

Plano de Negócios Criação de uma Marca de Vinho Alvarinho

Gonçalo de Castro Domingues Fernandes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar
com Agregação

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócios

Criação de uma Marca de Vinho Alvarinho

Gonçalo de Castro Domingues Fernandes

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar
com Agregação

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Palavras-chave

Adega – local onde se guarda o vinho.

Alvarinho – casta de uva branca.

Casta – qualidade/geração/raça/natureza.

DOC – Denominação de Origem Controlada – designação dada a determinados produtos alimentares de origem agrícola que correspondem a determinadas regiões delimitadas e estanques e cumprem um conjunto de requisitos legais.

Enoturismo – turismo baseado na apreciação do vinho nas regiões que o produzem e da história, cultura e tradições dessas regiões.

Fumeiro – carne defumada.

Mosto - sumo de uva, antes da fermentação completa.

Plano de Negócios - documento que tem por base a explicação de todas as vertentes do negócio de forma simples e objetiva, e onde contém a ideia do negócio, setor, concorrência, fornecedores, clientes, produtos/serviços para comercializar, informação sobre a expectativa de vendas, estratégia de marketing, viabilidade económica e projeções de custos e lucros.

Terroir – a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) chegou à seguinte definição: palavra de origem francesa, sem tradução, que pode ser definida como a especificidade do local onde a vinha está plantada (clima, solo, casta/porta-enxerto e intervenção do homem).

Videira – arbusto sarmentoso, da família das vitáceas, que dá uvas.

Vinificação – arte de fabricar e tratar o vinho; conjunto das operações que transformam o sumo das uvas (mosto) em vinho ou servem para o defender e conservar.

Vinho – bebida alcoólica que se obtém da fermentação, total ou parcial, do sumo das uvas frescas (mosto).

Sumário Executivo

Este documento serve como Plano de Negócios Inovador para a Criação de uma nova Marca de Vinho Alvarinho, localizada na sub-região dos Vinhos Verdes, Monção e Melgaço.

De salientar os seguintes aspetos nesta nova marca de vinhos e que a distingue das demais já existentes na indústria dos Vinhos Alvarinhos desta sub-região.

Ao nível do mercado dos vinhos, a marca pretende aproveitar o aumento do consumo e da consequente procura com uma gama de vinhos bastante diversificada e que consiga satisfazer o gosto de um conjunto alargado de consumidores, no que diz respeito às suas características. Vinhos que vão apresentar um selo de qualidade pelas suas características únicas como o *terroir* ou o sabor, com métodos de produção certificados e totalmente monitorizados.

No que diz respeito aos produtos apresentados, a marca vai ter desde vinhos brancos, tintos, rosés ou espumantes, e vinhos que sejam monocastas, *blend* ou varietais. Para além desta pluralidade de vinhos, as bebidas espirituosas como a aguardente vínica ou de bagaço, os licores e os gins são bebidas que também farão parte da oferta a disponibilizar pela marca. E como, para abrir garrafas, são precisos os cortadores de invólucro e os saca-rolhas, ou para manter as garrafas à temperatura ideal são imprescindíveis mangas térmicas, a marca decidiu apresentar um conjunto de produtos de *merchandising* para que os consumidores de vinho possam usar quando degustam este néctar. Além do mais, também serão criadas parcerias com alguns estabelecimentos para a confeção de produtos derivados, que tenham como ingrediente principal o Vinho Alvarinho, como por exemplo gelados, pastéis ou vinagres. E como, para acompanhar os vinhos é preciso comer algo, a empresa vai ter um conjunto de produtos de fumeiro, ou seja, carne defumada, como chouriço, morcela, linguiça ou presunto.

De salientar que a marca terá sempre uma grande preocupação e compromisso no que diz respeito à sustentabilidade ambiental, boas práticas de produção e à responsabilidade social, para desta forma criar um impacto positivo para o meio ambiente e para a comunidade local.

Destacar ainda as mais diversas atividades de enoturismo que a marca facultará aos seus clientes, não só pelas suas vinhas, como também pela adega, de modo a poderem conhecer todos os locais do processo produtivo dos nossos consumíveis. Aliado ao enoturismo, vão ser disponibilizadas habitações para fazer Turismo Rural em aldeias características da região, assim como no meio das vinhas onde crescem as uvas para os nossos vinhos ímpares.

Disponibilizar-se-á ainda um serviço de personalização das garrafas e dos rótulos, para desta forma os clientes terem a possibilidade de personalizar as garrafas destinadas a eventos comemorativos - casamentos ou aniversários de empresa.

Ao nível da produção e operações, a marca pretende que todos os seus processos de vinificação estejam certificados e com garantia de qualidade assegurando a apresentação de uma gama de produtos com alta qualidade. Excetuando as certificações, a marca pretende ter *softwares* e equipamentos com tecnologia de ponta que permitam fazer um eficiente controlo e monitorização de todas as etapas e assim certificar uma suprema otimização dos recursos, melhor prevenção e um maior rigor da qualidade na produção. De salientar que os recursos humanos serão constituídos por pessoas com capacidades e conhecimentos do mercado além de uma vasta experiência no ramo, mostrando que, apesar da marca ser nova, congrega uma equipa experiente e com capacidade de conduzir este negócio.

Dar nota ainda da existência de um plano detalhado com parceiros por forma que o armazenamento, a logística de transporte e a entrega sejam processos otimizados com o intuito de reduzir custos e garantir uma entrega rápida, sem atrasos nem preocupações dos consumidores.

Relativamente à estratégia de *marketing* e comunicação, a empresa pretende ser disruptivo e tentar fazer algo inigualável. A utilização das redes sociais, do *site*, as de *marketing* digital, os descontos, vales de oferta em empresas parceiras, *giveways*, anúncios publicitários ou participação em eventos, serão algumas das iniciativas que a marca vai adotar para se dar a conhecer e ter o *engagement* necessário para criar uma base de consumidores fiel e sólida.

Ao nível das projeções financeiras realistas, destacam-se os seguintes pontos da projeção para esta nova marca de vinho: ao nível das vendas prevê-se que no 1ºano se vendam aproximadamente 7.500 garrafas de vinho Alvarinho perfazendo um total de 37.500€, correspondente a cerca de 60% do volume de negócios, sendo assim a principal receita de vendas da marca. Nas outras bebidas prevê-se um volume de negócios de 30%, os produtos derivados com 5%, o fumeiro com 4% e *merchandising* com 2%. Dar nota que o crescimento médio do volume de negócios da marca nos primeiros 5 anos rondará os 29%, e como tal, prevê-se que no 10ºano de atividade se chegue aos cerca de 600 mil euros de vendas. Ao nível do investimento, este vai ascender os 170 mil euros, no primeiro ano, enquanto nos anos seguintes oscilará entre os 3.000€ e os 10.000€. Para financiar este investimento será necessário recorrer a um empréstimo inicial, e ainda a subsídios Estatais e da União Europeia, que ocorrem

frequentemente para o desenvolvimento da atividade vinícola e permitirão fazer um investimento regular. Assumindo a expectativa de taxa de inflação de longo de 3%, o valor do Company's Terminal Value é de 1.726.256€, o que nos indica que o valor de continuidade é elevado e confere ao investimento uma base sólida para ser desenvolvido.

A nível dos indicadores, no 6ºano de atividade da empresa, almeja-se que a taxa de crescimento do negócio seja de 40%, um *Return On Investment* positivo em cerca de 19% e uma Autonomia Financeira a rondar os 7% e um Grau de Alavancagem Operacional positivo. É possível expectar ainda uma Taxa Interna de Rentabilidade a rondar os 55%, e com um *Pay Back period* de 6 anos.

Em suma, é ano de Negócios, é importante ressaltar que a conjugação destes pontos, nas mais diversas áreas, possui um grande potencial de sucesso neste mercado, criando assim um ponto de diferenciação para os concorrentes e, de certa forma, um plano inovador para uma Marca de Vinho Alvarinho desta sub-região.

Índice

1. Proposta Inovadora	2
2. Revisão da Literatura	4
2.1. O Vinho e a Vinha	4
2.2. História do Vinho pelo Mundo.....	4
2.3. Mercado dos vinhos no Mundo	6
2.4. História do Vinho em Portugal	7
2.5. Mercado dos vinhos em Portugal.....	8
2.6. Vinhos Portugueses	10
2.7. Vinhos Verdes.....	11
2.8. Vinho Alvarinho	14
3. Metodologia	16
4. Análise de Mercado.....	18
4.1. Oportunidades e Ameaças	19
4.2. Expetativas Futuras	21
4.3. Análise PESTAL.....	21
5. Análise Interna	25
6. Análise Competitiva.....	28
7. Objetivos	30
8. Proposta de Valor	31
9. Estratégia de Desenvolvimento.....	36
10. Requisitos e Políticas de Implementação	38
10.1. Organização	38
10.2. Infraestruturas e Recursos	39
10.3. Tecnologia	39
10.4. Produção e Operações.....	40

10.5. Marketing.....	41
10.6. Económico-financeiro	44
11. Fases de Implementação.....	47
12. Modelo Canvas.....	48
13. Conclusões	49
14. Bibliografia	50
15. Anexos	52

1. Proposta Inovadora

Com vista à apresentação desta nova Proposta Inovadora desenvolver-se-á um plano de negócios para melhor compreender toda a envolvente do negócio no qual se pretende entrar e todos os detalhes do mesmo.

Este Plano de Negócios para uma Proposta Inovadora terá por base a criação de uma Marca de Vinho, mais concretamente, uma Marca de Vinho Alvarinho da sub-região dos Vinhos Verdes, Monção e Melgaço.

Neste Plano de Negócios torna-se primordial fazer uma contextualização do vinho e da sua história com o intuito de conhecer toda a envolvência deste produto em específico, partindo de uma análise geral, especificamente na indústria das bebidas alcoólicas, para o particular, culminando então neste tipo de vinho. Posteriormente realizar as análises de mercado, interna e competitiva para se conhecer bem melhor os meandros da indústria correspondente com todas as suas variáveis, internas e principalmente, externas, que podem ou poderão interferir com o negócio da marca. Concluídas estas análises, proceder-se-á à explicação da estratégia de desenvolvimento a seguir pela marca, assim como os requisitos e as políticas de implementação imprescindíveis para lograr a empresa e desta forma atingir os objetivos pretendidos.

Por fim, teremos as conclusões deste Plano de Negócios cujo principal objetivo é mostrar a viabilidade do projeto e se este tem estrutura para se conseguir manter no futuro, e assim se poder tornar num projeto inovador nesta indústria do vinho Alvarinho.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Vinho e a Vinha

O vinho é uma bebida alcoólica proveniente de um processo de fermentação de uma fruta, a uva. Uva esta que nasce da videira, e tem o seu ciclo de produção anual, ou seja, produz uvas uma vez por ano.

Para se conseguir chegar ao produto final - o vinho - após a vindima das uvas é necessário que estas sejam esmagadas ou trituradas para se conseguir obter o mosto, ou sumo da uva. De seguida dá-se então início ao processo de fermentação, durante o qual vai permitir as leveduras transformarem os açúcares presentes no mosto em álcool. Esta é uma explicação muito simplificada do processo originário do vinho.

Todo o processo de vinificação - conjunto de processos que permite transformar as uvas em vinho - vai ter um grande impacto na qualidade final que o vinho apresentará tendo em conta os fatores naturais como o tipo de solo, clima, altitude, latitude, drenagem, fatores estes denominados de *terroir* e que acabam por influenciar o desenvolvimento da uva, tendo em conta as características únicas da região onde é produzido (Timson, 2002). Este tipo de características pode influenciar de tal forma a qualidade das uvas que, videiras do mesmo tipo (casta) podem resultar em vinhos completamente distintos, embora as vinhas se possam encontrar próximas uma da outra (Le Cordon Bleu, 2002). Para além destes fatores, temos ainda os fatores humanos após a vindima, podendo estes condicionar a qualidade final do vinho produzido e todo o seu desenvolvimento até chegarem à garrafa.

O vinho tem diversas denominações tendo em conta as uvas que são utilizadas para a produção do mesmo, como por exemplo as uvas brancas e/ou tintas e as castas utilizadas.

2.2. História do Vinho pelo Mundo

A história do vinho já conta com milhares e milhares de anos acabando por estar ligada com a própria história da nossa humanidade pela sua antiguidade. A agricultura, sendo uma atividade primária que existe desde sempre, e onde o cultivo do vinho se insere, acaba por estar ligado à existência de certos povos e até do seu próprio desenvolvimento “A cultura da vinha está tão intimamente ligada à existência de certos povos e é tal a influência que exerce no desenvolvimento económico, demográfico e cultural dos mesmos que é possível falar-se de uma civilização da vinha” (Amaral, 1994). O cultivo da vinha e o tratamento da videira para a

produção do vinho foi um processo que começou desde cedo interligado à atividade do Homem no seu dia-a-dia, acabando por se tornar numa forma de subsistência e um hábito, com milhares de anos, enraizado na cultura de vários povos.

O vinho tem uma forte ligação com a gastronomia, ambos têm um forte significado cultural, estão também relacionados com grandes cerimónias e rituais, para além de estarem muito ligados com a dimensão social, construindo um sentimento de presença e servindo como um meio de comunicação dentro de um grupo (Pettigrew e Charters, 2006).

Subsistem três momentos na história antiga que podem ter determinado o início da ‘Era do Vinho’ na humanidade. O primeiro com vestígios pré-históricos, antes da Última Idade do Gelo, onde se encontram pinturas em grutas, em França, sugestivas que o vinho já era conhecido pela civilização, apesar de não existirem certezas do local e data do fabrico do primeiro vinho. Contudo, existem também vestígios arqueológicos do ano de 8000 a.C. (Idade da Pedra) na Turquia, Síria, Líbano e Jordânia que apontam para a fabricação do vinho pela existência de montes de grainhas de uvas em várias escavações. E o terceiro momento é por volta dos anos 7000 a.C., onde, na Geórgia, se descobriram os montes de grainhas de videiras cultivadas, mais antigos alguma vez encontrados, daí o possível e mais provável local para a primeira fabricação de vinho, que na língua dos habitantes deste país, se denomina de *ghvino*.

Uma curiosidade sobre esta bebida é que, para além de estar ligada com a história e cultura, em particular a europeia, não só elemento da alimentação do Homem, mas também do religioso (Cunha, 2013), ainda era visto como um néctar dos Deuses, ou até mesmo uma dádiva, ao ponto do vinho ter a si, nas várias civilizações antigas, associado um Deus (Baco). Por esta mesma razão, o vinho era um bem para a alta sociedade nas suas festividades ou celebrações.

O vinho foi sempre acompanhando a história e as civilizações, já no século XX foi criada a *Office International de la Vigne et du Vin* com o intuito de coordenar e salvaguardar todos os interesses dos maiores produtores de vinho no mundo, de seguida apareceu a Comunidade Económica Europeia (CEE) e mais recentemente a União Europeia (UE), organizações estas responsáveis pelo grande crescimento do mercado dos vinhos em todo o mundo, mas principalmente na europa, apresentando uma dinâmica de realce no setor agrícola, o que permitiu apresentar um produto com maior qualidade na produção e mais valor, tanto para o produto como para o consumidor.

2.3. Mercado dos vinhos no Mundo

O vinho, aos dias de hoje, é visto como um produto de extrema importância na nossa sociedade, não só pelo facto de se apresentar como um produto relevante ao nível do setor agrícola, como também ser visto com a mesma importância nas diversas dimensões - social, económica e ambiental.

O mercado dos vinhos, com o passar dos anos, tem vindo a sofrer muitas alterações, uma das principais tem sido ao nível estrutural com a criação de normas e regulamentação mais exigentes para a comercialização deste produto, regulamentação esta gerida pela Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV). Esta organização tem como principal objetivo a coordenação deste mercado, para que seja possível alcançar um equilíbrio cada vez maior entre a oferta e a procura, e deste modo, conseguir atingir uma maior competitividade no setor.

Com todas as alterações no mercado dos vinhos, este é o produto que tem vindo a ganhar cada vez mais notoriedade no quotidiano do ser humano, isto pelo facto, de qualquer um poder encontrar uma garrafa de vinho à venda num supermercado, num restaurante ou até mesmo numa loja convencional. Esta maior visibilidade do vinho permitiu, não só haver um maior número de consumidores desta bebida, como também que esta fosse consumida por qualquer tipo de pessoa, não olhando a estatutos nem qualquer tipo de poder ou importância.

O aumento de visibilidade do vinho levou a que as pessoas ficassem cada vez mais interessadas neste produto, e consequentemente fez com que aumentasse o número de produtores de vinho pelo mundo fora. Com este aumento, houve então um crescendo de marcas de vinho, das mais discrepantes castas, maior diversidade de escolha e maior amplitude de preços disponíveis para o consumidor. Esta maior amplitude e diversidade nos preços do vinho fez com que, como já dito anteriormente, houvesse uma maior multiplicidade de consumidores e permitindo um envolvimento destes, tendo em conta a variedade de preços (Charters, 2006), uma vez que tanto existem vinhos caros para a alta sociedade, como existem vinhos baratos para uma classe operária e com níveis de vida baixos. O vinho passou de uma bebida apenas produzida em regiões específicas do globo, e em pequena escala apenas para a elite e a alta sociedade, para um produto produzido em larga escala em qualquer parte do mundo e com o intuito de satisfazer qualquer tipo de consumidor da sociedade atual.

O vinho, com o passar dos anos, tornou-se um produto de todos e para todos sem excluir ninguém, é um produto quase onnipresente por se encontrar, facilmente, em qualquer parte do

mundo, tomando assim evidências de que o consumo de vinho está cada vez mais globalizado (Banks e Overton, 2010).

2.4. História do Vinho em Portugal

Não só pelo resto do mundo, como também em Portugal, o vinho apresenta uma história muito longa, inclusive maior que a própria história de Portugal aquando do momento da sua formação, história esta com milhares de anos.

Segundo os registos, o início desta história remonta aos anos 2000 a.C. quando a população dos Tartessos cultivou a primeira vinha no território da Península Ibérica, em particular na Península de Setúbal, numa altura em que o vinho servia como moeda de troca no comércio de metais.

De seguida, vieram vários povos contribuir para o desenvolvimento da vinha e do vinho no nosso país, dos quais se destacam:

- os Fenícios, com a introdução de castas;
- os Gregos, com o desenvolvimento de técnicas na produção de vinho;
- os Celtas, com o conhecimento e as técnicas já apreendidas;
- os Romanos, com a introdução de processos vitivinícolas, novas castas, novos instrumentos e novas técnicas, em particular, na poda;
- os Árabes, por outro lado, proibiram o consumo de bebidas fermentadas por causa da religião muçulmana, contudo não foi proibido a produção e o consumo entre os cristãos, e até porque ainda servia como moeda de troca no mercado internacional;
- os Almorávidas e Almoadas, responsáveis pelo retrocesso na vitivinicultura;
- e os Cristãos, que reconquistam a Península Ibérica e voltam a reestabelecer o cultivo da vinha e do vinho, principalmente através do culto religioso (Carrera, 2019).

Com o chegar da Época dos Descobrimentos, Portugal intensificou o transporte de vinho em naus e caravelas portuguesas para a exportação, em particular para o Oriente e o Brasil. O vinho transportado por via marítima ficava muito valorizado, e como tal vendido a preços mais altos.

Salvo a importância dos vários povos que perduraram no território português, também houve diversos momentos de extrema relevância para a história dos vinhos em Portugal como o Tratado de Windsor com Inglaterra, sendo este considerado um dos tratados mais antigos do mundo de aliança entre dois países para as trocas comerciais, permitindo a exportação do vinho como troca comercial. Também o Tratado de Methuen outorgava ao vinho português regalias relativamente às taxas aduaneiras (Carrera, 2019). Outro dos momentos foi o facto de Portugal ter sido o primeiro país do mundo a ter uma região vinícola protegida - a Região Demarcada do Douro - depois desta veio a Denominação de Origem do vinho do Porto, Madeira, Moscatel de Setúbal, Carcavelos, Dão, Colares e Dão (Pereira, 2007).

A história vinícola em Portugal mostra-nos que houve uma grande alternância entre períodos de expansão e períodos de crise. Tanto tivemos períodos muito bons com uma elevada taxa de exportação para os outros países, como períodos fracos devido à crise, pragas ou até mesmo devido ao excesso de produção, até chegarmos aos dias de hoje, em que nos encontramos num período estável, de melhoria contínua por parte dos produtores, quer na maquinaria utilizada, quer nos processos de transformação das uvas em vinho.

2.5. Mercado dos vinhos em Portugal

O mercado dos vinhos em Portugal, supracitado, teve diversas oscilações ao longo da sua história relativamente ao ponto onde se encontrava, tanto vinha numa fase de expansão, como a seguir podia vir uma fase de crise. Tendo em conta estas oscilações e tudo o resto, no começo do séc. XX, iniciou-se um processo de regulação do setor vinícola em Portugal, para desta forma o mercado não sofrer tantas oscilações e crescer de forma sustentável.

O primeiro momento deste processo foi a demarcação das regiões vinícolas anteriormente mencionadas, sendo preliminar a do vinho do Porto e Douro seguida pela dos vinhos Madeira, Moscatel de Setúbal, Carcavelos, Dão, Colares e Vinho Verde.

Com a chegada do Estado Novo a Portugal, a atividade vinícola tomou um novo rumo, tendo assumido o controlo sobre a atividade. Foi criada a Federação dos Vinicultores do Centro e Sul de Portugal (1933) com a regulamentação do mercado vinícola e em 1937 a Junta Nacional do Vinho (JNV) para promover o consumo de vinho, controlar a oferta, estabilizar os preços e armazenar os excedentes de produção. O passo seguinte foi então o início da criação das Adeias Cooperativas que tinham como principal intuito a modernização das instalações de vinificação, contudo, o resultado não foi o esperado, pois a qualidade dos vinhos produzidos

em solo português acabou por diminuir pela homogeneização do produto, perdendo-se o carácter único do vinho de cada região, o que levou à mitigação desta iniciativa de índole privado. Foram várias as medidas tomadas durante este período, para se conseguir que este setor se tornasse mais coeso e relevante, tais como: a nível da organização corporativa, regularização de preços, financiamento aos produtores, assistência técnica à viticultura, fiscalização, comunicação e propaganda. Estas medidas passavam por uma estratégia adotada pela Junta Nacional do Vinho para promover o vinho português e todos os seus benefícios quer fosse em Portugal, quer em qualquer parte do mundo através das feiras e dos concursos de vinhos internacionais nos quais participavam (Carrera, 2019).

Na década de 80 emanam diversas alterações no setor, primeiramente com a entrada de Portugal na CEE - Comunidade Económica Europeia - onde houve uma modernização e reestruturação, e depois com a extinção da JNV e a criação de uma nova organização, o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV). O setor, com a criação do IVV, ganha assim uma nova importância com esta a gerir apenas o setor, permitindo a coordenação entre a produção e a comercialização e uma maior racionalidade de serviço em todo o processo, desde o cadastro da vinha à comercialização do vinho. O IVV teve então que se adaptar às imposições da CEE, e como tal houve uma grande mudança para ir de encontro às políticas europeias. Exemplo disso foi a criação das regiões de “Denominação de Origem Controlada” (DOC) e passou ainda a existir uma outra classificação para medir a qualidade dos vinhos com várias categorias “Vinhos de Qualidade Produzida em Regiões Determinadas” (VQPRD), “Vinho Regional” ou “Indicação Geográfica Protegida” (IGP) e “Vinho de Mesa” e consequentemente um reforço ao nível das políticas de qualidade dos vinhos produzidos em Portugal (Carrera, 2019).

Para uma melhor gestão do território vinícola português foram criadas “Comissões Vitivinícolas Regionais” como associações responsáveis por aplicar e regulamentar as normas aplicadas ao setor dos vinhos, e estando sediadas em cada região DOC do país. Tendo em conta o facto de existirem várias regiões de Norte a Sul de Portugal e das condições do território que delas advêm é revelada uma grande variedade de cultivo de vinha e qualidade distinta na criação de vinhos (Abrunhosa, 2003).

Finalmente, temos a criação da ViniPortugal em 1997, propondo-se a que o setor consiga apresentar uma maior coordenação e alinhamento junto de um quadro estratégico com vista ao desenvolvimento do mesmo, ademais tem ainda o seu foco principal na promoção de vinhos, espirituosos e vinagres tanto a nível interno, como internacional. Esta associação agrupa

estruturas associativas e organizações ligadas ao comércio de vinhos, a ACIBEV e a ANCEVE, à produção, FENAVI e FEVIPO, às cooperativas, FENADEGAS, aos destiladores, AND, aos agricultores, CAP, às regiões delimitadas, ANDOCIA, e ao governo, IVV.

2.6. Vinhos Portugueses

Com a entrada de Portugal na União Europeia, o setor vinícola acabou por sofrer diversas mudanças para, desta forma, estar em uniformidade e cumprimento com as novas regras e políticas agrícolas vigentes na Europa.

Uma das principais e preliminares mudanças foi a uniformização da nomenclatura utilizada para a identificação dos vinhos comercializados, surgindo três novas categorias na identificação dos vinhos portugueses.

A primeira categoria é Vinho de Qualidade Produzido em Região Demarcada (VQPRD) - vinhos que apresentam uma maior qualidade, produzidos em quantidades limitadas e tal como o próprio nome indica, provenientes de uma qualquer região demarcada do nosso país. Dentro desta categoria são apresentadas três variantes, VLQPRD (Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Demarcada), VEQPRD (Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Demarcada) e VFQPRD (Vinho Frisante de Qualidade Produzido em Região Demarcada). Para além destas variantes do VQPRD, esta categoria engloba ainda duas outras denominações, DOC (Denominação de Origem Controlada) englobando os vinhos produzidos numa determinada região específica e delimitada que é regida por um conjunto de regras específicas (ao nível dos solos, castas, vinificação e engarrafamento) e IPR (indicação de Proveniência Regulamentada) denominação atribuída aos vinhos que também apresentam características específicas, embora no prazo de cinco anos tenham de continuar a provar a sua qualidade e cumprimento das normas passando só então a uma denominação DOC.

A segunda categoria diz respeito ao Vinho Regional, tratando-se dos vinhos produzidos a partir de uvas provenientes, de pelo menos 85%, da mesma casta, oriundas da mesma região; outro parâmetro de classificação é a Indicação Geográfica (IG) e a Indicação Geográfica Protegida (IGP). Estas castas são identificadas como recomendadas e autorizadas sendo sujeitas a um sistema de certificação, mas que por consequência não atingiram os critérios para ser DOC. São estes vinhos denominados Vinhos Regionais, sendo por norma utilizado o nome da região de onde provêm, por exemplo IG Alentejano.

A terceira e última categoria são os Vinhos de Mesa, englobando todo e qualquer vinho que não esteja enquadrado em nenhuma das outras duas estirpes anteriormente apresentadas.

Para além desta nomenclatura utilizada para identificar e categorizar os vinhos produzidos em Portugal, é também utilizada uma designação para os vinhos produzidos em determinada região, ou seja, foram definidos territórios denominados como regiões vinícolas, demarcando as diversas regiões de produção de vinho no nosso país. Atualmente, estão estipuladas 14 regiões, ou Indicações Geográficas Protegidas (IGP), em Portugal, e são elas: Açores (IGP Açores), Madeira (IGP Terras Madeirenses), Algarve (IGP Algarve), Alentejo (IGP Alentejano), Península de Setúbal (IGP Península de Setúbal), Tejo (IGP Tejo), Lisboa (IGP Lisboa), Beira Interior (IGP Terras da Beira), Bairrada (IGP Beira Atlântico), Dão (IGP Terras do Dão), Távora-Varosa (IGP Terras de Cister), Douro (IGP Duriense), Trás-os-Montes (IGP Transmontano) e por fim Vinho Verde (IGP Minho), que vamos apresentar mais à frente (IVV, 2018).

Podem ser ainda identificados, nestas 14 regiões, 31 vinhos classificados como Denominação de Origem Protegida (DOP), nomeação esta referente às características específicas e originais do vinho de uma região estremada onde são originários e produzidos e ainda a vinhos cuja qualidade apresentada resulta dos fatores naturais e humanos da localidade onde estão inseridos.

2.7. Vinhos Verdes

Dos vinhos portugueses, passamos para um em específico, o Vinho Verde. Originário da Região Demarcada do Minho, denominação atribuída a esta região em setembro de 1908.

Região localizada no Noroeste de Portugal Continental e zona tradicionalmente conhecida como ‘Entre Douro e Minho’. Apresenta como limites fronteiriços o Rio Minho a Norte, a Sul tem o Rio Douro e zonas montanhosas (Freita, Arada e Montemuro) que separam o Minho do Douro, a Oeste tem o Oceano Atlântico e a Este tem novamente uma zona montanhosa (Penada, Gerês, Cabreira e Marão). Caracterizado por vastas áreas verdes e de paisagens húmidas, com grandes extensões de vinha localizada nos principais vales do território, a zona do vinho verde é considerada umas das regiões vitivinícolas mais diferenciadoras no nosso país.

Uma curiosidade sobre os Vinhos Verdes é a origem do seu nome, pois de todas as regiões vitivinícolas é a única que não tem o nome da sua área geográfica, neste caso o Minho. Existem

várias teorias para a origem do seu nome, algumas delas são: a vasta paisagem verde da região, a natureza jovem do vinho que por norma é consumido num prazo a rondar um ano após a vindima, o mito de as uvas na altura da vindima serem colhidas ainda verdes, ou até o facto do vinho verde ser considerado o terceiro tipo de vinho, para além do branco e do tinto. Apesar das diversas teorias não existe nenhuma certeza, apenas que o Vinho Verde tanto dá nome à região vitivinícola, como ao próprio vinho.

Segundo alguns registos da história passada no nosso país, consta que o Vinho Verde foi um dos primeiros vinhos portugueses a ser exportado para os mercados europeus durante os séculos XVI e XVII a par dos vinhos do Vale do Lima. A região destes vinhos é considerada uma das maiores e mais antigas regiões vitivinícolas de toda a Europa, com milhares de produtores deste vinho que é um dos principais geradores de riqueza.

Em 1959 foi atribuído ao Vinho Verde a classificação de produto com Denominação de Origem Controlada, o que garante a sua qualidade e genuinidade de carácter ímpar resultante das condições naturais e únicas desta região demarcada. Esta denominação fez com que os produtores tivessem de ser sujeitos a controlos no que diz respeito ao processo de produção, castas utilizadas, métodos de vinificação e as características organoléticas para, desta forma, receberem o Selo de Garantia DOC. Tanto os vinhos que apresentam o selo DOC, como os que ostentam o selo de Indicação Geográfica (Selo de Garantia Minho) estão sujeitos ao mesmo controlo rigoroso e nos mesmos padrões, permitindo apenas trabalhar com uma maior variedade de castas de uvas e regras distintas no que diz respeito à produção e vinificação, tendo por base a oportunidade dos produtores poderem apresentar vinhos inovadores de excelência.

O Vinho Verde é classificado de VQPRD por ser considerado uma bebida com fatores muito peculiares que não se encontram noutra região, e como tal, definam a sua tipicidade, diferenciação e qualidade perante as demais. “Efetivamente a «agulha», a frescura e os aromas intensos nos vinhos brancos, tal como a juventude de sabores particulares nos vinhos tintos, conferem aos vinhos características únicas dignas do reconhecimento desta Denominação de Origem, não só para os vinhos tranquilos, como também para os espumantes, os vinagres e as «Aguardentes Bagaceiras e de Vinho» da Região dos Vinhos Verdes.” (IVV, 2018).

Nesta região o vinho predominante é o vinho branco, abrangendo uma ocupação de território a rondar os 80% (IVV, 2015). Estes vinhos, apesar de serem vinhos jovens, por na

sua maioria ser bebido jovem, também conseguem apresentar vinhos maduros com mais de 10 anos.

A região dos Vinhos Verdes é conhecida por conseguir apresentar um conjunto de vinhos com uma diversidade e versatilidade de perfis bastante diversa, conseguindo assim apresentar tanto vinhos jovens, leves e frescos, como intensos, complexos e minerais. Vinhos nascidos nesta região cheia de vegetação e solos férteis propícios para a criação de boas uvas e que, posteriormente, dão vida aos vinhos incomparáveis do Minho. Esta diversidade de vinhos advém dos diferentes microclimas existentes nas nove sub-regiões do Minho: Monção e Melgaço, Lima, Cávado, Ave, Basto, Sousa, Baião, Paiva e Amarante, cada uma delas apresentando condições climáticas próprias capazes de influenciar a qualidade dos vinhos de cada sub-região. Exemplo disso são, por exemplo, os vinhos produzidos nas díspares sub-regiões do Minho:

- Monção e Melgaço com vinhos da casta alvarinha secos encorpados, com um aroma subtil, fresco e complexo de alperce, pêssago e citrinos;
- Lima, Cávado e Ave têm como casta principal o Loureiro, apesar do Arinto e Trajadura também serem muito produzidos, daqui advêm vinhos frescos e aromáticos, e com um perfume a citrino e flor;
- Basto e Sousa possuem uma produção diversa, com várias castas, para a produção de vinhos leves;
- Baião com a casta Aveso produz vinhos brancos secos e frescos com aromas ricos e um caráter mineral;
- Paiva é conhecido pelos seus vinhos tintos;
- Amarante apresenta vinhos semelhantes aos da sub-região Baião e Paiva.

Esta região apresenta-se como "um vasto anfiteatro que, da orla marítima, se eleva gradualmente para o interior" (Amorim Girão) isto pelo facto da região do Minho fazer fronteira com o Oceano Atlântico e, por sua vez, ficar exposto a toda influência que este cria nas condições climatéricas aliado ainda à orientação dos vales e dos rios ao longo da sua extensão para o interior, que permite uma penetração dos ventos marítimos vindos do oceano. Esta influência atlântica revela condições naturais ideais quer para a produção dos tão conhecidos vinhos brancos verdes, assim como para espumantes, que apresentam uma alta qualidade pela sua frescura natural e baixo teor alcoólico, e aguardentes, que provêm das excelentes técnicas de destilação dos bagaços das uvas e da destilação dos vinhos.

“À medida que aos Vinhos Verdes, de perfil jovem e fresco, se juntam mais vinhos de caráter intenso e estruturado, de todas as cores, aumenta a oferta de vinhos da Região com uma paleta de sabores que variam de elegantes a complexos. De diferentes Vinhos Verdes monocasta, como a Alvarinho ou o Avesso, a Vinhos Verdes de diferentes parcelas ou *terroirs*, vinhas novas ou velhas, com estágio em barrica ou de colheitas antigas, os Vinhos Verdes facilmente acompanham um menu inteiro” (Verdes, 2022).

Estes vinhos exibem uma grande diversidade, quer pelas castas autóctones utilizadas, quer pelas suas características específicas como a cor, o estilo, o sabor ou até o processo produtivo o que permite à Região dos Vinhos Verdes difundir uma variedade infinita desta bebida para acompanhar qualquer momento ou paladar, daí serem considerados únicos por todo o mundo.

2.8. Vinho Alvarinho

O Alvarinho é uma casta de vinho português originária da sub-região dos Vinhos Verdes, Monção e Melgaço, tendo o seu primeiro registo sido efetuado na década de 30 do século XX.

O Alvarinho é uma casta de vinhos brancos que tem vindo a ganhar cada vez mais importância no panorama dos vinhos portugueses, sendo considerado por muitos um vinho único pela sua personalidade e caráter. Esta casta de “corpo único, de cor intensa, perfil complexo e singular que exala perfumes ricos de frutos e flores, o caráter da terra e as mãos de quem escolhe a aperfeiçoa” (Verdes, 2022).

O Vinho Alvarinho, com o passar dos anos, tem feito crescer não só a sua notoriedade e afirmar a sua identidade, como também tem contribuído de uma forma muito preponderante para o desenvolvimento das regiões que lhe dão vida. A personalidade apresentada por este vinho é tão ou mais marcante que a terra criadora.

A casta alvarinha tem origem na sub-região de Monção e Melgaço, detentora de um microclima distinto das outras sub-regiões dos Vinhos Verdes. Este caracteriza-se por invernos frios, mas com uma precipitação mais baixa, enquanto o Verão acaba por ser de temperaturas mais altas e com um tempo seco, demonstrando a pouca influência do Oceano Atlântico nesta sub-região. Outro dos fatores importantes para o seu desenvolvimento é a grande amplitude térmica na maturação, caracterizada por dias bastante quentes e noites frias, o que vai permitir uma melhor proteção dos aromas das uvas e maior permanência do sabor, conseguindo assim reter a sua frescura característica.

O Vinho Alvarinho é um produto de uma Região Demarcada detentora de um microclima atlântico temperado com influência continental e produzido em solos majoritariamente graníticos. Estes vinhos de Monção e Melgaço “têm aromas e sabores intensos e concentrados, mineralidade pronunciada, notas distintas, grande potencial de guarda e de evolução em garrafa” (Verdes, 2022).

3. Metodologia

Ao nível da metodologia, esta dividir-se-á em quatro partes para uma melhor compreensão do desenvolvimento deste plano de negócios, permitindo identificar as suas diversas etapas.

Começando por explicar do que trata um plano de negócios, este é um documento cujo principal objetivo é descrever as várias vertentes existentes num negócio de forma clara e objetivamente de modo que terceiros tenham uma total perceção do mesmo. Neste plano o empreendedor tem de ser capaz de esquematizar a ideia do negócio, descrevendo o produto/serviço que será vendido, a sua envolvente (indústria, concorrência e clientes), a estratégia de *marketing* concebida para a empresa e ainda conseguir planear o futuro da mesma, concebendo todo o tipo de cenários e expectativas relativamente às vendas, custos e viabilidade do negócio. É essencial que o plano seja bem elaborado para que desta forma o empreendedor consiga definir os objetivos e as metas perspectivadas, os métodos a seguir e o tipo de recursos imprescindíveis à execução, acabando assim por criar um mapa estrutural e orientador nas diversas etapas do negócio

Na primeira fase proceder-se-á ao desenvolvimento da revisão da literatura gerando o corpo teórico do plano de negócios, o que permitirá uma contextualização da área onde o alicerçar. Desta forma possibilitará definir os conceitos a utilizar no trabalho, assim como identificar alguns conhecimentos já testados sobre a temática dos vinhos.

De seguida, será feito um estudo qualitativo por forma a conseguir entender toda a envolvente desta indústria. Nesta etapa o que se pretende é a realização da análise de mercado – atual e futura – identificando as oportunidades e ameaças, da análise competitiva, detetando os pontos fortes e fracos para o negócio e a análise competitiva através da confrontação de oportunidades e ameaças com prós e contras, e desta forma conseguir uma abordagem o mais próximo possível da realidade.

Na terceira etapa vai ser realizado um questionário composto, maioritariamente, por perguntas fechadas a consumidores de vinho, por forma a poder estudar alguns aspetos da proposta de valor deste plano de negócios. Este questionário permitirá aplicar análises estatísticas sobre as respostas dadas a determinados pontos da investigação, e assim também conseguir obter amostras quantitativas sobre estas. As repostas vão então sustentar a proposta de valor da marca, o que vai permitir perceber quais as principais características mais cativantes aos consumidores de vinho nos dias de hoje.

Por fim, temos a etapa onde se vai tratar da seleção e da consequente aplicação do método de avaliação financeiro a servir de apoio ao Plano de Negócios da Marca de Vinhos pretendido. O plano de negócios é uma base importante para a estruturação de uma nova conceção de negócio ou para o desenvolvimento de uma ideia inovadora, que tem por base as linhas basilares do projeto, onde são definidos os recursos necessários alocar à concretização da mesma e resolver os imprevistos que possam surgir no seu decurso.

Para o desenrolar deste plano de negócios e consequente modelo financeiro, vamos utilizar um modelo criado pelo IAPMEI em parceria com o SIDI (Sistema de Investigação, Desenvolvimento e Inovação) que serve de apoio ao desenvolvimento de projetos empresariais. Este plano é essencial na estruturação da ideia de criar uma Marca de vinho Alvarinho, onde possibilitará definir os fatores chave e de diferenciação deste projeto para outros já existentes. Para o desenvolvimento de um plano de negócios inovador é fundamental realizar uma análise do mercado onde se pretende entrar, ficando a conhecer o setor e suas tendências, a concorrência, as eventuais ameaças ou oportunidades. É indispensável também realizar uma descrição pormenorizada de todo o produto/serviço a disponibilizar ao cliente e da maneira como este vai divergir de toda a concorrência de modo a tornar-se inovador na indústria e um potencial negócio de sucesso. Este projeto carece de uma estratégia de *marketing* na qual seja discriminado a forma como a empresa pretende divulgar o seu produto para chegar a um maior número de potenciais clientes e assim atingir os objetivos traçados. Nesta discriminação deve conter todo o tipo de atividades planeadas ao nível da publicidade e *marketing*, canais de venda, atividades para atingir o público-alvo, níveis de diferenciação da concorrência, mencionando o tipo de posicionamento pretendido para este produto e definir uma estratégia para o preço do mesmo.

4. Análise de Mercado

A indústria dos vinhos em Portugal é considerada uma das mais importantes na economia do nosso país, não só pelo crescimento atingido ao nível da produção de vinho por parte dos produtores, como também ao nível das exportações indiscriminadamente.

Ao nível da produção, no ano de 2022 houve mais de 6,8 milhões de hectolitros de vinho produzidos pelas diversas regiões. Desta quantidade de vinho produzido, sensivelmente 44% dizem respeito a vinhos com Denominação de Origem Protegida e cerca de 34% a vinhos com Indicação Geográfica Protegida. A região que apresenta um valor mais alto de produção é a região do Ribatejo e Oeste com mais de 2,3 milhões hectolitros.

Toda esta produção de vinho esteve espalhada por mais de 191 mil hectares de terrenos com vinha do território português. O destaque das regiões vitivinícolas vai para a região do Douro, que ocupa 22,7% do território nacional dedicado à produção de vinho. Já a região do Minho tem uma ocupação de 12,7%, mais de 24,3 mil hectares de vinha, segundo dados de 2022 do INE.

Os terrenos agrícolas em Portugal, de acordo com *Wine Business Solutions*, são maioritariamente geridos por produtores de pequena e média dimensão, onde cerca de 80% detém uma área inferior a 10 hectares de vinha.

Não só ao nível da produção de vinho e do notório crescimento que esta tem alcançado no nosso país, como também ao nível das exportações, a indústria tem crescido cada vez mais, de forma progressiva e sustentada. Nomeadamente quanto ao tipo de vinhos produzidos na indústria portuguesa para a exportação, os vinhos brancos, os tintos e os rosés - mais conhecidos como vinhos tranquilos - representam a maior fatia da produção e exportação em Portugal. Outro tipo de vinhos de extrema importância, e cada vez maior crescimento, é o vinho do Porto representando cerca de 20% do valor das exportações de vinho.

Nos últimos anos, Portugal tem vindo a ganhar um reconhecimento internacional cada vez maior pela sua forte aposta nas exportações dos seus vinhos. Os vinhos portugueses são cada vez mais reconhecidos pela sua elevada qualidade e diversidade das castas aplicadas na produção dos mesmos, visto permitirem a criação de vinhos especializados e únicos no mercado para os mais diversos nichos.

Analisando de momento alguns dados estatísticos relativamente ao mercado da região dos Vinhos Verdes no ano de 2022, disponibilizados pela Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes no seu *site*.

Nesta região, a área de vinha é superior a 17,2 mil hectares representando um valor superior ao do ano transato em cerca de 120 hectares, mas inferior à área de 2020. Esta área corresponde a 8,9% da área total da vinha portuguesa e 0,24% da vinha mundial, área esta distribuída por mais de 67 mil parcelas e por, pelo menos, 13 mil vitivinicultores das 9 sub-regiões. No global do ano de 2022 foram comercializadas cerca de 76,1 milhões de litros (equivalente a mais de 101 milhões de garrafas de 0,75 litros) dos quais 66,8 milhões de litros dizem respeito ao Vinho Verde branco, onde cerca de 48% foi alocado para a exportação (32,2 milhões de litros). Exportações estas com uma tendência crescente nos últimos 10 anos, e as quais no ano anterior foram feitas para aproximadamente 120 países de destino com valores de faturação a rondar os 81,73 milhões de euros. Os principais destinatários desta exportação são os Estados Unidos da América (18,6 milhões de litros), a Alemanha (9 milhões de litros), a Polónia (6,1 milhões de litros), o Brasil e a França (5,7 milhões de litros ambos).

O Vinho Alvarinho, de certa forma, acompanha e tem sido um grande impulsionador do vinho verde branco da região do Minho. Uma das principais razões para este crescimento foi um investimento cada vez maior na promoção da sub-região de Monção e Melgaço e do vinho Alvarinho (mais de 3 milhões de euros). Outro dos fatores importantes foi a presença assídua nas mais diversas feiras de vinhos, tanto nacionais como internacionais, tornando o vinho Alvarinho num dos principais produtos turísticos da região. A crescente procura por parte dos consumidores de vinhos mais exclusivos e com maior qualidade, aliado ao maior investimento feito por parte dos produtores em tecnologia e inovação permitiu uma maior convergência entre o produto oferecido pelo produtor e o produto pretendido pelo cliente. Esta convergência permitiu um maior reconhecimento da casta Alvarinho no mercado internacional.

4.1. Oportunidades e Ameaças

Como já referido anteriormente, este é um mercado em constante crescimento e com cada vez mais clientes interessados neste tipo de vinhos.

Como tal, são várias as oportunidades que este mercado pode oferecer aos produtores. Entre elas estão o aumento da procura desta classe de vinhos por parte dos clientes e esta busca

tem vários determinantes, como por exemplo, a variedade de castas existentes dentro desta mesma região dos Vinhos Verdes, permitindo a vigência de uma diversidade de vinhos para os vários nichos do mercado, além das características específicas destes, como a frescura, leveza e o seu baixo teor alcoólico, originando outra oportunidade de mercado, ou seja, uma maior tendência para um consumo mais saudável, onde se inserem os Vinhos Verdes pelo baixo teor alcoólico já mencionado e pela sua acidez natural.

O turismo ecológico muito em voga, tem alcançado uma relevância cada vez maior - desde a pandemia - junto dos consumidores, uma vez que cada vez mais são procuradas regiões vitivinícolas como destino turístico podendo trazer uma oportunidade dos produtores oferecerem atividades de enoturismo nas suas vinhas e adegas, angariando assim novos clientes.

De um modo geral, os vinhos portugueses ocupam uma importância cada vez maior no mercado internacional e o vinho verde não é exceção. O aumento do número de prémios conquistados em concursos internacionais incrementa o aumento do reconhecimento, cada vez maior, por este tipo de vinhos e potencia, exponencialmente, as exportações, e invadem cada vez mais todo o tipo de mercados internacionais como é o caso de França e Alemanha, Estados Unidos da América e Brasil, ou até mesmo países do continente asiático. De destacar ainda os diversos apoios disponibilizados pelo estado e pela União Europeia para o desenvolvimento da atividade vinícola em Portugal.

Como nem tudo são oportunidades, não só para os novos produtores, mas até mesmo para aqueles que já estão no mercado, existem inúmeras ameaças, oriundas de diversas frentes, uma delas tem a ver com a elevada burocracia existente para poderem ter o seu negócio com um bom funcionamento e outra - que pode limitar as exportações - são as barreiras comerciais impostas por diferentes países no mundo, que contrariam o acesso a determinados mercados internacionais, impedindo e limitando o potencial crescimento dos Vinhos Verdes.

Outro dos fatores com grande influência são as alterações climáticas normais da região do Minho. Estas podem levar a que a produção de uvas e consequente vinificação seja afetada. O influxo de chuvas excessivas, temperaturas altas ou muito vento podem impactar negativamente a vindima, tornando a quantidade e, pior ainda, a qualidade muito inferior das uvas. A menor qualidade faz com que os produtores não tenham a sua matéria-prima com o nível exigido para conseguir produzir os Vinhos Verdes de qualidade que tanto os distingue.

Temos ainda outro fator de extrema relevância - a concorrência, esta tem um peso muito importante e é imprescindível que os produtores estejam muito atentos para não serem surpreendidos e, conseqüentemente, suportarem uma quebra nas suas vendas. Quebra esta oriunda de concorrentes mais diretos de outros países produtores de vinhos brancos e leves muito similares ao vinho verde, ou então, de concorrentes em que o seu produto de eleição não seja o vinho, mas estejam inseridos no mercado das bebidas alcoólicas como as cervejas, bebidas brancas ou os destilados, em constante competição com os Vinhos Verdes para uma faixa etária de consumidores mais jovens.

4.2. Expetativas Futuras

Relativamente às expetativas futuras existentes para este mercado dos vinhos, são de destacar os seguintes pontos a ter em conta por parte dos produtores:

- aproveitar a previsão do aumento da procura de vinhos durante os próximos 10 anos, tendo os produtores de vinhos portugueses uma maior possibilidade de fazer crescer ainda mais as suas marcas, não só no mercado nacional, como também no mercado internacional;
- as experiências de enoturismo – com uma previsão de crescimento muito favorável - podem ser muito bem exploradas por parte dos produtores para, desta forma, conseguirem dar a conhecer os seus vinhos e a região vinícola onde se encontram, com conseqüente maior visibilidade e ocasiões mais oportunas de negócio.
- primordial ainda, é uso de novas tecnologias em todos os processos produtivos - da uva ao vinho. Gradativamente, os produtores têm de se explanar sobre as novas tecnologias, técnicas de produção ou melhorias que possam existir nos vários processos como o processamento da uva, a distribuição ou a venda *online* do vinho.

Dar uma pequena nota relativamente às perspetivas para o mercado do vinho Alvarinho, que são bastante positivas pela crescente tendência na procura de vinhos exclusivos destacando-se o Alvarinho como um dos melhores vinhos brancos portugueses.

4.3. Análise PESTAL

Urge então proceder a uma análise PESTAL - uma ferramenta capaz de medir o impacto de diversos fatores - para, por conseguinte, podermos ter uma visão mais alargada da área dos

vinhos em Portugal e do ambiente externo à empresa ajudando a detetar oportunidades e ameaças relevantes para o negócio, permitirá ainda ter uma análise do contexto macro ambiental onde a empresa se vai inserir e, consequentemente, uma melhor perceção do mercado para conseguir ingressar no mesmo.

As empresas operam em dois ambientes, usualmente, divididos em ambiente interno (dentro da organização, portanto, capaz de controlar) e o ambiente externo (fora da organização, sem capacidade de controlo) daí vem esta ferramenta que permite analisar vários tipos de fatores, nomeadamente, os Fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, no contexto empresarial.

Fatores Políticos: em Portugal o governo vigente é do PS com maioria absoluta no Parlamento e tem como primeiro-ministro António Costa, enquanto o Presidente da República é Marcelo Rebelo de Sousa. A política de comércio internacional da União Europeia pode influenciar o setor vitivinícola em Portugal, uma vez que muitos dos vinhos produzidos no país são exportados para outros países da UE, mas como Portugal é membro integrante da União Europeia e tem como moeda oficial o Euro, faz com que tenha de seguir todas as diretrizes vindas da Comissão Europeia (com sede em Bruxelas). As políticas tributárias, a regulação de rotulagem e autenticidade, bem como a legislação em torno do comércio de álcool, também podem influenciar este ramo. O setor vitivinícola é altamente regulado, a nível europeu pelas Políticas Agrícolas Comum (PAC) e a Organização Comum do Mercado Vitivinícola (OCMV) e a nível nacional pelo Instituto da Vinha e do Vinho (IVV) e também as restantes Comissões Vitivinícolas de cada região (CVR).

Fatores Económicos: o principal indicador para medir o estado económico de um país é o PIB, refletindo o total de bens e serviços produzidos. Na macroeconomia, este número é utilizado como quantificador da atividade económica do mesmo. A inflação e as flutuações cambiais são fatores influenciadores da capacidade dos consumidores para comprar vinho, outras mudanças na economia, como o rendimento médio disponível das famílias, cada vez mais deficiente, apresentam uma grande influência no consumidor. O indicador de confiança dos consumidores revela uma melhoria considerável na confiança por parte destes em relação aos vinhos portugueses. Segundo a Fundação Manuel dos Santos - tendo por fonte estudos da Comissão Europeia - o indicador de confiança dos consumidores tem vindo a aumentar progressivamente nas últimas décadas.

Fatores Sociais: igualmente importante referir que a dimensão sociocultural é afetada através de dois fatores: educação e formação, ou seja, países com níveis de escolaridade superiores apresentam, também, níveis excelentes de competitividade. Com maior escolaridade, maior será a probabilidade das pessoas conseguirem ter um melhor nível de vida. Pelo valor histórico e comercial do vinho, há em Portugal licenciaturas dirigidas para o setor vitivinícola. Os valores e costumes estão diretamente relacionados com os estilos de vida e rotinas, onde o consumo do vinho *per capita* tem vindo a aumentar gradualmente. Os hábitos de consumo de vinhos, em Portugal, encontram-se em mutação, com mais consumidores a preferir vinhos de qualidade superior e maior reconhecimento internacional. Salientando que também há uma crescente tendência para o enoturismo, o que propicia oportunidades para negócios na região vitivinícola de Portugal, - este tipo de turistas apresenta um progressivo crescimento desde a pandemia.

Fatores Tecnológicos: novas técnicas de produção, armazenamento e engarrafamento podem melhorar a qualidade do vinho, aumentar a produção e reduzir os custos. O uso de tecnologias digitais também pode ser benéfico para o *marketing* e promoção do vinho Alvarinho em Portugal, bem como para a venda *online*. Ao longo dos últimos anos, tem havido um grande investimento nos equipamentos quer da viticultura, quer da vinificação. Existe cada vez mais tecnologia à disposição do produtor, para facilitar o seu trabalho, tendo em vista o aumento da qualidade e quantidade quer de uvas, quer do produto final - o vinho. Com a ajuda dos financiamentos da União Europeia, muitos produtores investiram em máquinas agrícolas mais produtivas, adegas sofisticadas, com equipamentos de produção com as últimas tecnologias.

Fatores Ambientais: as mudanças climáticas, que afetam a produção de uvas, precisam ser enfrentadas pelos produtores em Portugal, pois podem influenciar não só a quantidade de uvas, como também a sua qualidade. Os solos são outro dos fatores importantes em Portugal, não obstante ser um país pequeno, apresenta uma grande diversidade de solos, onde as diferenças existentes de Norte a Sul do país se justificam pelas grandes diferenças na topografia e geologia que, por sua vez, também influenciam o cultivo da vinha. Esta grande diversidade leva a que o solo seja um bem a preservar convenientemente para não condicionar as videiras e o crescimento de cada tipo de uvas das diversas regiões. Cumulativamente, a sustentabilidade é uma preocupação crescente, porque os consumidores estão cada vez mais conscientes do impacto ambiental do vinho consumido.

Fatores Legais: a regulamentação é muito rigorosa em Portugal, englobando todas as fases ligadas à produção, desde o plantio até à venda ao consumidor final. Primeiramente, são legislados os modos de plantação/quantidade/localidade/tipo de vinha; depois na produção são estipulados os tratamentos e processos produtivos; no processo de vinificação são regulados os métodos/requisitos de qualidade; os produtores também precisam garantir a autenticidade do vinho produzido e da rotulagem, seguindo as legislações locais e internacionais, e ainda na exportação, as empresas são reguladas pelas entidades responsáveis, respetivamente, a quantidades e condições em que transportam o vinho. Se, por um lado, a forte legislação do setor tem um papel fundamental na garantia de um certo nível de qualidade do vinho, por outro lado também dificulta a entrada de novos concorrentes. Para a certificação da Denominação de Origem e Indicações Geográficas é regulamentado o setor vinícola, tendo previsto os direitos e obrigações gerais dos agentes do setor, quer na produção, quer na comercialização de vinho. De destacar ainda que a Denominação de Origem dos Vinhos Verdes é regulamentada de modo a definir as regras de produção e comercialização dos vinhos com esta denominação.

5. Análise Interna

Nesta análise interna vão ser identificados os vários pontos fortes e fracos associados à criação de uma Marca de Vinho Alvarinho localizada na sub-região dos Vinhos Verdes de Monção e Melgaço.

Começando pelos pontos fracos, vamos enumerar alguns daqueles que possam ser - aquando da criação - levados mais em conta para que não constituam a importância e relevância suficiente de colocar em causa o crescimento da adega. Como tal, um dos pontos-chave vai ser a tentativa de os diminuir e mitigar cada vez mais.

Inicialmente, a empresa vai sentir muita dificuldade na entrada neste mercado dos vinhos portugueses, pois o facto de esta ser uma indústria com demasiada regulamentação e processos burocráticos acabam por reprimir a admissão de novos produtores, levando muitos deles a desistir. Aliado a isto, o facto da maioria das empresas ser de pequena e média dimensão ainda complica mais esta entrada, onde até a simples certificação do vinho para venda e comercialização se torna um processo complexo e moroso.

Outro dos possíveis pontos fracos a contrariar a concretização deste plano de negócios é o facto de haver novos produtores interessados em fazer parte desta indústria e comercializar o seu vinho, mas que não fazem qualquer tipo de planeamento para a sua empresa, nem sequer perspectivam como poderá vir a ser o seu nível da produção ou dos custos a enfrentar ao longo dos primeiros anos de existência da mesma. Como não existe um planeamento, também não existe uma definição estratégica a seguir ou adotar, seja ela mais a nível local e de cooperação ou de crescimento a nível nacional e internacional, a única linha de pensamento é a de cultivar a vinha, produzir o vinho e vender.

De referir ainda que, ao nível das matérias-primas a adega vai estar dependente de outras empresas ou pequenos agricultores detentores de terrenos com vinha que aceitem vender as suas uvas necessárias à produção deste novo vinho, porque numa fase inicial a adega não vai ter a quantidade exigível para venda, o que acarreta outro problema, ou seja, o pagamento destas mesmas uvas aos proprietários.

Um ponto fraco de extrema relevância que poderá existir é o baixo nível de rentabilidade e os custos demasiado elevados deste tipo de negócio numa primeira fase de iniciação, podendo limitar o investimento que a empresa precisa fazer para o desenvolvimento de melhores

técnicas e processos produtivos ou até mesmo balizar o investimento em comunicação e *marketing*.

Por fim, temos ainda o problema de ser uma empresa nova e como tal o consumidor ter pouca informação sobre o nosso vinho, o que poderá refrear as vendas do mesmo.

Passando agora a falar em pontos fortes e mais positivos, a empresa deve explorar ao máximo e otimizar da melhor maneira o efetivo crescimento de maneira sustentável e competitiva neste grande mercado que é o dos Vinhos Verdes.

Um dos grandes pontos fortes é a inserção num mercado consolidado e provas dadas de qualidade, não só em Portugal, como também a nível internacional, onde é detentor de diversos vinhos reconhecidos com prémios atribuídos um pouco por todo o mundo. Outro ponto forte é o facto de ficarmos localizados na região DOC dos Vinhos Verdes, detentora de condições e características territoriais ideais para a produção de vinhos com elevada qualidade.

Outro ponto de extrema relevância, capaz de trazer uma vantagem competitiva positiva à nossa empresa e aos nossos vinhos, enfoca no facto de estarmos a desenvolver um plano de negócios que servirá de suporte para a criação da empresa e os primeiros passos a ser tomados com o intuito de obter um crescimento sustentável no futuro. Neste plano de negócios definir-se-á ainda a estratégia a adotar pela empresa a fim de se posicionar neste mercado com as melhores e mais favoráveis perspetivas de custos, vendas ou produção.

A empresa vai optar por uma estratégia de cooperação, considerando esta uma abordagem capacitada a trazer mais-valias para o negócio em vários sentidos. Um exemplo disto é ao nível da aquisição de matérias-primas como as uvas, ou seja, criar sinergias com os produtores locais para a sua aquisição, mediante um pagamento e contrapartidas.

As parcerias serão de extrema importância numa fase inicial para o crescimento do negócio, far-se-ão com empresas ao nível da produção de garrafas, embalamento, rotulagem ou transporte, isto é, concretizar-se-ão de modo a melhorar e otimizar todo o processo produtivo até conseguir o vinho. Contudo, as parcerias não se ficarão por aqui, existe a intenção de implementar um conjunto de descontos ou ofertas em estabelecimentos/empresas na região de Monção e Melgaço para, concomitantemente, dá-la a conhecer aos nossos clientes.

O turismo vitivinícola também vai ser um ponto forte na nossa empresa, pois além da venda do vinho, também disponibilizaremos ao cliente a possibilidade de realizar roteiros pelas nossas vinhas e adega, ficando a conhecer melhor onde crescem as uvas e os locais originários do

nosso vinho. Outra hipótese consistirá em disponibilizar determinados espaços para os clientes poderem fazer piqueniques ou refeições no ambiente das nossas vinhas.

Um dos nossos principais focos será sempre o cliente, podendo ser considerado uma forte estratégia uma vez que a intenção da empresa não passa apenas por vender o vinho produzido, mas passa sim por conseguir dar ao cliente uma boa experiência, não só quando desfruta do nosso vinho, mas também no momento da compra e no serviço pós-venda, com lembranças ou o cuidado e atenção que se tem no envio de encomendas.

O Plano de *Marketing* vai ter uma alta importância na nossa empresa e será algo muito bem trabalhado e estruturado por forma a poder investir neste mercado em força, impactando os consumidores que ficam logo a conhecer a nossa marca e os nossos vinhos, apesar de ser uma marca principiante e sem notoriedade. Para isto, será feito um grande investimento com a comunicação da marca/vinho para atingir um posicionamento importante no mercado e um melhor crescimento futuro.

Outro dos pontos positivos a implementar na empresa consistirá na primazia pela excelência e qualidade, ou seja, implementar-se-ão critérios de seleção do tipo de uvas a aceitar na nossa adega, nos processos produtivos otimizando os melhores recursos e processos para cada etapa. Aliado a isto, a exigência de conseguir, num curto prazo tempo, as várias certificações que a empresa pode obter, tendo em conta esta indústria dos vinhos.

‘De mãos dadas com a sustentabilidade’ será um dos lemas adotados pela nossa empresa para que os vários processos produtivos não coloquem em causa a qualidade dos solos das vinhas ou terrenos envolventes às instalações. O aproveitamento das águas da adega e da chuva, a preservação da qualidade do solo e a preservação do *habitat* são alguns dos pontos a ter em conta no processo produtivo.

Por fim, as responsabilidades a nível social, cultural, ambiental e económica constituirão aspetos de extrema importância no ciclo de vida da marca, e no qual vamos crer respeitar a preservação do meio envolvente da nossa empresa.

6. Análise Competitiva

Na análise competitiva vamos confrontar os aspetos externos à empresa (oportunidades e ameaças) com os aspetos internos (forças e fraquezas).

O método escolhido para esta análise foi a análise *SWOT* que, enquanto ferramenta de análise e monitorização do ambiente interno e externo, relaciona as Forças (*Strengths*) e as Fraquezas (*Weaknesses*) de uma organização, com as Oportunidades (*Opportunities*) e as Ameaças (*Threats*) da envolvente onde estiver inserida.

Esta abordagem permitirá que a empresa consiga perspetivar e analisar o contexto, do qual é influenciada e influencia, sendo necessário e aconselhado que a mesma adote uma postura proativa, e não reativa, no sentido de tornar as fraquezas em forças para a organização, e potenciar as suas forças, bem como transformar as ameaças em oportunidades, tirando partido destas, para seu benefício e conseguir tornar-se numa empresa com cada vez mais, relevância na indústria dos Vinhos Verdes.

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none">• Localização numa região DOC;• Plano de Negócios de apoio à criação do negócio;• Estratégia de posicionamento de mercado;• Cooperação e parcerias para otimizar o processo produtivo;• Parcerias com empresas locais para divulgar a região;• Turismo vitivinícola;• Foco no cliente;• Investimento no plano de <i>marketing</i> e de comunicação;• Exigência pela qualidade (obtenção de certificações de qualidade);• Mãos dadas com a sustentabilidade;• Responsabilidade social, cultural, ambiental e económica.	<ul style="list-style-type: none">• Mercado competitivo;• Elevada burocracia e regulamentação;• Processos de certificação complexos e morosos;• Dependência de matérias-primas;• Elevado financiamento inicial para criação da marca;• Custos elevados;• Baixo nível de rentabilidade;• Marca recente no mercado e por isso com pouco reconhecimento dos consumidores.

<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento na promoção da sub-região de Monção e Melgaço; • Participação em feiras de vinhos; • Aumento da procura por este tipo de vinhos; • Maior reconhecimento do Alvarinho; • Características do vinho (frescura, leveza e teor alcoólico); • Turismo ecológico; • Enoturismo; • Apoios do Estado e da União Europeia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracia imposta pelas diversas entidades; • Barreiras comerciais; • Alterações climáticas; • Elevada concorrência; • Produtos alternativos; • Produtos substitutos.

Tabela 1 - Análise SWOT

Fonte Própria

7. Objetivos

Este Plano de Negócios para a criação de uma Marca de Vinhos tem por base diversos objetivos, que sustentam esta mesma criação do mesmo.

O principal dos objetivos deste plano de negócios é a realização do meu Trabalho Final para a conclusão do Mestrado de Gestão, que estou a realizar no ISCTE, e consequentemente, obter o meu grau de Mestre.

Para a concretização deste trabalho final considere ser interessante juntar o útil ao agradável e aproveitar esta oportunidade para projetar um sonho com vários anos. Este sonho consiste na criação de uma Marca de Vinho Alvarinho na sub-região dos Vinhos Verdes - Monção e Melgaço. Sono este que surgiu do gosto adquirido, desde muito pequenino, ajudando a trabalhar nas vinhas dos meus avós, por todo o processo evolutivo que origina o desenvolvimento da uva, pelos dias das vindimas e pelos processos de transformar as uvas em vinho.

Este plano vai permitir realizar várias análises, ficar a conhecer toda a envolvente da indústria dos vinhos, e deste modo, com um cabal conhecimento deste mercado, ser possível uma maior e melhor adaptação ao mesmo, perante os seus concorrentes.

Outro dos pontos fulcrais passa por definir as principais políticas de implementação, não só a nível de *marketing* e tecnologia, como também da parte organizacional e financeira inerentes à criação de uma marca de vinhos.

Pretende-se, ao mesmo tempo, com este plano levar a cabo uma perspetiva estrutural de custos nos primeiros 5 anos de atividade por forma a estarmos precavidos e, até mesmo, conseguir estudar possibilidades futuras de os reduzir, tornando o projeto cada vez mais viável e consistente.

Estes são os principais objetivos com a realização deste Plano de Negócios Inovador visando a criação de uma Marca de Vinho própria.

8. Proposta de Valor

Para a explicação detalhada da proposta de valor deste plano de negócios inovador, vão ser feitas referências às respostas dadas ao questionário realizado a 205 consumidores de vinhos sobre a importância da criação de uma marca de vinho, tentando assim perceber quais as características que mais interessam aos consumidores. A resposta à importância dada aos vários aspetos varia de ‘0 – Não tem Importância’ a ‘5 – Extrema Importância’.

Para a definição da proposta de valor desta ideia, é de referir que a nossa marca sediar-se-á na sub-região de Vinhos Verdes (Monção e Melgaço), mais concretamente em Melgaço tendo como principal destaque a produção de vinho da casta Alvarinho. São de salientar vários elementos-chave componentes da nossa proposta de valor, podendo alguns deles diferenciá-los da concorrência.

O primeiro elemento-chave é a tradição, não só pela região e pelo vinho, como ainda pela produção deste vinho tão característico - o Alvarinho - com vários séculos de história e características tão peculiares. A colheita das uvas (vindima) de forma tradicional é algo que se pretende preservar no futuro como um dia de festa, pois apesar de ser um dia de trabalho, é um dia de convívio e alegria com todos os presentes durante estes dias, assim como algumas técnicas de cultivo da vinha ou etapas do processo.

Apesar de querermos preservar a tradição e a história dos antepassados do vinho Alvarinho, pretendemos que a nossa marca esteja na linha da frente no que concerne à inovação dos produtos e serviços propiciados ao cliente tendo em conta as suas carências e ainda as necessidades deste mercado e das gerações futuras - ‘Inovar e modernizar, mantendo a tradição’, vai ser um dos lemas da marca. O objetivo passa por ter um contínuo processo de melhoria logrando processos produtivos do vinho concordantes com as novas tecnologias, táticas de cultivo e/ou com práticas sustentáveis de produção. Proporcionando deste modo uma gama de produtos com processos certificados e selo de garantia de qualidade acessível ao consumidor. Quanto aos consumidores, nas respostas dadas ao questionário, a moda foi 3 e cerca de 32% inquiridos deram uma grande importância a este aspeto.

Um dado adquirido é a nossa empresa estar de mãos dadas com a sustentabilidade e as boas práticas sustentáveis exigidas. Os consumidores, ao comprarem os nossos vinhos, terão a certeza de comprar vinhos de uma adega que cumpre com as boas práticas de sustentabilidade, nos mais diversos processos desde a manutenção da vinha, a todo o processo de vinificação.

Relativamente ao nosso vinho, pretendemos que tenha características muito *sui generis*, nomeadamente, um sabor autêntico e característico distintivo dos demais; ser feito com uvas de qualidade e atendendo às exigências necessários para o efeito, bem como possuir um cheiro característico evocando um cacho de uvas da casta alvarinha; tencionamos que o consumidor, quando cheirar o nosso vinho, se sinta envolto no meio onde este desabrochou. Uma simples rolha pode ser idealizada com o intuito de proporcionar ao cliente o aroma pretendido, e não um simples cheiro a cortiça, ou até mesmo uma edição especial com rolhas de rosca. Ter-se-á em conta o teor alcoólico para encontrar um valor ideal indo de encontro às expectativas de um maior conjunto de consumidores. Dar nota que entre os 205 inquiridos, a moda foi a nota máxima (5) e cerca de 60% dão muita relevância às características do vinho, o que leva a marca a ter grande exigência do que diz respeito a estes pontos.

Para além de termos este nosso vinho principal, pretendemos ainda apresentar aos consumidores uma gama diversificada de vinhos que os possam acompanhar nas mais diversas ocasiões. Esta gama ademais do vinho verde Alvarinho teria, por exemplo, um rosé ou mesmo um espumante; outra das hipóteses consistirá na conciliação desta casta com outras como o Loureiro, o *Pinot Noir* ou outras potenciais conjugações, bebidas espirituosas como a aguardente vínica ou de bagaço, licores e gins são também opções.

A par do sabor e gama de vinhos, projetamos que o formato da garrafa e *design* do rótulo sejam característicos e apelativos levando o consumidor a analisar primeiro o nosso vinho e não o da concorrência. Outra pretensão será a possibilidade de personalizar a garrafa e o rótulo de acordo com as pretensões do cliente, tendo em conta o fim para que se destinam e podendo ser este um benefício diferenciador e exclusivo. Neste ponto referente à informação do rótulo, *design* do rótulo e da garrafa os consumidores responderam, na sua maioria, que dão importância a estes pontos, sendo a moda 3.

O preço será um dos fatores de alta consideração e será disponibilizado numa altamente justa relação qualidade-preço, indo não só de encontro ao poder de compra dos consumidores, onde segundo o questionário, 50% o acham um fator de extrema importância, como também sendo competitivo com os demais concorrentes.

Cogitamos ainda beneficiar os nossos consumidores com vales de desconto ou ofertas para poderem usufruir em estabelecimentos/empresas nossas parceiras, nas mais diversas áreas, promovendo igualmente a sub-região de Monção e Melgaço. A par disto, e não menos importante, disponibilizar-se-ão, nas nossas redes sociais, *giveaways* regulares dando a

conhecer os nossos produtos aos seguidores. Nestes aspetos os consumidores dão mais importância aos descontos, onde a moda é 4, contudo a marca acredita que os vales de desconto em empresas parceiras pode ser um benefício para não só dar a conhecê-las, como também a marca ganhar novos clientes através destas empresas.

Excluindo uma gama diversificada de vinhos, a marca tenciona também facultar, aos nossos clientes, um conjunto de outros bens ou serviços, nomeadamente de produtos de fumeiro, ou seja, carne defumada produzida artesanalmente e ainda ‘produtos derivados’, ou seja, produtos em que o vinho Alvarinho seja o componente basilar, como por exemplo, gelados, pastéis, queijos ou até vinagres. Estes artigos produzir-se-ão em parceria com empresas especializadas no seu fabrico. Ainda se pretende disponibilizar *merchandising* alusivo à marca para os amantes de vinho, como saca-rolhas, mangas térmicas ou cortadores de invólucro.

Outros serviços que a marca objetiva disponibilizar aos seus clientes serão atividades de enoturismo diversificadas, tais como provas de vinhos e dos nossos produtos de fumeiro e derivados, passeios nas vinhas, piqueniques ou participar numa vindima. A criação de um restaurante será uma das pretensões da nossa marca, onde se planeia ter um menu com produtos e pratos da região e, ao mesmo tempo, o cliente poder experienciar todo o manancial de produtos criados pela marca.

Tenciona-se ainda disponibilizar, na adega, um local de prova e venda dos nossos produtos para os clientes, ou seja, pretende-se ter um espaço expositor de toda a nossa gama de vinhos, de fumeiro, de produtos derivados e de *merchandising* da marca de modo a dar a conhecer a quem ali passa. Para além desta pequena loja, é nossa pretensão futura abrir uma loja de vinhos na cidade de Lisboa, de modo a dar a conhecer os nossos produtos, bem como outras marcas de vinho Alvarinho da sub-região, divulgando assim o vinho Alvarinho e um pouco da sua história a todos os turistas e transeuntes.

Um dos pontos fundamentais deste projeto vai ser o *marketing* e a comunicação, uma das mais importantes apostas para uma maior diferenciação perante a concorrência. O modo como os vinhos serão publicitados (redes sociais ou televisão) e por quem (figuras públicas ou produtores de conteúdo digital), terão uma grande importância na divulgação dos nossos produtos para se conseguir destacar da concorrência e assim ganhar alguma vantagem num mercado extremamente competitivo. Dar nota que das 205 respostas ao inquérito mais de 50% dos consumidores de vinho dão muita importância à ‘Publicidade (televisão, redes sociais,

outdoors, entre outros)’ dos vinhos que consomem. A venda online dos produtos da marca vai ser algo que a empresa vai trabalhar e ter muito em conta tendo em conta o crescimento que as vendas online estão a ter desde a pandemia. Vamos aproveitar da melhor maneira os meios de comunicação disponíveis para colocar a nossa marca no dia-a-dia dos consumidores de vinho e torná-la uma marca conhecida e com notoriedade. Pretende-se fazer uma aposta forte na estratégia de *marketing* e comunicação para incrementar os primeiros passos da nossa marca, usando uma estratégia de permanente contacto não só com os nossos clientes de modo a fidelizá-los, como também nas nossas redes sociais e no *site*, convertendo os visualizadores em clientes dos nossos produtos. Outro aspeto fundamental que a marca vai ter em conta é o *marketing* ‘boca a boca’, isto porque cerca de 60% dos inquiridos dá muito importância ao facto do vinho ser aconselhado por pessoas conhecidas. Daí a empresa pretender aproveitar este ponto criando uma espécie de vendedores em rede que darão a conhecer os produtos da empresa aos seus familiares, amigos ou até mesmo colegas de trabalho.

E, por fim, o cliente. O cliente constituirá a peça fundamental deste *puzzle* pretendendo unir as várias partes deste processo e desta ideia, sempre com o intuito de poder dar mais e melhor ao cliente, pois é por ele e para ele que todo o processo e a empresa trabalham.

ADEGA	Site	Redes Sociais	Loja Online	Gama Diversificada	Derivados	Fumeiro	Merchandising	Comunicação	Descontos / Vales de Oferta / Giveaways	Parcerias Regionais	Persolanização Rótulo e Garrafa	Eventos Especiais	Enoturismo	Turismo Rural	Restauração	Loja
Adega de Monção	✓	4/4	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	✓	×	×	×
Adega do Sossego	✓	2/4	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	✓	×	×	✓	×
Alvaianas	✓	1/4	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Anselmo Mendes	✓	2/4	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Casa de Canhotos	✓	1/4	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	✓	×	×	✓	×
Dona Paterna	✓	3/4	×	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Palácio da Brejoira	✓	2/4	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	✓	×	×	×
Pequenos Rebentos	✓	2/4	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
PROVAM	✓	1/4	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Quinta das Pereirinhas	✓	2/4	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Quinta do Regueiro	✓	2/4	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Quintas de Melgaço	✓	4/4	✓	✓	✓	×	×	×	×	✓	×	×	✓	×	×	×
Reguengos de Melgaço	✓	2/4	×	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	✓	✓	×
Soalheiro	✓	2/4	✓	✓	✓	×	✓	×	×	×	×	×	✓	✓	×	×
Terras do Real	✓	1/4	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Valados de Melgaço	✓	2/4	✓	✓	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
A NOSSA MARCA	✓	4/4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabela 2 - Matriz da Concorrência

Fonte Própria

Nesta Matriz de Concorrência podemos fazer uma análise comparativa entre diversas marcas de vinho Alvarinho da sub-região de Monção e Melgaço e o tipo de produtos ou serviços disponibilizados aos seus clientes.

Nesta tabela podemos comparar alguns pontos considerados mais relevantes nestas marcas como *site*, redes sociais ou loja *online*, apresentar uma gama diversificada de vinhos, produtos de fumeiro e derivados ou *merchandising*, uma estratégia de comunicação delineada (não

apenas as publicações nas redes sociais dos produtos ou das vinhas/adega), descontos e vales de oferta e *giveaways* ou parcerias com entidades da região, para a promoção da mesma, espaço para eventos na adega, atividades de enoturismo ou turismo rural, e por fim um local de restauração.

Dar nota que seremos a única marca de vinho Alvarinho a ter produção própria de produtos de fumeiro, a ter a possibilidade de personalização da garrafa e do rótulo e ainda uma estratégia de comunicação detalhada para a expansão da marca, englobando descontos, vales de oferta e *giveaways*. Seremos apenas a segunda marca a ter produtos de *merchandising* à venda na loja *online* e ainda parcerias com empresas da região.

Tal como se pode verificar na tabela, entre as demais marcas de Alvarinho, a nossa marca terá um destaque importante entre as restantes, visto que apresenta uma panóplia de produtos e serviços diferenciada disponibilizada a todos os seus clientes. Sendo a conjugação de todos estes fatores capaz de permitir que seja um projeto inovador na indústria das marcas de vinho Alvarinho da sub-região de Monção e Melgaço.

9. Estratégia de Desenvolvimento

Para a definição da estratégia de desenvolvimento a adotar por esta nova marca de vinhos é essencial que esteja de acordo com a visão, a missão e os objetivos da mesma.

Começando pela missão, pretende-se disponibilizar ao consumidor uma diversa gama de vinhos, espumantes e bebidas espirituais de qualidade idealizadas a partir da casta alvarinha com origem em Monção e Melgaço. Ao nível da visão objetiva-se o posicionamento como uma das principais marcas de vinho Alvarinho do nosso país.

Quanto aos objetivos, num momento inicial, a marca terá como principais desafios os seguintes objetivos:

- dotar as infraestruturas da adega com equipamentos avançados tecnologicamente que permitam a otimização de processos e recursos;
- melhoramento dos terrenos existente para aumentar a produção;
- disponibilizar ao consumidor uma gama com pelo menos 3 vinhos diferentes;
- desenvolvimento de um produto derivado;
- produção de produtos de fumeiro artesanais;
- apresentar conjunto de produtos de *merchandising*;
- personalização das garrafas e rótulo;
- criação de *site*, redes sociais e loja *online*;
- realização de atividades de enoturismo;
- possibilidade de fazer turismo rural.

Estes são alguns dos objetivos iniciais da marca, e que com o passar da sua atividade se irão alterando e modificando para atingir uma quota de mercado cada vez mais proeminente.

Para a concretização destes objetivos a marca optará pela junção de duas estratégias de desenvolvimento diferentes, mas que acabem por se complementar.

A primeira – estratégia da diversificação. Esta diversidade ambicionada, tem o intuito de conseguir apresentar ao cliente não só um simples vinho Alvarinho, como também apresentar um conjunto de produtos/serviços que a permite distinguir da restante concorrência neste mercado. Ou seja, a marca vai apresentar um conjunto de produtos e serviços ligados entre si propiciadores da entrada em novos mercados que, normalmente, as marcas de vinho não exploram.

A segunda - estratégia de liderança por custos - onde o principal objetivo passa por apresentar um menor custo de produção no mercado, relativamente aos seus concorrentes, pelo que será realizado um estudo das várias possibilidades de custos que a empresa pode ter, e desta forma conseguir optar pela estrutura de custos mais baixos. Apesar da diversidade de produtos que a marca vai apresentar/apresentará, otimizar-se-ão os vários métodos de produção para minimizar os custos.

Desta forma, a marca pretende desigualar-se das restantes marcas de vinho Alvarinho e assim conseguir posicionar-se no mercado como uma marca de vinhos recente e inovadora.

10. Requisitos e Políticas de Implementação

Para se conseguir desenvolver as estratégias identificadas pela empresa atingindo assim os objetivos perspectivados, é imprescindível definir um conjunto de requisitos e políticas implementares capazes de suportar as mesmas. Posto isto, vão ser abordadas políticas ao nível da organização, infraestruturas e recursos, tecnologia, produção e operações, *marketing* e económico-financeiro.

10.1. Organização

Começando pela organização, o intuito da empresa passa por não criar demasiadas hierarquias dentro da mesma, instituindo um organograma vertical ou linear.

O único nível hierárquico estrutural que existe é do CEO da empresa para as restantes áreas/departamentos e colaboradores da mesma. Dar nota que no departamento da produção não existe uma hierarquia, apenas sim uma divisão deste departamento em 3 áreas distintas.

As várias áreas a existir dentro da empresa vão ser 6: a produção, os produtos derivados, as vendas e distribuição, a restauração, o enoturismo e turismo rural e a comunicação, tal como se pode verificar na Figura 1.

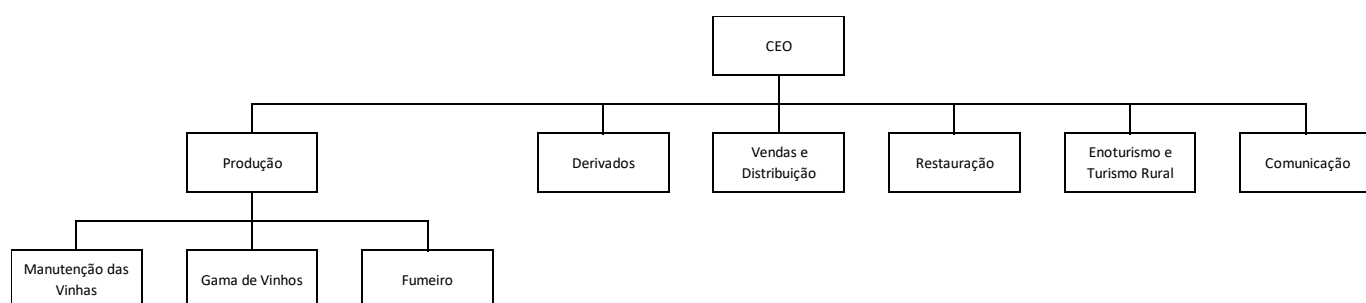


Figura 1 - Organograma da Empresa

Fonte Própria

Na produção incrementaremos uma divisão em três áreas, sendo elas a manutenção das vinhas, que vai ficar responsável pelo cuidado com as videiras e pelo crescimento da uva; a gama de vinhos, que fica responsável por todo o processo de vinificação (transformação da uva em vinho) e os produtos de fumeiro, que está responsável pelo fabrico próprio de diversos produtos de fumeiro (chouriço, morcela, linguiça ou presunto).

Haverá também um departamento responsável por fazer parcerias com empresas para a produção de vários produtos que a marca quer apresentar tendo como um dos ingredientes principais, o vinho Alvarinho. Depois haverá o departamento das vendas e distribuição, onde as principais tarefas serão a distribuição dos nossos produtos para todo o país e pela sua colocação no mercado para venda. A restauração responsabilizar-se-á pela parte do restaurante que a marca vai querer criar. Para o enoturismo e turismo rural, o departamento ficará responsável não só pela organização dos passeios, provas ou outro tipo de atividades relacionadas com o enoturismo, como também pela gestão dos vários empreendimentos de turismo rural. Por fim, teremos a área que responsável por toda a gestão do *marketing* e comunicação da marca.

10.2. Infraestruturas e Recursos

Focando ao nível da produção as infraestruturas e maquinaria, teremos uma divisão pelas vinhas e pela adega em si.

Nas vinhas, a empresa já tem em sua posse terrenos a rondar os 5 hectares de vinha para começar a atividade e toda a maquinaria necessária na manutenção e cultivo, como tratores e alfaías agrícolas, não obrigando a qualquer investimento.

Contudo, na parte da adega carece de um avultado investimento em equipamento respeitando as necessidades inovadoras exigidas pelo mercado e a melhor qualidade para a marca possuir os recursos imprescindíveis a um excelente processo de vinificação - as prensas, as cubas/pipas para manter o vinho, máquinas de filtragem, engarrafamento e rotulagem ou outras máquinas específicas nas variadas etapas deste processo de produção - e assim conseguir apresentar aos seus clientes produtos de elevada qualidade.

10.3. Tecnologia

Ao nível da tecnologia que a marca precisa utilizar no progresso da linha de produção a apresentar aos clientes, esta pode variar consoante o que se pretende, acabando por estar ligada, de certa forma, com algum tipo de recursos e/ou maquinaria que a adega carece.

Apesar de não ser essencial para atividade de uma empresa neste campo, a tecnologia tem vindo a favorecer extraordinariamente os produtores na apresentação de uma gama de vinhos

com maior qualidade, podendo ainda trazer alguns benefícios à empresa como, por exemplo, uma maior otimização dos recursos nas diferentes etapas de vinificação, uma produção a grande escala ou um maior acompanhamento de todos os processos produtivos.

A tecnologia pode ser uma aliada na criação de uma vinha sustentável, aumentando a sua capacidade e qualidade produtivas. Estamos perante aquilo a que se chama agricultura de precisão, onde cabem os sistemas de irrigação, *drones*, robôs, câmaras de infravermelhos, leituras e mapas específicos, possibilitando um melhor controlo das vinhas e dos solos. Existem máquinas especializadas na pesagem e seleção das melhores uvas, e usá-las-emos na produção dos vinhos, cumulativamente as cubas de inox que permitem melhorar as técnicas de fermentação dos vinhos, onde é possível utilizar técnicas de oxigenação, consoante o estado de fermentação. Ou ainda, as *giropallets* na produção de espumantes, que são máquinas com grandes caixas metálicas capacitadas para centenas de garrafas e programáveis num constante movimento automático, permitindo diminuir custos e ainda ganhar agilidade na produção. Finalmente, temos ainda a possibilidade de utilizar *softwares* especializados para a monitorização de todo o processo produtivo dos vinhos.

10.4. Produção e Operações

Na parte correspondente ao plano de produção e operações dividir-se-á em várias partes para melhor se entender o processo:

Primeiramente, temos a manutenção das vinhas, onde o principal objetivo consistirá na preservação da qualidade dos solos, cuidado com as videiras e acompanhamento do crescimento das uvas. Estas operações ficarão a cargo do departamento da produção responsável pela manutenção das vinhas em conjunto com o enólogo, que se encarregam das análises necessárias para definir os melhores procedimentos a seguir em atividades como a preservação do solo, a poda, a irrigação, os produtos de tratamento das videiras/uvas ou até mesmo o momento da vindima.

Após a vindima temos a iniciação das operações na adega, começando pela pesagem e a prensagem das uvas e ainda uma análise da qualidade com que ali chegam.

Entretanto dá-se início à fermentação do mosto nas barricas, onde todos os indicadores e estados são monitorizados de modo a criar e colocar a nossa própria identidade nos vinhos,

conseguindo apresentar ao cliente produtos de alta qualidade. Existe ainda o processo da trasfega e filtragem do vinho para eliminar todas as impurezas.

Seguem-se os processos de engarrafamento do vinho, que consiste na passagem do vinho das cubas de inox ou das pipas de madeira para as garrafas, e de rotulagem, com os diferentes rótulos da marca para cada um dos produtos da gama.

E por fim, temos a distribuição e venda da nossa gama de vinhos destacada para o responsável deste departamento. Este vai ter a seu cargo as parcerias com os transportes logísticos e os estabelecimentos nos quais teremos os produtos expostos para venda, e ainda o serviço pós-venda junto do cliente

Por outro lado, temos ainda o departamento responsável pelos produtos de fumeiro, que levará a cabo a produção de forma tradicional dos diferentes produtos - chouriços, morcelas, linguiças ou até mesmo presunto. O propósito passa por produzir bens em pequena escala, mas de elevada qualidade e com os sabores característicos desta região.

Outro dos processos vai ter como principal missão, não só realizar parcerias com estabelecimentos conceituados no nosso país para a criação de produtos cujo ingrediente principal seja o vinho Alvarinho, como também garantir que a produção é certificada e cumpre com as normas de garantia de qualidade.

Outra grande operação a ter em conta será a divulgação da marca e dos nossos produtos através da presença nas mais diversas feiras, não só por todo o nosso país, como também em feiras internacionais.

A participação recorrente em concursos e competições tornar-se-á uma das grandes apostas da nossa marca, pois será através destas participações e possíveis prémios, que a marca conquistará cada vez mais reconhecimento.

Para dar visibilidade de todo o trabalho e dos diversos produtos e serviços da empresa, teremos então o departamento responsável por todo o *marketing* e comunicação da marca.

10.5. Marketing

Começando pela definição das políticas de *marketing* e para uma melhor compreensão, vão ser abordados os 4 P's do Marketing Mix (produto, preço, posicionamento e promoção).

Começando pelo produto, a marca disponibilizará aos consumidores uma vasta gama de produtos de alta qualidade que vai desde o produto principal - o vinho de monocasta Alvarinho - passando por alguns vinhos resultantes da junção de várias castas (Alvarinho, Loureiro, Arinto ou *Pinot Noir*). Dar nota ainda dos rosés de vinho verde feitos a partir do mítico Alvarinho, dos espumantes ou, então ainda, das bebidas espirituosas como a aguardente vínica ou de bagaço. Para além desta vasta gama de produtos disponibilizados, pretende-se que os clientes possam usufruir de um conjunto de serviços como a personalização das garrafas e dos rótulos para determinados eventos como por exemplo garrafas de 0,2l de uma aguardente vínica com rótulo personalizado como presente para os convidados de um casamento, ou então garrafas 0,75l com um formato diferente para comemorar o aniversário de uma empresa ou uma parceria entre várias entidades. Aliado a isto teremos então o fumeiro com produtos feitos artesanalmente, os produtos derivados que terão como principal ingrediente o vinho Alvarinho, por exemplo, gelados, pastéis, queijos, e ainda os produtos de *merchandising* da marca. E por fim, a marca quer disponibilizar a possibilidade dos clientes fazerem turismo rural nas suas próprias casas e ainda atividades de enoturismo - passeios, piqueniques ou provas de vinho nas suas vinhas/adega.

No segundo 'P', temos o preço, uma variável de extrema importância na disponibilidade dos produtos e serviços para o cliente. A definição do preço dos vários produtos e serviços precisará ter em conta vários pontos como, por exemplo, a estrutura de custos para a produção dos mesmos, o preço médio realizado pelos concorrentes para os produtos similares aos da marca, o poder de compra dos clientes e o valor que estão dispostos a pagar para uma gama de produtos e serviços de uma marca nova no mercado, bem como a margem de lucro que se pretende para cada um dos produtos. Este estudo deve ser detalhado de modo a colocar os produtos e serviços no mercado atraindo um maior número de clientes.

De seguida, temos o posicionamento, que consiste na forma como a marca vai disponibilizar os seus produtos aos clientes. Ao nível dos serviços relacionados com as atividades de enoturismo e o turismo rural, estes poder-se-ão adquirir através do *site*, redes sociais e *site* de arrendamento de casas (Airbnb ou Booking), no caso do turismo rural. Já a personalização das garrafas e dos rótulos para determinados eventos ou ocasiões especiais far-se-á apenas através do *site*. Por outro lado, a vasta gama de bebidas disponibilizadas, para além dos meios já mencionados anteriormente (*site* e redes sociais), poderão ser adquiridos na própria adega (localizada em Melgaço), e posteriormente na loja de vinhos em Lisboa, feiras de vinho realizadas por todo o país, em garrafeira de Norte a Sul, em alguns restaurantes de

renome, possivelmente em grandes superfícies comerciais e ainda em estabelecimentos com os quais a marca tenha algum tipo de parceria. Nestes locais onde se poderão encontrar os nossos produtos para venda, é intenção da marca posicioná-los num espaço de destaque para que os clientes os observem antecipadamente. Dar nota que, o armazenamento do produto será na própria adega, em Melgaço, mas com a possibilidade de ter um segundo local em Lisboa no intuito de facilitar o transporte para o resto do país. Quanto ao transporte será tratado por uma transportadora nacional garantindo que os produtos chegam nas melhores condições aos clientes sem qualquer tipo de preocupação ou constrangimento, ou poderá ser feito ainda por vendedores da empresa espalhados pelo país de modo a ter um atendimento mais personalizado. O tempo de entrega rondará até 3 dias úteis e com custos de transporte reduzidos, ou mesmo nulos. A marca pretende então optar por uma estratégia *omnichannel* baseada no uso simultâneo dos diferentes canais de comunicação, com o objetivo de estreitar a relação entre *online* e *offline*, aprimorando, assim, a experiência do cliente.

Por fim, temos o ‘P’ da promoção da marca, ou seja, a forma como esta se vai dar a conhecer ao mercado e conseguir atrair um maior número possível de clientes, para tal deverá preparar uma estratégia de comunicação muito detalhada e agressiva, permitindo-a conseguir entrar num mercado muito competitivo como é o dos vinhos. A estratégia de comunicação passa por aproveitar os diversos canais de comunicação existentes, como a televisão, *outdoors* e redes sociais, para se dar a conhecer às pessoas. Ou seja, a marca pretende contratar pessoas famosas do nosso país e de certa forma acarinhadas pelo público, criando anúncios televisivos para desta forma transmitir uma ideia de confiabilidade e qualidade aos possíveis consumidores da nossa gama de produtos. A par disto, nas redes sociais, o objetivo é fazer o mesmo, mas com os produtores de conteúdo do mundo digital e assim com estas duas ações conseguir atingir tanto um público mais jovem, como mais adulto. Para além desta presença na televisão e redes sociais, pretende-se que a marca esteja presente nas mais variadas festas no nosso país criando a sensação de familiarização com estas várias ações. No global, o que se pretende é usar uma estratégia de contacto permanente, nas nossas redes sociais e *site*, de modo a converter os visualizadores em clientes dos nossos produtos. A nível de imagem o que se pretende é criar algo atrativo e que apele à curiosidade das pessoas e ao mesmo tempo seja diferenciador dos demais concorrentes, por exemplo, numa feira de vinhos, em vez de se ocupar apenas um expositor, o intuito será dar vida ao mesmo para que os visitantes quando chegam, reparem logo na nossa marca. O reconhecimento que a marca quer atingir, também será atingido com a participação consecutiva em concursos e competições internacionais e nacionais de vinhos. O

merchandising é algo em que a marca vai apostar, criando alguns produtos para os clientes, relacionados com vinhos, ou até mesmo a possibilidade de criar alguns produtos a nível do vestuário. Esta estratégia de comunicação permitirá que passe a existir um grande conhecimento por parte dos consumidores da marca, para desta forma lhes conseguir transmitir a ideia de confiança e qualidade. O intuito passa por transmitir a ideia de que a marca está presente e próxima do consumidor, que aposta na inovação e no cuidado pelo que lhes apresenta, ou seja, transmitir a ideia de que o cliente é o foco e tem um papel de grande relevância na marca.

10.6. Económico-financeiro

Na última análise, temos o plano económico-financeiro onde se pretende demonstrar as capacidades da empresa quanto à viabilidade financeira e probabilidade de sucesso, mencionando ainda alguns aspetos relativos ao plano de investimento e financiamento.

Começando pelas vendas, no 1ºano pretende-se vender cerca de 7.500 garrafas de vinho Alvarinho o que perfaz um total de 37.500€, correspondente a sensivelmente 60% do volume de negócios, sendo assim a principal receita de vendas da marca. Nas outras bebidas prevê-se vender 2.500 garrafas, perfazendo um total de 18.750€, correspondente a cerca de 30%. Depois temos ainda os produtos derivados com 5% do volume de negócios, o fumeiro com 4% e a *merchandising* com 2%. No 5ºano de atividade, o Vinho Alvarinho vai perder 1% do volume de negócios para o fumeiro e 2% para a *merchandising*. Neste ano, o volume de negócios ascenderá os 217 mil euros com a empresa a vender 25.000 garrafas de Alvarinho. Dar nota, que o crescimento médio do volume de negócios da marca nos primeiros 5 anos ronda os 29%, e como tal, prevê-se que no 10ºano de atividade se atinja os 600 mil euros de vendas aproximadamente.

O Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas no 1ºano tem um valor de mais de 17 mil euros, passando os 62.500€ no 5ºano de atividade, o CMVMC atingirá sempre um crescimento positivo consoante se vai aumentando a produção. Estes custos poderão sempre ser reduzidos com a possibilidade de encontrar fornecedores que façam preços mais baixos, ou então fazer parcerias com estes de modo a reduzir custos.

O Fornecimento e Serviços Externos durante os primeiros 5 anos de atividade rondarão os 20 e os 30 mil euros, contudo, nos anos seguintes prevê-se que os valores aumentem, tendo em conta o crescimento da marca.

Ao nível do pessoal, durante a fase inicial a empresa pretende ter apenas 3 a 4 trabalhadores efetivos na empresa a receber salário. Dar nota, que como se vai tratar de uma empresa familiar, haverá pessoas a colaborar com a empresa em determinadas alturas sem qualquer tipo de vencimento de modo a ajudar ao crescimento desta.

Como já é sabido, o primeiro ano vai ser de grande investimento por parte da marca de modo a garantir os recursos necessários para que a atividade desta decorra sem qualquer tipo de constrangimento, podendo ascender os 170 mil euros, enquanto nos anos seguintes poderá variar entre os 3.000€ e os 10.000€.

Quanto ao financiamento da empresa será necessário recorrer a um empréstimo inicial de 50.000€ para dar início ao processo, sendo esperado o recebimento de subsídios por parte do Estado e da União Europeia para o desenvolvimento da atividade. Subsídios estes que serão recorrentes, pois a marca vai tentar aproveitar todas as oportunidades que lhe sejam permitidas para os receber de modo a ir fazendo um investimento regular.

Na Demonstração de Resultados Previsional os resultados positivos só irão começar a aparecer a partir do 5ºano com o EBITDA a passar os 15.000€ e o EBIT os 5.000€. No 6ºano, pela primeira vez, o negócio conseguirá apresentar um Resultado Líquido do Período a rondar os 40.000€, com um EBIT de 53.000€.

Relativamente aos *Cash Flows* Operacionais só apresentarão valores positivos a partir do 5ºano de atividade, valor superior a 4.700€. Assumindo a expectativa de taxa de inflação de longo de 3%, o valor do *Company's Terminal Value* é de 1.726.256€, o que nos indica que o valor de continuidade é elevado e confere ao investimento uma base sólida para ser desenvolvido.

A marca prevê, ainda, que os ativos da empresa rondem os 210.000€ e que a partir do 6ºano de atividade os capitais próprios se tornem positivos, acima dos 14.000€.

Quanto aos principais indicadores, a nível económico destacar a taxa de crescimento do negócio passando dos 20% para os 40% no 6ºano de atividade, enquanto a Rentabilidade Líquida sobre o rédito apenas se tornar positiva neste mesmo ano com 18%. Nos indicadores

económico-financeiros destacar o *Return On Investement* positivo em cerca de 19% no 6ºano de atividade. Este será o primeiro ano onde o ROI, a Rendibilidade do Ativo (25%) e a Rentabilidade dos Capitais Próprios (274%) é positiva. Dar nota que a empresa só vai conseguir atingir uma Autonomia Financeira neste mesmo ano com um valor a rondar os 7%. A Liquidez Corrente variará entre os 0,16 e os 0,35 enquanto a Liquidez Reduzida varia entre os 0,23 e os 0,42. A Margem Bruta tem uma tendência crescente, passando dos cerca de 29.000€ no primeiro ano para os 145.000€. Já o Grau de Alavancagem Operacional fica positiva a partir do 5ºano de atividade

Por fim, temos uma Taxa Interna de Rentabilidade a rondar os 55%, e com um *Pay Back period* de 6 anos, na perspetiva do projeto.

11. Fases de Implementação

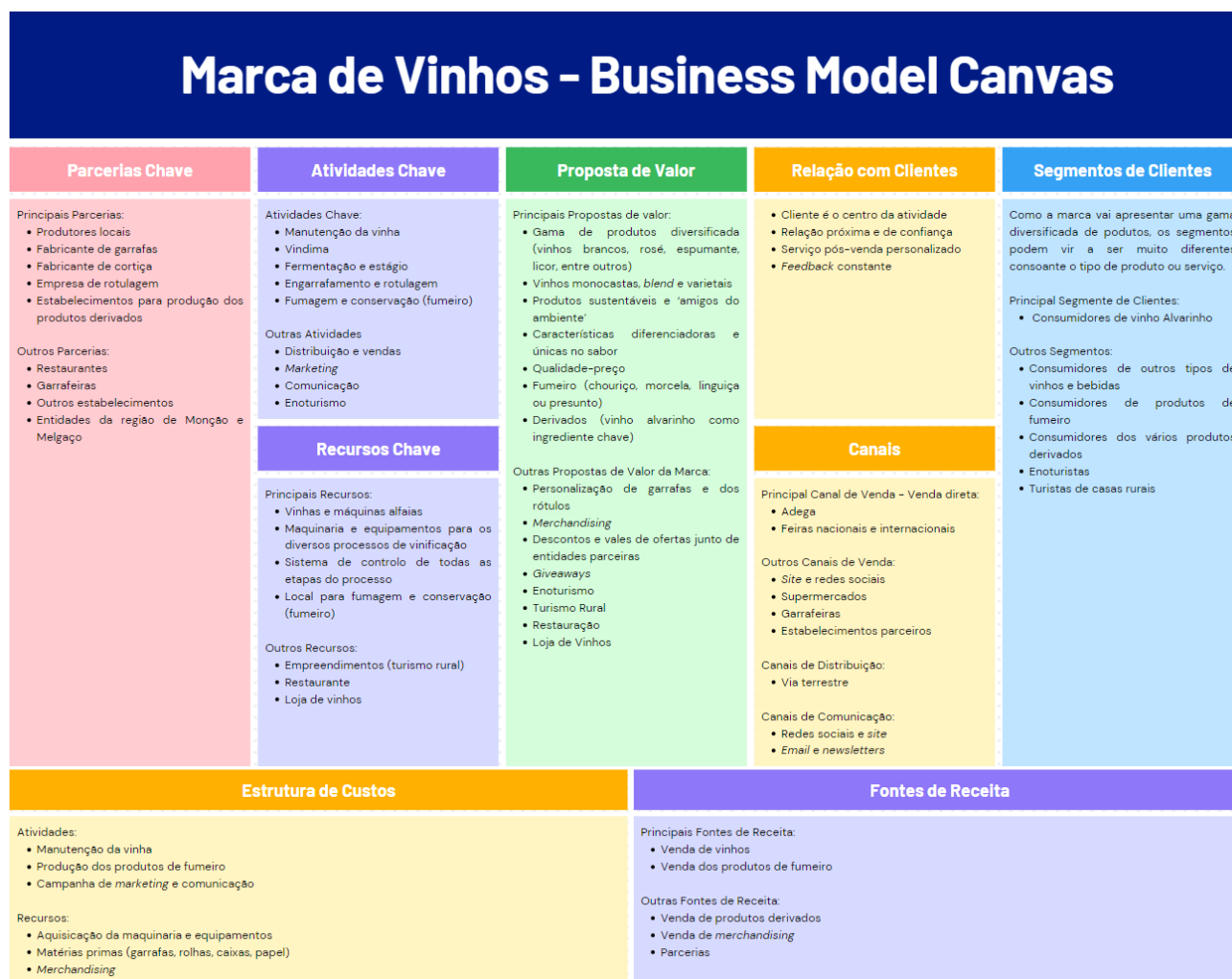
Este projeto de criação de uma Marca de Vinho Alvarinho na sub-região de Monção e Melgaço vai ter como base 8 principais fases de implementação:

- Numa primeira fase, a empresa tem de dotar a adega com os equipamentos necessários para poder iniciar o processo de vinificação em grande escala e assim poder colocar os seus produtos no mercado.
- A segunda fase do projeto, envolve o aumento da gama de produtos disponibilizada aos clientes, passando assim a oferecer para além do vinho Alvarinho, um espumante, um rose ou vinhos varietais.
- De seguida, vem a fase de consolidação da marca no mercado competitivo dos Vinhos Verdes da sub-região de Monção e Melgaço.
- A quarta etapa é caracterizada pela entrada no mundo dos produtos derivados que tem como elemento-chave o vinho Alvarinho, ou até mesmo as uvas alvarinhas.
- Na etapa número 5 do projeto e após a consolidação em Portugal, temos então a internacionalização da marca, dando-se assim a iniciação da venda de produtos para o estrangeiro e a consequente participação em provas de vinhos internacionais.
- A loja de vinhos em Lisboa será a próxima fase do projeto, e logo de seguida teremos a abertura de um restaurante típico desta sub-região com produtos locais.
- E por fim, temos o grande objetivo da empresa que é conseguir tornar-se numa das principais marcas de Vinho Alvarinho do nosso país.

12. Modelo Canvas

Neste ponto vai ser apresentado o *Business Model Canvas*, que é uma ferramenta de planeamento cujo principal objeto é fazer um planeamento de forma visual dos principais elementos do negócio e da estratégia a seguir para alcançar os objetivos.

Esta é uma ferramenta de fácil e simples utilização capaz de ajudar os empreendedores e os novos negócios a esquematizar o mesmo e assim poderem avaliar de forma rápida o desempenho que o seu negócio poderá ter. Na figura 3 podemos então observar o *Business*



Model Canvas desta nova Marca de Vinho Alvarinho no qual contém os pontos principais de identificação da estratégia da marca e da maneira que ela vai atuar. Este modelo divide-se em 9 blocos repartidos por quatro partes: ‘O quê?’ (Proposta de Valor), ‘Para Quem?’ (Segmentos de Clientes, Canais e Relação com Clientes), ‘Como?’ (Recursos Chave, Atividades Chave e Parcerias Chave) e ‘Quanto?’ (Fontes de Receita e Estrutura de Custos).

13. Conclusões

Em vista dos argumentos apresentados, este é o Plano de Negócios Inovador para a Criação de uma nova Marca de Vinho Alvarinho, localizada na sub-região dos Vinhos Verdes, Monção e Melgaço.

De salientar que esta nova marca de vinho quer apresentar diversos aspetos que a vai distinguir das demais marcas já existentes na indústria dos Vinhos Alvarinhos desta sub-região de Monção e Melgaço.

É importante ressaltar que a conjugação destes pontos, nas mais diversas áreas, possui um grande potencial de sucesso neste mercado, criando assim um ponto de diferenciação para os concorrentes e, de certa forma, um plano inovador para uma Marca de Vinho Alvarinho desta sub-região. Aliado a este delineamento de estratégia, temos uma análise económico-financeira que garante que este vai ser uma marca em franco desenvolvimento e crescimento nesta indústria dos vinhos e que num curto prazo de tempo de vai tornar num negócio bastante rentável.

14. Bibliografia

- Alves, R. (2017, January). International Strategy: Has mainstream Vinho Verde wine generalised the international image of the region, limiting the positioning of its more value-driven producers?
- Beckert, J., Rossel, J., & Schenk, P. (2017). Wine as a cultural product: Symbolic capital and price formation in the wine field. *Sociological Perspectives*.
- Carrera, C. (2019, June). As Regiões Vitivinícolas Portuguesas e alguns dos seus Vinhos - A Arte da Prova e o Segredo do Uso.
- Carvalho, V. G. (2020, December). Cultura Vínica Online em Portugal . A relação das pessoas com o vinho na internet.
- Charters, S., & Pettigrew, S. (2007). The dimension of wine quality. *Food and Quality Preference*.
- Duarte, F., Madeira, J., & Barreira, M. (2010). Wine purchase and consumption in Portugal – An exploratory analysis of young adults’ motives/attitudes and purchase attributes. *Ciência e Técnica Vinícola*.
- Easingwood, C. (2011). The Drivers of Wine Regionality. *Journal of Wine Research*.
- Estevão, J. (1995). *Quintas do Vinho Verde*. Lello Editores.
- Ferreira, J. M. (2012, October). Estratégia de Internacionalização dos Vinhos Portugueses. IVV. (April de 2018). Obtido de Instituto da Vinha e do Vinho: <https://www.ivv.gov.pt/np4/home.html>
- Jenster, P. V., & Jenster, L. (1993). The European Wine Industry. *International Journal of Wine Marketing*.
- John Overton, W. E. (2012, April). The Race to the Bottom of the Glass? Wine, Geography, and Globalization.
- Ladeira, J. d. (2005). Estratégias de Inovação no Sector Vitivinícola Português – estudo do caso Sogrape Vinhos, SA.
- Lockshim, L., & Rhodus, T. (1993). The Effect of Price and Oak Flavor on Perceived Wine Quality. *International Journal of Wine Marketing*.
- Magalhães, D. (2000). Vinho: práticas, elogios, cultos e representações em questão na sociedade portuguesa. *Sociologia, Problemas e Práticas*.
- Mariani, A., & Vastola, A. (2015). Sustainable Winegrowing: Current Perspectives. *International Journal of Wine Research*.

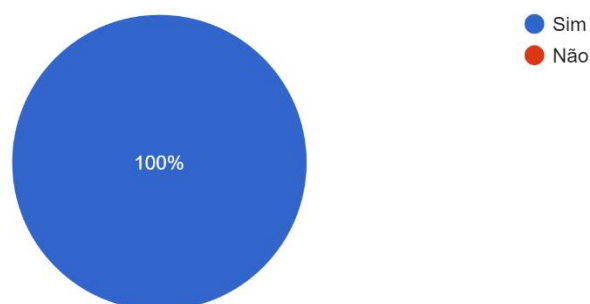
- Mendes, S. V. (2018, November). Parters in Wine: Occasion Influencers of Portuguese Millenials' Wine Purchase Behavior.
- Mendes, T. J. (2018, September). Critical Sucess Factors When Exporting "Vinho Verde".
- Nazzaro, C., Marotta, G., & Rivetti, F. (2016). Responsible Innovation in the Wine Sector: A Distinctive Value Strategy. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*.
- Pereira, M. d. (2007). *Ação e Património da Junta Nacional do Vinho (1937-1986)*.
- Pestana, C. L. (2020, January). in vino veritas - Identidade Visual aplicada a Vinhos.
- Pettigrew, S., & Charters, S. (2006). Consumers' expectations of food and alcohom pairing. *British Food Journal*.
- Pimenta, E. M. (2012, September). Comunicação da Marca Wines of Portugal: Um estudo de caso.
- Portugal, W. o. (2022). Obtido de Wines of Portugal: <https://winesofportugal.com/pt/>
- Simões, M. C. (s.d.). Inovação no Mercado Vitivinícola em Portugal: Análise da Implementação de Vinho em Lara (TO-BE).
- Smith, D., & Mitry, D. (2007). Cultural convergence. Consumer behavioral changes in European Markets. *Journal of Wine Research*.
- Steve Charters, S. P. (2007, April). The dimensions of wine quality.
- Teixeira-Santos, M., Brazão, J., Cunha, J., Eiras-Dias, J. E., & Fevereiro, P. (2013). Portuguese *Vitis vinifera* L. Germplasm: Accessing Its Diversity and Strategies for Conservation.
- Timson, T. (2002). *Le Cordon Bleu - Manual do apreciador de vinho*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Verdes, C. d. (2022). Obtido de Vinho Verde: <https://www.vinhoverde.pt/>

15. Anexos

Anexo A – Questionário sobre as características mais cativantes para os consumidores de vinho nos dias de hoje.

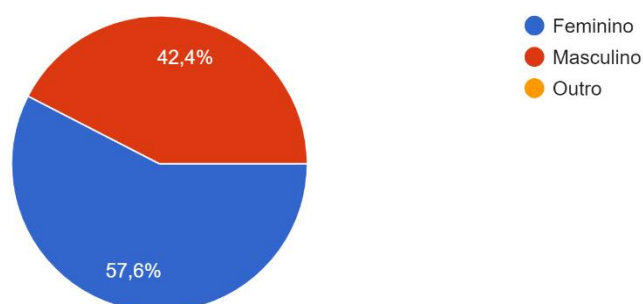
Tem idade legal para consumir álcool? (mais de 18 anos)

205 respostas



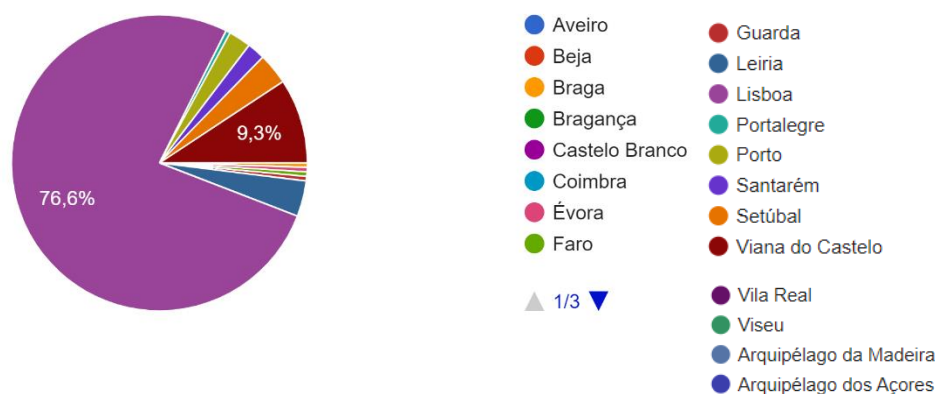
Género

205 respostas



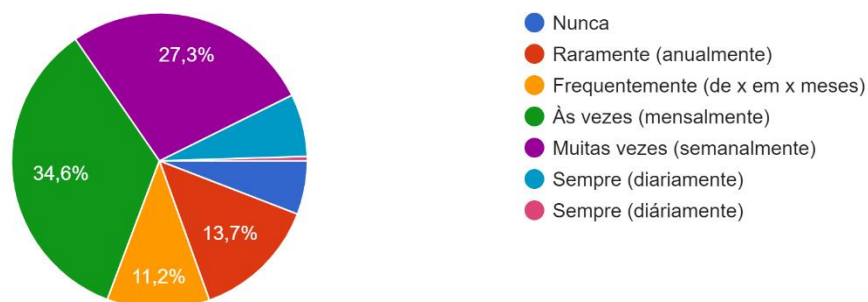
Zona de Residência (Distrito ou Ilhas)

205 respostas



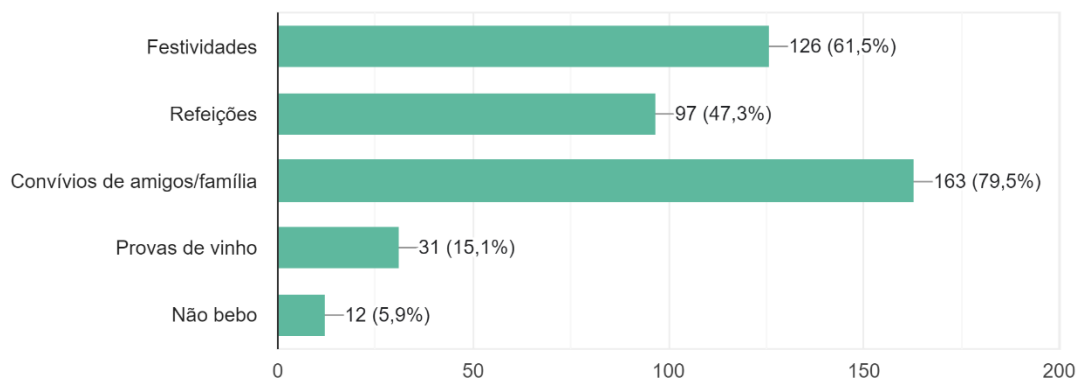
Com que frequência bebe vinho?

205 respostas



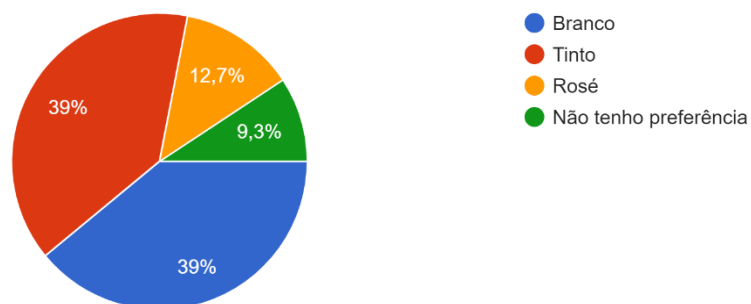
Em que ambientes bebe vinho?

205 respostas



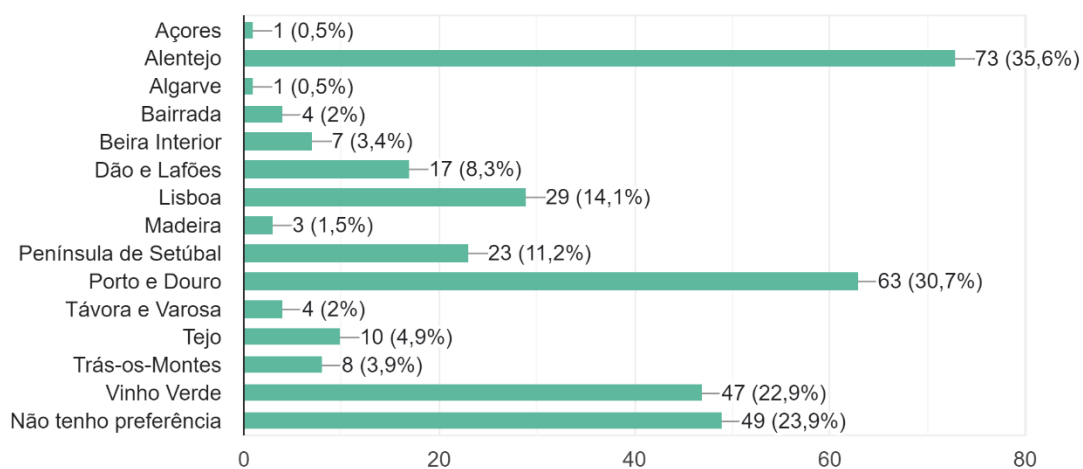
Tipo de vinho preferido?

205 respostas



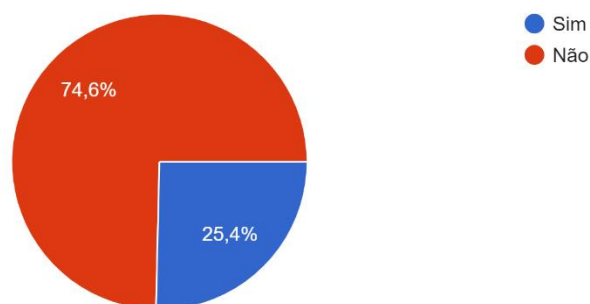
Região do vinho preferido?

205 respostas



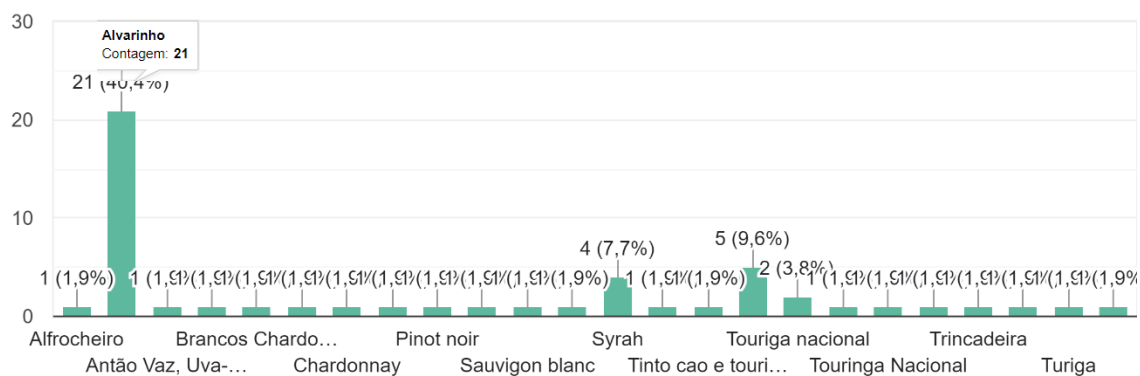
Tem alguma casta de eleição?

205 respostas

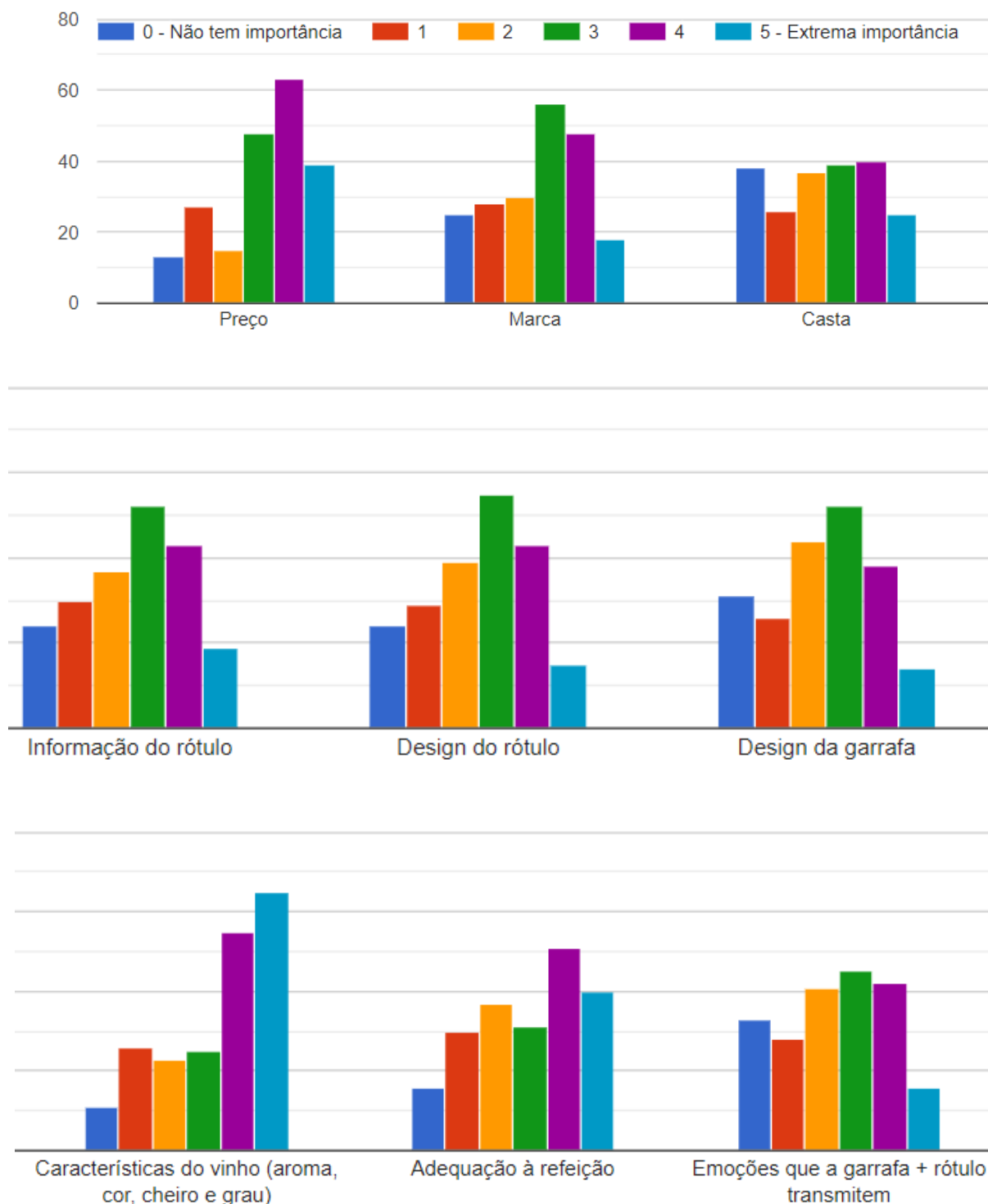


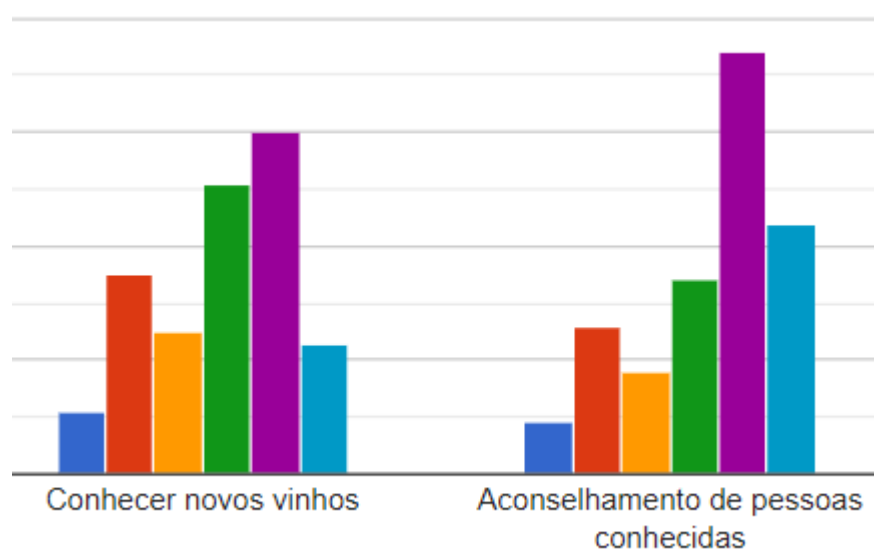
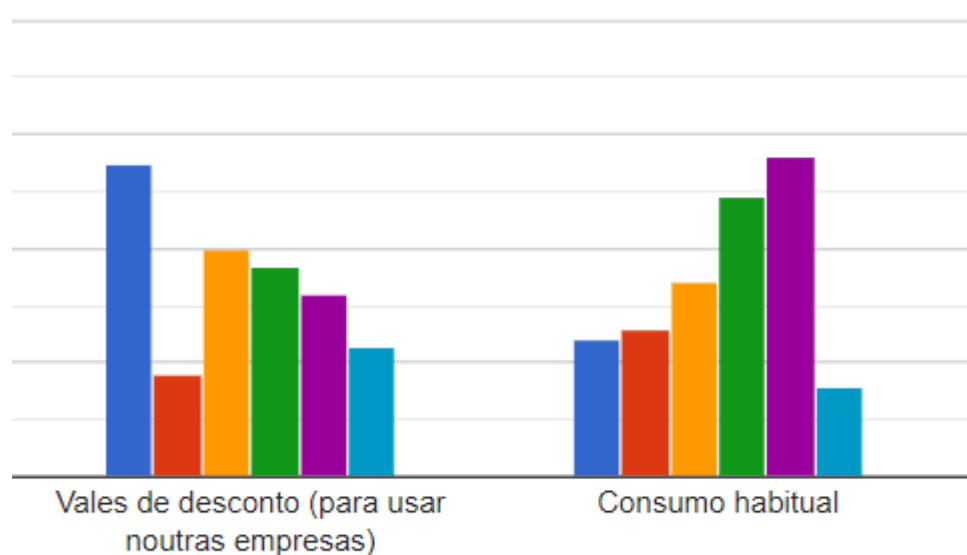
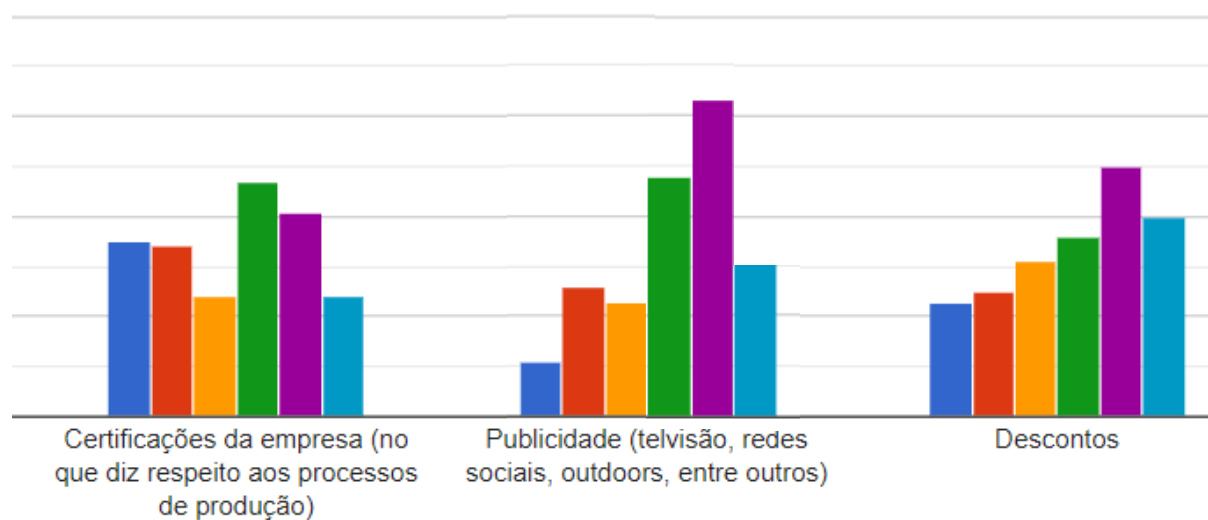
Se respondeu 'sim' à pergunta anterior, qual a casta de eleição?

52 respostas



Nível de importância dada a cada um destes aspetos na escolha de um vinho?
(Avalia de '0 - Não tem Importância' a '5 - Extrema Importância')





Anexo B – Avaliação Económico-Financeira do Projeto

Vendas + Prestações de Serviços							
		2025	2026	2027	2028	2029	2030
VENDAS - MERCADO NACIONAL		61 500	73 563	90 688	118 242	155 454	217 128
Vinhos		37 500	43 125	52 613	65 766	88 784	124 998
Quantidades vendidas		7 500	8 625	10 523	13 153	17 757	25 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	15,00%	22,00%	25,00%	35,00%	40,79%
Preço Unitário		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Outras Bebidas		18 750	23 438	28 125	37 499	46 878	65 629
Quantidades vendidas		2 500	3 125	3 750	5 000	6 250	8 750
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	25,00%	20,00%	33,33%	25,01%	40,00%
Preço Unitário		7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Fumeiro		1 250	1 750	2 450	3 430	4 802	6 252
Quantidades vendidas		250	350	490	686	960	1 250
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	30,20%
Preço Unitário		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Derivados		3 000	3 750	5 250	7 497	8 996	11 246
Quantidades vendidas		300	375	525	750	900	1 125
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0%	25,00%	40,00%	42,80%	20,00%	25,00%
Preço Unitário		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Merchandising		1 000	1 500	2 250	4 050	5 994	9 003
Quantidades vendidas		200	300	450	675	999	1 500
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5%	50,00%	50,00%	50,00%	48,00%	50,20%
Preço Unitário		5,00	5,00	5,00	6,00	6,00	6,00
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		61 500	73 563	90 688	118 242	155 454	217 128
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS		61 500	73 563	90 688	118 242	155 454	217 128
IVA VENDAS	23%	14 145	16 919	20 858	27 196	35 754	49 939
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23%	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		61 500	73 563	90 688	118 242	155 454	217 128
IVA		14 145	16 919	20 858	27 196	35 754	49 939
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		75 645	90 482	111 546	145 437	191 208	267 067

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2025	2026	2027	2028	2029	2030
MERCADO NACIONAL		14 005	16 848	20 933	27 201	36 258	50 840
Vinhos e Outras Bebidas		12 500	14 725	17 877	22 784	30 059	42 250
Fumeiro		675	945	1 323	1 852	2 593	3 376
Derivados		270	338	473	675	810	1 012
Merchandising		560	840	1 260	1 890	2 797	4 201
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		14 005	16 848	20 933	27 201	36 258	50 840
IVA	23%	3 221	3 875	4 814	6 256	8 339	11 693
TOTAL CMVMC + IVA		17 226	20 722	25 747	33 457	44 598	62 533

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2025	2026	2027	2028	2029	2030
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						2,30%	2,10%	2,00%	2,00%	1,90%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Subcontratos	23%	100%		100,00	1 200,00	1 227,60	1 253,38	1 278,45	1 304,02	1 328,79
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		100,00	1 200,00	1 227,60	1 253,38	1 278,45	1 304,02	1 328,79
Publicidade e propaganda	23%	100%		150,00	1 800,00	1 841,40	1 880,07	1 917,67	1 956,02	1 993,19
Vigilância e segurança	23%	100%		70,00	840,00	869,32	877,37	894,91	912,81	930,15
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%		50,00	600,00	613,80	626,69	639,22	652,01	664,40
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%		25,00	300,00	306,90	313,34	319,61	326,00	332,20
Livros e documentação técnica	23%	100%		10,00	120,00	122,76	125,34	127,84	130,40	132,88
Material de escritório	23%	100%		50,00	600,00	613,80	626,69	639,22	652,01	664,40
Artigos para oferta	23%	100%		10,00	120,00	122,76	125,34	127,84	130,40	132,88
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		200,00	2 400,00	2 455,20	2 506,76	2 556,89	2 608,03	2 657,58
Combustíveis	23%	100%		100,00	1 200,00	1 227,60	1 253,38	1 278,45	1 304,02	1 328,79
Água	6%	100%		100,00	1 200,00	1 227,60	1 253,38	1 278,45	1 304,02	1 328,79
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%		75,00	900,00	920,70	940,03	958,84	978,01	996,59
Transportes de pessoal	23%	100%		100,00	1 200,00	1 227,60	1 253,38	1 278,45	1 304,02	1 328,79
Transportes de mercadorias	23%	100%		100,00	1 200,00	1 227,60	1 253,38	1 278,45	1 304,02	1 328,79
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%								
Comunicação	23%	100%		100,00	1 200,00	1 227,60	1 253,38	1 278,45	1 304,02	1 328,79
Seguros		100%		100,00	1 200,00	1 227,60	1 253,38	1 278,45	1 304,02	1 328,79
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%								
Despesas de representação	23%	100%								
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		50,00	600,00	613,80	626,69	639,22	652,01	664,40
Outros serviços	23%	100%		50,00	600,00	613,80	626,69	639,22	652,01	664,40
TOTAL FSE					18 480,00	18 905,04	19 302,05	19 688,09	20 081,85	20 463,40
FSE - Custos Fixos					18 480,00	18 905,04	19 302,05	19 688,09	20 081,85	20 463,40
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					18 480,00	18 905,04	19 302,05	19 688,09	20 081,85	20 463,40
IVA					2 597,40	2 657,14	2 712,94	2 767,20	2 822,54	2 876,17
FSE + IVA					21 077,40	21 562,18	22 014,99	22 455,29	22 904,39	23 339,57

Gastos com o Pessoal

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)				2,00%		

<u>Quadro de Pessoal</u>	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	1	1	1	1	1	1
Qualidade			1	1	1	1
Manutenção	1	1	1	1	1	1
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	3	3	4	4	4	4

<u>Remuneração base mensal</u>	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Administração / Direção	1 000	1 000	1 000	1 020	1 020	1 020
Administrativa Financeira	1 000	1 000	1 000	1 020	1 020	1 020
Comercial / Marketing	1 000	1 000	1 000	1 020	1 020	1 020
Produção / Operacional	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Qualidade	1 000	1 000	1 000	1 020	1 020	1 020
Manutenção	1 000	1 000	1 000	1 020	1 020	1 020
Aprovisionamento	1 000	1 000	1 000	1 020	1 020	1 020
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Administração / Direção	14 000	14 000	14 000	14 280	14 280	14 280
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000	14 000
Qualidade			14 000	14 280	14 280	14 280
Manutenção	14 000	14 000	14 000	14 280	14 280	14 280
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	42 000	42 000	56 000	56 840	56 840	56 840

<u>Outros Gastos</u>	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%	2 842	2 842	2 899	2 899	2 899
Pessoal	23,75%	6 888	6 888	10 213	10 346	10 346
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	420	420	560	568	568
Subsídio Alimentação	220,00	7 260	7 260	9 680	9 874	9 874
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Formação		300	300	400	400	400
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS		18 710	18 710	24 695	25 086	25 086
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		60 710	60 710	81 926	81 926	81 926

<u>QUADRO RESUMO</u>	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Remunerações						
Órgãos Sociais	14 000	14 000	14 000	14 280	14 280	14 280
Pessoal	29 000	29 000	43 000	43 560	43 560	43 560
Encargos sobre remunerações	9 730	9 730	13 055	13 244	13 244	13 244
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	420	420	560	568	568	568
Gastos de acção social	7 260	7 260	9 680	9 874	9 874	9 874
Outros gastos com pessoal	300	300	400	400	400	400
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	60 710	60 710	80 695	81 926	81 926	81 926

<u>Retenções Colaboradores</u>	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	9,30%	1 302	1 302	1 328	1 328	1 328
Outro Pessoal	11,00%	3 190	3 190	4 792	4 792	4 792
Retenção IRS Colaborador	15,00%	6 450	6 450	8 676	8 676	8 676
TOTAL Retenções		10 942	10 942	14 796	14 796	14 796

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Clientes	12 608	15 080	18 591	24 240	31 868	44 511
Inventários	3 501	4 212	5 233	6 800	9 065	12 710
Estado						
*						
*						
TOTAL	31 109	34 292	38 824	46 040	55 933	72 221
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	6 384	7 047	7 960	9 319	11 250	14 312
Estado	527	4 319	5 636	6 880	8 485	11 179
*						
TOTAL	6 911	11 367	13 596	16 198	19 735	25 491

Fundo Maneio Necessário	24 198	22 925	25 228	29 841	36 197	46 730
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Investimento em Fundo de Maneio	24 198	-1 273	2 303	4 613	6 356	10 532
--	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------	---------------

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	527	4 319	5 636	6 880	8 485	11 179
SS	1 185,13	1 185,13	1 590,54	1 613,67	1 613,67	1 613,67
IRS	537,50	537,50	712,50	723,00	723,00	723,00
IVA	-1 195,89	2 596,83	3 332,68	4 543,07	6 148,08	8 842,50



Investimento

Investimento por ano	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	10 000			5 000		
Edifícios e Outras Construções	100 000					
Equipamento Básico	50 000					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	2 000					
Equipamentos biológicos	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Outros activos fixos tangíveis	5 000					
Total Activos Fixos Tangíveis	170 000	3 000	3 000	8 000	3 000	3 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	1 000			500		
Programas de computador	1 500			500		
Propriedade industrial	500			500		
Outros activos intangíveis	250	250	250	250	250	250
Total Activos Intangíveis	3 250	250	250	1 750	250	250
Total Investimento	173 250	3 250	3 250	9 750	3 250	3 250

IVA	23%	13 110				
------------	------------	---------------	--	--	--	--

Valores Acumulados	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	10 000	10 000	10 000	15 000	15 000	15 000
Edifícios e Outras Construções	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Equipamento Básico	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Equipamentos biológicos	3 000	6 000	9 000	12 000	15 000	18 000
Outros activos fixos tangíveis	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Total Activos Fixos Tangíveis	170 000	173 000	176 000	184 000	187 000	190 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	1 000	1 000	1 000	1 500	1 500	1 500
Programas de computador	1 500	1 500	1 500	2 000	2 000	2 000
Propriedade industrial	500	500	500	1 000	1 000	1 000
Outros activos intangíveis	250	500	750	1 000	1 250	1 500
Total Activos Intangíveis	3 250	3 500	3 750	5 500	5 750	6 000
Total	173 250	176 500	179 750	189 500	192 750	196 000

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	6,67%
Equipamento de Transporte	10,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	25,000%
Programas de computador	25,000%
Propriedade industrial	25,000%
Outros activos intangíveis	25,000%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

Depreciações e amortizações	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total Depreciações & Amortizações	8 146	8 808	9 471	10 508	10 358	8 958

Depreciações & Amortizações acumuladas	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	7 333	15 267	23 800	32 933	42 667	51 000
Activos Intangíveis	813	1 688	2 625	4 000	4 625	5 250
TOTAL	8 146	16 954	26 425	36 933	47 292	56 250

Valores Balanço	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	162 667	157 733	152 200	151 067	144 334	139 000
Activos Intangíveis	2 438	1 813	1 125	1 500	1 125	750
TOTAL	165 104	159 546	153 325	152 567	145 459	139 750

Financiamento

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investimento	197 448	1 977	5 553	14 363	9 606	13 782
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	201 400	2 000	5 700	14 700	9 800	14 100

Fontes de Financiamento	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meios Libertos					14 355	49 038
Capital	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	50 000					
Subsídios	50 000		25 000		25 000	
TOTAL	115 000	15 000	40 000	15 000	54 355	64 038

N.º de anos reembolso

10

Taxa de juro associada

7,50%

2025						
Capital em dívida (início período)	50 000	50 000	45 000	40 000	35 000	30 000
Taxa de Juro	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Juro Anual	3 750	3 750	3 375	3 000	2 625	2 250
Reembolso Anual		5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Imposto Selo (0,4%)	15	15	14	12	11	9
Serviço da dívida	3 765	8 765	8 389	8 012	7 636	7 259
Valor em dívida	50 000	45 000	40 000	35 000	30 000	25 000

Capital em dívida	50 000	45 000	40 000	35 000	30 000	25 000
Juros pagos com Imposto Selo incluído	3 765	3 765	3 389	3 012	2 636	2 259
Reembolso		5 000	5 000	5 000	5 000	5 000

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	61 500,00	73 562,50	90 687,50	118 241,69	155 453,57	217 127,72
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	14 005,00	16 847,50	20 932,50	27 200,51	36 258,50	50 839,97
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	47 495,00	56 715,00	69 755,00	91 041,18	119 195,07	166 287,75
Ponto Crítico	113 088,13	114 689,33	142 316,97	145 621,80	146 547,77	145 391,03

Demonstração de Resultados Previsional						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	61 500	73 563	90 688	118 242	155 454	217 128
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	14 005	16 848	20 933	27 201	36 258	50 840
Fornecimento e serviços externos	18 480	18 905	19 302	19 688	20 082	20 463
Gastos com o pessoal	60 710	60 710	80 695	81 926	81 926	81 926
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-33 195	-24 400	-31 742	-12 073	15 687	62 398
Gastos/reversões de depreciação e amortização	8 146	8 808	9 471	10 508	10 358	8 958
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-41 340	-33 208	-41 212	-22 582	5 329	53 440
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	13 447	15 865	16 930	19 229	17 050	13 272
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-54 787	-49 073	-58 142	-41 810	-11 721	40 167
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-54 787	-49 073	-58 142	-41 810	-11 721	40 167

Mapa de Cash Flows Operacionais						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-31 005	-24 906	-30 909	-16 936	3 996	40 080
Depreciações e amortizações	8 146	8 808	9 471	10 508	10 358	8 958
Provisões do exercício						
	-22 859	-16 098	-21 438	-6 428	14 355	49 038
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-24 198	1 273	-2 303	-4 613	-6 356	-10 532
CASH FLOW de Exploração	-47 058	-14 825	-23 741	-11 041	7 999	38 506
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-173 250	-3 250	-3 250	-9 750	-3 250	-3 250
Free cash-flow	-220 308	-18 075	-26 991	-20 791	4 749	35 256
CASH FLOW acumulado	-220 308	-238 382	-265 373	-286 165	-281 416	-246 160

Mapa de Cash Flows Operacionais - Valor de Continuidade da Empresa				
FCFF(n+1) = NOPLAT(n) * (1+g) - Working Capital(n) * g				
Company's Terminal Value = FCFF(n+1) / (WAAC - g)				
	n	2030		
	WACC	6,11%		
	g = Fator de atualização	3,00%		
	NOPLAT = EBIT	53 440		
	Working Capital = Fundo de Maneio	46 730		
	FCFF(n+1)	53 641	=53440*(1+0,03)-46730*0,03	
	Company's Terminal Value	1 726 256	= (53440*(1+0,03)-46730*0,03)/(0,0701-0,03)	

Balanço Previsional

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVO						
Activo Não Corrente	165 104	159 546	153 325	152 567	145 459	139 750
Activos fixos tangíveis	162 667	157 733	152 200	151 067	144 334	139 000
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	2 438	1 813	1 125	1 500	1 125	750
Investimentos financeiros						
Activo corrente	31 109	34 292	38 824	46 040	55 933	72 221
Inventários	3 501	4 212	5 233	6 800	9 065	12 710
Clientes	12 608	15 080	18 591	24 240	31 868	44 511
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL ACTIVO	196 213	193 838	192 149	198 606	201 391	211 971
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	15 000	30 000	45 000	60 000	75 000	90 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-54 787	-103 860	-162 002	-203 812	-215 533
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	50 000	50 000	75 000	75 000	100 000	100 000
Resultado líquido do período	-54 787	-49 073	-58 142	-41 810	-11 721	40 167
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	10 213	-23 860	-42 002	-68 812	-40 533	14 634
PASSIVO						
Passivo não corrente	50 000	45 000	40 000	35 000	30 000	25 000
Provisões						
Financiamentos obtidos	50 000	45 000	40 000	35 000	30 000	25 000
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	136 000	172 698	194 151	232 419	211 924	172 337
Fornecedores	6 384	7 047	7 960	9 319	11 250	14 312
Estado e Outros Entes Públicos	527	4 319	5 636	6 880	8 485	11 179
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	129 089	161 331	180 555	216 220	192 189	146 846
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	186 000	217 698	234 151	267 419	241 924	197 337
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	196 213	193 838	192 149	198 606	201 391	211 971

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS						
Taxa de Crescimento do Negócio		20%	23%	30%	31%	40%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-89%	-67%	-64%	-35%	-8%	18%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
Return On Investment (ROI)	-28%	-25%	-30%	-21%	-6%	19%
Rendibilidade do Activo	-21%	-17%	-21%	-11%	3%	25%
Rotação do Activo	31%	38%	47%	60%	77%	102%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-536%	206%	138%	61%	29%	274%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	5%	-12%	-22%	-35%	-20%	7%
Solvabilidade Total	105%	89%	82%	74%	83%	107%
Cobertura dos encargos financeiros	-307%	-209%	-243%	-117%	31%	403%
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Liquidez Corrente	0,23	0,20	0,20	0,20	0,26	0,42
Liquidez Reduzida	0,20	0,17	0,17	0,17	0,22	0,35
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO						
Margem Bruta	29 015	37 810	50 453	71 353	99 113	145 824
Grau de Alavanca Operacional	-70%	-114%	-122%	-316%	1860%	273%
Grau de Alavanca Financeira	75%	68%	71%	54%	-45%	133%

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Free Cash Flow do Equity	-183 754	-38 940	-48 921	-45 020	-17 301	16 983	255 261
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,64%	1,67%	1,70%	1,74%	1,77%	1,81%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,80%	11,84%	11,88%	11,91%	11,95%	11,99%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,399	1,565	1,753	1,963
Fluxos Actualizados	-183 754	-34 830	-39 126	-32 184	-11 052	9 691	130 064
	-183 754	-218 584	-257 710	-289 893	-300 945	-291 254	-161 191
Valor Actual Líquido (VAL)	-161 191						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-63%	-4%
Taxa Interna de Rentabilidade	-4,10%						
Pay Back period	6 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Free Cash Flow to Firm	-220 308	-18 075	-26 991	-20 791	4 749	35 256	3 342 944
WACC	5,95%	4,84%	4,20%	3,33%	4,26%	6,11%	6,11%
Factor de actualização	1	1,048	1,092	1,129	1,177	1,249	1,325
Fluxos actualizados	-220 308	-17 241	-24 707	-18 418	4 035	28 231	2 522 798
	-220 308	-237 548	-262 255	-280 673	-276 638	-248 407	2 274 391
Valor Actual Líquido (VAL)	2 274 391						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-38%	55%
Taxa Interna de Rentabilidade	54,68%						
Pay Back period	6 Anos						
Cálculo do WACC	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Passivo Remunerado	179 089	206 331	220 555	251 220	222 189	171 846	
Capital Próprio	10 213	-23 860	-42 002	-68 812	-40 533	14 634	
TOTAL	189 302	182 471	178 553	182 408	181 656	186 480	
% Passivo remunerado	94,60%	113,08%	123,52%	137,72%	122,31%	92,15%	
% Capital Próprio	5,40%	-13,08%	-23,52%	-37,72%	-22,31%	7,85%	
Custo							
Custo Financiamento	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	
Custo financiamento com efeito fiscal	5,63%	5,63%	5,63%	5,63%	5,63%	5,63%	
Custo Capital	11,60%	11,64%	11,67%	11,70%	11,74%	11,77%	
Custo ponderado	0,059473558	4,84%	4,20%	3,33%	4,26%	6,11%	

Consumo de Unidades de Matérias-Primas por Unidade de Produto Acabado

[illegible]

Produção (em Quantidades)

Produção (em Quantidades)						Unidades físicas	
Produtos	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Vinhos	7 500	8 625	10 523	13 153	17 757		25 000
Outras Bebidas	2 500	3 125	3 750	5 000	6 250		8 750
Fumeiro	250	350	490	686	960		1 250
Derivados	300	375	525	750	900		1 125
Merchandising	200	300	450	675	999		1 500
TOTAL	10 750	12 775	15 738	20 264	26 866		37 626

Consumo de Matérias Primas 1*

[illegible]

Preço das Matérias Primas e Subsidiárias

[illegible]

Valor do consumo 2*

	Matérias Primas e Subsidiárias	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Garrafas		5 000	5 875	7 136	9 077	12 004	16 875
Rolhas		2 000	2 350	2 855	3 631	4 801	6 750
Rotulo		2 000	2 350	2 855	3 631	4 801	6 750
Caixas		4 105	4 973	6 207	8 141	10 733	14 963
Merchandising		400	600	900	1 350	1 998	3 001
Fumeiro		500	700	980	1 372	1 921	2 501
TOTAL		14 005	16 848	20 933	27 201	36 258	50 840