que comunica as suas atividades ou novos produtos	0,5587	0,00
	20. Possibilita provar vinhos no ato de compra		

Fonte: Autor

O aumento da frequência de comunicação de atividades e novos produtos (item 25), apresentou um coeficiente de correlação moderado com a disponibilização de informações de

interesse sobre a origem do vinho (item 18) ($p=.4006$) e com a possibilidade de provar vinhos no ato de compra (item 20) ($p=.5587$).

Da análise dos resultados, foi ainda possível encontrar relações em 10 pares de variáveis, com coeficiente de correlação moderado ($\rho \geq .40$) e com significância para rejeição da H_0 ($p=.05$), entre a categoria 2.a) “Criação de empresas”, integrante na dimensão 2 “Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho”, e a categoria 3.b) “Canal preferencial de retalho: Retalhista ou hiper/ supermercado”, incluída na dimensão 3 “Fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho” (Tabela 25).

O aumento da oferta de produtos e serviços à disposição do cliente (item 15) encontra-se relacionado com quatro variáveis da categoria 3.b), designadamente com a percepção de que o retalhista possui vinhos de melhores regiões ou marcas do que as grandes superfícies (item 36) ($p=.4249$), que o retalhista apresenta um atendimento mais diligente e cuidado do que as grandes superfícies (item 37) ($p=.4824$), que o retalhista presta maior apoio ao cliente na escolha do vinho do que as grandes superfícies (item 38) ($p=.4526$) e, ainda, que o retalhista possui um espaço físico em loja mais agradável do que as grandes superfícies (item 44) ($p=.4529$).

Os resultados obtidos apontam para que a disposição de produtos de forma criativa e inovadora, destacando-se face a outras alternativas (item 16) se encontra relacionada ($p=.4144$) com a oferta de vinhos de melhores regiões ou marcas do que as grandes superfícies (item 36) e, ainda, com a percepção de que o retalhista possui preços mais atrativos do que as grandes superfícies (item 43) ($p=.4185$).

Segundo os resultados apurados, a percepção de melhoria da qualidade do serviço prestado e dos produtos oferecidos pelo retalhista (item 17), encontra-se relacionada com quatro variáveis integrantes na categoria 3.b), concretamente com a percepção que o retalhista possui vinhos de melhores regiões ou marcas do que as grandes superfícies (item 36) ($p=.5418$), com a percepção que o retalhista presta maior suporte ao cliente na escolha do vinho do que as grandes superfícies (item 38) ($p=.4138$), com a percepção que o retalhista possui preços mais atrativos do que as grandes superfícies (item 43) ($p=.4051$) e, ainda, com a percepção de maior rapidez no tempo de compra no retalhista do que as grandes superfícies (item 45) ($p=.5083$).

Tabela 25 - Correlações moderadas ($p > .40$) entre a Categoria 2.a) da Dimensão 2 e a Categoria 3.b) da Dimensão 3

Par	Itens	Coefficiente de correlação	Significância (bilateral)
15 e 36	15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição	0,4249	0,01
	36. Tem vinhos de melhores regiões ou marcas do que os hiper ou supermercados		
15 e 37	15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição	0,4824	0,00
	37. Possui um atendimento mais diligente e cuidado do que os hiper ou supermercados		
15 e 38	15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição	0,4526	0,00
	38. Dá mais apoio ao cliente na escolha do vinho do que os hiper ou supermercados		
15 e 44	15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição	0,4529	0,00
	44. Tem um espaço físico em loja mais agradável do que os hiper ou supermercados		
16 e 36	16. Dispõe os produtos de forma criativa e inovadora, destacando-se face a outras alternativas	0,4144	0,01
	36. Tem vinhos de melhores regiões ou marcas do que os hiper ou supermercados		
16 e 43	16. Dispõe os produtos de forma criativa e inovadora, destacando-se face a outras alternativas	0,4185	0,01
	43. Tem preços mais atrativos do que os hiper ou supermercados		
17 e 36	17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	0,5418	0,00
	36. Tem vinhos de melhores regiões ou marcas do que os hiper ou supermercados		
17 e 38	17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	0,4138	0,01
	38. Dá mais apoio ao cliente na escolha do vinho do que os hiper ou supermercados		
17 e 43	17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	0,4051	0,01
	43. Tem preços mais atrativos do que os hiper ou supermercados		
17 e 45	17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	0,5083	0,00
	45. Torna o tempo de compra mais rápido do que nos hiper ou supermercados		

Fonte: Autor

4.6. Síntese e conclusão

No presente capítulo foram apresentados os resultados obtidos com o estudo desenvolvido junto de consumidores de empresas retalhistas de vinho em Portugal (n=67). A secção 4.2 caracterizou a amostra do estudo, que é composta, maioritariamente, por indivíduos do sexo masculino (73,1%), com habilitações ao nível da licenciatura ou superior (61,2%), da faixa etária dos 41 aos 50 anos (41,8%), residentes na região norte do país (46,3%) e que entendem possuir conhecimentos elevados ou muito elevados sobre vinho (82,1%). Em média, os participantes despendem mais de 8€ na compra de cada garrafa de vinho de 0,75 litros (68,7%) e, no máximo, estão disponíveis para despende mais de 16€ na compra de uma garrafa de vinho de 0,75 litros (79,1%). Os participantes referiram que adquirem uma média de quatro ou mais garrafas de vinho de 0,75 litros por mês (80,6%), comprando com mais frequência em garrafeiras/lojas de rua (100%), com a principal finalidade de compra o consumo próprio (100%).

Os resultados obtidos na secção 4.3 permitem, ainda, elencar um conjunto de preferências dos participantes, que podem constituir-se como uma base para o entendimento do perfil de preferências dos consumidores de empresas retalhistas de vinho. Os participantes indicaram valorizar os profissionais que apresentam conhecimentos especializados em vinhos, assim como manifestaram a tendência para escolher o vinho de forma a harmonizar com a refeição, optando por variar as marcas em vinho, em detrimento de repetir a compra de determinada marca. Adicionalmente, os participantes demonstraram propensão para comprar vinhos que lhe tenham sido recomendados, preferindo ter a hipótese de escolher o vinho a partir de uma ampla variedade e quantidade. Verificou-se uma tendência para não optar por vinhos *premium*/de preço tendencialmente mais elevado, assim como uma não valorização da informação sobre prémios no rótulo das embalagens.

Os resultados da secção 4.4 apontam no sentido de os participantes entenderem que as empresas retalhistas de vinho possuem elementos facilitadores do seu processo de criação e sustentabilidade. Neste âmbito, identificou-se como possível oportunidade, a inovação na disposição dos artigos em loja. No que concerne ao crescimento e desenvolvimento destas empresas, os resultados sugerem que existem algumas limitações, concretamente na escassa abertura de novas lojas noutras localizações ou alargamento das instalações atuais, bem como o reduzido crescimento do número de trabalhadores, estando os fatores de crescimento mais associados ao canal de retalho *online*, com a existência de lojas por essa via.

A secção 4.5 procurou identificar a existência de correlações entre as variáveis do questionário. Os principais resultados obtidos foram os seguintes:

- a) Os consumidores participantes têm uma maior predisposição a preferir variar de marcas de vinho, estando esse facto relacionado com a capacidade de os retalhistas aumentarem a oferta de produtos e serviços, aumentarem a frequência com que comunicam as suas atividades ou novos produtos, nomeadamente através de novas tecnologias, e com a capacidade de os retalhistas disponibilizarem, vinhos específicos ou raros;
- b) O crescimento da empresa, expresso pelo aumento da oferta de produtos e serviços por parte dos retalhistas, encontra-se relacionado com a perceção dos clientes de que os retalhistas disponibilizam um atendimento especializado em vinhos, bem como com o entendimento de que possuem um atendimento mais diligente e cuidado do que as grandes superfícies e de que o espaço em loja é mais agradável;
- c) O entendimento de que o retalhista tem melhorado a qualidade dos serviços está relacionado com a utilização de novas tecnologias na prestação e divulgação do serviço, assim como com a capacidade de reposição de inventários. A melhoria da qualidade também está relacionada com perceção de que os retalhistas possuem vinhos de melhores regiões ou marcas do que as grandes superfícies, e de que o processo de compra é mais rápido do que nestes grandes retalhistas;
- d) O aumento da frequência de comunicação de atividades e novos produtos relaciona-se com a possibilidade de as empresas retalhistas adotarem uma estratégia que possibilite a prova de vinhos no ato de compra;
- e) Os consumidores sentem maior facilidade em escolher que vinho comprar quando o retalhista é capaz de disponibilizar vinhos específicos ou raros;
- f) Os consumidores entendem que o retalhista é capaz de dispor os produtos de forma criativa, inovadora e diferenciada, quando proporciona a prova de vinhos e quando divulga comentários e revisões de outros clientes;
- g) A disposição de produtos de forma criativa, inovadora e diferenciada face a outras alternativas tem que ver com a perceção de que a empresa retalhista possui preços mais atrativos do que as grandes superfícies.

5. Conclusão

5.1. Principais conclusões

Este estudo teve como objetivo fomentar o debate em torno dos fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho em Portugal, contribuindo com uma interpretação baseada na persecução dos cinco objetivos de investigação propostos, para uma compreensão e aprofundamento do objeto de estudo à luz dos pressupostos teóricos existentes.

A caracterização da amostra permitiu elaborar um perfil dos participantes no estudo, sendo este um contributo para um entendimento dos consumidores atuais das empresas retalhistas de vinho em Portugal. De acordo com Mtimet e Albisu (2006), os indivíduos do sexo masculino apresentam um maior interesse em participar em estudos que abordem tópicos sobre vinho, o que também se verificou no presente estudo, com uma prevalência de 73,1% de respondentes do sexo masculino. A faixa etária dos 41 aos 50 anos foi a mais representativa entre os participantes, com 41,8% de incidência. No que se refere às habilitações literárias, 61,2% possui habilitações de nível igual ou superior a licenciatura. Os distritos mais representativos na amostra foram Braga (23,9%), Lisboa (22,4%), Porto (19,4%) e Faro (17,9%).

Do perfil obtido, destaque-se a grande prevalência de respondentes que se percebe como um conhecedor de vinhos de nível elevado ou muito elevado (82,1%), que habitualmente despende mais de 8€ na compra de uma garrafa de vinho (0,75 litros) (68,7%) e que está disponível para comprar garrafas de vinho de valor superior a 16€ (79,1%).

Considerando a quantidade consumida, 80,6% dos participantes referiu que, em média, adquire uma quantidade equivalente a quatro ou mais garrafas (0,75 litros) por mês. A totalidade dos participantes referiu que adquire vinho em retalhistas de vinho, sendo que a maioria (61,2%) fá-lo exclusivamente em lojas físicas de retalho e 22,4% utiliza as lojas *online* em conjunto com a compra em loja física. Por último, e relativamente às finalidades pelas quais a compra se realiza, a totalidade dos participantes referiu o consumo próprio, dos quais 43,1% referiu fazê-lo exclusivamente para esse fim, seguindo-se os participantes que, para além do consumo próprio, também adquirem vinho para oferta (35,8%).

Relativamente ao perfil de preferências dos consumidores acerca dos fatores que influenciam a escolha do canal de retalho para a compra de vinho, os resultados sugerem o interesse dos consumidores pelo conhecimento especializado sobre vinhos, sendo este aspeto

determinante nas suas preferências, demonstrando predileção pelas empresas retalhistas de vinho que proporcionam uma aquisição informada. Na escolha do vinho, verifica-se uma preferência por seleccionar vinhos que harmonizem com os alimentos, assim como uma clara preferência por variar as marcas de vinho, em detrimento de repetir a compra de uma determinada marca, pelo que a diversidade é altamente valorizada pelos clientes do mercado retalhista de vinho. No âmbito do perfil de preferências dos consumidores, a relevância da recomendação prévia na escolha do vinho, em particular a recomendação pessoal, é fundamental – embora a informação do rótulo também seja considerada razoavelmente relevante –, porém a apresentação de informações de interesse sobre o vinho, por parte da empresa retalhista, revela ser um fator diferenciador destas escolhas. As preferências dos consumidores inquiridos apontam para a pertinência do contexto no momento de aquisição de vinho, sendo que o espaço físico é percebido como muito relevante para uma experiência agradável.

O terceiro objetivo do estudo passou por identificar os fatores críticos que induzem os consumidores a preferirem comprar vinho nas empresas retalhistas de vinho, de forma continuada, em detrimento de outros canais de retalho. Neste âmbito, os resultados do estudo permitem concluir que as empresas retalhistas de vinho manifestam comportamentos potenciadores do seu processo de criação e contribuem para a sua sustentabilidade ao longo do tempo, designadamente revelando capacidade de organização e rigor nas operações, e de melhoria contínua da qualidade dos serviços e produtos disponibilizados. Estes resultados são suportados pelo entendimento por parte dos inquiridos, de que as empresas do setor são diferenciadas entre si.

Para além da melhoria da qualidade, as empresas registam capacidade de aumentar a oferta de produtos e serviços, sendo capazes de disponibilizar uma oferta ampla que vai ao encontro das necessidades e expectativas dos seus clientes. Este aspeto verifica-se, também, na disponibilidade da quantidade de produtos pretendida, facilitando a escolha do consumidor no momento da aquisição. Os resultados levam a compreender que existe uma relação entre o atendimento com conhecimentos especializados e a capacidade de a empresa aumentar a oferta de produtos e serviços, pelo que a partilha de conhecimentos especializados em vinhos está relacionada com a capacidade de crescimento da empresa.

Em suma, os resultados do estudo apontam para que as empresas retalhistas sejam capazes de, na cadeia de distribuição, acrescentar valor, disponibilizando uma oferta diferenciada

e satisfatória em termos de variedade, quantidade e disponibilidade, incluindo o acesso a vinhos raros ou exclusivos, com preços satisfatórios para os clientes.

A identificação de potenciais fragilidades no setor retalhista de vinho, constitui-se como o quarto objetivo deste estudo, cujos resultados sugerem a existência de limitações no crescimento destas empresas, designadamente pelo facto de se verificar uma escassa abertura de novas lojas em novas localizações, ou o alargamento das atuais instalações, tal como um aumento reduzido no número de trabalhadores no setor. Os fatores de crescimento identificados circunscreveram-se, de forma ligeira, ao surgimento de algumas lojas, através do canal de retalho *online*, e no razoável aumento na frequência de comunicação sobre atividades e novos produtos. Estes resultados, conjugados com os dados apurados sobre o setor (Banco de Portugal, 2021), desencadeiam a hipótese de o mercado das empresas retalhistas de vinho em Portugal poder tender a aumentar a sua concentração. O estudo identificou que o setor tem uma margem considerável de evolução na adoção de práticas de comunicação junto dos seus clientes, nomeadamente, por via de ações que motivem o cliente a deslocar-se à loja, assim como o envio regular de informações sobre novos vinhos, ou de como harmonizar os vinhos com os diferentes alimentos.

A identificação das necessidades emergentes dos consumidores, que possibilitem a criação e desenvolvimento das empresas do setor do retalho do vinho, constitui-se como sendo o quinto objetivo deste estudo. Os resultados apontam para a possibilidade de melhorar a articulação entre as expectativas dos consumidores e as experiências de aquisição de vinho proporcionadas pelos retalhistas, nomeadamente na:

- a) Perceção de um espaço físico agradável, que exponha os produtos de forma criativa e inovadora;
- b) Oferta de vinhos de qualidade e variabilidade de castas, passíveis de corresponder a um perfil de compra a preços médio-altos;
- c) Disponibilização de vinhos específicos, raros ou exclusivos, a par de um conhecimento profundo dos mesmos, tornando a escolha de compra mais facilitada e agradável;
- d) Promoção de uma maior utilização das novas tecnologias, quer na prestação, quer na divulgação de serviços e produtos;
- e) Dinamização de momentos de interação entre o consumidor e o retalhista que cativem e motivem o cliente a deslocar-se à loja;

- f) Disponibilização proactiva de informação sobre novos vinhos e harmonização com os alimentos;
- g) Comunicação frequente das atividades a realizar em loja relacionadas com vinhos, bem como da disponibilidade de novos produtos;
- h) Criação de experiências de degustação de vinho no ato da aquisição;
- i) Divulgação de comentários e revisões de outros clientes sobre os vinhos disponíveis;
- j) Criação de estratégias que tornem o tempo de compra mais rápido do que nas grandes superfícies.

5.2. Contributos do estudo

A escassez de estudos realizados com consumidores de empresas retalhistas de vinho em Portugal suscita o interesse pelas suas perceções, relativamente aos fatores críticos de sucesso na criação, crescimento e desenvolvimento destas empresas. Do ponto de vista dos contributos e implicações de natureza teórica, através dos dados obtidos neste estudo, contribuiu-se para a definição de um perfil de consumidor das empresas deste setor, que se autodefine como sendo um consumidor informado sobre vinho e, simultaneamente, interessado em adquirir mais conhecimentos relacionados com esta bebida, valorizando, particularmente, os conhecimentos que o vendedor demonstra possuir. A possibilidade de o consumidor escolher e conhecer várias alternativas (novas marcas ou castas de vinho), é fundamental para a sua fidelização a determinada empresa retalhista, assim como para a sua disponibilidade em adquirir vinhos tendencialmente mais dispendiosos e em maior quantidade. A aposta de vinhos de qualidade superior é percecionada, pelos participantes, como uma estratégia de diferenciação das empresas retalhistas.

O estudo identifica a prevalência de fatores críticos de sucesso nestas empresas, quer em matéria do seu processo de criação, quer na fase subsequente de crescimento e desenvolvimento. Os dados apresentados sugerem uma maior implementação destes comportamentos na fase de criação das empresas, designadamente, através do rigor e organização nas suas operações, assim como um aumento da oferta em quantidade, variedade e qualidade. No que se refere ao crescimento e desenvolvimento, o estudo aponta para a existência de dificuldades na adoção de práticas de crescimento com sucesso, sendo questionável a capacidade de o setor crescer de uma forma significativa, no sentido de se estabelecer como um mercado concorrencial, podendo tender a tornar-se um mercado progressivamente mais concentrado.

Do ponto de vista dos contributos e implicações de natureza prática deste estudo, dirigidos para as empresas retalhistas, este estudo apresentou um conjunto de hipóteses a explorar, que poderão servir de apoio na superação das dificuldades de crescimento sugeridas pelos resultados. Uma hipótese poderá passar pela adoção de uma estratégia de diferenciação da oferta de vinhos, dado que, do ponto de vista do preço, os clientes das empresas retalhistas de vinho tendem a preferir, com maior frequência, vinhos de segmentos de preços superiores a 8€ e disposição para despende, pontualmente, valores superiores a 16€, considerando uma quantidade equivalente a 0,75 litros. Do ponto de vista da qualidade do vinho, os clientes tendem a preferir vinhos de qualidade e a escolher de uma gama diversa de castas, assim como ter acesso a vinhos específicos, raros ou exclusivos.

A perceção de um espaço físico agradável em loja tende a ser um aspeto valorizado, assim como a interação com um profissional com conhecimentos elevados de vinhos, que aporte dinâmica aos momentos de interação entre o consumidor e o retalhista, que cativem e motivem o cliente a deslocar-se à loja, não só para adquirir o produto, mas também para trocar conhecimentos com o profissional. Neste âmbito, a informação sobre novos vinhos e a harmonização com os alimentos tende a ser valorizada.

Outro aspeto valorizado pelos clientes, passa por uma maior utilização das novas tecnologias, quer na prestação, quer na divulgação de serviços e produtos, permitindo estabelecer uma comunicação contínua das atividades relacionadas com vinhos a realizar em loja, que podem passar por experiências de degustação de vinho no ato da aquisição. As tecnologias poderão ser, também, um suporte para a divulgação de novos produtos e como estratégia que possibilite a aceleração do tempo de compra mais rápido face ao despendido nas grandes superfícies (por exemplo: divulgação de artigos de análise/recomendação de vinhos, possibilidade de encomendar determinado vinho antes da deslocação à loja, informação sobre o *stock* disponível na loja, entrega ao domicílio, etc.). Adicionalmente, a divulgação de comentários e revisões de outros clientes sobre os vinhos disponíveis foi entendida como uma mais-valia por parte dos participantes.

5.3. Limitações do estudo e considerações para o futuro

A dificuldade em encontrar estudos realizados com consumidores de empresas retalhistas de vinho, assim como literatura específica sobre o retalho do vinho, tornou a especificidade na abordagem à revisão de literatura mais limitado, não obstante, procurou-se mitigar esta limitação com a abordagem a diversas dimensões relevantes para o tema em estudo.

No que se refere ao estudo empírico, a representatividade da amostra é um aspeto limitativo, uma vez que a quantidade de respondentes está bastante afastada da quantidade total de consumidores das empresas retalhistas de vinho. Embora tenha sido possível abordar a quase totalidade das empresas retalhistas de vinho em Portugal, o facto de a utilização de tecnologias na comunicação com os clientes ser, por si só, um fator que os dados revelaram ser limitados nestas empresas, terá levado a uma menor participação por parte daquelas empresas que não utilizem este meio para interação com os seus clientes. Poder-se-á levantar a hipótese de a fragilidade comunicacional, referida nos resultados do estudo, ser ainda mais prevalente do que os dados sugerem.

Nos itens do questionário que contrapõem diversos fatores entre as empresas retalhistas de vinho e as grandes superfícies, o facto de não terem sido questionados os consumidores destas últimas, remete o estudo somente para a perspetiva dos consumidores das empresas retalhistas de vinho, o que limita a aferição da prevalência de determinados factos, nomeadamente, a existência de mais variedade de vinhos, a continuidade da oferta, os preços, o tempo despendido na compra, entre outros. Estudos futuros poderiam auscultar os consumidores de vinho de grandes superfícies, permitindo a análise dos fatores críticos que induzem os consumidores a preferirem comprar vinho nesses locais, bem como a comparação entre os perfis dos consumidores.

Adicionalmente, uma abordagem futura poderá passar pelo estudo da perceção das empresas retalhistas de vinho em relação às suas práticas comunicacionais, bem como a adoção de tecnologias e outras estratégias que visem criar inovação no processo de compra em loja, por forma a refletirem sobre como se podem diferenciar das grandes superfícies, no sentido de incrementarem o seu crescimento e desenvolvimento.

Apêndices

Apêndice I - Questionário

Estimada/o empresária/o,

Vimos solicitar o seu apoio no projeto de investigação da Universidade do Minho "*Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho em Portugal*". Para realizarmos esta investigação necessitamos do seu contributo enquanto representante da sua empresa, para fazer chegar o inquérito enviado no link seguinte, ao maior número possível de clientes: <https://forms.office.com/r/6p2a73KHxU>

A participação neste estudo é voluntária, sendo os dados recolhidos anónimos e confidenciais, com destino a tratamento estatístico, com o objetivo restrito à investigação. O tratamento dos resultados de investigação não irá identificar pessoas, opiniões ou empresas. Este estudo obedece ao Código de Ética da Universidade do Minho. Os dados anonimizados poderão ser divulgados de acordo com as orientações de *Open Science* (Ciência Aberta).

O preenchimento do questionário tem uma duração estimada de 6 minutos, pelo que agradecemos, desde já, a colaboração e disponibilidade da sua empresa e dos seus clientes.

Os resultados deste estudo serão publicados na dissertação a disponibilizar em acesso livre no repositório da Universidade do Minho. Esperamos que este estudo possa ser uma mais-valia para a sua organização e para o setor do retalho do vinho.

Agradecemos antecipadamente a sua disponibilidade e valiosa colaboração.

Caso pretenda divulgar o estudo através das redes sociais da sua empresa, enviamos o seguinte texto sugestivo:

A nossa empresa encontra-se a participar num estudo da Universidade do Minho sobre o setor do retalho do vinho. Por favor, responda a este breve inquérito e colabore no desenvolvimento do nosso setor. Obrigado. <https://forms.office.com/r/6p2a73KHxU>

Obrigado,

Luís Dias

Questionário

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, e destina-se a clientes de empresas retalhistas de vinho, tipicamente designadas como *garrafeiras*. O preenchimento deste questionário tem uma duração estimada máxima de 10 minutos.

A sua opinião é o elemento essencial deste estudo, pelo que agradecemos a colaboração.

O investigador,

Luís Dias (pg18821@alunos.uminho.pt)

A. Dados de opinião

Seguidamente, encontrará uma série de afirmações sobre as quais pedimos que manifeste a sua opinião, sinalizando com uma **cruz (X)**, de acordo com o seu grau de concordância na escala “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Indeciso”, “Concordo” e “Concordo totalmente”.

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente	Não responde
Preferências enquanto consumidor						
1. Prefere garrafeiras com vendedores com conhecimentos especializados em vinhos	<input type="checkbox"/>					
2. Prefere escolher vinhos de uma ampla variedade e quantidade disponível	<input type="checkbox"/>					
3. Geralmente compra vinhos que já comprou anteriormente	<input type="checkbox"/>					
4. Tende a comprar vinhos que tenham sido recomendados por alguém	<input type="checkbox"/>					
5. Escolhe vinhos para combinarem com um tipo de comida	<input type="checkbox"/>					
6. Geralmente é fiel a certas marcas de vinho, comprando-as mais frequentemente	<input type="checkbox"/>					
7. Habitualmente prefere variar, experimentando vinhos de marcas diferentes	<input type="checkbox"/>					
8. Tende a comprar vinhos que tenham informação sobre prémios recebidos no rótulo	<input type="checkbox"/>					
9. Tendencialmente opta por comprar vinhos <i>premium</i> /de preço tendencialmente mais elevado	<input type="checkbox"/>					
10. A informação no rótulo é muito importante na sua escolha de vinho	<input type="checkbox"/>					
11. Geralmente, tem facilidade em escolher que vinho comprar	<input type="checkbox"/>					
12. De uma maneira geral, entende que as garrafeiras são bastante similares entre si	<input type="checkbox"/>					
13. O espaço físico em loja é muito importante na compra do vinho	<input type="checkbox"/>					
A garrafeira onde habitualmente compra vinho...						
14. É organizada e rigorosa no seu funcionamento	<input type="checkbox"/>					
15. Tem aumentado a oferta de produtos e serviços à sua disposição	<input type="checkbox"/>					
16. Dispõe os produtos de forma criativa e inovadora, destacando-se face a outras alternativas	<input type="checkbox"/>					
17. Tem melhorado a qualidade do serviço que presta e dos produtos que oferece	<input type="checkbox"/>					
18. Apresenta informações de interesse sobre a origem do vinho	<input type="checkbox"/>					
19. Divulga comentários e revisões de outros clientes sobre os vinhos	<input type="checkbox"/>					
20. Possibilita provar vinhos no ato de compra	<input type="checkbox"/>					
21. Tem aumentado o número de trabalhadores	<input type="checkbox"/>					
22. Tem aumentado o tamanho da loja	<input type="checkbox"/>					

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente	Não responde
23. Possui loja <i>online</i>	<input type="checkbox"/>					
24. Abriu novas lojas noutras locais	<input type="checkbox"/>					
25. Tem aumentado a frequência com que comunica as suas atividades ou novos produtos	<input type="checkbox"/>					
26. Permite que o cliente compre vinho de forma mais informada	<input type="checkbox"/>					
27. Tem à disposição os vinhos das origens e tipos que o cliente deseja	<input type="checkbox"/>					
28. Disponibiliza atendimento com conhecimento especializado em vinhos	<input type="checkbox"/>					
29. Utiliza as novas tecnologias para prestar ou divulgar os seus serviços ao cliente	<input type="checkbox"/>					
30. Tem capacidade de repor stocks	<input type="checkbox"/>					
31. É rápida a dar resposta às encomendas dos clientes	<input type="checkbox"/>					
32. Promove campanhas para cativar e motivar o cliente a deslocar-se à loja	<input type="checkbox"/>					
33. Envia com regularidade informações sobre novos vinhos, como harmonizar com comida, etc.	<input type="checkbox"/>					
34. Aceita diversas formas de pagamento (numerário, multibanco, cartão de crédito, MB Way, etc.)	<input type="checkbox"/>					
35. Consegue disponibilizar, atempadamente, um vinho específico ou raro que o cliente deseje	<input type="checkbox"/>					
36. Tem vinhos de melhores regiões ou marcas do que os hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					
37. Possui um atendimento mais diligente e cuidado do que os hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					
38. Dá mais apoio ao cliente na escolha do vinho do que os hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					
39. Tem mais variedade de castas de vinho do que os hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					
40. Consegue oferecer de forma mais continuada um dado vinho do que os hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					
41. Tem à disposição uma variedade de vinhos superior aos hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					
42. Tem vinhos que não se encontram em hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					
43. Tem preços mais atrativos do que os hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					
44. Tem um espaço físico em loja mais agradável do que os hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					
45. Torna o tempo de compra mais rápido do que nos hiper ou supermercados	<input type="checkbox"/>					

B. Perfil do respondente

Por favor, assinale com uma **cruz (X)** a situação que se lhe aplica.

1. Idade

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Menos de 20 anos | <input type="checkbox"/> | Entre 21 e 30 anos | <input type="checkbox"/> |
| Entre 31 e 40 anos | <input type="checkbox"/> | Entre 41 e 50 anos | <input type="checkbox"/> |
| Entre 51 e 60 anos | <input type="checkbox"/> | Mais de 60 anos | <input type="checkbox"/> |
| | | Não sabe/Não responde | <input type="checkbox"/> |

2. Sexo

- | | | | |
|----------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Feminino | <input type="checkbox"/> | Masculino | <input type="checkbox"/> |
| | | Não sabe/Não responde | <input type="checkbox"/> |

3. Habilitações literárias *Selecione apenas a sua habilitação académica mais elevada*

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| 1.º ciclo de escolaridade | <input type="checkbox"/> | Bacharelato | <input type="checkbox"/> |
| 2.º ciclo de escolaridade | <input type="checkbox"/> | Licenciatura | <input type="checkbox"/> |

3.º ciclo de escolaridade
Ensino Secundário

Mestrado
Doutoramento
Não sabe/Não responde

4. Distrito de residência

5. Como classifica os seus conhecimentos sobre vinho?

Muito reduzidos Reduzidos Indeciso Elevados Muito elevados
Não sabe/Não responde

6. Qual o valor que mais frequentemente despense na compra de uma garrafa de vinho

Menos de 2 € De 2 a 3,99 € De 4 a 5,99€ De 6 a 7,99€ Mais de 8€
Não sabe/Não responde

7. Qual o valor máximo que estaria disponível a pagar por uma garrafa de vinho?

Até 4 € Até 8 € Até 12€ Até 16 € Mais de 16 €
Não sabe/Não responde

8. Que quantidade de vinho compra, em média, por mês? *Tenha por referência a quantidade de 0,75 lts por garrafa*

Menos de 1 garrafa 1 garrafa 2 garrafas 3 garrafas 4 ou mais garrafas
Não sabe/Não responde

9. Em que tipo de estabelecimento efetua a maioria das suas compras de vinho? *Pode selecionar mais do que uma opção*

Garrafeiras / lojas de rua bebidas Garrafeiras online
Hipermercados ou supermercados Outro: _____

10. Para que finalidades efetua a compra de vinho? *Pode selecionar mais do que uma opção*

Para consumo próprio Para oferta
Para revenda Outro: _____

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice II – Tabelas de correlação entre as variáveis das dimensões do estudo

		Preferências de consumo dos respondentes													
		1. Atendimento especializado	2. Ampla variedade	3. Compra recorrente	4. Recomendação	5. Emparelhamento	6. Fidelidade à marca	7. Variabilidade na marca	8. Prêmios	9. Premium	10. Rótulo	11 Espaço físico			
Fatores críticos de sucesso na criação e desenvolvimento de empresas retalhistas de vinho	Criação de empresas	14. Organização e rigor	Cf. Correlação	0,0193	-0,0261	0,1396	-0,0834	0,1940	0,0665	0,1360	0,0287	-0,0948	-0,0486	0,2698	
			Signf. (Bilat.)	0,90	0,87	0,37	0,59	0,21	0,67	0,38	0,85	0,54	0,75	0,08	
		15. Alargamento da oferta	Cf. Correlação	0,0814	-0,0118	-0,0410	-0,0206	0,1742	0,0895	0,5729	-0,1062	0,2271	-0,0894	0,4628	
			Signf. (Bilat.)	0,60	0,94	0,79	0,89	0,26	0,56	0,00	0,49	0,14	0,56	0,00	
		16. Criatividade e inovação	Cf. Correlação	0,2373	-0,1688	-0,0035	-0,1852	0,2446	0,1069	0,2288	-0,0547	0,1763	-0,0415	0,3052	
			Signf. (Bilat.)	0,12	0,27	0,98	0,23	0,11	0,49	0,14	0,72	0,25	0,79	0,05	
		17. Melhoria contínua	Cf. Correlação	-0,0253	-0,0501	-0,0751	-0,0413	0,1779	-0,2110	0,4374	-0,1252	0,0121	-0,0998	0,3568	
			Signf. (Bilat.)	0,87	0,75	0,63	0,79	0,25	0,17	0,00	0,42	0,94	0,52	0,02	
		Crescimento desenvolvimento	21. Aumento de trabalhadores	Cf. Correlação	-0,0471	0,0088	-0,0748	0,1338	0,1511	-0,0814	0,2285	0,0764	0,1923	-0,0345	-0,0858
				Signf. (Bilat.)	0,76	0,95	0,63	0,39	0,33	0,60	0,14	0,62	0,21	0,82	0,58
			22. Aumento do tamanho da loja	Cf. Correlação	-0,0514	-0,0061	0,2243	0,0030	0,0306	0,0425	0,1593	0,0929	0,1171	0,0822	-0,0174
				Signf. (Bilat.)	0,74	0,97	0,15	0,98	0,84	0,78	0,30	0,55	0,45	0,59	0,91
		23. Loja <i>online</i>	Cf. Correlação	0,1590	0,0518	-0,1469	0,2684	0,1307	-0,1133	0,2663	0,0038	0,1076	0,1302	0,2243	
				Signf. (Bilat.)	0,30	0,74	0,34	0,08	0,40	0,46	0,08	0,98	0,49	0,40	0,15
	24. Abertura de novas lojas	Cf. Correlação	-0,1622	-0,0645	-0,1075	0,0614	-0,1073	0,1379	0,0634	0,0816	0,2461	-0,0118	-0,1547		
			Signf. (Bilat.)	0,29	0,68	0,49	0,69	0,49	0,37	0,68	0,60	0,11	0,94	0,32	
	25. Comunicação mais frequente	Cf. Correlação	0,0976	0,0330	-0,1781	-0,0764	-0,0838	0,1645	0,4860	0,0565	-0,0379	-0,0868	0,1905		
			Signf. (Bilat.)	0,53	0,83	0,25	0,62	0,59	0,29	0,00	0,71	0,81	0,57	0,22	

Fonte: Autor

		Preferências de consumo dos respondentes											
		1. Atendimento especializado	2. Ampla variedade	3. Compra recorrente	4. Recomendação	5. Emparelhamento	6. Fidelidade à marca	7. Variabilidade e na marca	8. Prêmios	9. Premium	10. Rótulo	11 Espaço físico	
Fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho	12. Ausência de diferenciação	Cf. Correlação	-0,1059	-0,1565	-0,0130	0,0104	-0,3067	0,2212	-0,0757	0,4781	0,2291	-0,0685	-0,1758
		Signf. (Bilat.)	0,49	0,31	0,93	0,95	0,05	0,15	0,62	0,00	0,14	0,66	0,25
	13. Importância do espaço físico	Cf. Correlação	-0,0594	0,0117	-0,0681	0,0511	-0,0428	-0,0370	0,2662	-0,0240	0,0841	-0,0305	0,0283
		Signf. (Bilat.)	0,70	0,94	0,66	0,74	0,78	0,81	0,08	0,88	0,59	0,84	0,85
	18. Informação da origem do vinho	Cf. Correlação	0,1527	0,0851	-0,2049	0,0007	0,0741	0,0462	0,2937	0,0823	0,0483	0,1297	0,2753
		Signf. (Bilat.)	0,32	0,58	0,18	1,00	0,63	0,76	0,06	0,59	0,75	0,40	0,07
	19. Opinião de outros clientes	Cf. Correlação	-0,0617	-0,1153	0,0928	0,0035	0,2303	0,1285	0,2425	0,1692	0,2856	0,0276	0,3934
		Signf. (Bilat.)	0,69	0,45	0,55	0,98	0,14	0,40	0,12	0,27	0,06	0,86	0,01
	20. Prova no ato da compra	Cf. Correlação	-0,0058	0,0583	-0,1325	-0,0519	-0,0486	0,2251	0,2905	0,1701	0,0973	-0,0988	0,2349
		Signf. (Bilat.)	0,97	0,71	0,39	0,74	0,75	0,14	0,06	0,27	0,53	0,52	0,13
	26. Compra informada	Cf. Correlação	-0,0609	-0,0754	-0,0756	0,0173	-0,0507	0,0946	0,1267	0,0166	-0,1364	-0,1407	0,2690
		Signf. (Bilat.)	0,69	0,63	0,62	0,91	0,74	0,54	0,41	0,91	0,38	0,36	0,08
	27. Origens de vinho desejadas	Cf. Correlação	0,1628	0,1749	-0,1975	-0,0436	0,0189	0,0619	0,3202	0,0081	-0,0645	0,0339	0,4540
		Signf. (Bilat.)	0,29	0,26	0,20	0,78	0,90	0,69	0,04	0,96	0,68	0,83	0,00
	28. Conhecimento especializado	Cf. Correlação	0,1211	0,1420	-0,0978	-0,0149	0,0377	0,0616	0,4267	0,0642	-0,0958	-0,0871	0,3754
Signf. (Bilat.)		0,43	0,36	0,53	0,92	0,81	0,69	0,01	0,68	0,53	0,57	0,01	
29. Novas tecnologias	Cf. Correlação	-0,0238	-0,1249	-0,1337	-0,0440	0,0023	-0,1106	0,4922	-0,1080	-0,0202	-0,2085	0,3435	
	Signf. (Bilat.)	0,88	0,42	0,39	0,78	0,99	0,47	0,00	0,48	0,90	0,18	0,03	
30. Reposição de stocks	Cf. Correlação	-0,0047	0,0273	0,0227	0,1018	-0,0029	-0,1977	0,2906	0,0639	0,0958	0,0678	0,3701	
	Signf. (Bilat.)	0,98	0,86	0,88	0,51	0,98	0,20	0,06	0,68	0,53	0,66	0,02	
	Cf. Correlação	0,1168	0,1035	0,1426	0,0633	-0,0217	0,1656	0,0169	0,2550	0,1806	-0,0903	0,2232	

Canal preferencial de retalho: Retalhista ou hiper/ supermercado	31. Resposta a encomendas	Signf. (Bilat.)	0,45	0,50	0,35	0,68	0,89	0,28	0,91	0,10	0,24	0,56	0,15
	32. Campanhas de promoção da loja física	Cf.Correlação	-0,0621	-0,1511	0,0468	-0,1751	-0,1933	0,1742	0,2831	0,1675	0,1560	-0,0711	0,1084
		Signf. (Bilat.)	0,69	0,33	0,76	0,26	0,21	0,26	0,07	0,28	0,31	0,64	0,48
	33. Informação promocional sobre vinhos	Cf.Correlação	0,0889	-0,1037	0,0150	-0,1796	-0,2337	0,3228	0,2254	0,0310	0,1009	-0,2312	0,0826
		Signf. (Bilat.)	0,56	0,50	0,92	0,24	0,13	0,04	0,14	0,84	0,51	0,13	0,59
	34. Várias formas de pagamento	Cf.Correlação	0,2722	0,2011	-0,0382	-0,0054	0,0453	-0,0213	0,2509	-0,0128	-0,1448	0,0520	0,1571
		Signf. (Bilat.)	0,08	0,19	0,80	0,97	0,77	0,89	0,10	0,93	0,35	0,74	0,31
	35. Vinhos raros ou específicos	Cf.Correlação	0,1072	-0,1040	-0,0913	0,1258	-0,0379	-0,0122	0,4689	-0,0331	-0,0367	0,0763	0,4166
		Signf. (Bilat.)	0,49	0,50	0,55	0,41	0,81	0,94	0,00	0,83	0,81	0,62	0,01
	36. Vinhos de melhores regiões/marcas do que os HSM	Cf.Correlação	0,0022	-0,1767	-0,1181	-0,1312	-0,1709	0,0436	0,3554	-0,0112	0,1544	-0,1842	0,3081
		Signf. (Bilat.)	0,99	0,25	0,44	0,39	0,27	0,78	0,02	0,94	0,32	0,23	0,05
	37. Atendimento mais diligente e cuidado do que HSM	Cf.Correlação	0,2279	-0,1017	-0,0925	-0,2235	-0,2067	0,1584	0,3303	0,0501	0,1019	-0,0435	0,1045
		Signf. (Bilat.)	0,14	0,51	0,55	0,15	0,18	0,30	0,03	0,75	0,51	0,78	0,50
	38. Mais apoio na escolha do que HSM	Cf.Correlação	0,1519	-0,0732	-0,1354	-0,0984	-0,1357	-0,0398	0,3203	0,0226	0,0725	-0,0749	0,2521
		Signf. (Bilat.)	0,32	0,64	0,38	0,52	0,38	0,80	0,04	0,88	0,64	0,63	0,10
	39. Mais variedade de castas do que HSM	Cf.Correlação	0,1270	0,2917	0,0010	0,0839	0,2751	-0,3207	0,2721	0,1317	0,1438	0,0973	0,2809
		Signf. (Bilat.)	0,41	0,06	0,99	0,59	0,07	0,04	0,08	0,39	0,35	0,53	0,07
	40. Oferta mais continuada do que HSM	Cf.Correlação	0,1848	0,0159	-0,1207	0,0905	0,0544	-0,0267	0,2939	-0,0022	0,0589	0,0492	0,3134
		Signf. (Bilat.)	0,23	0,92	0,43	0,56	0,72	0,86	0,06	0,99	0,70	0,75	0,04
	41. Variedade superior aos HSM	Cf.Correlação	0,0255	0,3630	-0,0177	0,0102	0,2084	-0,0801	0,1030	0,1238	0,1924	0,0815	0,2567
	Signf. (Bilat.)	0,87	0,02	0,91	0,95	0,18	0,60	0,50	0,42	0,21	0,60	0,10	
	Cf.Correlação	0,2236	0,3407	0,1076	0,2470	0,1999	0,0229	0,0334	0,0061	-0,0300	0,1658	0,1430	

42. Vinhos que não se encontram em HSM	Signf. (Bilat.)	0,15	0,03	0,49	0,11	0,19	0,88	0,83	0,97	0,85	0,28	0,35
43. Preços mais atrativos do que HSM	Cf. Correlação	0,0611	-0,2423	-0,0275	-0,1446	-0,0881	-0,1431	0,4250	0,0586	0,2207	0,0027	0,0928
	Signf. (Bilat.)	0,69	0,12	0,86	0,35	0,57	0,35	0,01	0,70	0,15	0,99	0,55
44. Espaço físico mais agradável do que HSM	Cf. Correlação	0,2676	0,2665	-0,0437	0,0908	0,2588	-0,0468	0,3776	-0,1129	0,1922	-0,0493	0,1343
	Signf. (Bilat.)	0,08	0,08	0,78	0,56	0,09	0,76	0,01	0,46	0,21	0,75	0,38
45. Compra mais rápida do que HSM	Cf. Correlação	-0,1145	-0,0433	0,0978	-0,1119	-0,1480	-0,0375	0,2879	0,2250	0,2067	-0,1121	0,2410
	Signf. (Bilat.)	0,46	0,78	0,53	0,47	0,34	0,81	0,06	0,14	0,18	0,47	0,12

Fonte: Autor

		Criação de empresas				Crescimento e desenvolvimento					
		14. Organização e rigor	15. Alargamento da oferta	16. Criatividade e inovação	17. Melhoria contínua	21. Aumento de trabalhadores	22. Aumento do tamanho da loja	23. Loja online	24. Abertura de novas lojas	25. Comunicação mais frequente	
Fatores de vantagem competitiva das empresas retalhistas de vinho	12. Ausência de diferenciação	Cf. Correlação	-0,0213	-0,0502	0,0574	-0,1913	0,1140	0,2492	-0,0298	0,2085	-0,0207
		Signf. (Bilat.)	0,89	0,75	0,71	0,21	0,46	0,11	0,85	0,18	0,89
	13. Importância do espaço físico	Cf. Correlação	0,1580	0,2149	-0,0608	0,2523	0,2025	0,0224	0,1668	-0,0498	0,2919
		Signf. (Bilat.)	0,31	0,16	0,69	0,10	0,19	0,88	0,28	0,75	0,06
	18. Informação da origem do vinho	Cf. Correlação	0,0688	0,1302	0,2107	0,4105	0,1941	0,2237	0,2287	0,1609	0,4006
		Signf. (Bilat.)	0,66	0,40	0,17	0,01	0,21	0,15	0,14	0,30	0,01
	19. Opinião de outros clientes	Cf. Correlação	-0,1145	0,2527	0,4477	0,2701	0,1388	0,1392	0,2910	0,0628	0,2584
		Signf. (Bilat.)	0,46	0,10	0,00	0,08	0,37	0,37	0,06	0,68	0,09
	20. Prova no ato da compra	Cf. Correlação	-0,0297	0,3750	0,4098	0,3360	0,1014	0,0556	0,1131	-0,0499	0,5587
		Signf. (Bilat.)	0,85	0,01	0,01	0,03	0,51	0,72	0,46	0,75	0,00
	26. Compra informada	Cf. Correlação	0,2252	0,2155	0,1691	0,3496	-0,1050	-0,2645	0,0841	-0,2198	0,2172
		Signf. (Bilat.)	0,14	0,16	0,27	0,02	0,50	0,09	0,59	0,15	0,16
	27. Origens de vinho desejadas	Cf. Correlação	0,2571	0,3574	0,2688	0,3468	0,0183	0,0014	0,1994	-0,1392	0,3905
		Signf. (Bilat.)	0,10	0,02	0,08	0,02	0,91	0,99	0,20	0,37	0,01
	28. Conhecimento especializado	Cf. Correlação	0,2566	0,4940	0,2473	0,4088	0,0447	0,0073	0,1761	-0,0915	0,3718
		Signf. (Bilat.)	0,10	0,00	0,11	0,01	0,77	0,96	0,25	0,55	0,02
	29. Novas tecnologias	Cf. Correlação	0,2003	0,4134	0,1903	0,4601	0,0450	0,0383	0,2268	-0,0299	0,3977
		Signf. (Bilat.)	0,19	0,01	0,22	0,00	0,77	0,80	0,14	0,85	0,01
	30. Reposição de stocks	Cf. Correlação	0,1644	0,2562	0,2399	0,4711	0,1566	0,1369	0,2254	-0,0103	0,2450
		Signf. (Bilat.)	0,29	0,10	0,12	0,00	0,31	0,37	0,14	0,95	0,11
31. Resposta a encomendas	Cf. Correlação	0,0404	0,1216	0,2819	0,1318	0,1714	0,1672	0,1449	-0,0173	0,1261	
	Signf. (Bilat.)	0,79	0,43	0,07	0,39	0,27	0,28	0,35	0,91	0,41	
	Cf. Correlação	-0,1250	0,1542	0,2698	0,2328	0,1794	0,2945	-0,0171	0,2741	0,3611	

Canal preferencial de retalho: Retalhista ou hiper/ supermercado	32. Campanhas de promoção da loja física	Signf. (Bilat.)	0,42	0,32	0,08	0,13	0,24	0,06	0,91	0,08	0,02
	33. Informação promocional sobre vinhos	Cf.Correlação	-0,2400	0,1443	0,3030	0,1645	0,2979	0,3104	0,3406	0,2448	0,3977
		Signf. (Bilat.)	0,12	0,35	0,05	0,29	0,05	0,04	0,03	0,11	0,01
	34. Várias formas de pagamento	Cf.Correlação	0,2083	0,0992	0,0926	0,1305	0,1190	0,1490	0,0156	-0,0760	0,1875
		Signf. (Bilat.)	0,18	0,52	0,55	0,40	0,44	0,33	0,92	0,62	0,22
	35. Vinhos raros ou específicos	Cf.Correlação	0,0783	0,3146	0,2600	0,2972	0,2021	0,2180	0,2919	0,0378	0,3696
		Signf. (Bilat.)	0,61	0,04	0,09	0,05	0,19	0,16	0,06	0,81	0,02
	36. Vinhos de melhores regiões/marcas do que os HSM	Cf.Correlação	0,2043	0,4249	0,4144	0,5418	0,0872	-0,0105	0,0965	-0,0875	0,3086
		Signf. (Bilat.)	0,18	0,01	0,01	0,00	0,57	0,95	0,53	0,57	0,04
	37. Atendimento mais diligente e cuidado do que HSM	Cf.Correlação	0,1681	0,4824	0,3663	0,2238	0,1122	0,0097	0,0137	0,0458	0,3027
		Signf. (Bilat.)	0,28	0,00	0,02	0,15	0,47	0,95	0,93	0,77	0,05
	38. Mais apoio na escolha do que HSM	Cf.Correlação	0,2227	0,4526	0,1432	0,4138	0,0690	-0,0923	0,0547	-0,0700	0,2829
		Signf. (Bilat.)	0,15	0,00	0,35	0,01	0,65	0,55	0,72	0,65	0,07
	39. Mais variedade de castas do que HSM	Cf.Correlação	0,0156	0,1541	0,1582	0,2355	-0,0118	-0,0201	0,1361	-0,1403	0,1927
Signf. (Bilat.)		0,92	0,32	0,30	0,13	0,94	0,90	0,38	0,36	0,21	
40. Oferta mais continuada do que HSM	Cf.Correlação	0,2582	0,2802	0,3931	0,2403	0,0166	0,1536	0,3520	-0,0532	0,3017	
	Signf. (Bilat.)	0,09	0,07	0,01	0,12	0,91	0,32	0,02	0,73	0,05	
41. Variedade superior aos HSM	Cf.Correlação	-0,0741	0,0759	0,0593	0,0991	0,0671	0,0040	-0,0059	-0,0124	0,1736	
	Signf. (Bilat.)	0,63	0,62	0,70	0,52	0,66	0,98	0,97	0,94	0,26	
42. Vinhos que não se	Cf.Correlação	-0,0405	0,0968	-0,0837	0,0043	-0,0010	0,0142	0,1374	-0,2756	0,1459	
	Signf. (Bilat.)	0,79	0,53	0,59	0,98	1,00	0,93	0,37	0,07	0,34	

encontram em HSM										
43. Preços mais atrativos do que HSM	Cf. Correlação	0,0448	0,3203	0,4185	0,4051	0,2445	0,3056	0,1389	0,0405	0,3961
	Signf. (Bilat.)	0,77	0,04	0,01	0,01	0,11	0,05	0,37	0,79	0,01
44. Espaço físico mais agradável do que HSM	Cf. Correlação	-0,0500	0,4529	0,2522	0,1488	0,1428	-0,0776	0,1993	0,0963	0,3036
	Signf. (Bilat.)	0,75	0,00	0,10	0,33	0,35	0,61	0,20	0,53	0,05
45. Compra mais rápida do que HSM	Cf. Correlação	0,0436	0,2336	0,2194	0,5083	0,2624	0,1736	0,1124	0,1874	0,1493
	Signf. (Bilat.)	0,78	0,13	0,15	0,00	0,09	0,26	0,47	0,22	0,33

Fonte: Autor

Referências

- Banco de Portugal (2022). PIB a preços de mercado – Anual – Preços correntes – M€. <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12518356>
- Banco de Portugal (2021). Quadros do Setor. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage* (6.^a Ed.). Pearson Education.
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2004). SMEs, Growth, and Poverty, Do Pro-SME Policies Work? *The World Bank, View Point. 268*. <http://doi.org/10.1007/s10887-005-3533-5>
- Berman, B., Evans, J. R., & Chatterjee, P. (2018). *Retail Management: A Strategic Approach*. (13.^a Ed.). Pearson Education.
- Black, T. R. (1999). *Doing quantitative research in the social sciences: An integrated approach to research design, measurement and statistics*. Sage Publications Ltd.
- Cabral, L., & Mata, J. (2003). On the Evolution of the Firm Size Distribution: Facts and Theory. *The American Economic Review*, 4(93), pp.1075-1090. <https://www.jstor.org/stable/3132279?origin=JSTOR-pdf&seq=1>
- Carvalho, L., & Costa, T. (2015). *Empreendedorismo – uma visão global e integradora*. Edições Sílabo.
- Chivu C., & Antoce, A. O. (2014). A review of the conversion rate in monitoring the marketing performance of retail wine shops. *Scientific Papers. Series B, Horticulture*, 58, pp.145-152.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. (6.^a Ed.). Pearson Education.
- Coad, A. (2007). Firm Growth: A Survey. *Papers on Economics and Evolution*, 703, pp.1-72. <http://hdl.handle.net/10419/31823>.
- Coad, A., & Hözl, W. (2010). Firm growth: Empirical analysis. *Papers on economics and evolution*, 1002, pp.1-24. <http://hdl.handle.net/10419/32646>
- Coad, A., & Hözl, W. (2012). Firm growth: empirical analysis. In M. Dietrich, & J. Krafft (Eds.), *Handbook on the Economics and Theory of the Firm*, pp.324–338. Edward Elgar Publishing Limited.
- Cohen, E. (2009). Applying best-worst scaling to wine marketing. *International Journal of Wine Business Research*, 21(1), pp.8-23. <https://doi.org/10.1108/17511060910948008>

- Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Houghton Mifflin Company.
- Danner, L., Ristic, R., Johnson, T. E., Meiselman, H. L., Hoek, A. C., Jeffery, D. W., & Bastian, S. E. (2016). Context and wine quality effects on consumers' mood, emotions, liking and willingness to pay for Australian Shiraz wines. *Food Research International*, *89(1)* pp.254-265. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2016.08.006>.
- De Ketele, J. M. & Roegiers, X. (1993). *Metodologia de Recolha de Dados. Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Instituto Piaget.
- Dressler, M. (2018). The German Wine Market: A Comprehensive Strategic and Economic Analysis. *Beverages*, *4(4)*, pp.1-29. <https://doi.org/10.3390/beverages4040092>.
- Eiriz, V., Barbosa, N., & Ferreira, V. (2018). Impacts of Technology Adoption by Small Independent Food Retailers. *Journal of Small Business Management*. *57(4)*, pp.1485-1505. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12413>
- Eiriz, V., Barbosa, N., & Figueiredo, J. (2010), A conceptual framework to analyse hospital competitiveness. *The Service Industries Journal*, *30 (3)*, pp.437-448.
- Eiriz, V. (2020). Spatial proximity and SME strategy in local networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *35(2)*, pp.338-348. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0283>
- European Commission. (2018). *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. https://ec.europa.eu/growth/smes_en
- Félix, S. (2017). Criação e sobrevivência de empresas em Portugal. *Revista de Estudos Económicos – Banco de Portugal*. *1(3)*, pp.33-45. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/reev3n1_p.pdf
- Fernandes, A. P., Ferreira, P. & Winters, L. A. (2014). Firm entry deregulation, competition and returns to education and skill. *European Economic Review*, *70*, pp.210-230. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2014.04.004>
- FFMS (2021), *Taxa de sobrevivência das empresas a 1 e 2 anos: por forma jurídica*. PORDATA. <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+sobreviv%C3%Aancia+das+empresas+a+1+e+2+anos+por+forma+jur%C3%ADica-2890-248087>.
- FFMS (2020). *Empresas: total e por dimensão*. PORDATA. <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2857>

- Goodman, S. (2009) An international comparison of retail consumer wine choice. *International Journal of Wine Business Research*, 21 (1), pp.41-49. <https://doi.org/10.1108/17511060910948026>.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Celta Editora
- Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and competitiveness of small and medium size enterprises: an empirical research. *International Journal of Production Research*, 49(18), pp.5489-5509. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563831>
- Higuet, M., & Remaud, H. (2020). Do wine buyers behave differently in brick and mortar vs online stores? *British Food Journal*. [ahead-of-print]. <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2019-0303>.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship (10.ª Ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2020). *Exploring Strategy (12.ª Ed.)*. Pearson Education.
- Kharub, M., & Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review*, 27(2), pp.132-160. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007>
- Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), pp.555-578. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0204>
- Moore, S. B., & Manring, S. L. (2009). Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production*, 17(2), pp.276-282. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.06.004>
- Mtimet, N. & Albisu, L. M. (2006). Spanish Wine Consumer Behavior: A Choice Experiment Approach. *Agribusiness*, 22(3), pp.343–362. <https://doi.org/10.1002/agr.20090>.
- Neuninger, R. (2019). The effect of concentration of retail power on the specialist knowledge of retail staff in the food and beverage sector: A case study of wine retail. In J. Byrom, & D. Medway (Eds.), *Case Studies in Food Retailing and Distribution*. pp.25-36. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102037-1.00003-7>
- Nielsen (2019). *Quais as oportunidades e desafios na categoria de vinho? Retalho moderno e restauração*. [Apresentação].

- [https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=9194&fileName=Quais_as_oportunidades_e_desafios_na_cat.pdf](https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=9194&fileName=Quais_as_oportunidades_e_desafios_na_cat.pdf)
- Novais, S. (2018). Competitividade e Diferenciação na Distribuição Retalhista de Vinho. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <http://hdl.handle.net/1822/54941>
- OECD. (2004). Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy. *2nd Organisation for Economic Cooperation and Development Conference of Ministers Responsible for Small and MediumSized Enterprises SMEs*. <http://doi.org/10.1787/9789264044357-en>
- Ogbeide, O. A., Stringer, R., & Ford, C. (2014). Are Australian wine consumers willing to pay for the expert service of wine retailers? *Journal of Wine Research*, *25*(3), pp.189-208. <https://doi.org/10.1080/09571264.2014.917617>
- OIV [International Organisation of Vine and Wine] (2021). *State of the World Vitivinicultural Sector in 2020*. <https://www.oiv.int/public/medias/7909/oiv-state-of-the-world-vitivinicultural-sector-in-2020.pdf>
- Pronto, P. (2016). Critérios de Decisão de Compra do Consumidor de Vinho no Retalho. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Santarém]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Santarém. <http://hdl.handle.net/10400.15/1404>
- Quiuy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva
- Russo, A., & Schena, R. (2020). Ambidexterity in the context of SME alliances: Does sustainability have a role? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, [ahead-of-print]. <https://doi.org/10.1002/csr.2072>
- Santos, J. F. & Ribeiro, J. C. (2012). The Portuguese online wine buying consumer: Characteristics, motivations and behaviour. *EuroMed Journal of Business*, *3* (7), pp.294-311. <https://doi.org/10.1108/14502191211265343>
- Schäufele, I., Pashkova, D., & Hamm, U. (2018). Which consumers opt for organic wine and why? An analysis of the attitude-behaviour link. *British Food Journal*, *8*(120), pp.1901-1914. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2018-0141>
- Schutt, R. K. (1999). *Investigating the social world: The process and practice of research*. Pine Forge.

- Sipa, M., Gorzen-Mitka, I., & Skibinski, A. (2015). Determinants of Competitiveness of Small Enterprises: Polish Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 27, pp.445-453. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01019-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01019-9)
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, pp.17-27. <http://www.jstor.org/stable/2486667>
- Taçoğlu, C., Ceylan, C., & Kazançoğlu, Y. (2019). Analysis of variables affecting competitiveness of SMEs in the textile industry. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), pp.648-673. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9853>
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2016). *New Venture Creation for the 21st Century* (10.^a Ed.). McGraw-Hill Education.
- Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2017). *Strategic Retail Management: Text and International Cases* (3.^a Ed.). Springer.