



Gestão de risco da cadeia de distribuição – Caso de estudo no setor do Vinho do Porto

Manuel Luís Martins de Castro

*Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para obtenção do Grau de Mestre em
Logística*

Orientado pelo Prof. Doutor António Galvão Ramos

Coorientado pelo Prof. Doutor António Trigo Morais

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, dezembro de 2019



Gestão de risco da cadeia de distribuição – Caso de estudo no setor do Vinho do Porto

Manuel Luís Martins de Castro

Orientado pelo Prof. Doutor António Galvão Ramos

Coorientado pelo Prof. Doutor António Trigo Morais

Porto, dezembro de 2019

Resumo

A Gestão de uma cadeia de abastecimento deve contemplar a gestão dos riscos que podem acontecer com os intervenientes e processos da mesma. Para além disso, esta deve integrar uma estratégia para mitigar os mesmos e permitir a execução de um plano alternativo credível e de realização imediata, permitindo assim a continuidade do negócio.

O número de intervenientes, a dispersão geográfica, a gestão dos processos e dos fluxos, quer de produtos, informação e financeiros faz com que as cadeias de abastecimento sejam cada vez mais complexas. A rutura operacional de um dos elos dessa cadeia pode trazer elevados prejuízos, pondo em causa a estrutura dos intervenientes e viabilidade do negócio. Dessa forma, prever e antecipar a vulnerabilidade destas situações é o papel da gestão de riscos nas organizações.

Trabalhar na «corda bamba» é uma estratégia que tem de ser assumida pela organização, pois o grau do risco é muito mais elevado dado que a probabilidade de colapso acontecer, espreita ao virar da esquina, daí, ser de bom senso contemplá-lo na estratégia da organização, prevendo as suas causas e consequências e respetivos planos alternativos.

O presente trabalho de projeto consiste em abordar e aprofundar este tema, reforçando-o com um Estudo de Caso e alertar principalmente as pequenas e médias empresas para a importância da gestão do risco em qualquer um dos elos e processos envolventes da cadeia de abastecimento, salientando os riscos e a sua mitigação a nível geral e mais em concreto no Estudo de Caso e projetar estratégias e alternativas eventuais a considerar.

O Estudo de Caso aqui exposto aborda, mais concretamente, a dependência e a concentração de determinadas atividades vitais para a organização em um só parceiro da cadeia de abastecimento, propondo para este caso soluções alternativas antes que a parceria entre em rutura.

Palavras-chave: Logística; Cadeia de Abastecimento; Risco; Gestão.

Abstract

The management of a supply chain must include the management of the risks that can happen with the actors and processes of the same. In addition, this must integrate a strategy to mitigate them and allow the execution of a credible alternative plan that can be carried out immediately, thus allowing the continuity of the business.

The number of actors, the geographic dispersion, the management of processes and flows, whether of products, information, and finance, make supply chains increasingly complex. The operational rupture of one of the links in this chain can bring high losses, jeopardizing the structure of the actors and the viability of the business. Thus, predicting and anticipating the vulnerability of these situations is the role of risk management in organizations.

The present project work was elaborated as part of a research project for the conclusion of the Master in Logistics by APNOR at the Porto Superior Institute of Accounting and Administration. It consists of approaching and deepening this theme, reinforcing it with a Case Study and mainly alert small and medium-sized enterprises to the importance of risk management in any of the links and processes surrounding the supply chain, highlighting risks and their mitigation at the overall and more concrete level in the Case Study and designing strategies and possible alternatives to consider.

The Case Study presented here addresses more specifically the dependence and concentration of certain vital activities for the organization on a single supply chain partner, proposing alternative solutions before the partnership breaks down.

Keywords: Logistics; Supply chain; Risk; Management.

Resumen

La gestión d'une chaîne d'approvisionnement doit inclure la gestion des risques qui peuvent arriver avec les acteurs et les processus de la même. De plus, cela doit intégrer une stratégie pour les atténuer et permettre l'exécution d'un plan alternatif crédible pouvant être réalisé immédiatement, permettant ainsi la continuité de l'activité.

Le nombre d'acteurs, la dispersion géographique, la gestion des processus et des flux, qu'ils soient de produits, d'informations et financiers, rendent les chaînes d'approvisionnement de plus en plus complexes. La rupture opérationnelle d'un des maillons de cette chaîne peut entraîner des pertes importantes, mettant en péril la structure des acteurs et la pérennité de l'entreprise. Ainsi, prévoir et anticiper la vulnérabilité de ces situations est le rôle de la gestion des risques dans les organisations.

Este trabajo de proyecto se elaboró como parte de un proyecto de investigación para la conclusión del Máster en Logística por APNOR en el Instituto Superior de Contabilidad y Administración de Porto. Consiste en abordar y profundizar este tema, reforzándolo con un estudio de caso y alertando principalmente Las pequeñas y medianas empresas a la importancia de la gestión de riesgos en cualquiera de los enlaces y procesos que rodean la cadena de suministro, destacando los riesgos y su mitigación a nivel general y más concreto en el Estudio de caso y el diseño de estrategias y posibles alternativas a considerar

El estudio de caso presentado aquí aborda más específicamente la dependencia y concentración de ciertas actividades vitales para la organización en un solo socio de la cadena de suministro, proponiendo soluciones alternativas antes de que la asociación se rompa.

Palabras clave: Logística; Cadena de víveres; riesgo; Gestión.

Dedicatória

Dedico este projeto à minha filha, à minha esposa e aos meus pais que foram um estímulo à realização deste projeto.

Não esquecendo, todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para o debate e esclarecimento de ideias que deram forma a este trabalho, como é o caso dos meus colegas e curso e professores.

Agradecimentos

O presente projeto simboliza o término de um desafiante e exigente capítulo do meu percurso académico, tendo todo ele sido conciliado, em simultâneo, com a minha via pessoal e profissional. Perante isto torna-se crucial agradecer a todos aqueles que me apoiaram na luta para a concretização deste sonho.

Dessa forma, primeiramente, quero agradecer à minha família pelo apoio e motivação, mostrando-me sempre que era possível acreditar e ser resiliente perante a adversidade e aos outros dois rostos deste projeto, o Professor Doutor António Galvão Ramos e o Professor Doutor António Trigo Morais pelos esclarecimentos, ensinamentos e tempo despendido de supervisão e retificação deste projeto porque sem eles seria um trajeto bastante mais moroso.

Siglas e abreviaturas

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals

CIM - Computer Integrated Manufacturing

DOP - Denominação de Origem Protegida

DOC - Denominação de Origem Controlada

DRP - Distribution Requirements Planning

IAPMEI – Instituto de apoio às pequena e médias empresas e à inovação

IGP - Indicação Geográfica Protegida

ISO - Organização Internacional de Normalização

IVDP- Instituto dos Vinhos do Douro e Porto

IWSR – International Wines and Spirits Record

JIT – Just in Time

MRP - Materials Requirements Planning

PME – Pequenas e médias empresas

SA – Sociedade anónima

SC - Supply Chain

SCM - Supply Chain Management

SCRM - Supply Chain Risk Management

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
Resumen	v
Dedicatória	vi
Agradecimentos.....	vii
Siglas e abreviaturas.....	viii
CAPÍTULO I.....	x
Introdução.....	1
CAPÍTULO II.....	4
Revisão de Literatura	4
CAPÍTULO III.....	26
Caso de Estudo.....	26
CAPÍTULO IV	63
CONCLUSÃO.....	63

Índice de Tabelas

Tabela 1 Classificação das empresas segundo a dimensão (adaptado de Teixeira,2013)	5
Tabela 2 Níveis de gestão da distribuição física, adaptado de Ballou (2010).....	20
Tabela 3 Vendas de bebidas alcoólicas	27
Tabela 4 Indicadores económicos em Portugal	28
Tabela 5 Vendas de vinho em Portugal.....	29
Tabela 6 População portuguesa, dentro dos parâmetros legais para o consumo de bebidas alcoólicas.....	29
Tabela 7 Consumo de bebidas alcoólicas fora e dentro do local	30
Tabela 8 Repartição de mercado das empresas de venda de vinho (2018)	30
Tabela 9 Marcas líderes de mercado na venda de vinho (2018)	30
Tabela 10 Vinho tranquilo por segmento de preço	31
Tabela 11 Vinho tranquilo por cor.....	31
Tabela 12 Vinho tranquilo orgânico vs. Não orgânico	31
Tabela 13 Marcas líderes no mercado nacional em vinho tranquilo	32
Tabela 14 Principais empresas e marcas líderes em vinho tranquilo em Portugal	32
Tabela 15 Consumo por escalão de preço – Vinho fortificado	33
Tabela 16 Vinho fortificado - proprietários e marcas líderes	33
Tabela 17 Número de operadores, por estatuto, por Denominação de Origem	41
Tabela 18 Produção de vinhos na RDD	41
Tabela 19 Vendas de vinho do Douro + Duriense em Portugal	41
Tabela 20 Vendas de vinho do Douro + Duriense em Portugal.....	42
Tabela 21 Vendas vinho do Porto em Portugal	42
Tabela 22 Vendas da empresa Copo Cheio, SA, peso do principal cliente	43
Tabela 23 Cálculo consumo de combustível mensal	45
Tabela 24 Preços a praticar pela transportadora em vigor em 2019	45
Tabela 25 Abrangência das zonas de distribuição da empresa transportadora.....	46
Tabela 26 Custo anual e mensal das 2200 paletes completas.....	46
Tabela 27 Custo anual e mensal das 500 paletes incompletas.....	47
Tabela 28 Orientações essenciais para uma boa estratégia de marketing para as empresas vitivinícolas .	47
Tabela 29 Feira dos vinhos - vantagens, realizada pelo próprio	48
Tabela 30 Matriz SWOT	48
Tabela 31 Matriz SWOT Dinâmica.....	49
Tabela 32 Diagnóstico estratégico (adaptado de AEP, Pena, Sousa & Ribeiro, 2008)	52
Tabela 33 Demonstração de resultados sem investimento (Finicia).....	54
Tabela 34 Demonstração de resultados com investimento (Finicia).....	55
Tabela 35 Balanço Previsional sem Investimento (Finicia)	56
Tabela 36 Balanço Previsional com Investimento (Finicia).....	57
Tabela 37 Indicadores económicos e financeiros sem Investimento (Finicia)	58

Tabela 38 Indicadores económicos e financeiros com Investimento (Finicia)	59
Tabela 39 Avaliação do Projeto sem Investimento e com Investimento (Finicia)	60

Índice de Figuras

Figura 1 Interdependência das funções da gestão - realização própria, adaptado de Teixeira, 2013)	6
Figura 2 Ambiente de uma empresa (adaptado de Teixeira, 2013)	7
Figura 3 Dimensões da Logística (adaptado de Carvalho, 2010)	9
Figura 4 Macroprocesso de Supply Chain (Carvalho, 2010)	11
Figura 5 Grau de colaboração vs. Rentabilidade da relação	12
Figura 6 Matriz de relacionamento entre fornecedor e comprador, adaptado de Carvalho (2010).....	13
Figura 7 Cadeia de abastecimento integrada, adaptada por Carvalho (2010).....	14
Figura 8 Modelo de tomada de decisões (Teixeira, 2013)	19
Figura 9 Matriz de avaliação do risco (adaptado de Sheffi & Rice, 2005)	23
Figura 10 Processo da gestão do risco, adaptado da ISO 31000	25
Figura 11 Organigrama da Força de Vendas	44
Figura 12 Distribuição dos gestores de clientes	44
Figura 13 Modelo de Porter	49
Figura 14 A Cadeia de Valor de Porter.....	50
Figura 15 Gráfico de Gantt	51
Figura 16 Pressupostos do projeto de investimento.....	53

CAPÍTULO I

Introdução

1. Enquadramento – O projeto

1.1 Descrição e Objetivos.

O projeto de investigação apresentado neste relatório teve como objetivo principal a elaboração de um Estudo de Caso que fosse capaz de alertar principalmente as pequenas e médias empresas ligadas ao setor vitivinícola, para a importância da gestão do risco em qualquer um dos elos e processos envolventes da cadeia de abastecimento, salientando os riscos e a sua mitigação a nível geral, e mais concretamente no Estudo de Caso. Por consequência existe o objetivo de projetar estratégias e alternativas eventuais a considerar. Como estratégia ao risco detetado, projetou-se a realização de um plano de investimento, implantando-se uma nova solução para a eventual rescisão das partes envolvidas.

1.2 Motivação para a escolha da problemática.

A pertinência e motivação para esta problemática advém do elevado fluxo de produto, dinheiro e informação, fazendo com que as cadeias de abastecimento sejam cada vez mais complexas e suscetíveis a vulnerabilidades. Por consequência, a rutura operacional de um dos elos dessa cadeia pode trazer elevados prejuízos pondo em causa a continuidade do negócio. A previsão e antecipação destas situações cabe à gestão de riscos, departamento inexistente na maior parte das empresas do setor, daí a importância desta realidade ser estudada. O caso de estudo é focado numa empresa pertencente ao setor vitivinícola, onde é residual a gestão de risco relacionada com a distribuição e venda do produto final, isto é, externalizou-se a distribuição numa primeira fase e posteriormente a venda, considerada juntamente com a produção atividades core business da empresa, deixando-a altamente vulnerável ao distribuidor/cliente.

1.3 Metodologia.

A metodologia deste projeto consiste na pesquisa e levantamento de dados nacionais e internos à entidade, referentes aos intervenientes no setor de atividade, assim como das entidades que gerem e fiscalizam o mesmo.

Posteriormente realizou-se um projeto de investimento e verificação da sua viabilidade através do FINICIA, programa fornecido pelo IAPMEI.

Por último, perante os resultados alcançados no projeto de investimento verificou-se a viabilidade do mesmo, sendo assim uma alternativa à situação atual, impulsionando a discussão sobre potenciais estratégias e implementar em situação de rutura.

1.4 Organização do relatório.

No Capítulo I encontra-se uma contextualização deste Trabalho de Projeto, referindo-se os objetivos, metodologia e organização.

No Capítulo II expõe-se a revisão de literatura sobre empresas, logística, cadeia de abastecimento, distribuição física, estratégia, risco, gestão de risco e coopetição.

No Capítulo III é apresentado o caso de estudo deste projeto, sendo o foco central a exposição da dependência e a concentração de determinadas atividades secundárias e principais em um só parceiro da cadeia de abastecimento, propondo para este caso soluções alternativas.

No Capítulo IV relatam-se conclusões e reflexões sobre este projeto no que diz respeito às suas limitações e desejos futuros e melhoria.

CAPÍTULO II
Revisão de Literatura

1. A empresa

Uma empresa é encarada como uma comunidade inserida na sociedade, sendo um dos pilares da economia, que influencia as condições de vida desta e promove o bem comum (Carvalho, 2016). Na maioria das vezes, surge com o intuito de gerar lucro, sendo sujeita a um risco inerente que é avaliado contabilisticamente (Teixeira, 2013).

Segundo José Eduardo Carvalho (2016), a empresa é um conjunto de atividades humanas, coletivas e organizadas, onde os meios disponíveis se adaptam aos objetivos predefinidos com o objetivo de produzir e comercializar bens e serviços.

Viver em comunidade desencadeia a necessidade do sujeito se relacionar em grupo com a finalidade de atingir mais facilmente os seus pressupostos. Dessa forma, as empresas são meios ideais para a satisfação de parte dessas necessidades (Teixeira, 2013).

De acordo com a Comissão Europeia (recomendação 2003/361/CE), o critério de avaliação das empresas, segundo a sua dimensão, tem por base a Tabela 1.

Tabela 1

Classificação das empresas segundo a dimensão (adaptado de Teixeira, 2013)

Dimensão	Número de empregados	Volume de negócios
Grande	Mais de 250	Superior a 50 milhões euros
Média	Menos de 250	Inferior a 50 milhões de euros
Pequena	Menos de 50	Inferior a 10 milhões de euros
Micro	Menos de 10	Inferior a 2 milhões de euros

1.2 A gestão das empresas.

Cada vez mais se reconhece que o fator determinante para o funcionamento e sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão (Teixeira, 2013).

É possível definir gestão como o processo de obtenção de resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Mais concretamente, gerir é entender os objetivos propostos e transformá-los em atos empresariais, através de planeamento, organização, direção e controlo de todas as tarefas e processos inerentes à atividade empresarial, com a finalidade de atingir os objetivos propostos (Teixeira, 2013). Em suma, como apresentado na figura 1, para gerir é fundamental, saber planear (saber precisar antecipadamente o que deve ser feito e como fazer), organizar (criar relações com regras entre as pessoas, e entre estas e os recursos disponíveis para atingir os objetivos propostos), dirigir (saber influenciar o comportamento dos outros através da motivação, liderança e comunicação) e controlar (comparar o desempenho da organização com padrões pré-estabelecidos, assinalando as ações corretivas para melhor funcionamento da mesma).

A evolução económica faz com que as empresas repensem as suas estratégias, tendo uma maior consciência da gestão praticada e sejam mais eficazes e eficientes nas suas ações (Carvalho, 2016).

Para Carvalho (2016), as funções da gestão das empresas passam pela: concepção (relacionada com o nascimento da ideia, um conceito, uma carência ou uma necessidade, pressupondo um estudo de viabilidade e de realização); planeamento (pressupõe uma linha de conduta a seguir para alcançar o resultado esperado); organização (criação de uma estrutura das atividades precisas, suportadas pela autoridade e responsabilidade para atingir os resultados); direção (processo de emitir instruções, tomada de decisão envolvendo o fator humano); coordenação (envolve a união, a ligação e a harmonização do esforço humano); controlo (envolve a validação do resultado com os pressupostos planeados) e desenvolvimento (leva a empresa a repensar o cenário a longo prazo (prospetiva de futuro), confrontando-a com o impacto ambiental, a qualidade dos produtos e processos, gestão de recurso humanos, estratégias comerciais e financeiras, isto é, leva a empresa a repensar o seu Know-How).

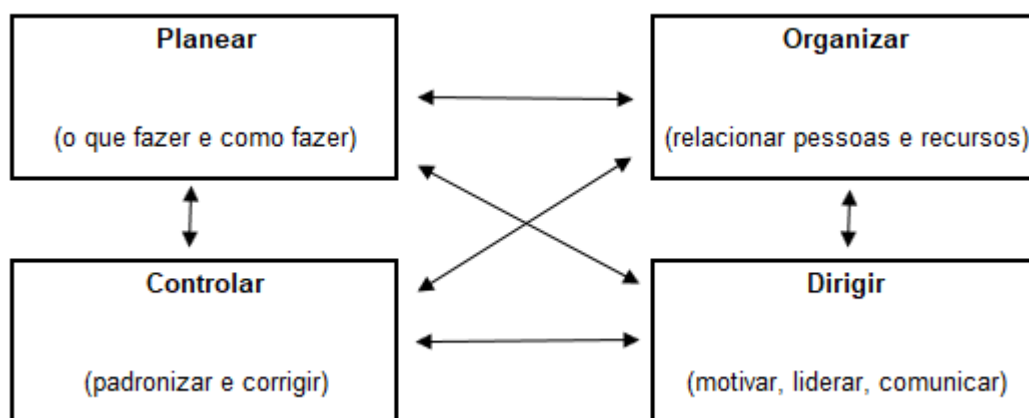


Figura 1. Interdependência das funções da gestão – realização própria, adaptado (Teixeira, 2013).

Ainda de acordo com Teixeira (2013), as empresas formam-se para atingir objetivos, normalmente o lucro, para isso elas precisam de uma estratégia, que por sua vez desdobra-se em planos que definem o que fazer e como se deve fazer. Os objetivos consistem, por norma, em rentabilizar a sua atividade e satisfazer a sociedade (os seus clientes). Os recursos por sua vez, são os meios que usa para realizar as suas tarefas e conseguir os seus objetivos, sendo normalmente considerados a natureza, o capital e o trabalho, uma outra classificação também usada pode ser, materiais e recursos físicos, financeiros, humanos, comerciais e administrativos. O ambiente, envolvente ou contexto, é o terreno onde a empresa atua, dividindo-se em ambiente geral e ambiente de tarefa (mais próximo da empresa), como é apresentado na figura 2.

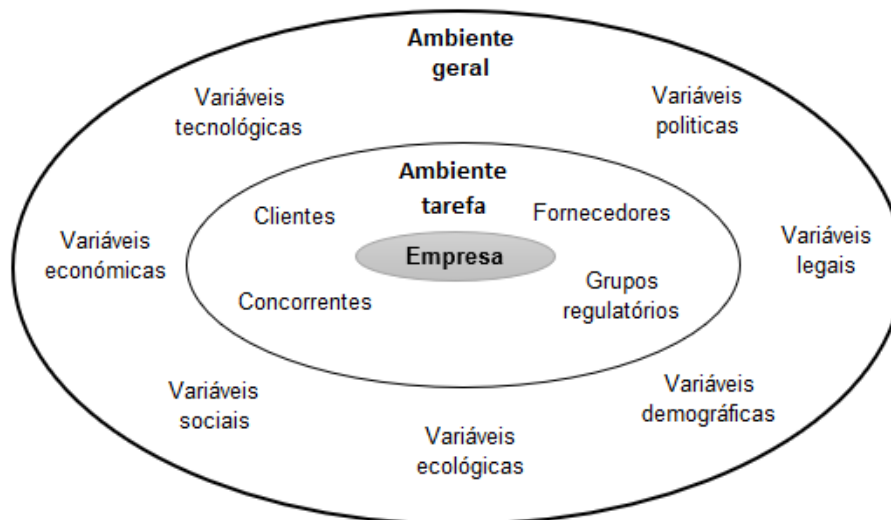


Figura 2. Ambiente de uma empresa (adaptado, Teixeira, pág. 41)

2. A logística

A sobrevivência das empresas requer o uso de estratégias que assegurem vantagens sustentáveis face aos consumidores, sendo que para isso as mesmas procuram adaptar-se ao mercado, que se encontra em constante mudança, com o intuito de se conservarem competitivas. Para tal, recorrem à gestão estratégica que consiste em tentar assegurar a adaptação contínua entre as empresas e o mercado, existindo assim uma ligação entre a estratégia e a logística (Moura, 2006).

Para Carvalho (2010), a Logística deve ser responsável por levar o produto até ao cliente indo ao encontro das suas necessidades, no tempo certo, na quantidade certa e no local certo, com baixos tempos de resposta e baixos custos, proporcionando um serviço de qualidade ao cliente.

De acordo com Carvalho (2010), a Logística pode ser definida de maneiras diferentes consoante a perspetiva dos seus intervenientes, assim sendo:

Na ótica do gestor de stocks, a Logística trata da gestão de inventários, fluxos físicos e de informação, qualquer que seja a natureza do fluxo, ou seja, em movimento ou parado.

Na interpretação do cliente, a Logística pretende satisfazer as exigências do mesmo, através do produto certo, na quantidade certa, na condição certa, no tempo certo e ao custo certo, satisfazendo assim os sete certos da Logística. Nesta perspetiva a Logística debate-se com a gestão dos *trade-offs* (trocas).

Na ótica militar, a Logística intervém na procura, manutenção e transporte de materiais, pessoas e instalações.

Por sua vez, numa lógica de valor e utilidade, a Logística vai ao encontro da satisfação dos objetivos empresariais, isto é, os produtos ou serviços vendidos terão de ter características que acrescentem valor ao produto e que o cliente reconheça e pague por eles.

Na lógica do Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2010), a Logística é vista como parte da Cadeia de Abastecimento, sendo responsável por planejar, implementar e controlar eficaz e eficientemente o fluxo direto e inverso de bens, serviços e informação desde o ponto de origem ao ponto de consumo, indo ao encontro das exigências e requisitos do cliente.

Na perspectiva da cadeia de valor de Michael Porter (Porter 1985), a Logística é abordada como gestora das entradas ou abastecimento (*inbound*) e gestão da distribuição ao cliente (*outbound*) ou Logística de saída, ambas consideradas atividades primárias.

Numa ótica funcional, a Logística representa um conjunto de atividades desde o abastecimento, armazenamento, manuseamento, embalagem, localização das instalações, arrumação e localização dos inventários, cais de carga e descarga, distribuição física, logística inversa e gestão da informação desde o pedido de encomenda à entrega ao cliente (Carvalho, 2010).

Numa lógica de serviço, a Logística aborda a gestão de fluxos de pessoas e informação para a satisfação do cliente (Carvalho, 2010).

Numa ótica generalista, a Logística interfere em todos os pormenores referentes a uma determinada operação, processo ou atividade (Carvalho, 2010).

É de reter nestas definições que a ideia central deste construto tem por base a gestão de fluxos físicos e de informação, que por sua vez requerem planeamento, implementação e controlo. Estes fluxos podem ser avaliados através de três variáveis que são o tempo, o custo e a qualidade do serviço, sendo estas variáveis ponderadas através dos *trade-offs* (trocas), daí a gestão logística ser uma gestão de *trade-offs* com o objetivo de se obter baixos tempos, custos reduzidos e melhor qualidade do serviço (Carvalho, 2010)

O tempo, o custo e a qualidade são consideradas as áreas fulcrais da logística e ajudam na conceção de valor na ótica do cliente, isto porque estes apreciam a realidade de encontrar um produto no lugar em que é preciso, sendo assim vital a presença de um serviço logístico (Costa, Dias, & Godinho, 2010). Estes domínios formam o trinómio das dimensões da logística e visam a promoção de raciocínios e decisões através de equilíbrios entre elas, o que significa baixos tempos de resposta a baixo custo com um elevado nível de serviço ao cliente (Carvalho, 2010).

De acordo com Carvalho (2010), é importante estar-se perante uma conjugação rentável entre duas dimensões através de *trade-offs* compensatórios, isto é, trocas entre as dimensões que possam beneficiar o trinómio, mas, em simultâneo, também a consigam afetar, individualmente, uma ou duas dimensões, sendo muito complexo equilibrar o tempo, o custo e a qualidade (Figura 3).

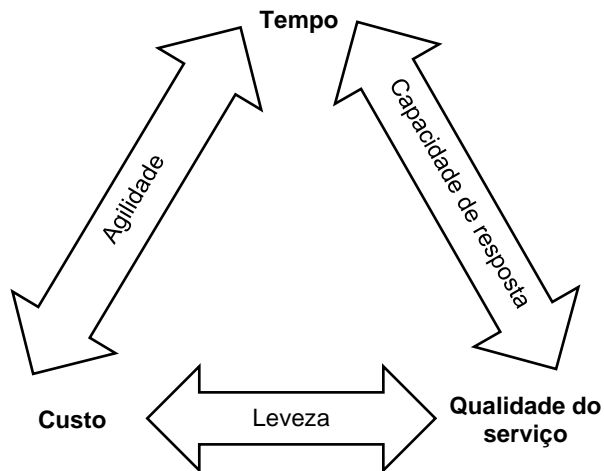


Figura 3. Dimensões da Logística (adaptado de Carvalho, 2010)

A logística comporta várias atividades, de acordo com (Shafiro & Heskett, 1985, citado por Carvalho, 2010), (McGee, Copacino & Rosenfield, 1985, citado por Carvalho, 2010), (Coyle, Bardi & Langley, 1988, citado por Carvalho, 2010), (Lambert & Stock, 1992, citado por Carvalho, 2010), (Carvalho, 1996), (Johnson & Wood, 1996, citado por Carvalho, 2010), (Langley et al., 2009), sendo elas transporte e gestão do transporte; armazenagem e gestão da armazenagem; embalagem e gestão da embalagem; manuseamento e gestão dos materiais; controlo e gestão de stocks; gestão do ciclo de encomenda; previsão de vendas; planeamento e programação da produção; *procurement* e gestão do ciclo do *procurement*; serviço ao cliente; localização e gestão de instalações; manuseamento de materiais retornados; suporte do serviço ao cliente e eliminação, recuperação e reaproveitamento de materiais e gestão da logística inversa.

De acordo com o tipo de empresas e a sua dimensão, a Logística inclui atividades de *sourcing* e de *procurement*, o planeamento e programação da produção, a embalagem e o serviço ao cliente. Faz parte de todos os níveis de planeamento e execução, estratégico, tático e operacional. Tem a função de integração e coordenação através do aperfeiçoamento das atividades logísticas e a sua integração com as outras atividades da empresa, entre elas o marketing, as vendas, a produção, a área financeira e as tecnologias de informação, (CSCMP, 2010).

A troca de informação ao longo de toda a cadeia de abastecimento é a base para a existência do processo logístico em si, o que quer dizer que se a informação relativamente ao produto pretendido pelo cliente for incorretamente analisada, o produto a entregar poderá não ir ao encontro das necessidades do seu cliente, originando a que este procure o mesmo noutro sítio, criando danos entre a oferta e a procura (Moura, 2006).

Deste modo, a gestão das atividades internas e as ligações com o exterior foram as áreas onde se assistiu a uma maior evolução da logística, graças aos sistemas logísticos com recurso às tecnologias de informação (Moura, 2006). Com o intuito de promover todo o processo logístico sob a forma de estímulo na integração das funções logísticas, a ligação de numerosas atividades na

gestão e controlo, e diminuir gastos e durabilidade e operações que possibilitem em simultâneo o uso dos sistemas MRP (Materials Requirements Planning), DRP (Distribution Requirements Planning), CIM (Computer Integrated Manufacturing) entre outros que visem possibilitar a gestão integrada de todos os fluxos de uma empresa, começando no abastecimento de *inputs*, seguido pelas operações de produção até à distribuição aos seus clientes (Moura, 2006).

De forma geral, exploram-se os domínios da logística interna da qual fazem parte todos os fluxos e movimentações físicas, assim como, as operações de apoio que ocorrem dentro da organização. Destas salientam-se a logística *Inbound* e a logística *Outbound* (Moura, 2006).

Da logística *Inbound* fazem parte todas as tarefas relacionadas com o fluxo de materiais e informações, começando pela génese de matérias-primas até à sua entrada na fábrica. Este tipo de logística está também encarregue pela organização do transporte de materiais, por terra, mar e ar, dos fornecedores para a empresa, descarregamento das matérias-primas e a sua armazenagem, estruturação de abastecimento, embalagem de materiais, regresso das embalagens e deliberações sobre concordâncias no sistema de abastecimento da empresa (Moura, 2006).

Por sua vez, a Logística *Outbound* está encarregue por conduzir o produto final aos consumidores. Este processo tem como meta ser eficiente e salvaguardar as progressivas expectativas face à associação ao serviço realizado e disponibilidade do produto oferecido. No caso das soluções de armazenagem simples há possibilidade de serem construídas estruturas compartilhadas que, por exemplo, conduzirá a uma diminuição de custos para o cliente (Moura, 2006).

3. A cadeia de abastecimento

Beth et al. (2006, citado por Carvalho, 2010) argumentam que a Cadeia de Abastecimento ou Supply Chain (SC) é um elemento estratégico e competitivo em todos os setores de atividade, afetando todos os constituintes do valor para o acionista, como o custo, o serviço ao cliente, rentabilidade e os rendimentos.

A Gestão da Cadeia de Abastecimento ou Supply Chain Management (SCM) está cada vez mais envolvida na estratégia do negócio, na captação e fidelização do cliente e mercado, na gestão das operações e na rentabilidade da empresa (Carvalho, 2010).

O Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2010) argumenta que a SCM abrange o planeamento, o *sourcing* e *procurement*, conversão e todas as atividades logísticas.

Carvalho (2010) refere que a SCM envolve a coordenação e a cooperação entre os parceiros da cadeia ou de canal, entre fornecedores, intermediários, prestadores de serviços logísticos ou clientes. Estruturalmente envolve componentes de abastecimento e procura dentro e entre empresas (ver figura 4).

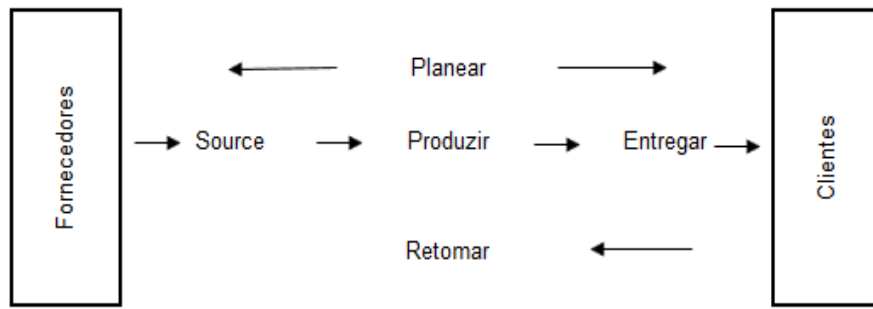


Figura 4. Macroprocessos da Supply Chain (Carvalho, 2010)

Christopher (1992, citado por Carvalho, 2010) defende que a SCM está intrinsecamente ligada à gestão de relações dos intervenientes, quer a montante com os fornecedores, quer a jusante através dos clientes, com a finalidade de criar valor acrescentado ao cliente final, a um custo inferior para a SC, isto é, o foco passa de interno para externo.

A finalidade das relações visa diminuir ineficiências, partilha de informação, aumento da visibilidade sobre a procura real, reduzir tempo de ciclo e encurtar a SC, planear de forma integrada com os intervenientes, maior sincronização entre a produção e a procura e maior foco na satisfação dos clientes finais (Christopher, 1992, citado por Carvalho, 2010). Para além disso, Christopher (1992, citado por Carvalho, 2010) afirma que a competição já não é entre empresas, mas sim entre cadeias de Abastecimento.

As empresas que implantam com sucesso a SCM têm várias características em comum, pensam como SC, procuram resultados, mais volume de vendas, mais valor para os clientes, mais eficiência na utilização dos ativos e redução de custos (Holmberg, 2000).

Bowersox et al. (2003) afirma que a SCM cria superioridade competitiva e economias de escala, redução de operações repetitivas e supérfluas e aumento da fidelidade dos clientes através de um serviço diferenciado.

A cooperação na SC existe quando os elementos que compõem a rede aceitam com responsabilidade a partilha de informação, através do planeamento, gestão, realização e avaliação do desempenho (Anthony, 2000).

Bowersox et al. (2003) clarificam que o sentido da colaboração na SC é a partilha da informação, definição de estratégias, sincronização e execução das operações.

Por sua vez, Carvalho (2010) define as vantagens de uma boa colaboração, como sendo: redução de stocks; aumento das vendas; melhoria do serviço ao consumidor; menos ruturas de stocks; maior eficiência dos recursos humanos; ciclos de encomenda mais curtos; maior eficácia no lançamento de novos produtos; aumento da credibilidade da imagem da empresa; maior dedicação nas competências da empresa; mais informação e conhecimento partilhado, criação de vantagem competitiva sobre a concorrência; melhoria das margens e diminuição dos custos de encomenda.

Os fatores simplificadores das relações da SC são: a envolvência dos gestores de topo; interesses comuns; resolução dos problemas em conjunto, análise conjunta dos procedimentos e processos, transparência e abertura; comprometimento; processos definidos; liderança; partilha de

interesses e adversidades; auditoria para reter e agregar vantagens da colaboração; partilha de informação e a constatação da dependência da parceria (Carvalho, 2010).

Existem, apesar de tudo, barreiras inibidoras à realização ou manutenção das relações, das quais se destacam: contabilidade convencional, dificultando valorização de cariz colaborativo; não confiança no seio dos parceiros; cultura empresarial fechada; pontos de vista diferentes em relação ao objetivo a atingir mutuamente; negociações anuais; critérios diferentes na avaliação das áreas, departamento e pessoas; falta de pensamento crítico para justificar os investimentos; insuficiência do tempo dispensado; falta de comunicação, implicando aumento exponencial dos problemas; inconsistência no comportamento e realização operacional; punição para quem erra e não resolução conjunto do problema; desequilíbrio na repartição dos custos e benefícios e falta de plataforma tecnológica (Mentzer et al., 2000).

Em geral, estas situações estão relacionadas com a organização, política da empresa e resistência à mudança por parte das pessoas, que se sentem ameaçadas com o novo paradigma (ver figura 5).

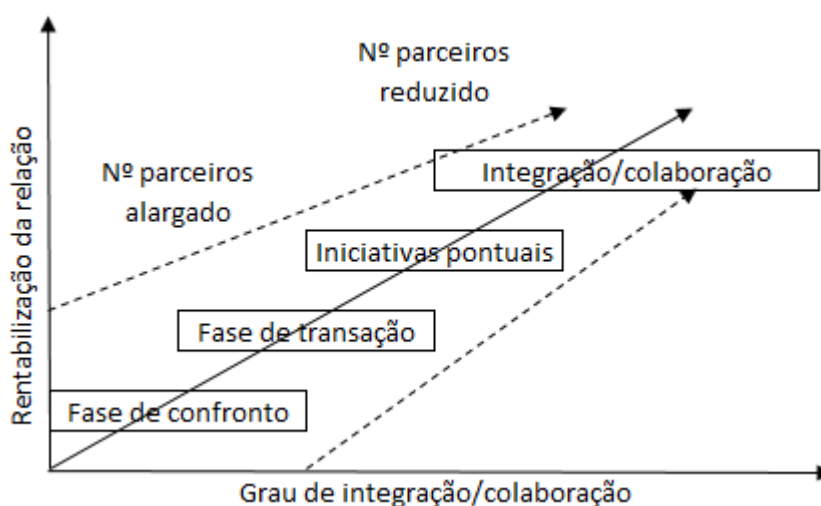


Figura 5. Grau de colaboração vs. rentabilidade da relação

Constata-se que com a evolução da associação grau de integração/colaboração a rentabilidade da relação é maior, verifica-se também quanto maior é o grau de colaboração há uma tendência a reduzir parceiros comerciais, quer fornecedores ou clientes, conseqüentemente aumentando a dependência mútua. É evidente que a relação entre parceiros tende a evoluir para a dependência e colaboração conjunta, não evitando conflitos de interesse no momento da tomada de decisão (ver figura 5).

Este sistema está também fortemente ligado às estratégias de compra/*sourcing* e distribuição comercial.

As relações entre fornecedor/comprador podem ainda ser analisadas pelo modelo de Krajlic (1983, citado por Carvalho, 2010), através da importância do fornecedor para o comprador e vice-versa, permitindo assim criar uma matriz de divisão de fornecedores/clientes (ver figura 6).

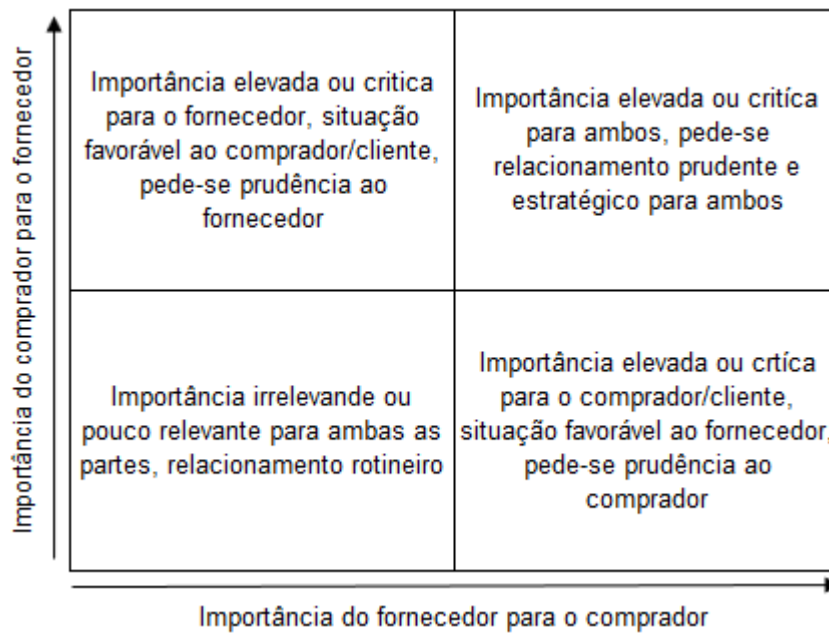


Figura 6. Matriz de relacionamento entre fornecedor e comprador, adaptado de Carvalho (2010)

Segundo Dias (2005), a cadeia de abastecimento é uma rede de organizações rodeadas por ligações entre si, a montante e a jusante, em processos e tarefas que criam e adicionam valor na forma de produtos (bens tangíveis) e serviços (bens intangíveis). Dessa forma, a Logística acaba por se transformar na filosofia que notifica a gestão da cadeia de abastecimento, onde apresenta o sistema integrado que envolve os processos, atividades e recursos logísticos indispensáveis para a materialização da mesma (Dias, 2005). Desta fazem parte todos os fabricantes e fornecedores que disponibilizam os materiais e componentes para a confecção de um certo produto. De forma geral, engloba as tarefas de produção, armazenagem e distribuição, relacionada com a procura dos materiais, para a sua transformação em produtos semiacabados ou acabados e a respetiva distribuição destes últimos aos clientes (Alberto, 2017).

Para algumas cadeias de abastecimento a expressão *Just-In-Time* (JIT) é encarada como um mote para o princípio de que nenhuma atividade deve ser iniciada antes de ser precisa. Assim sendo, sempre que a sua requisição não tenha sido processada da frente para trás, não se precisam de encomendar produtos, componentes, subconjuntos ou módulos, isto é, desencadeada pela encomenda do cliente, isto é, não produzir stock sem ser necessário (Dias, 2005).

Tal política apresenta um aliciente possível negócio para os operadores logísticos, pois com o intuito de alcançar as metas do *Just-In-Time* é importante criar a montante um coeso suporte no que diz respeito à gestão da cadeia de abastecimento (Dias, 2005). Isto significa que quanto mais empresas estiverem envolvidas, mais facilmente será alcançado o nível de stock zero, seguindo, assim, a expressão *pull*, ou seja, as empresas repartem as carências de aprovisionamento entre os elos dos canais filtrando o stock entre elas (Dias, 2005).

Carvalho (2010) define a gestão da cadeia de abastecimento como um conceito logístico central, principalmente diante o processo logístico como atravessando ou cruzando a empresa

horizontalmente (cross-funcional), não estando restringido aos seus limites, todavia alargando-se a todo o *pipeline* logístico.

A gestão da cadeia de abastecimento desempenha um importante papel na gestão da empresa, uma vez que uma boa gestão da cadeia de abastecimento ajuda as empresas a agregar valor para o cliente, assim como a redução de custos operacionais fazendo parte de uma gestão estratégica de sucesso, sendo assim um elo importante para a diferenciação em relação à concorrência (Magalhães, Elia, Santos & Pinto, 2015).

As exigências dos mercados onde as organizações estão inseridas levam as mesmas a serem cada vez mais flexíveis e rápidas a darem as suas respostas (Magalhães, et al.2015).

Na prática, a distinção entre o racional da Logística ou da Gestão Logística e o racional da Gestão da Cadeia de Abastecimento é nulo, sendo a extensão de uma e outra o que provavelmente as diferencia (Carvalho, 2017).

Dias (2005) argumenta que a gestão logística é um modelo de gestão da cadeia de abastecimento intrínseca e extrínseca, da qual as duas são parte responsável, na coordenação e no controlo de todas as atividades e processos cruciais entre as organizações, numa extensão vasta e global que pode ir desde o abastecimento das matérias-primas que serão transformadas em componentes, estes em módulos, ou até, por fim, em produtos acabados ou semiacabados a caminho dos retalhistas e plataformas logísticas, em direção aos clientes/consumidores finais (ver figura 7).



Figura 7. Cadeia de abastecimento integrada, adaptado de por Carvalho (2010)

4. Competição, colaboração e coopetição

A Logística incide o seu pensamento nos fluxos, na sua transversalidade, incitando à partilha e colaboração dos seus intervenientes, quer internos à organização, quer externos, a montante (fornecedores) e a jusante (clientes) e, por vezes com os próprios concorrentes, num combinado de colaboração e competição, isto é, coopetição (Carvalho, 2010).

Este conceito foi primeiramente abordado e estudado como estratégia competitiva por Brandenburger & Nalebuff (1996), estratégia que alia empresas competidoras no mesmo mercado e consequentemente concorrentes cooperando entre si para conseguirem os seus objetivos.

A competitividade assenta em vantagens competitivas que nascem de recursos únicos ou de competências únicas (Carvalho, 2010), recursos esses que podem ser armazéns, frotas de transporte, pessoas, sistemas de informação, entre outros, que combinados levam a organização a alcançar recursos únicos. Por sua vez, as competências são saberes, *Know-how*, formas de

fazer, processos que catapultam as empresas para outros patamares a nível de faculdades, isto é, as chamadas *Core Competences*. Assim, numa rede de empresas ou numa cadeia de abastecimento é possível partilhar recursos e competências com o intuito de alcançar vantagem competitiva, através de uma ação coletiva, logo, de forma cooperativa.

Bengtsson, Hintu e Kock (2003) afirmam que a competição entre as empresas estimula a eficiência, a organização e o seu foco. Caso não houvesse competição entre elas deixaria de haver necessidade de inovação, expansão para novos mercados e desenvolvimento de competências. Assim, a competição torna-se uma ferramenta estratégica para a criação de valor nos produtos e serviços e, conseqüentemente uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Bengtsson et. al. (2003) aborda as relações entre empresas concorrentes, abrangendo a competição e a cooperação, em várias perspetivas: competitiva; cooperativa e cooperativa.

Num cenário de competição as empresas tendem a garantir uma posição vantajosa e sustentável no setor onde operam, através dum oferta de produtos e serviços de qualidade superior aos concorrentes, adicionando valor para a empresa e para o cliente (Luo, 2006).

Na perspetiva competitiva, a relação entre as empresas é competitiva, sendo uma estratégia que faz parte do processo decisório num ambiente de incertezas (Mcafee & Mcmillan, 1996, citado por Merofa & Bueno, 2009), onde as empresas se esforçam para serem eficientes economicamente ou ganharem vantagens competitivas (Lado et al., 1997, citado por Merofa & Bueno, 2009) estarem preparadas para eventuais mudanças do ambiente onde estão inseridas, lançar para o mercado produtos diferenciados (Porter, 1986), fomentar recursos organizacionais (Barney, 1991; Grant, 1991), criação de valor e ganhos superiores ao normal (Dagnino & Padula, 2002 citado por Merofa & Bueno, 2009). Num cenário de competição, as empresas agem separadamente ou até conflituosamente para ganharem posição de mercado, dificultando o relacionamento entre elas.

Num contexto de cooperação, há uma partilha de interesses (Lado et al., 1997 citado por Merofa & Bueno, 2009), partilha de recursos, desenvolvimento de competências ou redução de riscos (Dagnino & Padula, 2002 citado por Merofa & Bueno, 2009), união de esforços para criação de valor (Bengtsson et al., 2003). A cooperação faz-se por parcerias através de partilha de recursos e conhecimento incrementando a vantagem competitiva. Especialmente as PME usam esta modalidade como estratégia para vencer barreiras e dificuldades financeiras e tecnológicas, inerentes à sua dimensão. Para Camarinha-Matos & Afsarmanesh (2005) esta perspetiva envolve a comunicação, troca de informações, redução de atividades e partilha de recursos para atingir os objetivos. Cerdeira (2010) aborda as vantagens desta estratégia como a obtenção de baixos custos, inovação e diferenciação, como resultado do trabalho mútuo. A confiança é vital para o sucesso desta estratégia, onde os interesses convergem, o benefício torna-se *win-win*, em que o resultado conjunto é superior ao individual. A cooperação pode ser vertical ou horizontal, ou seja, é vertical quando as empresas têm atividades diferentes e horizontal quando produzem produtos idênticos no mesmo setor de negócio, partilhando conhecimento ou recursos (Nassimbeni, 1998, citado de Santos & Cerdeira, 2013). Amato Neto (2000) afirma que, a cooperação entre empresas

permite encadear competências e *Know-how*, assim como, partilhar conhecimento, custos e riscos.

A coopetição teve origem em 1980, através de Raymond Noorda, fundador da Novell, sendo uma estratégia ou uma filosofia que ultrapassa as regras estabelecidas de competição e cooperação para atingir os benefícios de ambas (Brandenburger e Nalebuff, 1996, citado por Luo, 2006). Para Dagnino e Padula (2002), a competição e a cooperação unem-se para formarem uma nova relação de dependência estratégica entre empresas através da criação de um novo sistema cooperativo de criação de valor. A coopetição resulta assim da estratégia cooperativa e competitiva de duas empresas, que simultaneamente competem e cooperam entre si com o objetivo de atingirem mais rapidamente os seus próprios fins, criando e oferecendo valor aos seus clientes, impulsionando o crescimento financeiro e o aumento das suas quotas de mercado.

A perspetiva cooperativa para Gollo (2005, citado por Merofa & Bueno, 2009) caracteriza-se por empresas que competem face à complexidade e dinâmica do mercado marcado pelas mudanças e incertezas, sendo que o sucesso destas empresas é adotarem estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente (Lado et al., 1997 citado por Merofa & Bueno, 2009).

4.1 Motivos para a coopetição.

Dificuldades financeiras, como o acesso a capitais para investir e inovar, situações recorrentes com as Pequenas e Médias Empresas (PME), aquando do acesso ao crédito e uma maior exposição a dificuldades, fracos recursos tecnológicos, humanos, financeiros, experiência, conhecimento ou competência fazem com que estas empresas encarem a coopetição como uma estratégia para a resolução destes problemas. Esta estratégia também é usada a nível de mercado global por grandes empresas para entrarem no mercado chinês, sendo que este tipo de concorrência e cooperação tem aumentado através de ligações económicas, tecnológicas e a nível de transações entre empresas concorrentes globais (Luo, 2006). Dagnino e Padula (2002, citado por Merofa & Bueno, 2009) atribuem a natureza deste tipo de cooperação a uma nova dinâmica entre empresas, onde a competição e a cooperação fundem-se originando novos pensamentos críticos, partilha de informação, vantagem competitiva e mais fácil acesso a entrada em novos mercados com produtos diferenciados, atingindo assim resultados que isoladas não conseguiriam.

Bouncken e Kraus (2013) realçam três importantes vetores de desempenho ao nível da inovação, quando confrontadas com um cenário de coopetição: partilha de conhecimento; aprendizagem com o parceiro e a incerteza tecnológica. A coopetição assume também relevo na área das tecnologias, devido à evolução permanente do setor, reduzindo o ciclo de vida dos produtos e a necessidade de inovar, surgindo assim a intensão de investir em investigação e desenvolvimento da empresa (Gnyawali & Park, 2011).

Esta estratégia, de acordo com Bouncken e Kraus (2013) facilita o progresso tecnológico devido à partilha de custos com investigação e desenvolvimento. Para além disso, salientam-se as seguintes vantagens: partilha de recursos, competências e conhecimentos; mais fácil acesso a novas tecnologias; desenvolvimento de novos produtos; mais fácil entrada em novos mercados;

mais eficiência e flexibilidade a nível de respostas a oportunidades ou ameaças do mercado; incremento da produção; redução de esforço e o risco inerente ao investimento; aumento do valor do Goodwill; aumento valor para o cliente e maiores ganhos com economias de escala (Bouncken & Kraus, 2013).

Em contrapartida, alguns autores relatam que uma das maiores fragilidades da coopetição ocorre devido ao risco de oportunismo ou mudanças externas (Bresser, 1987; Faulkner 1994; Gulati, Nohria e Zaheer, 2000; Hamel, 1991; Hamel, Doz e Prahalad, 1989; Harrigan, 1988; Yoshino e Rangan 1995, citado por Bonel e Rocco, 2007). Bonel e Rocco (2007) constatam que os riscos inerentes à coopetição são a saturação de uma das atividades e a substituição de uma prática interna por uma externa. Para além disso, podem surgir problemas de hegemonia, quando uma das partes assume o controlo. Gnyawali e Park (2011) referem, ainda, que as empresas se confrontam com o dilema de criarem valor e a tentação de serem oportunistas. Para Bouncken e Kraus (2013) os riscos desta estratégia passam pelos conflitos entre as partes envolvidas; não partilha de informação de uma das partes; indefinição de direitos e obrigações das partes; problemas de integração; falta de confiança; risco de dependência; incompatibilidade e falta de espírito de cooperação.

4.2 As relações na coopetição.

Em qualquer parceria, o relacionamento é vital para o sucesso da estratégia pré-definida e consequentemente para a obtenção dos resultados propostos. Para isso, as partes devem cooperar, comunicar abertamente e partilhar informações e conhecimento. Além disso, devem acrescentar valor na relação, conseguido através de recursos ou competências que despertem o interesse do parceiro, devendo assim estabelecer normas sob regência ética, direitos e obrigações (Santos & Cerdeira, 2013)

Estabelecidas as condições da parceria, os intervenientes devem ponderar as condições de realização relativamente aos pros e contras da relação para remarem em direção ao objetivo estipulado e assumirem um compromisso a medio e longo prazo, tendo a consciência que relação pode terminar (Santos & Cerdeira, 2013).

De salientar que as relações reforçam o desenvolvimento de novos produtos e serviços incluindo as próprias estruturas organizacionais. Estas estruturas ou redes de relacionamentos ativam a cooperação, permitindo a diminuição de custos e eficácia das metas definidas, sendo estas que estas vantagens relacionadas com a cooperação também são abrangentes à coopetição (Santos & Cerdeira, 2013).

Bengtsson e Kock (2000) argumentam que a diversidade é o que mais valoriza a rede, isto é, um conjunto de empresas diferentes, onde cada uma delas tenta suprimir as lacunas das outras. Basicamente, empresas de valências diferentes promovem produtos, ideias e conhecimento, reforçando o relacionamento da rede.

Para além disso, a estratégia de interdependência entre empresas focadas na criação de valor estimula comportamentos inovadores dentro das empresas devido ao mais fácil acesso a informação relevante. (Dagnino e Paula, 2002 citado por Merofa & Bueno, 2009).

5. Logística, Estratégia e Tomada de decisões

Perante uma sociedade em permanente desenvolvimento torna-se crucial potenciar vantagens como a competitividade, desse modo a logística ganha um enorme relevo no que diz respeito ao plano estratégico de uma empresa (Carvalho, 2004).

Num atual contexto de elevada concorrência, a permanência das empresas implica o uso de estratégias que garantam benefícios sustentáveis em relação aos competidores (Moura, 2006). Logo, tendo por base o estudo, planeamento e otimização de variadas atividades logísticas, onde seja possível a redução de custos e a redução do tempo de resposta a clientes ou a melhoria do serviço prestado ao cliente, é possível atingir o êxito empresarial (Moura, 2006). Dessa forma, Carvalho (2004) sublinha que a par da estratégia e do capital humano, a Logística desempenha um papel crucial na empresa.

De acordo com a PME Negócios (nd), um projeto de investimento é normalmente interpretado como um conjunto sistematizado de informações que visam suportar uma decisão de investimento.

Na realização de um projeto de investimento, o seu principal intuito deve consistir na sua missão que deve englobar características “SMART”, isto é, *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Achievable* (Atingível), *Realistic* (Realista) e *Time scaled* (Temporalmente escalável) (*Project Management Institute, 2008*). Para além disso, ao gestor do projeto é exigido uma boa capacidade de desempenho, espírito de equipa e capacidade de dominar técnicas como a análise de valor agregado, o cronograma ou a melhoria de processo, visando, assim, simplificar o controlo sobre o projeto durante a sua realização (Hermenegildo, 2014; *Project Management Institute, 2008*).

A gestão do projeto deve ter por base o uso do conhecimento, capacidades, ferramentas e técnicas nas mais variadas tarefas do projeto com a finalidade de alcançar aquilo que foi delineado inicialmente. Dessa forma, é necessário englobar a identificação dos requisitos, identificação dos intervenientes, consideração das necessidades, inquietações e expectativas dos intervenientes e ponderar devidamente as várias restrições, ou seja, finalidade, qualidade, calendário, orçamento, recursos e risco (*Project Management Institute, 2008*).

Desta gestão fazem ainda parte a definição e escalonamento de processos no projeto, como a identificação, preparação, análise, decisão, execução, funcionamento e controlo, frisando sempre os fatores ambientais como condicionantes ou influenciadores do sucesso do projeto (*Project Management Institute, 2008*).

O Método de *Gantt* é conhecido por surgir como uma forte ajuda na realização de um projeto. Este método consiste na construção de um diagrama que visa otimizar o posicionamento de distintas tarefas do projeto a efetuar, no decorrer de um certo período, de acordo com a duração das tarefas, das relações de precedência entre as estas, dos prazos a executar e das capacidades de tratamento (Courtois et al., 2007). A simplicidade de estruturação, exposição e entendimento desta técnica tornam-na bastante útil, sendo que a acessível visualização do diagrama de *Gantt* pode resultar na resolução de um problema (Courtois et al., 2007).

Segundo Teixeira (2013), a tomada de decisões tem sempre grau de incerteza, porque envolve eventos futuros de elevado grau de previsibilidade e conseqüentemente nasce uma situação de risco.

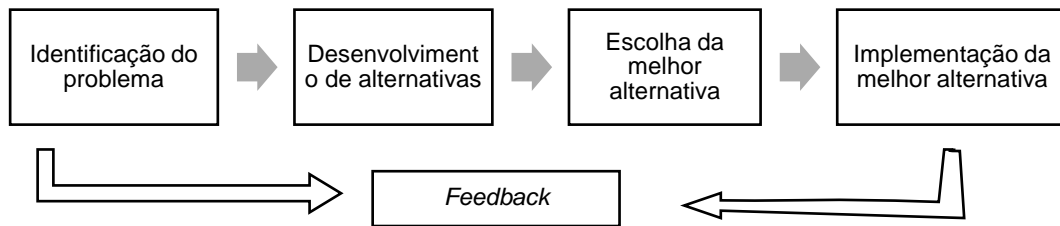


Figura 8. Modelo de tomada de decisões (Teixeira, 2013)

6. Distribuição física

Ballou (2010) define a distribuição física como sendo um ramo da logística empresarial que está encarregue da movimentação, *stocks* e processamento de pedidos dos produtos finais da empresa. A distribuição é encarada como sendo a atividade de maior relevo em termos de custo para a maioria das empresas, visto que usa cerca de dois terços dos custos logísticos. As atividades realizadas na secção da distribuição têm como principal encargo assegurar a disponibilidade dos produtos finais aos clientes (Coutinho, s.d.).

Ballou (2010) defende também que estes custos são variáveis consoante o tipo de cliente, ou seja, consumidores finais compram frequentemente em menores quantidades, intermediários são os que compram em maiores quantidades, porém em intervalos maiores do que o consumidor final, sendo que para corresponder a estes diversos tipos de clientes a flexibilidade tem de reinar.

No ato da compra, em grandes volumes, ocorre a entrega direta que ocupa toda a cubagem do veículo, por outro lado, quando a compra for concebida por clientes, que compram produto de menor dimensão, opta-se por realizar a entrega em depósitos com carga completa em pontos estratégicos, possibilitando a distribuição com menor tempo e diminuindo custos (Coutinho, n.d.).

Bertaglia (2009, p.33) encara a distribuição como “um processo que está normalmente associado ao movimento de material de um ponto de produção ou armazenagem até o cliente”. Tal processo engloba atividades internas, visualizadas por gestores e documentos legais que são repartidos em funções como a receção e armazenagem, controlo de stocks, administração de frotas, separação de produtos, cargas de veículos, transportes, devoluções de materiais e produtos, entre outros (Bertaglia, 2005). A gestão da distribuição física acontece a três níveis: estratégico, tático e operacional como demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2

Níveis de gestão da distribuição física, adaptado de Ballou (2010, p.43)

Nível estratégico	Trata decisões de longo prazo e apresenta como objetivo a definição do sistema em linhas gerais, ou seja, relaciona, estruturas globais, requisitos e a configuração geral do sistema de distribuição. Neste nível há a definição da rede logística com redução de custos associados, porém, mantendo o nível de serviço. São considerados, no nível estratégico, aspetos que levam em conta o número e a localização de instalações produtivas e de armazenamento, tais como fábricas, armazéns e centrais de distribuição; o sistema de processamento de pedidos e faturação.
Nível tático	Há um planeamento de médio e curto prazo, de forma a assegurar a maior eficiência na operação do sistema de distribuição, bem como na utilização dos equipamentos, dos veículos e das instalações, definidas no nível estratégico. Entre elas o planeamento de transporte, seleção e contratação de transportadores, análise de frete sem retorno e a utilização desses fatores de modo eficiente. No que tange a frota, ela é analisada de forma a indicar o número de veículos e as diferentes capacidades. Esses problemas são designados como problemas de tamanho e mix de frota.
Nível operacional	Engloba a programação, execução e controlo das atividades diárias, de forma a assegurar o deslocamento dos produtos para canais de distribuição ou diretamente para os mercados consumidores, no tempo correto. Diversas atividades compõem a rotina da operação de distribuição, entre elas os procedimentos de armazenamento e documentos, e a programação de roteiros de entregas. O foco deste aspeto da administração da distribuição é principalmente a supervisão e a realização de tarefas.

O processo de distribuição tem especial destaque nas organizações, pois os custos que exige são altos e as oportunidades são muitas. Assim, modelos de distribuição são debatidos com a finalidade de se culminar na vantagem competitiva e colocar os produtos, sobretudo bens de consumo, ao alcance dos consumidores. Os atributos de distribuição como os expostos pelo setor de bebidas possuem um elevado custo, graças à quantidade e dispersão dos pontos de venda (Bertaglia, 2009).

7. O risco

A competição é considerada como uma das principais características das empresas, porém esta já não pode ser só avaliada pelo preço existindo, assim, outros fatores que são preponderantes para a avaliação da competitividade como a qualidade e a diferenciação que são consolidados na eficiência da gestão financeira. Uma eficiente gestão das empresas está cada vez mais associada à eficiente gestão dos riscos inerentes ao negócio. Deste modo, a gestão da

atividade económica da empresa é a gestão dos riscos associados a essa atividade exercida, daí a gestão da empresa ser uma gestão de riscos (p.e., riscos de crédito, riscos de mercado e riscos de reputação). O conhecimento destes riscos e das suas consequências torna-se uma vantagem competitiva para as empresas, podendo-se, assim, afirmar que gerir uma empresa é principalmente gerir riscos (Silva, 2017).

De acordo com Eduardo Sá Silva (2017), o risco pode ser definido como a volatilidade das empresas em relação aos resultados ou retornos não esperados.

O risco está, assim, ligado à probabilidade de ocorrência de eventos incertos ou aleatórios que explicam estados de natureza (Silva, 2017). O risco é também encarado como a probabilidade de haver uma perda numa organização, sendo que essa perda pode ser proveniente de acontecimentos (eventos) esperados ou não (Silva, 2017). Estes eventos podem ser do tipo sucessos (quando se atinge os objetivos) ou fracassos (quando não se atinge os objetivos).

As origens dos riscos podem ser diversas, tais como macroeconómicas – riscos que surgem da alteração da economia ou da envolvência política; estratégicas – riscos que inviabilizam a organização de atingir os seus objetivos, sendo riscos que as empresas assumem para ganhar uma vantagem competitiva e acrescentar valor; comerciais – riscos que surgem com o relacionamento das empresas com o mercado, fornecedores, clientes e outros parceiros; operacionais e tecnológicos – riscos que comprometem a eficácia e eficiência dos processos, gestão interna e a credibilidade dos sistemas de gestão (informáticos e controlo interno); concessão de créditos – riscos associados à troca de bens ou serviços por uma promessa de pagamento futuro; liquidez – estes riscos existem devidas há não disponibilidade de ativos líquidos suficientes para cobrir pagamentos; mercado – riscos associados à volatilidade dos preços de mercado, influenciados pelos preços das ações, taxas de juro, taxas de câmbio, concentração de ativos num setor ou zona geográfica; Financeiro-contabilísticos – riscos de conformidade inerentes à qualidade da informação recolhida e reportada e outros – riscos relacionados com tramites legais, regulamentação, reputação, imagem, políticas, desastres e catástrofes (Silva, 2017).

8.1 A gestão do risco na cadeia de abastecimento.

Na generalidade, atividades de maior eficiência estão associadas a elevados níveis de risco da SC, tornando-se mais vulneráveis devido à perda de redundância e elasticidade fazendo com que a complexidade e a dependência das relações aumentem. É neste cenário exigente e incerto que surge a noção de “Risco” definido como a possibilidade de perda ou não ganho, sendo assim, uma área relevante na estratégia da SCM (Carvalho, 2010).

As estratégias e práticas levadas a cabo pelas empresas podem tornar a Cadeia de Abastecimento mais vulnerável ao Risco. Alguns exemplos disso são:

- a) Práticas como o *Lean* ou *Just-in time* que implicam a redução de desperdícios, levam à redução dos níveis de redundância, como por exemplo stocks de segurança;
- b) Estratégias de internacionalização para mercados longínquos potenciam Cadeia de Abastecimento mais longas e complexas;

- c) Estratégias de centralização que podem diminuir a flexibilidade da SC, aumentando as distâncias em relação ao mercado alvo;
- d) O outsourcing que leva as empresas a entregar determinadas atividades a terceiros, havendo deste modo perda de controlo das mesmas, podendo levar à descontinuidade do negócio;
- e) A redução do número de fornecedores que tem como consequência o aumento do risco de sourcing e menos fornecedores implicando menos opções de reagir em situação de instabilidade,
- f) Dinâmicas de elevada integração e sintonia, podem em cenários incertos levar à falência de um dos elos da Cadeia;
- g) O curto ciclo de vida dos produtos e a constante renovação tecnológica faz aumentar o nível de obsolescência dos inventários;
- h) Cenários de incerteza económica e financeira fazem aumentar a instabilidade dos mercados e desequilibram a lei da oferta e da procura (Christopher, 2005, citado por Carvalho, 2010).

Mullai (2009), citado por Carvalho (2010), divide a gestão do risco da Cadeia de Abastecimento em duas fases. A Avaliação de Risco, onde se analisa o risco, através da identificação e caracterização, definindo métodos para o avaliar, e mede o risco, onde através de métodos qualitativos e quantitativos o hierarquiza-o, e a Gestão de Risco, onde se definem estratégias alternativas, analisando benefícios e custos das estratégias definidas e tomando-se decisões sobre a alternativa, isto é, planeia-se, implanta-se e monitoriza-se.

De referir, ainda, que a metodologia da gestão de risco deve ser sustentada por procedimentos de comunicação de risco abrangendo todas as partes interessadas, isto é, todos os participantes no processo desde pessoas, grupos, empresas e, ainda, garantir que cada fase do processo é entendida e participada por todos, assegurando ações e reações de acordo com os riscos constatados (Carvalho, 2010).

Norrman & Lindroth, (2004) consideram três tipos de risco na Cadeia de Abastecimento: os acidentes – irregularidades que afetam o processos e recursos, (incêndios, avarias, greves e outros); as catástrofes – acontecimentos raros e de difícil previsão com enorme impacto no negócio, caso dos desastres naturais, incerteza sociopolítica, terrorismo e outros e a incerteza estratégica – e contingências do negócio de probabilidade e controlo difícil - caso da variação da procura, insolvência de parceiros de negócio, concorrência, mudanças tecnológicas e outros.

Cavanito (2004) argumenta, ainda, que a origem do risco prove da rede física, rede financeira, rede informacional, rede relacional e rede de inovação.

Adicionalmente, Christopher (2005, citado por Carvalho, 2010) define fontes de risco como sendo o abastecimento, procura, processo, controlo e meio. Por outro lado, para Deleris & Erhun (2007, citado por Carvalho, 2010) a proveniência do risco advém das operações/tecnologia, social, natureza/acidentes, economia/concorrência e legislação/política.

Assim sendo, a estratégia para a gestão do risco está diretamente relacionada com a avaliação do mesmo, isto é, vai ter em conta a probabilidade de ocorrência e o dano potencial que pode a causar (Carvalho, 2010).

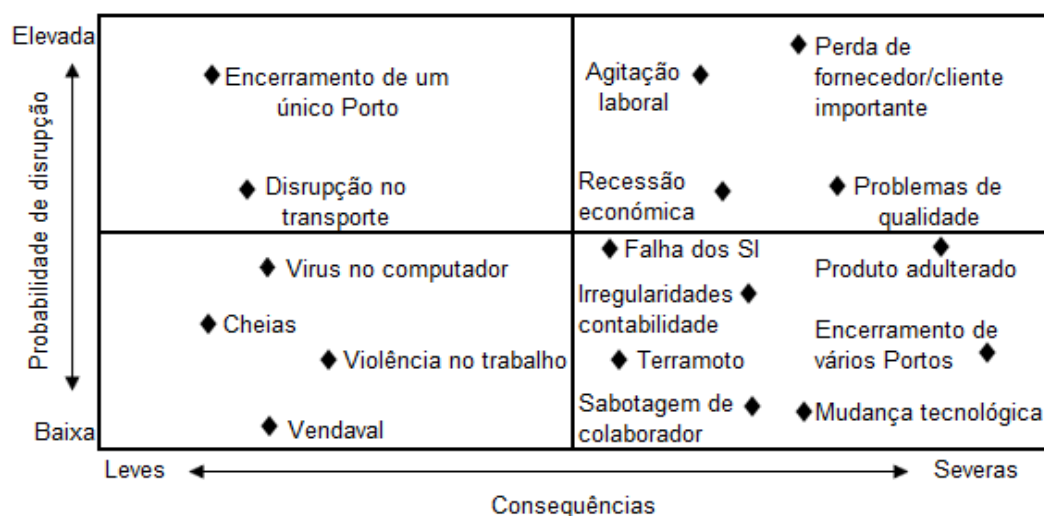


Figura 9. Matriz de avaliação do risco (adaptado de Sheffi & Rice, 2005) – Carvalho, 2010

O nível de criticidade e impacto do risco está diretamente ligado a potenciais perdas financeiras que podem ser o aumento de custos ou perda de ganhos provenientes das fontes de risco identificadas. Diferentes cenários de criticidade implicam diferentes cenários de vulnerabilidade nas Cadeias de Abastecimento (Carvalho, 2010).

As estratégias para a gestão de risco, de acordo com Khemani, (2007), podem ser: evitar – comportamento proativo para anular o evento; transferir – comportamento proativo que passa o risco para outra entidade; mitigar – comportamento proativo com a finalidade de minorar o impacto financeiro do evento; minimizar – comportamento proativo que reduz a probabilidade do evento acontecer; reagir – ação combinada para reduzir o impacto do evento; monitorizar – controlo permanente da situação, respondendo às exceções detetadas e aceitar – parecer consciente da exposição ao risco, sem qualquer medida de contingência.

Ao nível do processo decisório, a ponderação dos custos e benefícios associados a cada situação de risco é determinante, pois é necessário saber o custo/investimento associado à medida de gestão de risco e a potencial perda, indo ao encontro da melhor solução ou melhor *trade-off* entre fragilidade e fiabilidade da Cadeia de Abastecimento (Carvalho, 2010).

Segundo (Juttner, 2003), a Supply Chain Risk Management (SCRM) visa identificar e gerir o risco inerente à cadeia de abastecimento, através de uma relação próxima e coordenada dos intervenientes na cadeia para reduzir a vulnerabilidade da mesma.

Norman e Lindroth (2002) definem SCRM como a colaboração entre os parceiros da cadeia de abastecimento usando ferramentas apropriadas para a gestão de riscos e incertezas causados pelas atividades relacionadas com a logística da Supply Chain Management (SCM), sendo que o seu objetivo passa pela redução da probabilidade de ocorrência de eventos de risco e aumento da resiliência através da capacidade de recuperação depois de uma interrupção (Norman and Jansson, 2004). Por sua vez, Brindley (2004) considera SCRM como a gestão dos riscos da

SCM através da colaboração e coordenação dos parceiros da SC de modo a garantir lucro e continuidade. Adicionalmente, Tummala e Schoenherr (2011) referenciam-na como um processo que fornece gestão e informação sobre perfis de risco da SC, garantindo aos gestores um pensamento estratégico na avaliação e ações a tomar para o melhor desempenho da SCM.

8.2 A gestão do risco nas empresas.

“A gestão do risco não é somente uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para competir” (Cândido, 2017). Esta tem um poder alargado de aplicação desde produtos, serviços, processos, pessoas, bens materiais, bens sociais e ambientais até às tarefas das organizações propriamente ditas. A natureza dessas atividades engloba componentes, fatores e consequências muito distintas, uma vez que as atividades de apreciação dos riscos podem ser realizadas a partir de diversos pontos de vista. A escala de riscos é responsável por regularizar a escolha das técnicas e metodologias de identificação, análise e avaliação dos riscos (KPMG *Advisory*, 2013).

Por sua vez, a apreciação dos riscos tem como objetivo atingir uma hierarquização dos mesmos, sendo o alicerce na tomada de decisão sobre as prioridades a seguir. Esta deve começar pela identificação dos riscos aceitáveis, ou seja, aqueles que foram reduzidos de forma a serem aceites pela organização, tendo em atenção as suas obrigações legais e a sua própria política, e/ou dos riscos residuais, isto é, aqueles que continuam a existir mesmo após tratamento. Com a finalidade de corresponderem às especificidades de cada organização, as metodologias de apreciação dos riscos têm de ser ajustadas, validadas em termos da sua eficácia, detalhadas e analíticas (KPMG *Advisory*, 2013).

O tratamento dos riscos deve ter por base os condicionalismos técnicos e económicos, sem, porém, indagar os níveis dos riscos aceitáveis. Desta forma, surge a necessidade de existir uma revisão do programa de gestão dos riscos que consista na adequabilidade e eficácia das medidas de controlo presentes; na experiência de eventos anteriores (abrangendo os quase-acidentes), mudanças, tendências, sucessos e lacunas; nas transformações no contexto externo e interno; nos riscos decorrentes e em novas medidas de controlo e de melhoria (KPMG *Advisory*, 2013).

Com o passar dos anos, em Portugal, as empresas atribuem cada vez mais valor à necessidade da gestão do risco, começando a ser um assunto a ponderar no momento das decisões de gestão e avaliação de estratégias (KPMG *Advisory*, 2013).

A criação e preservação de valor são aspetos a ter em conta na gestão do risco, sendo que para determinadas empresas a definição de valor surge associado a um carácter económico-financeiro que é materializado na estratégia da empresa. Porém, outras relacionam este conceito com a sustentabilidade e as preocupações ao nível dos recursos humanos, do ambiente e dos impactos sociais originados pela atividade. É crucial identificar todos os aspetos que podem colocar em risco o valor da empresa, assim como, analisar a probabilidade de estes ocorrerem e o seu impacto de forma a criarem-se ferramentas para solidificar as estruturas e tornar as empresas menos voláteis a estas ocorrências (KPMG *Advisory*, 2013).

Atualmente surge uma preocupação por parte das empresas, no que diz respeito à liquidez e às restrições ao investimento, existindo o grande desafio de contornar estas ameaças. Em simultâneo aparece a necessidade de ter a certeza que não é contrariada a própria identidade da organização e, ainda, o debate sobre a implementação de estratégias de médio e longo prazo. Perante isto, as empresas devem adotar a postura de repensar e realinhar a estratégia definida face a situações de crise, sendo a gestão do risco uma delas e que irá implicar o ajuste das organizações como instrumento de diferenciação e de aumento de competitividade (KPMG Advisory, 2013).

As operações devem ser organizadas e analisadas na ótica da otimização dos investimentos no controlo da atividade e, por conseguinte, na baixa de custos e melhoria do rendimento (KPMG Advisory, 2013).

A gestão do risco é definida pelo ISO (International Organization for Standardization) como as atividades orientadas e coordenadas para controlar o risco numa organização.

Em prol da performance da gestão empresarial, as empresas que se regem pela gestão do risco devem considerar princípios inerentes à eficácia da mesma. Desse modo, a gestão do risco deve criar e proteger o valor; fazer parte integrante dos processos da empresa; ser considerada na tomada de decisão; considerar abertamente a incerteza e a sua natureza; ser sistemática, organizada e atempada; basear-se na melhor informação disponível; ser feita à medida, de acordo com o contexto interno e externo; ter em consideração as competências, perceções e intensões das pessoas internas e externas à empresa; ser transparente e participada; ser dinâmica, iterativa e reativa à mudança e facilitar a melhoria continua da organização (figura 8).

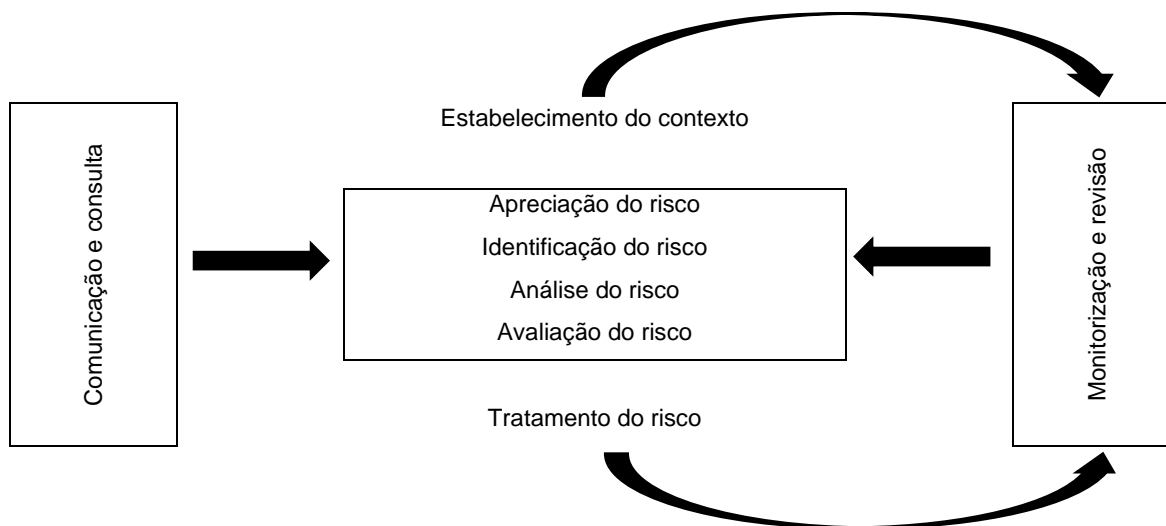


Figura 10. Processo de gestão do risco, adaptado da ISO 31000

CAPÍTULO III
Caso de Estudio

1. Caso de estudo

1.1 O mercado vitivinícola em Portugal.

O setor vitivinícola em Portugal é constituído por 14 regiões demarcadas que produzem vinho certificado, das quais fazem parte: a região do Vinho Verde com certificado IGP Minho e DOP Vinho Verde; Trás-Os-Montes com certificado DOP Trás-Os-Montes; Douro com certificados IGP Duriense, DOP Douro e DOP Porto; Távora-Varosa com certificados IGP Terras do Cister e DOP Távora-Varosa; Dão com certificado IGP Terras do Dão, DOP Lafões e DOP Dão; Bairrada com certificados IGP Beira Atlântico e DOP Bairrada; Beira Interior com certificados IGP Terras da Beira e DOP Beira Interior; Lisboa com certificados IGP Lisboa, DOP Encosta d'Aire, DOP Óbidos, DOP Alenquer, DOP Arruda, DOP Torres Vedras, DOP Lourinhã, DOP Bucelas, DOP Carcavelos e DOP Colares; Tejo com certificados IGP Tejo e DOP Do Tejo; Península de Setúbal com certificados IGP Península de Setúbal, DOP Setúbal e DOP Palmela; Alentejo com certificados IGP Alentejo e DOP Alentejo; Algarve com certificados IGP Algarve, DOP Lagos, DOP Portimão, DOP Lagoa e DOP Tavira; Madeira com certificados IGP Terras Madeirenses, DOP Madeira e DOP Madeirense e por fim a Região demarcada dos Açores com certificados IGP Açores, DOP Graciosa, DOP Biscoitos e DOP Pico (IVV, 2018).

O mercado das bebidas alcoólicas movimentou em 2018 mais de 1 bilião de litros, dos quais 447 milhões foi em vinho (tabela 3).

Tabela 3

Vendas de bebidas alcoólicas (fonte IWSR - Young, 2019)

Categoria	2017 (l)	2018 (l)	Tendência 2018 a 2023 [%]
Vinho	453 773 250	447 228 000	0,00
Espirituosas	24 373 350	24 234 300	-0,80
Mistura de bebidas	290 250	267 750	-2,90
Cerveja	525 465 000	547 775 010	2,70
Cidra	10 250 010	10 925 010	3,20
Totais bebidas alcoólicas	1 014 151 860	1 030 430 070	1,50

É um mercado bastante volátil devido á dependência das condições climáticas, afetando a disponibilidade e elevando os preços na extremidade inferior. É o turismo que através da abertura de novos espaços impulsionadores de consumo, novos negócios locais, uma geração jovem mais frequentadora, é capaz de alavancar categorias de vinhos anteriormente considerados de nicho.

De acordo com a perspetiva da IWSR (Young, 2019) larga parte das categorias de bebidas alcoólicas será afetada pelo fenómeno da *premiumização*, ou seja, maior venda de vinhos na sua versão premium, sendo que as restantes categorias dos vinhos permanecerão estáveis, apesar da flutuação de preços e disponibilidade. Bebidas espirituosas como o whisky, conhaque, cachaça, entrarão em declínio devido à menor apetência dos jovens, estes com preferência para o consumo de cerveja. O vinho do Porto e licores locais devem sofrer positivamente a influência cada vez maior do setor turístico.

1.2 Principais fatores dinamizadores e características do mercado.

Fatores dinamizadores do mercado, como a economia favorável, o turismo, o canal *Off-trade* e *On-trade* e a cultura de cocktails, são decisores no comércio das bebidas alcoólicas.

No aspeto económico, apesar do aumento do custo de vida e estagnação salarial para a maioria, os consumidores continuam a gastar cada vez mais. Com uma taxa de desemprego timidamente baixa, a dívida das famílias portuguesas está dramaticamente alta. Apesar da crise financeira da zona euro ainda fresca na memória, os consumidores estão focados em vivenciar e coletar experiências em vez de aforrar para o futuro (Tabela 4) (Young,2019).

Tabela 4

Indicadores económicos em Portugal (fonte FMI)

Indicadores	Unidade	2017	2018	2019	2023
PIB per capita	US\$	21,159	23,176	23,731	28,116
Taxa desemprego	%	9	7	7	6

O turismo está a comportar-se como um fator decisivo e gerador de receita no mercado de bebidas, com impacto direto no consumo de marcas internacionais de bebidas espirituosas, bem como vinho e cerveja locais. Paulatinamente, o turismo está a desenvolver-se fora dos tradicionais centros como Lisboa, Porto e Algarve.

O canal *Off-trade* é caracterizado pela concorrência feroz, promoções agressivas e descontos em vinho e bebidas espirituosas frequentemente, fazendo com que os consumidores regulares se tornem altamente sensíveis ao preço. A falta de fidelização à marca no setor vitivinícola incentivou designações não oficiais, como na marca, o acrescentar do termo “Reserva” e “Grande Reserva” ou “Reserva Especial”, estrategicamente projetados para aumentar a percepção da qualidade e alcançar o nível de diferenciação da marca. Marcas próprias, marcas primeiro preço e marcas exclusivas são outra resposta a este mercado altamente competitivo e concorrencial.

Por sua vez no *On-trade* verifica-se uma mudança de paradigma, isto é, a oferta nos principais centros internacionalizou-se, em parte para satisfazer o crescente número de turistas, sendo que os transeuntes estão cada vez mais abertos a novas experiências, exigindo refeições e bebidas premium, abrindo-se às novas tendências de restaurantes internacionais de gastronomia de fusão, beneficiando notavelmente bebidas destiladas e vinhos sofisticados, incrementando a oferta de vinho a copo.

Constata-se, ainda, que a cultura de consumo de cocktail difundiu-se através dos bares onde a figura do barman é central nesta tendência, oferecendo uma experiência personalizada e nova ao consumidor, incrementado, assim, o crescimento das categorias espirituosas.

A nível de marketing e propaganda, os vinhos, em geral, são os organismos responsáveis, estatais, corporativos e independentes tendo um papel importante na divulgação nacional e internacional das marcas e das regiões demarcadas de produção de vinho. Feiras especializadas, eventos gastronómicos, concursos especializados, avaliação e opinião de críticos conceituados, eventos temáticos, revistas da especialidade e imprensa escrita e televisiva têm contribuído para a divulgação, comercialização e consumo de vinho.

O vinho tranquilo, de acordo com IWSR 2019, é caracterizado por um mercado de marcas muito fragmentado onde se estipula sensivelmente 5000 marcas locais diferentes consumidas principalmente a nível local, sendo que o seu consumo está dependente das colheitas dos anos anteriores, podendo, esta incerteza afetar os preços das prateleiras. Nos últimos anos tem havido uma intensa cultura de descontos entre os principais retalhistas, perturbando a percepção de relação custo/benefício no *Off-trade*, facto que ameaça sufocar o investimento real em qualidade. Apesar do consumo relacionado com o turismo ter tendência a continuar a aumentar, relativamente às famílias, é provável que o consumo a longo prazo diminua, à medida que os portugueses avancem para um consumo menor, mas melhore o padrão, podendo favorecer o retalho especializado e o comércio tradicional (Young,2019)

Em 2018, o consumo em geral dos vinhos retraiu-se, mas esta contração foi compensada com o consumo de categorias superiores. Em 2019 perspectiva-se um ano de recuperação do mercado, após a colheita de 2018 (Tabela 5).

Tabela 5

Vendas de vinho em Portugal (fonte IWSR - Young,2019)

Categoria	Unidade (litro)	2017 (€)	2018 (€)	Tendência 2018 a 2023 [%]
Vinho tranquilo		417 885 750	410 856 750	-0,10
Espumantes		13 387 500	13 504 500	2,00
Fortificados		17 383 500	17 644 500	0,50
Outros vinhos		5 116 500	5 222 250	1,50
Total vinho	 	453 773 250	447 228 000	0,00

Relativamente ao vinho fortificado, os volumes do vinho do Porto no mercado interno, são constantes e concentrados em alguns dos principais grupos. O turismo continua a desempenhar um papel extremamente importante para o volume de vendas no comércio. As vendas no comércio tradicional irão beneficiar através do forte incremento do turismo local, no retalho será caracterizado pelas promoções contínuas que irão influenciar positivamente o volume de vendas do setor. De referenciar que o mercado nacional dos vinhos tranquilos se traduz sensivelmente em 5000 referências locais diferentes e mais de 8 milhões de pessoas em legalidade para o consumo de bebidas alcoólicas de acordo com a tabela 6.

Tabela 6

População portuguesa, dentro dos parâmetros legais para o consumo de bebidas alcoólicas. (IWSR – fonte: US Census Bureau Young, 2019).

Faixa etária	2015	2016	2017	2018	2019	2023
0 a LDA	1 654 740	1 622 090	1 591 810	1 563 510	1 534 470	1 425 560
16 a 24	1 013 490	1 015 380	1 016 160	1 014 820	1 016 290	1 015 520
25 a 34	1 309 130	1 268 300	1 234 860	1 206 720	1 179 950	1 127 960
35 a 44	1 688 700	1 674 540	1 650 030	1 617 620	1 581 880	1 386 670
45 a 54	1 469 560	1 484 390	1 504 880	1 529 130	1 553 610	1 657 290
55 a 64	1 298 570	1 308 050	1 316 570	1 325 310	1 333 650	1 376 680
Mais de 65	2 012 570	2 041 360	2 069 490	2 098 390	2 125 540	2 245 750
População LDA	8 792 020	8 792 020	8791 990	8 791 990	8 793 920	8 810 070

Nota: LDA – Legal Drinking Age (idade legal permitida para consumo de bebidas alcoólicas)

Constata-se na tabela 7 que o consumo da categoria vinho é mais representativa no enquadramento fora do local, ao contrário das restantes categorias, isto é, consome-se mais fora do local de compra.

Tabela 7

Consumo de bebidas alcoólicas fora e dentro do local (fonte IWSR – Young, 2019)

Categoria	Consumo no local		Consumo fora do local	
	2017 [%]	2018 [%]	2017 [%]	2018 [%]
Vinho	36,80	37,10	63,20	62,90
Espirituosas	53,40	53,00	46,60	47,00
Mistura de bebidas	55,90	54,00	44,10	46,00
Cerveja	63,90	63,80	36,10	36,20
Cidra	75,00	75,00	25,00	25,00
Totais bebidas alcoólicas	51,60	52,10	48,40	47,90

Apesar do constatado acima, verifica-se que o consumo de vinho no local teve um crescimento de 2017 para 2018 (tabela 7).

Tabela 8

Repartição de mercado das empresas de venda de vinho (2018)

Empresa	Quota de mercado [%]
Sogrape	2,80
Enoport	2,10
Adega Cooperativa do Redondo	1,80
Bacalhoa	1,70
Adega Cooperativa de Reguengos de Monsaraz	1,60
Esporão	1,30
Felix Solis	1,10
Quinta da Aveleda	1,10
Outros ...	86,50
Total	100,00

Os grandes grupos económicos são responsáveis pelas maiores quotas de mercado em 2018 de acordo com a tabela 8. Verifica-se também o intrometimento de uma empresa espanhola no *ranking*, a Felix Solis.

Tabela 9

Marcas líderes de mercado na venda de vinho (2018)

Marca	Volume (l)
Félix Solís (vinho tranquilo)	4 950 000
Porta da Ravessa (vinho tranquilo)	4 725 000
JP Azeitão (vinho tranquilo)	4 714 200
Casal da eira (vinho tranquilo)	3 359 700
Real lavrador (vinho tranquilo)	3 334 500
Monte velho (vinho tranquilo)	3 319 200
Monsaraz de Reguengos (vinho tranquilo)	3 314 700
Martini (vermouth)	3 114 000
Outras marcas ...	421 121,700
Total	447 228 000

Apesar da hegemonia dos grandes grupos económicos com marcas locais, é uma marca de vinho importado que lidera em volume (tabela 9). No seu relatório anual referente a 2018 e publicado em 2019 a IWSR (International Wine and Spirit Research), põe algumas reticências no volume da empresa espanhola, dado que, apesar vinho ter entrado em Portugal, parte dele e através de empresas *trading* é enviado para o continente africano, apesar de tudo não reflete significativamente nos resultados globais (Young, 2019).

Tabela 10

Vinho tranquilo por segmento de preço

Segmento preço	Faixa de preços (€)	2017 (I)	2018 (I)	Quota mercado 2018 [%]	Previsão 2018/23 [%]
Prestígio	100 a 250	88 200	93 150	0,00	0,80
Ultra Premium	35 a 99	621 900	639 450	0,20	0,30
Super Premium	30 a 34,99	840 150	841 500	0,20	1,20
Premium	19 a 29,99	8 170 200	7 811 550	1,90	1,30
Standard	9,50 a 18,99	69 085 800	63 877 950	15,50	1,10
Preço	Abaixo de 9,49	90 261 000	87 640 650	21,30	-0,20
Baixo Preço		248 818 500	249 952 500	60,80	-0,40
Total	vinho	417 885 750	410 856 750	100,00	-0,10
tranquilo					

Pela análise da tabela 10, verifica-se a tendência para o consumo de vinhos de maior qualidade e conseqüentemente mais caros. Apesar de tudo os vinhos mais baratos são os mais consumidos.

Tabela 11

Vinho tranquilo por cor

Cor	2017 (I)	2018 (I)	2018 [%]	Previsão 2013 a 2018 [%]
Tinto	253 188 000	250 652 250	61,00	1,80
Rosé	14 379 750	13 320 000	3,20	0,40
Branco	150 318 000	146 884 500	35,80	1,50
Vinho tranquilo	417 885 750	410 856 750	100,00	1,60

O vinho tinto é o vinho mais representativo no mercado português com uma quota de 61%, o branco representou em 2018 quase 36%, por fim o rosé com uma representação de 3%.

Tabela 12

Vinho tranquilo orgânico vs. Não orgânico (fonte IWSR – Young, 2019)

Categoria	2017 (I)	2018 (I)	2018 [%]	Previsão 2013 a 2018 [%]
Orgânico	2 250 000	2 301 750	0,60	4,70
Não orgânico	415 635 750	408 555 000	99,40	1,60
Vinho tranquilo	417 885 750	410 856 750	100,00	1,60

Com a mudança de paradigma em relação ao tipo de consumo que as pessoas fazem torna-se pertinente falar de ambiente, ecologia, e alimentação saudável, onde lentamente a cultura

da vinha também está a aderir, reduzindo a quantidade de elementos químicos prejudiciais na produção dos vinhos. Apesar de ainda ser pouco representativa o consumo de vinho orgânico tem tendência a crescer significativamente (tabela 12).

Tabela 13

Marcas líderes no mercado nacional em vinho tranquilo (fonte IWSR – Young, 2019)

Marca	Proprietário	2017 (l)	2018 (l)	2018 [%]
Félix Solís	Félix Solís	6 525 000	4 950 000	1,20
Porta da Ravessa	Adega Coop. Redondo	4 815 000	4 725 000	1,20
JP Azeitão	Bacalhoa	3 831 750	4 713 750	1,10
Casal da Eira	Enoport	2 340 000	3 359 250	0,80
Real Lavrador	Ad. Coop. Redondo	3 465 000	3 334 500	0,80
Monte Velho	Esporão	3 098 250	3 318 750	0,80
Monsaraz Reg.	Ad. Coop. Reg. Monsaraz	3 375 000	3 314 250	0,80
Casal Garcia	Quinta da Aveleda	3 483 000	3 69 000	0,70
Faisão	Enoport	2 101 500	2 990 250	0,70
Terras del Rei	Ad. Coop. Reg. Monsaraz	2 655 000	2 565 000	0,60
Mateus	Sogrape	2 420 550	2 326 500	0,60
Adega de Pegões	Ad. Coop. Pegões	2 025 000	2 043 000	0,50
Borba	Ad. Coop. Borba	2 025 000	2 002 500	0,50
Alandra	Esporão	2 279 700	1 878 750	0,50
Gazela	Sogrape	1 981 350	1 878 750	0,50
Planalto	Sogrape	1 534 500	1 563 750	0,40
Esteva	Sogrape	1 220 850	1 318 500	0,30
Reguengos	Ad. Coop. Reg. Monsaraz	1 800 000	1 260 000	0,30
Papa Figos	Sogrape	868 500	1 030 500	0,30
Quinta de Cabriz	Global Wines	918 000	990 000	0,20
Outras marcas		365 122 350	358 224 750	87,20
Vinho tranquilo		417 885 750	410 855 850	100,00

A marca espanhola Félix Solís é a marca que mais vendeu em volume em Portugal em 2018.

Tabela 14

Principais empresas e marcas líderes em vinho tranquilo em Portugal (fonte IWSR – Young, 2019)

Empresa	Marca	Origem	Mercado [%]
Sogrape			2,50
	Mateus	Portuguesa	0,60
	Gazela	portuguesa	0,50
	Planalto	Portuguesa	0,40
	Esteva	Portuguesa	0,30
	Papa Figos	Portuguesa	0,30
	Outros		0,50
Enoport			2,30
	Casal da Eira	Portuguesa	0,80
	Faisão	Portuguesa	0,70
	Sualdeia	Portuguesa	0,20
	Lagosta	Portuguesa	0,20
	Camilo Alves	Portuguesa	0,10
	Outros		0,20
Adega Coop. Redondo			2,00
	Porta da Ravessa	Portuguesa	1,20

	Real Lavrador	Portuguesa	0,80
Adega C.R. Monsaraz			1,70
	Monsaraz Reguengos	Portuguesa	0,80
	Terras de Rei Reguengos	Portuguesa	0,60
		Portuguesa	0,30
Bacalhoa			1,60
	JP Azeitão	Portuguesa	1,10
	Casal Mendes	Portuguesa	0,10
	Dom Martinho	Portuguesa	0,10
	Quinta do Carmo	Portuguesa	0,10
	Serras de Azeitão	Portuguesa	0,00
	Outros		0,20
Esporão			1,50
	Monte velho	Portuguesa	0,80
	Alandra	Portuguesa	0,50
	Assobio	Portuguesa	0,10
	Esporão	Portuguesa	0,10
	Vinha da Defesa	Portuguesa	0,10
	Outros	Portuguesa	0,00
Félix Solís			1,20
	Félix Solís	Espanhola	1,20
Quinta da Aveleda			1,00
	Casal Garcia	Portuguesa	0,70
	Aveleda	Portuguesa	0,10
	Quinta da Aveleda	Portuguesa	0,10
	Outros	Portuguesa	0,00

A Sogrape é a empresa líder em Portugal representando 2,50% do mercado nacional (tabela 14).

Tabela 15

Consumo por escalão de preço – Vinho fortificado

Escalão Preços €/l	2017 (l)	2018 (l)	2018[%]	Previsão 2018 a 2023 [%]
19,00€ a 29,99€	4 500	4 500	0,00	0,00
9,50€ a 18,99€	14 346 000	14 940 000	84,70	0,60
Abaixo de 9,49€	3 033 000	2 700 000	15,30	-0,30
Vinho Fortificado	17 383 500	17 644 500	100,00	0,50

Os consumos de vinho fortificado onde está incluído o Vinho do Porto, os vinhos mais vendidos enquadram-se entre os 9,50€ e os 18,99€, escalão classificado com Standard pela IWSR (Young, 2019).

Tabela 16

Vinho fortificado - proprietários e marcas líderes (fonte IWSR – Young, 2019)

Proprietário/Marca	Categoria	2017 (l)	2018 (l)	Mercado [%]
Sogrape		2 225 700	2 484 900	14,1
- Ferreira	Porto	1 528 650	1 723 500	9,8
- Offley	Porto	655 650	704 250	4,0
- Sandeman	Porto	41 400	57 150	0,3
Sogevinus		2 288 250	2 204 100	12,5
- Calem	Porto	2 160 000	2 099 250	11,9
- Burmester	Porto	72 000	68 850	0,4
- Kopke	Porto	31 500	21 600	0,1
- Barros	Porto	24 750	14 400	0,1
Adega C. Favaios		1 404 000	1 386 000	7,9
- Favaios	Outros Fort.	1 404 000	1 386 000	7,9
Symington		540 000	695 250	3,9
- Dow's	Porto	270 000	360 000	2,0
- Grahams	Porto	225 000	288 000	1,6
- Warres	Porto	40 500	42 750	0,2
- Quinta Vesúvio	Porto	4 500	4 500	0,0
- Cockburn	Porto	0	0	0,0
Real Comp. Velha		596 250	615 600	3,5
- R C Velha	Porto	585 000	605 250	3,4
- Delaforce	Porto	11 250	10 350	0,1
La Marquinaise		506 700	510 300	2,9
- Cruz	Porto	499 950	508 500	2,9
- Henriques & Henr	Porto	2 700	900	0,0
- Justino Madeira	Porto	4 050	900	0,0
Flagate		514 350	484 200	2,7
- Croft	Porto	218 700	213 750	1,2
- Taylors	Porto	158 400	159 750	0,9
- Fonseca	Porto	81 000	80 100	0,5
- Romariz	Porto	56 250	30 600	0,2
Louis Roederer		447 300	425 250	2,4
- Ramos Pinto	Porto	447 300	425 250	2,4
Messias		349 650	373 500	2,1
- Messias	Porto	279 000	281 250	1,6
- Prime's	Porto	70 650	92 250	0,5

Na categoria de vinhos fortificados a hegemonia vai para os grandes grupos económicos neste setor muito mais representativos.

Lourenço (2017) numa análise mais sintética, no seu relatório do Banco de Portugal sobre a importância da indústria das bebidas alcoólicas no setor não financeiro entre 2011 e 2015, onde relata num universo de 400 000 empresas não financeiras, 42 000 pertenciam a empresas transformadoras das quais 1 094 eram indústrias de bebidas (vinho, cerveja, refrigerantes e águas), valiam 1,00% do volume de negócios das empresas não financeiras, 4,00% do volume de negócios das indústrias transformadoras, onde 88,00% eram produtoras de vinhos, 6,00% cerveja e 6% refrigerantes e águas. Das 1 094 empresas da indústria de bebidas, 75,00% eram microempresas representando 4,00% do volume de negócios, 24,00% eram PME representando 45,00% do volume de negócios e por fim 1,00% eram grandes empresas que representavam 50,00% do volume de negócios.

De acordo com estudos Nielsen em 2017, o mercado dos vinhos em Portugal teve um crescimento de 8% no canal *on trade* (Restauração) e 4% no canal *off trade* (lojas), os vinhos de

mesa são os mais dinâmicos e os que mais contribuem para este crescimento, com uma quota de 7% no total do mercado nacional (IVV, 2018).

Os vinhos representam um cluster importante na economia nacional, quer na economia interna do país quer nas exportações.

As promoções são responsáveis por 54% das vendas na grande distribuição (off trade) (Nielsen, 2017 citado por IVV, 2018). As promoções de qualidade ganham peso, proporcionando aos consumidores acesso a vinhos de qualidade superior, esta procura de produtos de maior valor resulta um acréscimo do preço médio no mercado.

No canal *on trade* (restauração) a maior procura verificou-se nos vinhos do Douro, Minho e Tejo, enquanto no *off trade* as regiões em destaque foram Lisboa, Dão e Tejo.

A importância das feiras dos vinhos nas grandes superfícies em 2017, neste período em que decorrem estes eventos promocionais, houve um crescimento de 8% em valor e consequentemente uma maior representação na quota anual do valor das vendas com cerca de 17% relativamente ao ano anterior, as regiões com maior dinamismo foram o Dão e o Douro (Nielsen, 2017 citado por IVV, 2018).

O binómio qualidade-preço é um dos fatores para o consumo de vinho, o consumidor está disponível para o consumo e para a experiência, a qualidade e a diferenciação são fatores fundamentais para o mercado do vinho (Nielsen, 2017 citado por IVV, 2018).

1.3 A Região Demarcada do Douro (RDD).

Quando se fala na região do Douro, de imediato referenciamos o embaixador dos vinhos portugueses, o vinho do Porto. Além deste néctar dos néctares, a região também reconhecida pelos excelentes vinhos tranquilos tintos e brancos (Infovini, 2009).

A região do Douro localiza-se no Nordeste de Portugal, entre as serras do Marão e Montemuro, com cerca de 250.000 hectares, dos quais 40.000 ocupados com vinhas, entre as encostas profundas correm os rios Douro, Tua e o Corgo, a maior parte das vinhas estão concentradas nas bacias hidrográficas dos rios (Infovini, 2009).

Solos particularmente difíceis de trabalhar devido à sua composição, xisto e granito e à íngreme inclinação do terreno (Infovini, 2009).

As encostas xistosas do vale do Douro, são cenário de uma paisagem vitícola singular e um dom da natureza, através da combinação criteriosa do homem, o solo e o clima, criou-se nesta região o intitulado Vinho do Porto, património cultural feito de experiências, arte e saberes acumulado durante gerações. O vinho do Porto é fundamental para a economia nacional e um representante da portugalidade no mundo. A região demarcada do Douro é sinónimo de vinhos de alta qualidade, classificados de DOP Porto (Denominação de Origem Protegida), DOP Douro e IGP (Indicação Geográfica Protegida).

1.3.1 Breve história cronológica da Região do Douro e do Vinho do Porto.

Até ao século IV d.C. já existiam vestígios do cultivo da vinha e produção de vinho desde a idade do bronze (3000 a.C. – 1200 a.C.) até à ocupação romana (218 a.C.).

Entre o Século XI a XIII verifica-se um período de expansão do plantio da vinha, evolução das técnicas e condições de transporte via fluvial do Douro até ao Porto.

No Século XVII regista-se a fixação de mercadores ingleses, holandeses e alemães no Porto para exportar os vinhos para o estrangeiro (1678).

O Século XVIII caracteriza-se por evolução nas exportações para Inglaterra através da assinatura do tratado de Methuen (1703). A época de 1750 a 1755 assistiu-se à Crise no Douro, devido a vindimas irregulares e adulteração do vinho. Em 1756 é criada a primeira instituição para gerir a produção e comércio dos vinhos sendo criada também a primeira denominação de origem relativamente à limitação geográfica. O Douro Vinhateiro torna-se a primeira Região demarcada e regulamentada do mundo. Em 1757 é feita a primeira classificação das vinhas e dos vinhos, sendo os vinhos de melhor qualidade exportados e os de menor qualidade destinados ao consumo interno. O primeiro Vintage a ser leiloadado pela Christies foi no ano de 1768, sendo 1792 o ano em que o Rio Douro passou a ser navegável até Espanha devido a obras concluídas neste século.

Durante Século XIX, Portugal faz acordos com os ingleses (1810), sendo em 1852 criada a Comissão Reguladora da Agricultura e Comércio das Vinhas do Alto Douro e as alterações da legislação e demarcação da Região continuaram. Deu-se o aparecimento da filoxera no Douro, epidemia que atingiu a região bruscamente, trazendo pobreza e miséria no ano de 1863. Portugal assina na convenção de Paris um acordo para proteção da propriedade industrial, originando o conceito de Denominação de Origem (1883). Em 1887 ocorre um marco nas vias de comunicação da Região, a linha férrea do Douro chega a Salamanca (1887).

No Século XX é criado o entreposto dos vinhos do Douro em Vila Nova de Gaia, funcionando com extensão da Região Demarcada do Douro (RDD). Os vinhos do Porto passam a ser armazenados exclusivamente em Vila Nova de Gaia (1926). É criada a Casa do Douro onde funciona a Federação Sindical dos Viticultores da Região do Douro (1932). Em 1933 aparece o Instituto do Vinho do Porto (IVP), modelo corporativo com funções de fiscalização, controlando a qualidade, garantia de origem, promoção de estudos tecnológicos e do consumo do vinho. Surge a Câmara de Provedores fazendo parte do IVP (1934). Obrigatoriedade do selo de garantia nas garrafas de vinho do porto (1941). Cria-se o primeiro método para classificação das vinhas do Alto Douro, incidindo em três critérios: solo, clima e condições culturais, e a partir desta classificação que surge o apelido Benefício, quantidade de vinho do Porto autorizado a produzir por cada produtor (1945 – 1949). É assinado em Lisboa um acordo multilateral, referente à proteção das Denominações de Origem internacionalmente (1958). 1964 inicia-se a construção da primeira barragem do Rio Douro, barragem do Carrapatelo, inaugurada em 1971, primeira das cinco existentes no Douro (Carrapatelo, Régua, Valeira, Pocinho e Crestuma/Lever), tornando o rio Douro navegável na sua plenitude, fomentando o desenvolvimento do Turismo e do vinho na Região. Os barcos rabelos que transportavam as pipas de vinho saem de palco, dando lugar ao transporte ferroviário e posteriormente rodoviário. Em 1974 dá-se o golpe de estado em Portugal, através da revolução do 25 de Abril, o corporativismo tem os seus dias contados, o Grémio dos exportadores de Vinho do Porto extingue-se, dando lugar à Associação dos Exportadores de Vinho do Porto, atual Associação das Empresas do Vinho do Porto (AEVP). Qualquer Vintage

passa a ser engarrafado em Portugal. Em 1975 é engarrafado legalmente o primeiro Vintage em Portugal. No ano de 1978 é engarrafado no Douro o primeiro Vintage de Produtor. Durante o ano de 1982 é constituída Confraria do Vinho do Porto. É permitida ainda a exportação direta a partir do Douro. Nasce também a Associação de Viticultores e Engarrafadores de Vinhos do Porto e do Douro. É aprovada a Denominação de Origem “Vinho do Porto” e reconhecida a denominação de Origem “Douro”. Em 1996 com a finalidade de prevenir fraudes e irregularidades do vinho, é suspensa a expedição a granel para o exterior da RDD (Região Demarcada do Douro) e do Entreposto de Gaia. Em 1997 o Porto é considerado património Mundial da UNESCO, tendo-se criado o Museu do Douro para reunir, conservar, identificar e divulgar o vasto património museológico e documental da região.

Já neste século, em 2001, nasce da junção de duas associações, o Instituto do Vinho do Douro e do Porto (IVDP), organização interprofissional, controlando a Região e o Vinho. Em 2003, o Alto Douro vinhateiro é considerado Património Mundial, como paisagem cultural, evolutiva e viva, pela UNESCO.

Na atualidade, o IVDP é um instituto público, sob gestão indireta do Estado, com autonomia administrativa, financeira e património próprio, tendo como funções promover, controlar a qualidade e quantidade dos vinhos do Porto, regular o processo produtivo e proteger as denominações de origem Douro, Porto e indicação geográfica Duriense (IGD).

1.3.2 Vinho Douro e Porto: Vinificação e tipologia.

A vinificação¹ do vinho do Douro, tradicionalmente, é feito em lagares de pedra, originando vinho com mais cor e taninos² e mais aptos para envelhecer. Existindo também o processo mais moderno onde a vinificação é feita em cubas de inox com controlo de temperatura resultando vinhos mais elegantes³ com aromas muito intensos. Havendo produtores que usam ambos os métodos para atingir vinhos mais complexos⁴.

Relativamente ao processo de maturação⁵ do vinho antes de ser engarrafado, os recipientes usados de madeira estão a dar lugar a cascos⁶ novos de carvalho mais pequenos ou cubas⁷ em inox.

Em relação à sua tipologia, os vinhos podem ser tintos, brancos, rosados e outros vinhos do Douro.

Os tintos são produzidos a partir de castas⁸ nativas da Região, como a Touriga Nacional, Touriga Franca, Tinta Roriz, Tinta Barroca e Tinto Cão. É através da combinação das várias castas que surgem os tintos. Os vinhos tintos por sua vez podem ser classificados em vinhos

¹ Conjunto de operações necessárias para transformar as uvas em vinho. (Infovini – Portal do vinho).

² Substâncias orgânicas existentes na película e grainha da uva responsáveis pela cor, aroma, estrutura e outras virtudes. (Infovini – Portal do vinho).

³ Harmoniosos na cor, aroma e gosto equilibrado. (Infovini – Portal do vinho).

⁴ Multiplicidade de aromas. (Infovini – portal do vinho)

⁵ Amadurecimento das uvas ou do vinho. (Infovini – portal do vinho).

⁶ Recipiente em madeira para armazenar vinho, por exemplo: Pipas, pipos. (Infovini – Portal do vinho).

⁷ Depósito onde se desenvolve a fermentação dos mostos ou o armazenamento dos vinhos feitos. (Infovini – Portal do vinho).

⁸ Características comuns de um conjunto de videiras. (Infovini – Portal do vinho).

tintos jovens ou para serem consumidos jovens, caracterizam-se por serem suaves e aromáticos, são vinhos, idealmente para serem consumidos nos primeiros anos após a vindima. Gastronomicamente são indicados para combinarem com pratos de carne pouco elaborados, bacalhau, massas ou pizzas, e devem ser consumidos entre os 13º e 15ºC. Os tintos mais envelhecidos ou tintos de guarda têm aroma mais intenso, na boca são aveludados⁹ e encorpados, normalmente no seu rotulo têm a designação de Reserva ou Grande Reserva, ligam com pratos de carne vermelha, pratos tradicionais como carne assada, cabrito assado ou vitela assada, devem ser servidos entre 16º e os 18ºC.

Os brancos são produzidos através da combinação de várias castas, entre elas: a Malvasia Fina, o Viosinho, o Gouveio e o Rabigato. Por sua vez os brancos podem-se dividir em Brancos jovens ou para serem consumidos jovens. Como características possuem cor pálida, com aromas a fruta e florais, no palato são equilibrados¹⁰. Gastronomicamente, são aconselhados para peixe, saladas, devem ser consumidos entre os 8º e os 10ºC. Os brancos de guarda são fortemente aromáticos e complexos. Normalmente estagiam em madeira, daí apresentarem uma cor dourada e aromas tostados e de frutos tropicais, na boca são cheios¹¹ e persistentes. Gastronomicamente são indicados para acompanhar pratos de peixe gordo, salmão, bacalhau, também se enquadram bem com frango e coelho de tempero suave. São vinhos que têm na designação Reserva ou Grande Reserva, devem ser servidos a uma temperatura de 12ºC.

Os vinhos rosados ou rosés, são produzidos através da maceração¹² leve de uvas tintas, estes vinhos na produção têm acompanhado o seu consumo a nível mundial, apresentam cor rosada e aromas jovens de framboesa, cereja e rebuçado, na boca são suaves em doçura e acidez. Gastronomicamente podem acompanhar comidas de fusão, oriental, japonesa, indiana, tailandesa e vietnamita. De preferência devem ser consumidos jovens (1 a 2 anos) e servidos entre 10º e 12ºC.

Os outros vinhos do Douro, são vinhos com menor expressão, nesta tipologia podemos enquadrar o Moscatel do Douro, o Espumante do Douro, o vinho novo (vinho da última colheita) e o Colheita Tardia, realizado com uvas em sobrematuração¹³.

O Vinho do Porto é um vinho generoso¹⁴ ou licoroso, produzido na Região Demarcada do Douro (RDD), sob condições singulares através da junção harmoniosa da natureza e do homem. O método de fabrico tradicional é característico pela paragem da fermentação¹⁵ do mosto¹⁶ pela junção de aguardente vínica, a lotação¹⁷ de vinhos e o envelhecimento¹⁸.

⁹ Textura macia. (Infovini – Portal do vinho).

¹⁰ Harmonioso em acidez, tanino e álcool. (Infovini - Portal do vinho).

¹¹ Intensos em sabor, acidez, tanino e álcool. (Infovini – Portal do vinho).

¹² Imersão, mais ou menos prolongada, das películas da uva tinta no mosto que fermenta, para a extração da cor, dos aromas e dos taninos. (Infovini – Portal do vinho).

¹³ Estado das uvas que continuam a amadurecer mesmo tendo passado o tempo do amadurecimento. (Infovini – Portal do vinho).

¹⁴ Vinho a que foi adicionado aguardente durante a fermentação, evitando a transformação total dos açúcares em álcool. O vinho torna-se assim mais doce e alcoólico do que os vinhos de mesa. (Infovini – Portal do vinho).

¹⁵ Transformação do açúcar das uvas em álcool por ação das leveduras. (Infovini – Portal do vinho).

¹⁶ Líquido resultante da prensagem das uvas. Após a fermentação o mosto transforma-se em vinho. (Infovini – Portal do vinho).

¹⁷ Mistura de vinhos de qualidades diferentes. (Dicionário da Língua Portuguesa).

O Vinho do Porto diferencia-se dos outros pela sua peculiaridade, a variedade, intensidade de aroma, sabor intensos e teor alcoólico elevado, geralmente entre os 19º e os 22% vol., doçuras diversas e cores sortidas, o tinto pode ir do retinto (tinto escuro) e o alourado claro e os brancos podem ir do branco pálido ao branco dourado. Relativamente à doçura pode ser muito doce, doce, meio seco ou extrasseco, característica relacionada com o momento de interrupção da fermentação.

O Vinho do Porto pode ser classificado de acordo com o seu envelhecimento em: Estilo Ruby, Estilo Tawny, Branco e Rosé. (IVDP).

A Taylor's divide em duas grandes famílias: os que envelhecem em madeira (Tawny) e os que envelhecem em garrafa (Ruby).

A Sogrape divide o processo de maturação em dois mundos, o mundo dos vinhos que envelhecem em condições oxidativas (tipo Tawny) e os vinhos que envelhecem em ambiente redutor (tipo Ruby).

Assim, e de acordo com o IDVP, classificam-se de acordo com o seu tipo de envelhecimento:

Estilo Ruby, são vinhos que se pretende que tenham uma evolução reduzida, alterem pouco a sua cor, mantenha aromas frutados e robustez dos vinhos jovens. Dentro deste estilo e por ordem crescente de qualidade, enquadra-se o Ruby, Ruby Reserva, Late Bottled Vintage (LBV) e o Vintage, estes dois últimos envelhecem bem em garrafa. (IVDP).

Estilo Tawny resultantes de lotação de vinhos de idades diferentes, envelhecidos em cascos ou toneis, a sua cor apresenta evolução que vai do tinto alourado ao alourado claro, os aromas traduzem-se em frutos secos e madeira, neste estilo enquadram-se as seguintes categorias: Tawny, Tawny Reserva, Tawny com indicações de idade (10 anos, 20 anos, 30 anos e 40 anos) e Colheita. Excecionalmente o Colheita, como indica o nome, é resultante de um Tawny com idade igual ao tempo de envelhecimento. Quando engarrafados estão aptos a serem consumidos. (IVDP)

O vinho Branco é encontrado no mercado em vários estilos relacionados com o tempo do seu envelhecimento e diferentes graus de doçura. (IVDP).

O Rosé é um vinho de cor rosada resultante da maceração pouco intensa das uvas tintas, aconselha-se serem consumidos novos, exuberantes aromaticamente, com notas de cereja, framboesa e morango, no palato são suaves e agradáveis, devem ser servidos fresco ou com gelo. (IVDP).

Os vinhos do Porto ainda são divididos em categorias: Categorias Não especiais e Categorias Especiais.

Categorias Não Especiais ou Standards, temos o Ruby, o Tawny, o Branco e o Rosé.

Nas categorias Especiais vamos encontrar os vinhos de envelhecimento em garrafa, designando-se de estilo Ruby, sendo:

¹⁸ Evolução de um vinho através do tempo. O estágio em madeira é moderadamente oxidativo, enquanto o estágio em garrafa é redutivo. (Infovini – Portal do vinho).

Porto Ruby Reserva, resultante da seleção dos melhores vinhos de cada ano, que combinados, criam um vinho jovem¹⁹, poderoso²⁰, redondo²¹ e versátil.

Porto Late Bottled Vintage (LBV), é um Ruby de uma só colheita, é selecionado pela sua enorme qualidade, este vinho é envelhecido durante quatro a seis anos, após o engarrafamento pode ser consumido de imediato, pode continuar o seu envelhecimento na garrafa. O Porto LBV possui cor rubi intensa, é encorpado²² e rico²³ na boca.

Porto Vintage, unanimemente considerado o Ex-líbris dos vinhos do Porto, é o único Porto que amadurece em garrafa. Produto com uvas de uma só colheita, após um estágio²⁴ de 2 ou três anos após a vindima, pode ser engarrafado, podendo envelhecer em garrafa durante 10 a 50 anos. Uma das características deste vinho é ser atrativo em todas as fases do seu estágio. Nos primeiros 5 anos a sua cor é intensa, de aroma abundante a frutos vermelhos, silvestres e a chocolate negro, após os dez anos a sua cor fica vermelha granada, de aromas exuberantes e sabor a frutos maduros, aproximando-se da sua maturidade adquire tons âmbar e a fruta adquire sutileza e complexidade, com o decorrer do tempo o depósito vai-se tornando mais pesado.

Porto Single Quinta Vintage, estes vinhos têm a peculiaridade de ser de uma só colheita e de uma única vinha, são de qualidade superior.

Vinhos de envelhecimento em madeira designados de estilo Tawny, sendo:

Porto Tawny Reserva, o seu estágio é feito em madeira de carvalho, a nível de sabores é elegante²⁵ e a sua cor é âmbar.

Porto Tawny 10 anos relativamente ao vinho anterior é mais evoluído, sendo que a média de idade dos vinhos combinados perfaz 10 anos.

Porto Tawny 20 anos vai do âmbar avermelhado ao âmbar dourado, são vinhos de qualidade superior, plenos de fruta, evoluídos em sabor e concentrados devido ao seu envelhecimento em pipas de carvalho, aromaticamente intensos com sabores a baunilha torrada, e frutos secos com notas de carvalho.

Porto Tawny 30 anos tem uma média de tempo de envelhecimento mais longo em pipas de madeira, intenso em sabores a fruta, mel e especiarias e de aromas intensos a alperce secos, avelãs e baunilha.

Porto Tawny 40 anos é o último dos Portos com idade, são vinhos concentrados, complexos e intensos, explodem na boca, apresentam aromas e sabores únicos.

¹⁹ Vinho geralmente frutado, pouco tânico com acidez agradável. (Infovini – Portal do vinho).

²⁰ Com carácter, intenso, bem estruturado. (Infovini – Portal do vinho).

²¹ Equilibrado, que mostra harmonia entre todas as suas componentes. (Infovini – Portal do vinho).

²² Vinho tinto que normalmente se apresenta com muita cor e pesado; com elevado teor alcoólico e de essências. (Infovini – Portal do vinho).

²³ Excelente em todas as suas componentes naturais. Os vinhos ricos bem equilibrados, são complexos. (Infovini – Portal do vinho).

²⁴ Envelhecimento controlado de um vinho, em cascos de madeira (barrica, pipa) ou em garrafa. O estágio implica um moderado contributo de oxigénio que facilita a evolução do vinho, assim como a presença nobre dos taninos da madeira e dos seus perfumados aromas a especiarias. Os vinhos recebem o seu estágio em madeira nova ou usada. A madeira nova, ao fim de seis ou sete anos de vida, perde a capacidade de transmitir sabores da madeira ao vinho, mantendo embora a sua oxidação controlada. O estágio do vinho em garrafa é também muito importante para arredondar os vinhos. (Infovini – Portal do vinho).

²⁵ Qualidade do vinho distinto, elaborado com variedades nobres, harmonioso na cor e no aroma, equilibrado no gosto e com o estágio exato. (Infovini – Portal do vinho).

Porto Colheita, são vinhos de uma só colheita, envelhecidos em cascos durante pelo menos sete anos, a cor vai do tinto alourado ao alourado, os aromas e sabores vão evoluindo com o tempo.

Os brancos também têm categorias especiais, logo que satisfaçam as exigências associadas, assim podem ser: Porto Branco Reserva, Porto Branco com indicação de idade (10, 20, 30 e 40 anos), é de notar que com o envelhecimento estes vão alterando a sua cor do branco pálido para branco dourado.

Relativamente à doçura, o Vinho do Porto pode ir do muito doce, doce, meio seco ou extrasseco, esta característica é uma opção condicionada pelo momento da interrupção da fermentação, isto é, tempo de fermentação mais curto origina vinho mais doce, tempo de fermentação mais longo, vinho menos doce.

1.3.3 Dados estatísticos sobre a Região Demarcada do Douro.

A tabela 17 menciona o número de intervenientes na produção e comercialização do vinho da RDD (Região Demarcada do Douro). Demonstra que de 2017 para 2018 houve um aumento significativo do número de operadores no interessado negócio. Quer no segmento de DOP Douro que no segmento de DOP Porto.

Tabela 17

Número de operadores, por estatuto, por Denominação de Origem (IVDP, 2018)

Agentes D.O. Douro	Nº operadores (2017)	Nº operadores (2018)
- Viticultor/engarrafador	366	390
- Produtor	64	65
- Produtor + Armazenista	3	5
- Produtor + Engarrafador	67	67
- Produtor + Armazenista + Engarrafador	379	404
- Armazenista	11	13
- Armazenista + Engarrafador	129	138
Total	1 019	1 082
Agentes D.O. Porto		
- Produtor/engarrafador	97	109
- Comerciante de vinho generoso	64	69
- Comerciante de vinho do porto	33	34
- Comerciante de vinho generoso + porto	22	21
Total	216	233

O vinho do Porto continua a ser o mais produzido apesar do grande crescimento do vinho do Douro (tabela 18).

Tabela 18

Produção de vinhos na RDD (IVDP, 2018)

Tipo	2017 (l)	2018(l)
DO Douro	51 564 497	38 530 429
DO Espumante	19 296	-
IG Duriense	1 158 434	632 760
Moscatel	3 530 427	4 277 471
Vinho	6 524 216	3 022 017
Vinho Generoso/Porto	81 684 712	79 192 521
TOTAL	144 481 582	125 655 198

O vinho do Douro é o mais representado dos vinhos tranquilos (tabela 19).

Tabela 19

Vendas de vinho do Douro + Duriense em Portugal (fonte IVDP)

Período	2017			2018		
	Litros	€	€/l	Litros	€	€/l
Vinho						
Douro	25 213 562	96 712 621	3,84	26 778 342	106 983 818	4,00
Duriense	3 045 123	5 245 191	1,72	2 123 838	4 818 402	2,27
Total	28 258 685	101 957 812	3,61	28 902 180	111 802 220	3,87

Na tabela 20 verifica-se a hegemonia do vinho tinto.

Tabela 20

Vendas vinho do Douro + Duriense em Portugal (fonte IVDP)

Período	2017			2018		
	Litros	€	€/l	Litros	€	€/l
Vinho						
Douro	25 213 562	96 712 621	3,84	26 778 342	106 983 818	4,00
- Branco	7 328 119	24 451 236	3,34	7 622 896	27 105 518	3,56
- Tinto	17 446 905	70 703 957	4,05	18 654 371	77 424 234	4,15
- Rosado	438 538	1 557 428	3,55	501 075	2 454 065	4,90
Duriense	3 045 123	5 245 191	1,72	2 123 838	4 818 402	2,27
- Branco	904 606	2 520 353	2,79	789 557	2 445 159	3,10
- Tinto	2 121 650	2 686 560	1,27	1 314 230	2 317 265	1,76
- Rosado	18 868	38 278	2,03	20 051	55 978	2,79
Total D + Duriense	28 258 685	101 957 812	3,61	28 902 180	111 802 220	3,87

Os vinhos do Porto categoria Standard são os mais acessíveis e consequentemente os mais consumidos como mostra a tabela 21.

Tabela 21

Vendas vinho do Porto em Portugal (fonte IVDP)

Período	2017			2018		
	Litros	€	€/l	Litros	€	€/l
Vinho						
Porto	12 695 444	73 710 043	5,81	12 920 060	71 717 643	5,55
Standards						
- Branco	12 695 444	73 710 043	5,81	11 920 060	71 717 643	5,55
- Tawny	5 998 798	24 980 850	4,16	6 036 450	21 235 947	3,52
- Ruby	1 526 441	6 858 212	4,49	1 590 803	6 687 172	4,20
- Rosé	127 043	620 451	4,88	127 485	646 539	5,07
Categorias Especiais						
- Reserva	373 521	2 214 879	5,93	415 755	2 491 911	5,99
- Tawny Reserva	493 398	3 723 774	7,55	508 976	3 643 693	7,16
- Crusted	3 194	35 061	10,98	3 466	30 281	8,74
- Indicação Idade	991 326	14 455 704	14,58	1 036 085	15 158 631	14,63
- LBV	369 586	3 104 132	8,40	376 040	3 142 961	8,36
- Vintage	142 748	3 712 184	25,82	173 063	5 324 794	30,77
- Colheita	81 493	1 927 530	23,65	97 716	2 209 936	22,62

1.4 Enquadramento do caso de estudo.

A empresa Copo Cheio, SA é uma empresa vitivinícola pertencente ao setor do vinho do Porto e Douro, fundada no século XIX, sempre se caracterizou por ser pioneira no seu *metier*, produzindo vinho de qualidade superior, resultante da sua produção própria, da seleção criteriosa dos solos, castas, uvas, processos de vinificação e envelhecimento dos seus vinhos, a qualidade

dos seus néctares contribuem para o aglomerar de prémios e distinções nas feiras e revistas mais conceituadas da especialidade. Classificada pelo critério económico do mercado como uma média empresa, possuindo um ativo corpóreo próprio, desde quintas, instalações de produção e armazenamento do vinho, por norma para fazer face a eventuais investimentos inerentes á sua atividade utiliza fundos comunitários de apoio ao investimento e capitais próprios. O Core business da empresa Copo Cheio, SA é a produção e comercialização dos seus vinhos. Esta em 2005 externalizou parte da sua atividade principal (comercialização) a uma empresa distribuidora/cliente que além de vender as marcas da Copo Cheio, SA vendia também marcas de outras regiões demarcadas. Em 2010, a empresa distribuidora faz uma aquisição vertical a montante, comprando uma empresa produtora de vinhos do Porto de Douro, sendo que a partir desse momento as vendas da Copo Cheio, SA primeiramente estagnaram e depois começaram a diminuir. A relação de colaboração passou a relação de colaboração em competição, isto é, a partir do momento em que a empresa distribuidora adquiriu uma empresa concorrente da Copo Cheio passou a uma relação de cooepetição. O poder do distribuidor exponenciou-se, passando a dominar a relação, esta de *Win-Win* passou para *Loss-Win*. Neste momento, a Copo Cheio, SA é totalmente dependente da empresa distribuidora. Aumentando deste modo a sua vulnerabilidade ao risco de a relação entrar em rutura. De acordo com a tabela 22 constata-se o peso do distribuidor/cliente nas vendas do mercado nacional da Copo Cheio, SA.

Tabela 22

Vendas da empresa Copo Cheio, SA, peso do principal cliente

Período	2017			2018		
	Litros	€	% (I)	Litros	€	% (I)
Vinho						
Douro + Duriense						
- Mercado Nacional	368 737	2 365 630	100	396 910	2 546 217	100
- Distribuidor/cliente	359 838	2 311 913	98	387 318	2 494 197	98
Porto						
- Mercado Nacional	438 398	2 612 556	100	416 284	2 401 937	100
- Distribuidor/cliente	406 658	2 189 934	93	390 157	2 111 161	94
Douro + Duriense + Porto						
- Mercado Nacional	807 135	4 978 186	100	813 194	4 948 154	100
- Distribuidor/cliente	766 496	4 501 847	95	777 475	4 605 358	96

Perante este cenário de vulnerabilidade e de risco elevado, projetou-se uma estratégia para fazer face à eventual rutura de acordos comerciais entre as duas partes envolvidas. Esta estratégia envolve um gestor de riscos interno nomeado pela empresa para analisar a providenciar a situação, definiu-se também a projeção de um plano de investimento recorrendo a capitais próprios, este projeto de investimento tem como finalidade ser uma alternativa viável para a continuidade do negócio. Portanto, se o acordo entre ambas a parte colapsar o projeto traçado deverá ser financeiramente viável e exequível para ser alternativa á situação atual.

Para dar seguimento a esta estratégia usou-se o “Finicia” que é a ferramenta de avaliação de projetos de investimento aconselhado pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação). Para dar credibilidade a esta estratégia usou-se esta ferramenta com dados atuais da Copo Cheio e sua projeção até 6 anos de atividade nas circunstâncias e realidade

atual (Projeto sem investimento) e traçou-se o novo projeto com a mesma duração considerando o investimento definido pela nova estratégia (Projeto com investimento).

Admite-se como pressuposto que a empresa funciona normalmente em todas as suas fases da cadeia de abastecimento excetuando na distribuição e venda do produto para os diferentes canais (*On-trade e Off trade*). A área de distribuição e venda é precisamente a parte crítica e mais vulnerável da empresa Copo Cheio, SA, sendo pertinente gerir o potencial risco desta situação.

A essência do projeto visa contratar uma equipa que represente condignamente a força de vendas da Copo Cheio, SA, informando o cliente do valor do produto, crie empatia e fidelize. Neste momento no departamento de vendas nacional existe um diretor de vendas que será responsável por contratar e formar a sua equipa. Esta será formada por gestores de vendas que serão selecionados pelo departamento de recursos humanos da empresa, terão de ter residência na zona abrangida pela sua área de vendas para haver um maior conhecimento da zona e dos clientes, assim, o departamento de vendas será representado pelo seguinte organigrama.

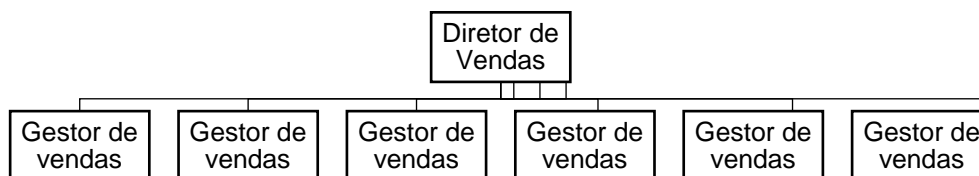


Figura 11. Organigrama da Força de Vendas

De salientar que o processo de decisão caberá sempre ao Diretor de Vendas em sintonia a estratégia da empresa.

A distribuição dos agentes comerciais será de acordo com a Figura 15. O critério aplicado para a distribuição de zona de cada Gestor de vendas seguiu o critério já existente implantado pela empresa distribuidora/cliente existente.

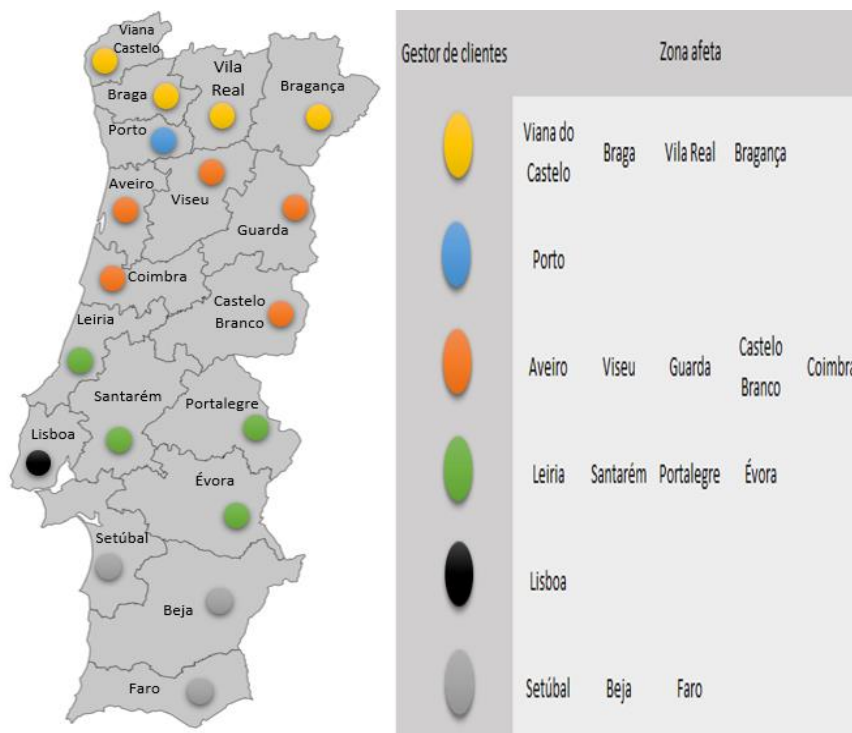


Figura 12. Distribuição dos gestores de clientes

Os recursos móveis a disponibilizar a cada um dos gestores de vendas abrange viatura a diesel, computador portátil e telemóvel, que serão negociados através do departamento financeiro da empresa.

Depois de analisada a proposta, o departamento financeiro da Copo Cheio, SA, optará por um contrato de *Renting* com a empresa locadora optando pela opção “GO” que acorda uma verba de aluguer de 468,42€/mês. O veículo escolhido e condições abrangentes serão as seguintes: o veículo selecionado será um Opel Astra K, 1,5 D GS Line S/S, potência de 122 CV, consumo 4,3 l/100, combustível diesel, 5 portas. Esta opção abrange manutenção preventiva e corretiva, seguro de danos próprios mais assistência em viagem, substituição de pneus ilimitada, veículo de substituição, pagamento de imposto único e circulação e inspeção periódica obrigatória, isenção de despesas de abertura de processo, acesso online personalizado aos dados do veículo, possibilidade de escolha do fornecedor do veículo e gestão de conta *Leaseplan* personalizada. O contrato será de 48 meses e 20 000 Km/Ano.

Tabela 23
Cálculo consumo de combustível mensal

Km/Ano	Consumo/100Km	Preço Gasóleo/l	Gasto/Ano/Gestor	Nº Gestores	Custo Total Anual	Custo Total Mensal
20 000	4,3 l	1,25 €	860,00 €	6	5 160,00 €	430,00 €

O departamento financeiro disponibilizará também uma verba de 1200€00 por gestor de cliente para compra de computador portátil e telemóvel, ferramentas imprescindíveis para o controlo e gestão dos clientes através do fluxo de informação, perfazendo um total de 7200€00. O

departamento de marketing irá usufruir de uma verba mensal de 1000€00 para investigação e promoção do mercado nacional.

O departamento logístico forneceu as condições contratuais vigentes da empresa transportadora, dados esses que servirão de orientação para o projeto, assim:

Tabela 24

Preços a praticar pela transportadora em vigor em 2019

Condições contratuais da empresa transportadora/Distribuição dos despachos										
Destino	€/kg					Palete 1200x800cm (500 a 1000 Kg)				
	Mínimo	<200	<300	<400	<500	1	2	3 a 4	5 a 6	32 a 33
Zona 1	11,00 €	0,06 €	0,05 €	0,05 €	0,05 €	26,00 €	22,00 €	19,00 €	17,00 €	15,00 €
Zona 2	14,50 €	0,08 €	0,07 €	0,07 €	0,06 €	34,00 €	31,00 €	27,00 €	25,00 €	23,00 €
Zona 3	16,50 €	0,09 €	0,08 €	0,07 €	0,07 €	37,00 €	33,00 €	28,00 €	26,00 €	24,00 €
Zona 4	16,60 €	0,09 €	0,08 €	0,08 €	0,07 €	39,00 €	36,00 €	31,00 €	29,00 €	27,00 €
Zona 5	17,50 €	0,09 €	0,08 €	0,08 €	0,08 €	40,00 €	37,00 €	33,00 €	30,00 €	28,00 €
Zona 6	20,00 €	0,11 €	0,10 €	0,09 €	0,09 €	47,00 €	42,00 €	37,00 €	35,00 €	33,00 €
Zona 7	23,00 €	0,13 €	0,12 €	0,11 €	0,11 €	56,00 €	52,00 €	47,00 €	45,00 €	43,00 €
	50%	25%	15%	5%	5%	5%	5%	5%	10%	75%
Distribuição dos despachos das 500 paletes						Distribuição dos despachos das 2200 paletes				

De acordo com estimativas baseadas no histórico da empresa Copo Cheio, SA, prevê-se uma saída 2700 paletes, das quais 2200 completas e 500 incompletas, durante o ano, de acordo com a seguinte distribuição:

Tabela 25

Abrangência das zonas de distribuição da empresa transportadora

Destino	Código postal
Zona 1	3700 - 3999; 4000 – 4999
Zona 2	1000 - 1999; 2600 - 2699; 2700 – 2799
Zona 3	2400 - 2499; 3100 - 3299; 3400 - 3699; 6300 – 6499
Zona 4	2500 - 2599; 3000 - 3099; 3300 - 3399; 5200 – 5499
Zona 5	2000 - 2199; 2300 - 2399; 2800 - 2999; 5000 – 5199
Zona 6	6000 - 7299; 7000 - 7199; 7400 – 7499
Zona 7	2200 - 2299; 7200 - 7399; 7500 - 7999; 8000 – 8999

Tabela 26

Custo anual e mensal das 2200 paletes completas

Previsão de gastos baseado em dados históricos da empresa Copo Cheio, SA, total de 2200 paletes completas			
Destino			
Zona 1	25%	550	8 965,00 €
Zona 2	35%	770	18 749,50 €
Zona 3	10%	220	5 610,00 €
Zona 4	10%	220	6 259,00 €
Zona 5	10%	220	6 490,00 €
Zona 6	5%	110	3 800,50 €
Zona 7	5%	110	4 895,00 €
Custo transporte anual			54 769,00 €
			Meses
			12
Custo transporte mensal			4 564,08 €

Tabela 27

Custo anual e mensal das 500 paletes incompletas

Previsão de gastos baseado em dados históricos da empresa Copo Cheio, SA, total de 500 paletes incompletas			
Zona 1	25%	125	1 621,56 €
Zona 2	35%	175	3 021,03 €
Zona 3	10%	50	1 042,75 €
Zona 4	10%	50	985,40 €
Zona 5	10%	50	1 020,38 €
Zona 6	5%	25	599,96 €
Zona 7	5%	25	707,21 €
Custo transporte anual			8 998,29 €
			Meses
			12
Custo transporte mensal			749,86 €

1.5 Estratégias aconselhadas no mercado dos vinhos.

De acordo com Lages e Shaw (1998) as estratégias para se competir no mercado dos vinhos, são: estabelecer uma boa rede de distribuição; ser flexível; direcionar o negócio para nichos de mercado; assegurar qualidade; visão a longo prazo; ser líder em marketing, tecnologia, investigação e qualidade; assegurar fidelização do cliente e existir uma correta comunicação do produto.

Lages (2000) define orientações para uma boa estratégia de marketing a serem aplicadas nas empresas vitivinícolas (tabela 28).

Tabela 28

Orientações essenciais para uma boa estratégia de marketing para as empresas vitivinícolas (Lages, 2000)

Estratégia de marketing	Produto
	Promoção
	Preço
	Posicionamento
Caracterização do mercado	Competição
	Consumidor
	Exigências potenciais
	Evolução do mercado
	Estabilidade económica
Orientação do negócio	Tendências de mercado
	Margens de lucro desejadas
	Capital
Distribuidor	Volume de produção
	Situação financeira credível
	Termos de pagamento
	Promessas
	Relação saudável

Campos, (2006) por sua vez define as vantagens da realização das temáticas realizadas com os vinhos (tabela).

Tabela 29

Feira dos vinhos - vantagens, realizada pelo próprio (adaptado de Campos, 2006)

Feira dos vinhos - vantagens			
Produtor	Promoção de novos produtos	Moderna distribuição	Aumento das vendas
	Refazer imagem de produtos		Atração e fidelização de consumidores
	Aumento de vendas		Gerar tráfego de loja
	Promoção do setor do vinho		Aumentar rotação de stocks
	Informar e educar o consumidor		Informar e educar o consumidor
	Entrar em linha permanente		De generalista a especialista

1.5 Ferramentas de Planeamento Estratégico para Análise da Empresa no Mercado.

1.5.1 Análise SWOT.

Tabela 30

Matriz SWOT

o	Pontos Positivos (Forças)	Pontos Negativos (Fraquezas)
---	----------------------------------	-------------------------------------

	Empresa Média Produção tradicional Introdução de novas tecnologias Inovação Se reestruturação – fácil reestruturação Profissionais abertos para a mudança Qualidade dos produtos	Liderança Comunicação Controlo interno Pessoal operacional desmotivado Marketing pouco agressivo Preços não competitivos Força de vendas limitada Falta de pensamento empreendedor Conservadorismo Lucro Empresa pequena em relação à concorrência direta
Ambiente Externo	Binómio vinho e saúde Aumento do consumo per capita Notoriedade da marca	Mercado dos produtos substitutos Vinhos estrangeiros Legislação – impostos Concorrência – empresas geridas e controladas por grandes grupos económicos Poder negocial dos fornecedores Poder negocial dos clientes
	Oportunidades	Ameaças

Tabela 31

Matriz SWOT Dinâmica

SWOT		Análise Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	(maxi-maxi) Maximizar os pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas	(mini-maxi) Desenvolver estratégias para minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar as oportunidades que surjam
	Ameaças	(maxi-mini) Maximizar os pontos fortes para minimizar os efeitos negativos das ameaças detetadas	(mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos, para fazer face às ameaças

1.5.2 As 5 Forças de Porter – A competição entre as Empresas do Mercado

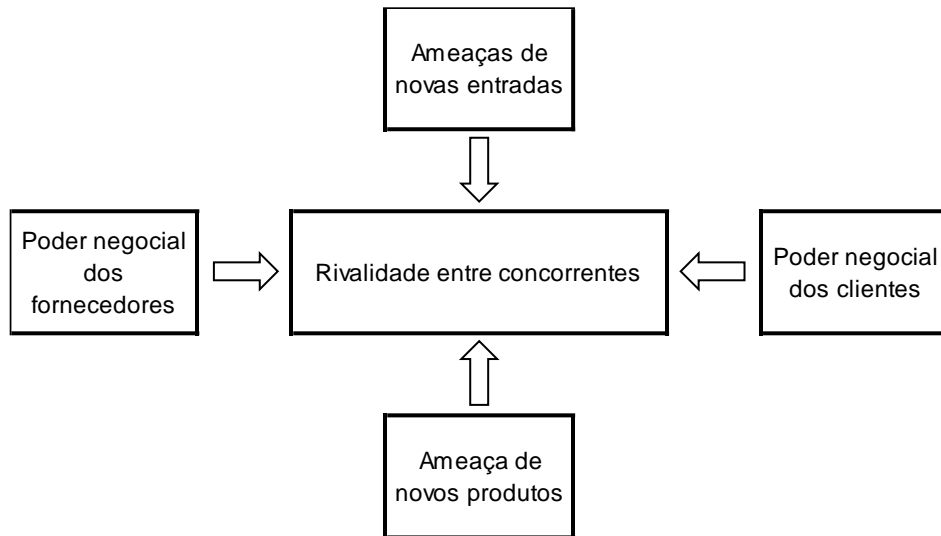


Figura 13. Modelo de Porter

Este modelo visa analisar a rentabilidade do sector em que uma empresa está inserida.

a) Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes a nível de preço é muito forte, no mercado onde está inserida a Copo Cheio, SA, terá de se desmarcar pela diferenciação dos seus produtos em relação concorrência, criando assim uma vantagem competitiva.

b) Poder de Negociação dos clientes

O poder de negociação dos clientes é muito forte, dado a empresa usar uma política de cliente/distribuidor único, mais concretamente em relação ao mercado nacional, que é o caso mais vinculado no objeto de estudo.

c) Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores principais é forte, neste caso o fornecedor das garrafas vazias, dado que o poder de compra é relativamente baixo devido a não entrar em economias de escala, havendo assim contratos rígidos a nível de condições de pagamento.

d) Ameaça de entrada de novos concorrentes

Apesar da legislação agressiva do estado, continuam a surgir novos produtores ou distribuidores de vinho devido à tentação do negócio.

e) Ameaça de novos produtos substitutos

Existem muitos produtos substitutos que podem substituir o consumo de vinho, caso da cerveja em relação ao vinho tranquilo e o Gin Tónico, bebida da “moda” em relação ao Vinho do Porto.

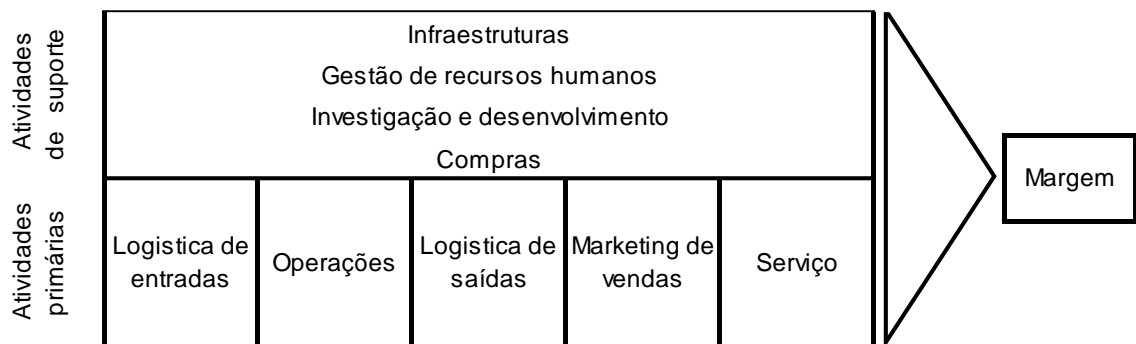


Figura 14. A Cadeia de Valor de Porter

Uma empresa para competir no mercado onde está inserida deve definir a sua estratégia, se destacar-se pelo custo, se optar pela diferenciação. Isto é a empresa deve adaptar-se ao seu segmento de mercado e posicionar-se no negócio de maneira que o cliente possa avaliar o seu produto em relação à concorrência, a nível de preço e qualidade. Optando por uma política de preços baixos ou por uma estratégia de diferenciação, com preços mais altos, mas com produtos ou serviços diferenciadores que o cliente reconhece e está disposto a pagar mais caro. Por outras palavras o cliente reconhece valor no produto ou serviço que satisfaz as suas necessidades. A criação de valor é essencial neste modelo (Teixeira, 2013).

De acordo com a Porter a empresa Copo Cheio, SA, não sendo competitiva a nível de preço terá de criar valor pela diferenciação, através da qualidade superior dos seus vinhos, a escolha dos solos, a seleção das castas, o processo vinícola e vitivinícola de produção dos seus vinhos, distribuição logística, marketing, prestação de serviços, fatores decisivos da criação de valor e reconhecimento pelo cliente. Só criando valor nas atividades de suporte e primárias é que consegue mais facilmente ter lucro (Teixeira, 2013).

1.6 Plano de implementação do projeto.

Nº	Atividade	Data início	Duração/dias	Data conclusão
1	Convocação e seleção de candidatos	01/01/2020	10	11/01/2020
2	Formação	05/01/2020	10	15/01/2020
3	Abordagem ao mercado	16/01/2020	15	31/01/2020
4	Negociação Renting	05/01/2020	10	15/01/2020
5	Compra de ferramenta de suporte	05/01/2020	1	06/01/2020
6	Início da nova atividade	01/02/2020	1	02/02/2020

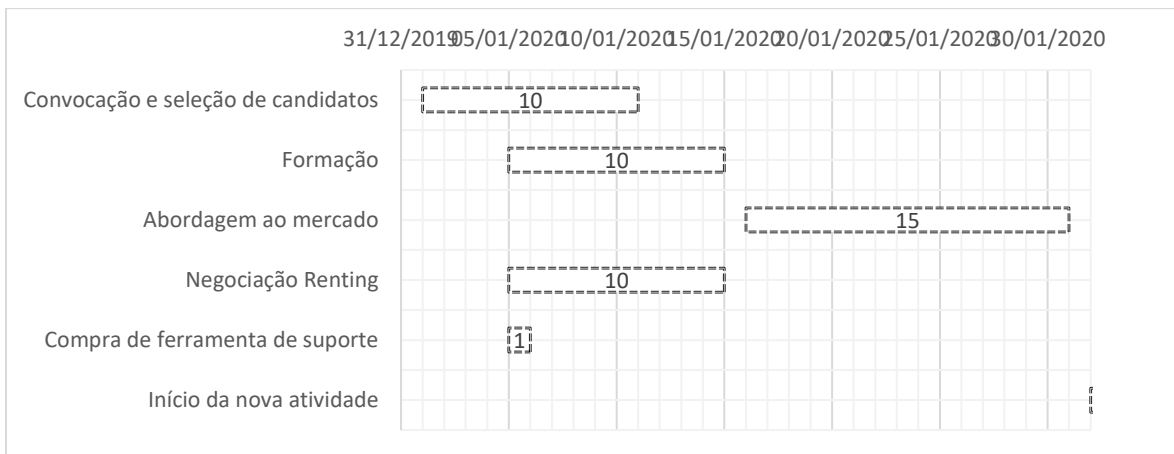


Figura 15. Gráfico de Gantt

1.7 Diagnóstico estratégico – Situação atual vs. Situação desejada.

A tabela 32 representa a situação atual da empresa Copo Cheio, SA e a situação desejada a alcançar após a implementação da nova estratégia de redução de risco retratada no projeto considerando o investimento.

Tabela 32

Diagnóstico estratégico (adaptado de AEP, Pena, Sousa & Ribeiro, 2008)

Situação atual	Situação desejada
Apesar da situação financeira ser positiva a empresa tem potencialidade para crescer no mercado onde está inserida.	Aumentar o volume de vendas, aumentar a margem comercial e aumentar a sua lucratividade.
Parte do core business em terceiros	Reverter a situação e externalizar só atividades secundárias.
Margens baixas	Aumentar as margens
Informação sobre mercado reduzida.	Maior informação e controlo sobre o mercado.
Poder negocial do comprador.	Inverter o poder negocial.
Relação Loss/Win	Relação Win/Win
Relação de coopetição	Relação de colaboração
Segmentos do mercado mal trabalhados.	Ganhar notoriedade nesses segmentos através de provas e promoções.
Capacidade produtiva aquém da produtividade instalada.	Através do aumento das vendas aumentar a produção com recursos existentes.
A estratégia e o investimento na área do marketing não se traduzem no retorno espetável.	Aumenta a eficácia comercial/Marketing, refletindo no aumento de clientes e encomendas.
Total dependência no mercado nacional de um só cliente que absorve mais de 90% da alocação para o mesmo.	Reverter esta situação, através da diversificação de clientes.
Reduzida informação sobre os clientes intermediários e finais da cadeia de abastecimento.	Inverter esta situação através da nova estratégia pondo os comerciais em contato direto com esses clientes.
Total desconhecimento sobre negociação com os canais <i>On Trade e Off Trade</i> .	A empresa tem de ser uma das partes integrantes destas negociações.
Reclamações e devoluções suportadas pela empresa produtora.	Estas situações não sendo reconhecidas pelos produtos elas devem ser repartidas a nível de custos.
Ao nível das previsões de produção, as estimativas são muito irregulares devido à falta de informação.	Estas previsões senda fundamentais para o processo produtivo têm de ser os mais reais possíveis para ser ir ao encontro da sua exequibilidade.
Perca total do controlo do processo de vendas	Controlar o processo de vendas
Perca de confidencialidade	Evitar perca de informação confidencial
Existência de conflitos de interesse	Inverter a situação conflituosa
Perda de know-how.	Inverter situação

1.8 Análise financeira – Ferramenta do IAPMEI – Finicía.

1.8.1 Pressupostos.



Empresa: Copo Cheio, SA

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2020	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	60	2,0	A definir em função da
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	60	2,0	prática da empresa e do
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	60	2,0	sector assim como da
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	4 = trim; 1 = mensal
Taxa de IVA - Vendas	23,00%		Em função do tipo de produtos e serviços
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%		Em vigor no ano base
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%		
Taxa média de IRS	15,00%		A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.
Taxa de IRC	25,00%		Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,60%		Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancária
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	0,01%		
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	0,27%		
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	1,80%		NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar:
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p*	4,00%		Um valor para o prémio de risco (p*) adequado ao projecto
Beta U de empresas de referência	100,00%		Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00		Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER Folha Av aliação em que

* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras - o **valor de uma empresa** = Valor presente (atual) dos fluxos FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm). $FCFF = CFL = EBITx(1-t) - \text{Amortiz} - \text{Investimento (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário)}$.

Na ótica do Investidor o Valor = Valor da Empresa - Dívida Financeira Líquida de Ativos Financeiros.

AVALIAÇÃO DO PROJETO: $FCFF = CFL = EBITx(1-t) - \text{Amortiz} - \text{Investimento (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário)} + \text{valor residual investim (ano n)}$

3. Na análise na Ótica do Investidor (Free Cash Flow to Equity)

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Na avaliação do projeto na ótica do Investidor ou do Capital Próprio:

$FCFE_t = \text{Result. Líquido}_t + \text{Amortiz}_t - \text{Investimento}_t (\text{Cap Fixo e FMN}) + \text{Financiamento alheio}_t (\text{CA}) - \text{Reembolsos Financiamento}_t$

Figura 16. Pressupostos do projeto de investimento

É de salientar que todo o investimento é financiado por capitais próprios da empresa, os dados submetidos à análise são fornecidos pelo relatório de contas da empresa Copo Cheio, SA.

1.9 Demonstração de resultados sem investimento.

Considerando o cenário atual e a previsão para os próximos anos são desanimadoras dado que os resultados são de tendência descendente, verificando-se a partir de 2024 valores negativos, isto é, o negócio deixa de gerar lucro (Tabela 33).

Tabela 33

Demonstração de resultados sem investimento (Finicia)

Copo Cheio, SA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Demonstração de resultados	€	€	€	€	€	€
Vendas e serviços prestados	9 177 990,00	9 312 587,28	9 452 082,05	9 596 682,51	9 746 633,47	9 902 220,46
CMVMC	2 635 747,54	2 673 842,94	2 713 191,19	2 753 841,38	2 795 850,12	2 839 282,41
Fornecimento e serviços externos	2 258 292,00	2 371 206,60	2 489 766,93	2 614 255,28	2 744 968,04	2 882 216,44
Gastos com o pessoal	3 986 128,25	4 065 802,42	4 147 070,05	4 229 963,05	4 314 513,95	4 400 755,81
EBITDA (antes depreciações e impostos)	297 822,21	201 735,32	102 053,88	-1 377,20	-108 698,65	-220 034,20
EBIT (Resultado Operacional)	297 822,21	201 735,32	102 053,88	-1 377,20	-108 698,65	-220 034,20
Juros e rendimentos similares obtidos	10 692,19	11 507,08	11 870,35	11 762,83	11 164,66	9 908,12
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	308 514,39	213 242,40	113 924,22	10 385,64	-97 533,99	-210 126,08
Imposto sobre o rendimento do período	77 128,60	53 310,60	28 481,06	2 596,41	0,00	0,00
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	231 385,80	159 931,80	85 443,17	7 789,23	-97 533,99	-210 126,08

1.10 Demonstração de resultados com investimento.

Considerando o investimento efetuado prevê-se resultados líquidos positivo todos os anos, apesar do considerável aumento dos gastos com o pessoal e dos fornecimento e serviços com terceiros. Ressalva-se que as projeções das vendas para o projeto com investimento são superiores às variações do projeto sem investimento, devido ao controlo da atividade principal das vendas pela empresa Copo Cheio, SA. A margem bruta consequentemente também é superior devido à anulação de um intermediário no processo (Tabela 34).

Tabela 34

Demonstração de resultados com investimento (Finicia)

Copo Cheio, SA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Demonstração de resultados	€	€	€	€	€	€
Vendas e serviços prestados	9 177 990,00	9 644 060,29	10 151 322,62	10 703 800,85	11 305 960,52	11 962 756,68
CMVMC	2 128 924,04	2 225 812,01	2 330 984,40	2 445 246,56	2 569 492,19	2 704 712,88
Fornecimento e serviços externos	2 372 945,52	2 491 592,80	2 616 172,44	2 746 981,06	2 884 330,11	3 028 546,62
Gastos com o pessoal	4 119 613,25	4 201 666,72	4 285 361,24	4 370 729,70	4 457 805,63	4 546 623,09
EBITDA (antes depreciações, gastos fin. e impostos)	556 507,19	724 988,77	918 804,55	1 140 843,53	1 394 332,59	1 682 874,10
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	1 440,00	0,00
EBIT (Resultado Operacional)	555 067,19	723 548,77	917 364,55	1 139 403,53	1 392 892,59	1 682 874,10
Juros e rendimentos similares obtidos	12 400,12	30 790,23	50 145,31	70 600,99	92 305,73	115 425,13
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	567 467,31	754 339,00	967 509,86	1 210 004,52	1 485 198,33	1 798 299,24
Imposto sobre o rendimento do período	141 866,83	188 584,75	241 877,46	302 501,13	371 299,58	449 574,81
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	425 600,48	565 754,25	725 632,39	907 503,39	1 113 898,75	1 348 724,43

1.11 Balanço Previsional sem Investimento.

De salientar que devido aos resultados líquidos do período serem de tendência negativa, facto que influi a diminuição periódica dos totais do capital próprio. O retorno do capital investido de ano para ano vai reduzindo, deixando de ser rentável para os investidores a partir de 2024 (Tabela 35).

Tabela 35

Balço Previsional sem Investimento (Finicia)

Copo Cheio, SA	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Balço Previsional	€	€	€	€	€	€
ATIVO						
Ativo Não Corrente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ativo corrente	3 992 391,06	4 160 138,89	4 253 803,53	4 270 242,82	4 206 203,12	4 033 802,07
Inventários	439 291,26	445 640,49	452 198,53	458 973,56	465 975,02	473 213,73
Clientes	1 721 068,55	1 746 651,74	1 773 213,74	1 800 796,94	1 829 451,18	1 859 234,69
Caixa e depósitos bancários	1 832 031,25	1 967 846,66	2 028 391,25	2 010 472,32	1 910 776,91	1 701 353,64
TOTAL ACTIVO	3 992 391,06	4 160 138,89	4 253 803,53	4 270 242,82	4 206 203,12	4 033 802,07
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00
Reservas		231 385,80	391 317,60	476 760,77	484 549,99	387 016,00
Resultado líquido do período	231 385,80	159 931,80	85 443,17	7 789,23	-97 533,99	-210 126,08
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	2 731 385,80	2 891 317,60	2 976 760,77	2 984 549,99	2 887 016,00	2 676 889,92
PASSIVO						
Passivo não corrente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passivo corrente	1 261 005,26	1 268 821,29	1 277 042,76	1 285 692,83	1 319 187,12	1 356 912,14
Fornecedores	873 382,20	899 468,17	926 745,14	955 270,12	985 104,04	1 016 312,01
Estado e Outros Entes Públicos	387 623,06	369 353,12	350 297,62	330 422,70	334 083,07	340 600,14
TOTAL PASSIVO	1 261 005,26	1 268 821,29	1 277 042,76	1 285 692,83	1 319 187,12	1 356 912,14
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	3 992 391,06	4 160 138,89	4 253 803,53	4 270 242,82	4 206 203,12	4 033 802,07

1.12 Balanço Previsional com Investimento.

Influenciado pelo resultado líquido do período, o total do capital próprio por período também tem tendência positiva, indo ao encontro do objetivos da empresa, gerar lucro, tornando a empresa sustentável e viável (Tabela 36).

Tabela 36

Balanço Previsional com Investimento (Finicia)

Balanço Previsional (Copo Cheio, SA)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ATIVO	€	€	€	€	€	€
Ativo Não Corrente	5 760,00	4 320,00	2 880,00	1 440,00	0,00	0,00
Ativos fixos tangíveis	5 760,00	4 320,00	2 880,00	1 440,00		
Ativo corrente	4 192 575,92	7 367 277,34	10 712 607,29	14 252 128,82	18 011 651,08	22 019 952,54
Inventários	354 820,67	370 968,67	388 497,40	407 541,09	428 248,70	450 785,48
Clientes	1 721 068,55	1 814 603,70	1 916 558,06	2 027 756,20	2 149 113,23	2 281 644,62
Caixa e depósitos bancários	2 116 686,70	5 181 704,97	8 407 551,83	11 816 831,53	15 434 289,15	19 287 522,44
TOTAL ATIVO	4 198 335,92	7 371 597,34	10 715 487,29	14 253 568,82	18 011 651,08	22 019 952,54
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00	2 500 000,00
Reservas		425 600,48	980 036,82	1 682 982,16	2 556 377,89	3 624 696,65
Resultado líquido do período	425 600,48	554 436,34	702 945,34	873 395,72	1 068 318,76	1 291 620,18
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	2 925 600,48	3 480 036,82	4 182 982,16	5 056 377,89	6 124 696,65	7 416 316,83
PASSIVO						
Passivo não corrente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passivo corrente	1 272 735,44	1 376 469,98	1 490 937,81	1 617 709,08	1 758 068,49	1 913 804,11
Fornecedores	789 052,30	828 169,20	869 967,48	914 661,66	962 486,81	1 013 700,71
Estado e Outros Entes Públicos	483 683,14	548 300,78	620 970,33	703 047,43	795 581,68	900 103,40
TOTAL PASSIVO	1 272 735,44	1 376 469,98	1 490 937,81	1 617 709,08	1 758 068,49	1 913 804,11
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	4 198 335,92	4 856 506,80	5 673 919,98	6 674 086,97	7 882 765,14	9 330 120,94

1.13 Indicadores económicos e financeiros sem Investimento.

Apesar da taxa de crescimento do negócio a partir de 2024 deixa de ter rentabilidade líquida gerando resultados negativos. De salientar que a empresa tem autonomia financeira podendo satisfazer os seus compromissos financeiros, esta autonomia deve-se principalmente ao seu capital próprio (Tabela 37).

Tabela 37

Indicadores económicos e financeiros sem Investimento (Finicia)

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		1,47%	1,50%	1,53%	1,56%	1,60%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	2,52%	1,72%	0,90%	0,08%	-1,00%	-2,12%
INDICADORES ECONÓMICOS/FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Return On Investment (ROI)	5,80%	3,84%	2,01%	0,18%	-2,32%	-5,21%
Rendibilidade do Activo	7,46%	4,85%	2,40%	-0,03%	-2,58%	-5,45%
Rotação do Activo	229,89%	223,85%	222,20%	224,73%	231,72%	245,48%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	8,47%	5,53%	2,87%	0,26%	-3,38%	-7,85%
INDICADORES FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	68,41%	69,50%	69,98%	69,89%	68,64%	66,36%
Solvabilidade Total	316,60%	327,87%	333,10%	332,14%	318,85%	297,28%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	3,17	3,28	3,33	3,32	3,19	2,97
Liquidez Reduzida	2,82	2,93	2,98	2,96	2,84	2,62
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta (€)	4283950,46	4267537,74	4249123,93	4228585,85	4205815,30	4180721,61

1.14 Indicadores económicos e financeiros com Investimento.

Com o investimento os rácios determinantes para a viabilidade da empresa apresentam valores positivos indo ao encontro dos objetivos da empresa (Tabela38).

Tabela 38

Indicadores económicos e financeiros com Investimento (Finicia)

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2020 [%]	2021 [%]	2022 [%]	2023 [%]	2024 [%]	2025 [%]
Return On Investment (ROI)	10,14	11,42	12,39	13,09	13,55	13,84
Rendibilidade do Activo	13,22	14,90	16,17	17,07	17,67	18,04
Rotação do Activo	218,61	198,58	178,91	160,38	143,43	128,22
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	14,55	15,93	16,80	17,27	17,44	17,42
INDICADORES FINANCEIROS	2020 [%]	2021 [%]	2022 [%]	2023 [%]	2024 [%]	2025 [%]
Autonomia Financeira	69,68	71,66	73,72	75,76	77,70	79,49
Solvabilidade Total	329,87	352,82	380,56	412,56	448,38	487,52
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	3,29	3,53	3,80	4,12	4,48	4,88
Liquidez Reduzida	3,02	3,26	3,54	3,87	4,24	4,64
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta (€)	4 676 120,44	4 926 655,49	5 204 165,79	5 511 573,23	5 852 138,23	6 229 497,19

1.15 Avaliação do Projeto sem Investimento e com Investimento.

O VAL (Valor Atual Líquido) que corresponde aos *cash flows* projetados para os dias de hoje, $VAL > 0$, indica que o projeto consegue reembolsar e remunerar o capital investido e ainda gerar um excedente monetário para a empresa, neste caso, o projeto considerando o investimento é mais rentável gerando ao fim de 5 anos um reembolso para a empresa quase de sete milhões de euros.

A TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) é a taxa que anula o VAL, permitindo reembolsar e remunerar o capital investido. Ou seja, um projeto com uma TIR superior ao custo de oportunidade do capital deve ser considerado viável, representa a rentabilidade gerada pelo investimento, isto é o investimento é economicamente atrativo. Nesta avaliação o projeto considerando o investimento é preferível.

O Pay Back ou PRI (Período de recuperação do investimento) no projeto sem o investimento é atingido durante o sexto ano, sendo este o período necessário para que os fluxos financeiros (cash-flows) igualem o investimento efetuado, um negócio com um Pay Back inferior ao período da análise efetuada é aceite. No projeto com o investimento esse período é atingido durante o segundo ano, portanto é mais atrativo (ver tabela 39).

Tabela 39

Avaliação do Projeto sem Investimento e com Investimento (Finicia)

Indicadores	Avaliação do Projeto sem Investimento	Avaliação do Projeto com Investimento
Valor Atual Líquido (VAL)(€)	649 731,55	6 760 240,32
Taxa Interna de Rentabilidade [%]	17,12	113,21
Pay Back Period (anos)	6	2

Por fim, pode-se concluir que o projeto, considerando o investimento, é viável, pois pode ser encarado como uma alternativa à continuidade do negócio caso haja uma rutura na parceria vigente.

É de salientar também que antes de criar uma alternativa à resolução do risco é necessário avaliá-lo e medi-lo para depois formular estratégias tendo por base a análise dos benefícios e custos das mesmas. Posteriormente deve-se decidir por uma delas, planeando-a, implementando-a, acompanhando-a e monitorizando-a.

Reforça-se, ainda, que a gestão do risco é definida pelo ISO (*International Organization for Standardization*) como as atividades orientadas e coordenadas para controlar o risco numa organização.

Em prol da performance da gestão empresarial, as empresas que se regem pela gestão do risco devem considerar princípios inerentes à eficácia da mesma. Desse modo, a gestão do risco deve criar e proteger o valor; fazer parte integrante dos processos da empresa; ser considerada na tomada de decisão; considerar abertamente a incerteza e a sua natureza; ser sistemática, organizada e atempada; basear-se na melhor informação disponível; ser feita à medida, de acordo com o contexto interno e externo; ter em consideração as competências, perceções e intensões das pessoas internas e externas à empresa; ser transparente e participada; ser dinâmica, iterativa e reativa à mudança e facilitar a melhoria contínua da organização (ISO 31000).

De salientar e reforçar a ideia de que o projeto de investimento é apenas uma alternativa das várias existentes para tentar dar solução a este caso de estudo, onde o risco é evidente, apesar da sua evidência não está a ser convenientemente gerido.

**CAPÍTULO IV
CONCLUSÃO**

Conclusão

Findando este projeto crê-se que o balanço seja positivo face aos recursos disponíveis. No entanto, após a realização do estudo de caso propriamente dito, concluiu-se que a resposta envolvente exigia mais soluções de viabilidade e alternativas.

Assim sendo, de acordo com a revisão literária que sustenta a gestão de riscos no atual meio empresarial, surge a necessidade da criação de estratégias que ajudem a avaliar e a compreender esses riscos nas empresas para uma adaptação bem-sucedida ao mercado. Esta necessidade é normalmente colocada em segundo plano nas prioridades das empresas, tornando-se uma lacuna permanente e refletindo uma gestão deficiente.

No contexto atual, onde o mercado é constituído principalmente por pequenas e médias empresas, estas não estão preparadas para ações proativas, mas sim reativas em situação de crise. Deste modo, torna-se pertinente a realização de projetos como este, que visam procurar uma alternativa a eventos de incerteza e risco.

Com este projeto pretendeu-se, ainda, dar uma opção viável e exequível a situações de risco inerentes a empresas que atuam em ambiente de coopetição, cooperando e competindo ao mesmo tempo entre si, e há probabilidade iminente de entrarem em rutura relacional.

Refletindo sobre as limitações deste projeto, é de salientar a ausência da menção de outras soluções, como, por exemplo, a criação de uma frota própria para distribuição da mercadoria ou a externalização unicamente direcionada à distribuição/transporte, opções essas que poderiam também serem testadas no simulador de viabilidade de projetos "Finicia".

Quanto aos projetos futuros seria uma mais valia combater as limitações mencionadas anteriormente, analisando a gestão de riscos de uma outra empresa do mesmo ramo de atividade com o intuito de comparar resultados e estratégias, pois só comparando é que se pode potenciar novas estratégias a pôr em prática.

Referências Bibliográficas

- AEP, Pena, R., Sousa, A & Ribeiro, M. (2008). *Guia para a ação na PME*. Associação Empresarial de Portugal: Leça da Palmeira.
- Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (2012). *Manual de logística: Um Guia Prático para a Gestão da Cadeia de Abastecimento de Produtos*. USAID | PROJECTO DELIVER.
- Alberto, C. M. F. (2017) *A aplicação da logística analítica na gestão de aprovisionamentos – uma abordagem teórica na Gestão Logística à prática corrente empresarial. Redesenho e Otimização de Armazém*. Relatório realizado no âmbito da Dissertação realizada no âmbito do Mestrado de Logística. ISCAP. Porto. Portugal.
- American Psychology Association. (2001). *Publication Manual of the American Psychological Association*. (6ª ed.). Washington: American Psychological Association.
- Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimento / Logística Empresarial* (5ª edição). Bookman: Porto Alegre.
- Ballou, R. H. (2010). *Logística Empresarial, Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física*. Atlas, São Paulo.
- Bengtsson, M., Kock, S. (2000), “Coopetition” in business networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(10), 411–426.
- Bengtsson, M., Hinttu, S., & Kock, S. (2003). *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*. Lugano, Switzerland.
- Bertaglia, P. R. (2009). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Bonel, E., & Rocco, E. (2007). Coopeting to Survive; Surviving Coopetition. *International Studies Of Management & Organization*, 37(2), 70-96.
- Bouncken, R. B. & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 2060-2070.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. & Stank, T. P. (2003). How to master cross-enterprise collaboration. *Supply Chain Management Review*, 18 (7).
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Currency.
- Brindley, C. (2004). “Risk focus towards customers.” In Brindley, C. (Ed.). *Supply chain risk*. Ashgate Aldershot: Farnham, UK, pp. 66-78.

- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2005). Collaborative networks: A new scientific discipline. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 16(4–5), 439–452.
- Campos, M.A.F. (2006). *Comercialização de vinhos na distribuição moderna. Relatório de trabalho de fim de curso de Engenharia Agrónomica*. Instituto Superior de Agronomia – UTL, Lisboa.
- Cândido, A. (2017). “A gestão do risco não é somente uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para competir”. *PBS*. Disponível em <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/a-gestao-do-risco-nao-e-somente-uma-vantagem-competitiva-mas-uma-necessidade-para-competir/>
- Carr, A. & Pearson, J. (2002). “The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm’s performance”. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22/9, p.1032-1052.
- Carvalho, J. C (1996). *Logística* (1ª edição). Edições Sílabo.
- Carvalho, J. M. C. (2004). *Logística*. (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. M. C. (2010). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (1ª ed.). Lisboa, Edições Sílabo.
- Carvalho, J. E. (2016). *Gestão de Empresas: Princípios Fundamentais - O futuro da gestão é a gestão do futuro* (4ªed.). Edições Sílabo.
- Carvalho, J. M. C. (2017). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (2ª ed.). Lisboa, Edições Sílabo.
- Cavanito, J. L. (2004). Supply chain logistics risks: from the back room to the board room. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (5), 383-389.
- Cerdeira, J. P. (2010). O valor da confiança na definição da cultura organizacional: Algumas considerações gerais. *Exedra*, 125-134.
- Costa, J. P., Dias, J. M., Godinho, P. (2010). *Logística*. Imprensa UC.
- Courtois, A., Pillet, M. & Martin-Bonnefous, C. (2007). *Gestão da Produção*. (5ª edição). Lisboa:LIDEL.
- Coutinho, M. L. (n.d.). *Logística e distribuição: Um estudo realizado na empresa da distribuidora de bebidas amazónia*, 4 -37. Cidade de Cacao.
- Dias, J. C. Q. (2005). *Logística global e macrologística*. (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Gnyawali, D. & Park, B. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 47(3), 308-330.
- Gonçalves, P.S. (2010). *Administração de Materiais* (3ªed.). Editora Campus. São Paulo.

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135. EUA.
- Hermenegildo, L. M. P. (2014). *Regras para Suporte à Decisão na Gestão de Projetos*. Relatório realizado no âmbito da Dissertação do Mestrado Integrado em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores Major Automação. FEUP. Porto. Portugal.
- Holmberg, S. (2000). A system perspective in supply chain measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30 (10), 847-868.
- Infovini (2009). *Regiões Vitivinícolas*. Disponível em <http://www.infovini.com/pagina.php?codNode=18012>
- IVV (2018). Instituto da Vinha e do Vinho. Disponível em <http://www.ivv.gov.pt>
- IVDP (2018). Instituto dos Vinhos do Douro e Porto. Disponível em <https://www.ivdp.pt>
- Young, C. (2019). Domestic Volume Report 2018: Beverage Alcohol. *IWSR*. Portugal.
- Junttner, U., Peck, H. & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research na Applications*, 6.
- Lages, L. F., Shaw, V. (1998). The Marketing Strategies of Port Wine Companies. *International Journal of Wine Marketing*, 10(2), 5 – 23
- Lages, L. F. (2000). Wine marketing and wine business: insights from portuguese exporters. *Wine industry journal, wine marketing and wine business*, 15(4), 25-33.
- Langley, C. J., Coyle, J. J., Gibson, B. J., Novack, R. A. & Bardi, E. (2009). *Managing Supply Chains: A Logistics Approach*. South Western, USA.
- Lourenço, M. (2017). Caraterização do setor do vinho em Portugal. *Banco de Portugal*. Évora.
- Lysons, C.K. (1990). *O Aprovisionamento na Empresa*. Editorial Presença.
- Luo, X., Slotegraaf, R. & Pan, X. (2006). Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing American Marketing Association*, 70, 67-80. Doi:10.1509/jmkg.70.2.67
- Khemani, K. (2007), Bringing rigor to risk management. *Supply Chain Management Review*, 11 (2), 67-68.
- KPMG Advisory (2013). *Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as Empresas*. APQ.
- Machado, H. D. A. (2014). *Organização e disposição dos armazéns*. Relatório realizado no âmbito da Dissertação realizada no âmbito do Mestrado de Logística. ISCAP. Porto. Portugal.
- Magalhães, E., Elia, B., Santos, A. G. & Pinto, G. (2015). *Gestão da cadeia de suprimentos*. FGV Editora.

- Mentzer, J. T., Foggin, J. H. & Golcic, C. L. (2000). Collaboration: the enablers, impediments and benefits. *Suplly Chain Management Review*.
- Merofa, A. & Bueno (2009). *Coopetição: Uma análise teórica*. ANPAD: Recife.
- Moura, B. C. (2006). Logística: Conceitos e tendências. (1ª edição). V. N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Neves, J.C. (2012). *Análise e Relato Financeiro - Uma visão integrada de gestão*. Texto.
- Neves, D. C. M. (2015). *O contributo da gestão de compras: Estudo de caso. Relatório realizado no âmbito da Dissertação do Mestrado de Controlo de Gestão*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra.
- Norrman, A. and Lindroth, R. (2002), "Supply chain risk management: purchasers' vs planners' views on sharing capacity investment risks in the telecom industry", Proceedings of the 11th International Annual IPSERA Conference, Twente University, 25-27 March, pp. 577-95.
- Norrman, A., & Jansson, U. (2004). Ericsson's proactive supply chain risk management approach after a serious sub-supplier accident. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 434-56.
- PME Negócios (nd). Fases da elaboração de um projecto de investimento. Consultado em Novembro 27, 2018, em http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_29057-3_41098--View_429,00.html
- Pozo, H. (2010). *Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais* (6ª ed.), Editora Atlas.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (4th edition). Newtown Square: PMI, Inc. Consultado em Novembro 27, 2018, em <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>.
- Santos, S. & Cerdeira, J. (2013). Estratégias de coopetição em Portugal: O contributo dos pólos e clusters de empresas. *EXEDRA: Comunicação e Ciências Empresariais*.
- Silva, E. S. (2017). *Tipologia dos Riscos - Uma Introdução* (3). Edição: Vida Económica.
- Supply Chain Management (2010). Professional Bulletin of United States Army Logistics. Army Logistics Management College, 34 (5). Fort Lee, Virginia.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ªed.). Escolar Editora.

Tummala, R., & Schoenherr, T. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(6), 474 – 483.

Williams, K. (2009). *Gestão Estratégica*. Manual de gestão.