
CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE VINHOS NOS RESTAURANTES DO SEGMENTO MÉDIO ALTO: UMA ABORDAGEM INTEGRADA

CRISTIANO MORRIS PEREIRA PAULINO

Orientação: Prof. Dr.^a Ana Oliveira-Brochado

2009

Tese de Mestrado em Gestão Comercial



CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DE VINHOS NOS RESTAURANTES DO SEGMENTO MÉDIO ALTO: UMA ABORDAGEM INTEGRADA

CRISTIANO MORRIS PEREIRA PAULINO

TESE DE MESTRADO EM GESTÃO COMERCIAL

Orientação: Prof. Dr.^a Ana Oliveira-Brochado

Faculdade de Economia

Universidade do Porto

2009

“Uma refeição sem vinho é como um dia sem sol.” - Louis Pasteur

NOTA BIOGRÁFICA

Cristiano Morris Pereira Paulino nasce no Porto em 29 de Novembro de 1979

Entre 1997 e 2002 estuda na Universidade de Trás os Montes e Alto Douro onde conclui a Licenciatura em Enologia

Entre 2003 e 2004 estuda na Escola Superior de Biotecnologia onde conclui a Pós-Graduação e Gestão de Qualidade

Entre 2005 e 2007 estuda no Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais onde conclui o MBA em Marketing e Direcção Comercial

Inicia em 2007 a parte lectiva do Mestrado em Gestão Comercial, na Faculdade de Economia do Porto, que conclui no ano seguinte

Colaborador, desde Fevereiro de 2002, numa empresa do sector corticeiro, tendo assumido funções como Gestor de Qualidade e, actualmente, acumula as funções de Gestor de Qualidade e de Clientes

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é o produto da contribuição de várias pessoas com quem fui contactando ao longo de todo o processo de planeamento e elaboração da investigação.

O meu especial agradecimento à Prof. Dr.^a Ana Brochado, minha orientadora, por ter aceitado a tarefa de me orientar, por me acompanhar no desenvolvimento desta tese e pela disponibilidade e presença constantes durante todas as etapas do trabalho.

À minha família porque sem ela nada do que tenho e fiz seria possível. Em especial à Mónica, minha mulher, pela motivação e apoio constantes.

À Faculdade de Economia do Porto por me ter proporcionado os meios para levar a cabo este projecto.

À Revista Wine por se mostrar interessada e colaborar no sentido de promover a investigação nas áreas dos vinhos e da restauração.

RESUMO

Apesar do reconhecimento da importância do restaurante para o sector vitivinícola, da importância da harmonização entre o vinho e a comida e do papel da lista de vinhos como elemento diferenciador do restaurante, a literatura revela a existência de um número reduzido de estudos sobre este canal de comercialização de vinho. Deste modo, o objectivo central da presente dissertação de Mestrado consiste em caracterizar a gestão de vinhos por restaurantes do segmento médio – alto de Portugal, nomeadamente dando resposta às seguintes quatro questões de investigação: (i) Qual o grau de envolvimento entre o restaurante e o vinho? (ii) Como é que os restaurantes gerem o processo de compra de vinhos? (iii) Como é que os restaurantes gerem internamente os vinhos? (iv) Como é que os restaurantes gerem a venda de vinhos?

O grau de envolvimento, medido através de variáveis associadas à importância atribuída ao vinho, permite caracterizar o impacto do vinho no restaurante. O processo de compra de vinhos de uma empresa é um normalmente aceite como mais complexo e a compra de vinhos pelos gestores de restaurantes reveste-se de especificidades do próprio sector e produto. A gestão de vinhos no restaurante não se resume ao armazenamento dos vinhos no restaurante e o seu serviço pelo empregado de mesa. Devem-se analisar outros parâmetros como o responsável pela compra, a selecção e avaliação dos fornecedores e a gestão da lista de vinhos. A venda de vinhos no restaurante é influenciada por diversos factores que podem promover a venda e melhorar a satisfação dos clientes do restaurante.

Em termos metodológicos, optou-se por caracterizar todo este processo de uma forma integrada. Para responder às questões de investigação, foram realizadas entrevistas a restaurantes e analisadas as respostas a um questionário estruturado, a partir de uma amostra de 54 restaurantes de todo o Portugal, com a colaboração da Revista Wine.

Os resultados do presente trabalho permitiram melhorar a compreensão do processo de gestão de vinhos pelo restaurante e a proposta de acções de gestão comercial.

ABSTRACT

Despite the recognition of the importance of restaurants to the wine sector, of the harmonization between the wine and the food and the role of the wine list as an element of the restaurant, the literature reveals a reduced number of studies on the channel of wine commercialization.

Thus, the central objective of the present master's dissertation consists on the characterization of the restaurants management of wines of medium and high segments, responding to the following four questions: (i) What is the degree of involvement between restaurants and the wine?; (ii) How do restaurants manage the wine buying process?, (iii) How do restaurants internally manage the wines? and (iv) How do restaurants manage wine sales?

The degree of involvement, measured through the variables associates to the importance given to wine, allows us to characterize the impact of wine on the restaurants outcomes,. A firms wine buyer's process is generally accepted to be the most complex and the acquisition of wine by restaurant managers is influenced by specifications of the sector and product. The management of wine in restaurants is not limited to its storage and the table services

Other parameters such as the person responsible for the acquisition, the selection and evaluation of the suppliers and the management of the wine list must be analyzed. The wine sales in a restaurant are influenced by a diverse number of factors that can promote the wine sales and improve client satisfaction with the restaurant.

Methodologically we appear to characterize this whole process in an integrated manner to answer the investigation questions, we, in collaboration with the magazine "Wine" interview restaurants and analyzed the answers to a structured questionnaire based on a sample of 54 Portuguese restaurants.

The results of the present study allowed a better understanding of the restaurant wine management process and purpose management actions and strategies.

ÍNDICE

Introdução	1
1. Enquadramento	1
2. Objectivos	5
3. Metodologia	6
4. Estrutura	7
Capítulo I - O Vinho e o Restaurante.....	8
1.1. Introdução	8
1.2. Caracterização económica dos sectores do vinho e da restauração	9
1.2.1 Caracterização do sector vitivinícola.....	9
1.2.1.1. Principais tendências na Industria do Vinho.....	12
1.2.2. Caracterização do sector da restauração	13
1.2.2.1. Principais tendências do sector da restauração	15
1.2.3. Distribuição de vinhos na restauração	16
1.3. A importância do vinho para o restaurante	18
1.3.1 A relação entre o vinho e a comida	20
1.4. Síntese Conclusiva	24
Capítulo II - A gestão dos vinhos no restaurante	25
2.1. Introdução	25
2.2. O processo de compra em empresas	26
2.3. A compra pelo consumidor.....	29
2.4. O processo de compra de vinho pelo restaurante	34
2.4.1. O responsável pela compra	35
2.4.2. A detecção da necessidade de compra, selecção e avaliação de fornecedores.....	35
2.5. A gestão interna de vinhos	42
2.5.1. A importância do <i>Sommelier</i>	42

2.5.2. A importância da formação em vinhos.....	43
2.5.3. Critérios na definição da lista de vinhos	50
2.5.4. A gestão do preço dos vinhos	52
2.6. A venda de vinhos no restaurante	56
2.6.1. A escolha do cliente.....	56
2.6.2. A promoção de venda.....	60
2.7. Síntese Conclusiva	63
 Capítulo III - Metodologia.....	64
3.1. Introdução	64
3.2. Questões de investigação	65
3.3. Definição da População-alvo e processo de amostragem	71
3.4. Construção do questionário	74
3.4.1. Macro Estrutura.....	75
3.4.2. Micro Estrutura	76
3.4.3. Estudo piloto.....	84
3.5. Técnicas de análise estatística	85
3.6. Síntese conclusiva	86
 Capítulo IV- Análise e Discussão dos Resultados	87
4.1. Introdução	87
4.2. Análise Qualitativa.....	88
4.3. Caracterização do restaurante e do respondente	90
4.4. O envolvimento dos respondentes com o vinho	95
4.5. O processo de compra de vinho pelo restaurante	97
4.5.1. O responsável pela compra	97
4.5.2. Detecção da necessidade	98
4.5.3. A selecção de fornecedores	99
4.5.4. A avaliação dos fornecedores	108
4.6. A gestão interna de vinhos no restaurante.....	110
4.6.1. O sommelier.....	110

4.6.2. A formação em vinhos	111
4.6.3. O serviço do Vinho	112
4.6.4. A lista de vinhos	117
4.6.5. A política de preço	126
4.7. A venda de vinhos no restaurante	127
4.7.1. Escolha do cliente	127
4.7.2. Acções para promover a venda de vinhos no restaurante	129
4.8. Discussão dos resultados.....	136
4.8.1. A relação com o vinho	136
4.8.2. O processo de compra de vinho.....	137
4.8.3. A gestão interna de vinhos	143
4.8.4. A venda de vinhos	154
4.8.4.1. Acções, realizadas pelos fornecedores dos restaurantes, que poderão contribuir para o aumento do consumo de vinho no restaurante	157
4.8.4.2. Análise dos resultados de um ponto de vista da gestão comercial	169
4.8.4.3. Acções comerciais realizadas pelo produtor de vinhos para o restaurante.....	170
4.8.4.4. Acções comerciais realizadas pelo restaurante no sentido de aumentar a venda de vinho no restaurante	176
4.9. Síntese Conclusiva	177
 Capítulo V- Conclusão	 178
 Referências Bibliográficas.....	 183
 Anexos.....	 192

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.ESQUEMA DA CADEIA DE VALOR DOS VINHOS EM PORTUGAL.....	16
FIGURA 2.RESUMO DO PROCESSO DE AMOSTRAGEM REALIZADO.....	74
FIGURA 3.CARACTERIZAÇÃO DA MACRO ESTRUTURA ADOPTADA.....	75
FIGURA 4.PROCESSO DE MARKETING.....	170
FIGURA 5.APROXIMAÇÃO DOS POSICIONAMENTOS DO FORNECEDOR E DO RESTAURANTE	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. FREQUÊNCIA RELATIVA (%) DE COMPRA DE VINHO.....	98
GRÁFICO 2. FREQUÊNCIA RELATIVA (%) DE RESTAURANTES POR CATEGORIA DE QUANTIDADE DE STOCK MÍNIMA PARA ACTIVAR A COMPRA.....	98
GRÁFICO 3. FREQUÊNCIA RELATIVA (%) DE RESTAURANTES POR CATEGORIA DE NÚMERO DE FORNECEDORES POR CATEGORIA	100
GRÁFICO 4. DISPERSÃO DE RESTAURANTES POR NÚMERO DE FORNECEDORES, NUM GRÁFICO DE CAULE E FOLHAS	101
GRÁFICO 5. CRITÉRIOS MAIS IMPORTANTES NA SELECÇÃO DOS FORNECEDORES	103
GRÁFICO 6. CRITÉRIOS MAIS RELEVANTES NA ESCOLHA DE VINHO PELO CONSUMIDOR..	104
GRÁFICO 7. PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES REALIZADAS ANTES DE ADQUIRIR UM VINHO	105
GRÁFICO 8. SATISFAÇÃO DO RESTAURANTE, DE ACORDO COM AS PERCEPÇÕES DOS INQUIRIDOS	109
GRÁFICO 9. PREFERÊNCIA NA COMPRA DE VINHO	109
GRÁFICO 10. PERCENTAGEM DE RESTAURANTES QUE TÊM <i>SOMMELIER</i>	110
GRÁFICO 11. PERCENTAGEM DE RESTAURANTES QUE NÃO TENDO <i>SOMMELIER</i> , PRETENDEM FORMAR UM.	110
GRÁFICO 12. PERCENTAGEM DE RESTAURANTES QUE REALIZAM FORMAÇÃO DE VINHOS AO PESSOAL MAIS IMPORTANTE	111
GRÁFICO 13. FREQUÊNCIA RELATIVA (%) COM QUE REALIZA FORMAÇÃO EM VINHOS POR ANO	111
GRÁFICO 14. FREQUÊNCIA RELATIVA (%) DE VINHO DA CASA POR TIPO DE VINHO	112
GRÁFICO 15. PESO DO VINHO DA CASA NAS VENDAS DE VINHO.....	113
GRÁFICO 16. PERCENTAGEM DE VINHO A COPO POR TIPO DE VINHO.....	113
GRÁFICO 17. NÚMERO DE VINHOS A COPO POR CATEGORIAS	114
GRÁFICO 18. PESO DO VINHO A COPO NAS VENDAS DE VINHO.....	115
GRÁFICO 19. MÉDIA DE VINHOS, PRESENTES NA LISTA, POR TIPO DE VINHO	118
GRÁFICO 20. MÉDIA DE VINHOS, PRESENTES NA LISTA, POR REGIÃO.....	119
GRÁFICO 21. VINHO BRANCO MAIS VENDIDO POR REGIÃO	120
GRÁFICO 22. VINHO TINTO MAIS VENDIDO POR REGIÃO.....	120

GRÁFICO 23. COMO DEVE SER UMA LISTA DE VINHOS NA OPINIÃO DOS RESTAURANTES INQUIRIDOS (%)	121
GRÁFICO 24. RESTAURANTES QUE REALIZAM ALTERAÇÕES NA LISTA DE VINHOS.....	121
GRÁFICO 25. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA POLITICA DE MARGENS, MÉDIA, POR PREÇO E POR TIPO DE VINHO	127
GRÁFICO 26. GRAU DE IMPORTÂNCIA POR ACÇÃO REALIZADA PARA O AUMENTO DO CONSUMO DE VINHO NO RESTAURANTE.....	133
GRÁFICO 27. PROPORÇÃO DE RESTAURANTES QUE ADMITE REALIZAR AS ACÇÕES COMERCIAIS PROPOSTAS	134

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1.VOLUME DE NEGÓCIOS INDÚSTRIA DO VINHO	9
TABELA 2.EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DE VINHO EM PORTUGAL.....	10
TABELA 3.VOLUME DE PRODUÇÃO DE VINHOS ENTRE 2005 E 2008, POR REGIÃO, EM PORTUGAL (HECTOLITROS)	11
TABELA 4.DADOS ECONÓMICOS DOS ÍNDICES AC. NIELSEN – INA E INCIM	17
TABELA 5.ELEMENTOS DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE O VINHO E A COMIDA	23
TABELA 6.FORÇAS E FRAQUEZAS DAS LISTAS RECOLHIDAS E DAS ENTREVISTAS	51
TABELA 7.GUIÃO DE ENTREVISTA	66
TABELA 8.CARACTERIZAÇÃO DOS RESTAURANTES POR TIPO	91
TABELA 9.CLASSIFICAÇÃO DOS RESTAURANTES POR TIPO DE COZINHA	92
TABELA 10. CARACTERIZAÇÃO DOS RESTAURANTES POR TIPO DE AMBIENTE.....	93
TABELA 11. CARACTERIZAÇÃO DO NÚMERO DE LUGARES, TAXA DE OCUPAÇÃO, IDADE E PREÇO MÉDIO DO RESTAURANTE	94
TABELA 12. CATEGORIAS DE PREÇO DOS RESTAURANTES	94
TABELA 13. IMPORTÂNCIA DO VINHO PARA O RESTAURANTE	96
TABELA 14. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONSÁVEL DE COMPRAS DOS RESTAURANTES ...	97
TABELA 15. NÚMERO DE FORNECEDORES EM CADA RESTAURANTE.....	99
TABELA 16. VALORES EXTREMOS PARA O NÚMERO DE FORNECEDORES.....	101
TABELA 17. NÍVEL DE IMPORTÂNCIA MÉDIO DOS CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DE FORNECEDORES.....	103
TABELA 18. PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES, POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA, REALIZADAS ANTES DE ADQUIRIR UM VINHO	106
TABELA 19. COMPRAS DE VINHO, EM DISTRIBUIDORES OU GROSSISTAS, POR CATEGORIAS 107	
TABELA 20. COMPRAS DE VINHO, NO PRODUTOR, POR CATEGORIAS.....	107
TABELA 21. PERCENTAGEM MÉDIA DE COMPRA DE VINHO POR TIPO DE FORNECEDOR.	108
TABELA 22. NÚMERO DE RESTAURANTES COM VINHO A COPO	114
TABELA 23. RESPONSÁVEL PELA SUGESTÃO DE VINHOS NO RESTAURANTE.....	116
TABELA 24. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELA CONCEPÇÃO DA LISTA DE VINHOS 117	
TABELA 26. BENEFÍCIOS ESPERADOS DA LISTA DE VINHOS PARA O RESTAURANTE.....	123
TABELA 27. GRAU DE IMPORTÂNCIA DE ALGUNS ELEMENTOS NA CONCEPÇÃO DA LISTA DE VINHOS	124
TABELA 28. POLITICA DE MARGENS, MÉDIA, POR PREÇO E POR TIPO DE VINHO.....	126
TABELA 29. ELEMENTOS MAIS IMPORTANTES NA ESCOLHA DE VINHO PELOS CLIENTES DOS RESTAURANTES.....	128
TABELA 30. IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS ACÇÕES COMERCIAIS NO RESTAURANTE....	130
TABELA 31. ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DE ALGUMAS ACÇÕES NO AUMENTO DA VENDA DE VINHO EM RESTAURANTES	131

TABELA 32. PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES PARA A IMPORTÂNCIA DAS ACÇÕES REALIZADAS PELOS FORNECEDORES NO AUMENTO DO CONSUMO DE VINHO NO RESTAURANTE.....	135
TABELA 33. NÍVEL DE IMPORTÂNCIA MÉDIA DE VÁRIOS PARÂMETROS RELACIONADOS COM O VINHO	142
TABELA 34. NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DO VINHO A COPO PARA O CLIENTE.....	146
TABELA 35. BENEFÍCIOS ESPERADOS COM A LISTA DE VINHOS	148
TABELA 36. BENEFÍCIOS ESPERADOS DA LISTA DE VINHOS SEGUNDO SAURA <i>ET AL.</i> (2008)	149
TABELA 37. NÚMERO DE VINHOS POR TIPO.....	150
TABELA 38. NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DE CRITÉRIOS, RELACIONADOS COM O PREÇO, PELOS RESPONDENTES.....	153
TABELA 39. COMPARAÇÃO DAS MARGENS COMERCIAIS DE ACORDO COM O PREÇO DO VINHO	154
TABELA 40. COMPARAÇÃO DAS MARGENS COMERCIAIS DE ACORDO COM O PREÇO DO VINHO POR SEGMENTOS.....	154

GLOSSÁRIO

AHRESP – Associação de Hotelaria e Restaurantes e Similares de Portugal

B2B – Business to Business

DBK – A DBK é uma empresa espanhola especializada na elaboração de estudos de análise sectorial e de concorrência.

DO – Denominação de Origem

DOC – Denominação de Origem Controlada

DOP – Denominação de Origem Produzida

IG – Indicação Geográfica

HORECA – Hotéis, Restaurantes e Cafés

INA – Índice Nielsen Alimentar

INCIM – índice Nielsen de Consumo Imediato

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

Nielsen – Consultora A.C.Nielsen

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

ROI – *Return on investment* (retorno do capital investido)

VLQPRD – Vinho Licoroso de Qualidade Produzido em Região Demarcada

VQPRD – Vinho de Qualidade Produzido em Região Demarcada

VAB – Valor Acrescentado Bruto

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

1. ENQUADRAMENTO

Na presente dissertação de Mestrado em Gestão Comercial definiu-se como tema de estudo e caracterização da gestão de vinhos por restaurantes do segmento médio-alto¹.

Os restaurantes do segmento médio – alto diferenciam-se tradicionalmente dos outros restaurantes através dos seus recursos humanos, técnicos e físicos (Johnson *et al.*, 2005) e pela atmosfera ou ambiente especial (Dube *et al.*, 1994; Dulen, 1998; Susskind and Chan, 2000). Estes recursos ou elementos de diferenciação incluem o menu, uma vez que as percepções do consumidor podem ser desenvolvidas através da sua experiência anterior e outras fontes, como os materiais de comunicação do restaurante (Kara *et al.*, 1996). Assim, o menu do restaurante pode ser considerado tanto como uma ferramenta de comunicação como um instrumento de auxílio na venda de vinho (Bowen *et al.*, 1995).

A importância do sector da restauração para o sector dos vinhos pode ser analisada através dos dados económicos disponíveis, que revelam que os restaurantes, juntamente com os cafés e hotéis (canal HORECA), representam um potencial económico

¹ Segmento médio – alto refere-se aos restaurantes de preço superior a 15€, de acordo com a classificação atribuída pelos principais guias de restaurantes, nomeadamente, o guia Lifecooler (www.lifecooler.com)

importante para o sector dos vinhos. De acordo com o Índice Nielsen para o Consumo Imediato (INCIM) da consultora AC Nielsen (Nielsen, 2007) os restaurantes, os cafés e hotéis representam 26,6% da quantidade de vinhos vendida em Portugal e 47,6% em valor. Estes dados destacam a importância da restauração na comercialização de vinhos em Portugal.

Por outro lado, a importância do vinho para a restauração também não será de todo negligenciável. De acordo com o índice INCIM (Nielsen, 2007) a importância do vinho é de 11% em valor, isto é, representa cerca de 17 milhões de euros (o total do mercado é de 1,5 mil milhões). No ano de 2006 os vinhos foram as bebidas que mais cresceram em valor e volume, com aumentos de 4 e de 10%, respectivamente (Nielsen, 2007).

Além do potencial de vendas a comercialização de vinhos nos restaurantes representa para estes, uma variável de diversificação da oferta. A selecção do vinho apropriado a harmonizar com a comida providencia aos gestores de restaurantes oportunidades de aumentar o lucro do restaurante através das vendas de vinho e aumentar a satisfação do consumidor com a experiência gastronómica proporcionada (Westering, 1996; Harrington, 2005, Fattorini, 1997). Assim, a crescente audiência presente nos restaurantes poderá ser vital para estes desenvolverem uma experiência gastronómica especial para responder a clientes cada vez mais exigentes (Saura *et al.*, 2008). A aposta na diferenciação como meio de captar clientes é uma necessidade cada vez mais premente. Um dos elementos de diferenciação poderá ser a oferta de vinho. Tradicionalmente, um sortido amplo de vinhos tem sido um óptimo parâmetro para julgar a qualidade do restaurante e um bom fornecimento gastronómico não faz sentido sem uma excelente oferta de vinhos (Saura *et al.*, 2008). Neste sentido importa destacar o papel das compras de vinho no sentido de garantir uma oferta de vinhos ajustada.

Por outro lado, os restaurantes podem ser muito importantes para a indústria do vinho uma vez que permitem a afirmação das marcas de vinho na mente dos consumidores, isto é, aumentar a sua notoriedade e imagem de marca. Deste modo podendo potenciar as vendas noutros locais, nomeadamente hiper e supermercados e garrafeiras. Segundo Fattorini (1997), e no que concerne o vinho, qualquer alteração nos padrões de consumo começará no restaurante. Aliás, uma grande maioria dos consumidores não consome

vinho numa base regular. De acordo com o Estudo do Consumidor de Vinhos Português (ESB, 2003), em média, a casa aparece como o local de maior consumo de vinho, seguido dos restaurantes. No segmento de indivíduos com menos de 24 anos e em indivíduos solteiros, o restaurante aparece em primeiro lugar. Já de acordo com o estudo da consultora Viniportugal (2008), cerca de 95% dos inquiridos respondeu consumir vinho no restaurante e 79% em casa.

Assim, os restaurantes representam um canal importante para as vendas de vinhos e um meio de aumentar a notoriedade do vinho para o consumidor (Thorsen *et al.*, 2001). As equipas comerciais, das empresa vinícolas, podem obter benefícios em conhecer como os donos dos restaurantes concebem as suas listas de vinhos, fornecendo ideias sobre quais os vinhos que melhor se adequam a essa lista. Pode igualmente ser importante conhecer a opinião de especialistas sobre a estrutura das listas e o seu conteúdo, assim como os critérios para a definição dos menus (Saura *et al.*, 2008). Será certamente vantajoso para os produtores de vinho beneficiar da venda directa a restaurantes, porque o processo de venda directa pode ajudar os produtores, especialmente produtores recentes, a promover os seus vinhos e estabelecendo o reconhecimento da marca. Assim, é particularmente importante para os produtores definir como clientes – alvo os restaurantes, nos seus esforços comerciais (Gulteg, 2003). Sendo onde habitualmente o consumidor escolhe vinho para acompanhar a refeição, o restaurante é um local onde os produtores de vinho podem avaliar novas tendências de consumo e afinar as suas estratégias de marketing de forma a aumentar a percepção do consumidor para a marca de vinho. As ocasiões especiais, festas com amigos e a família, são as ocasiões de consumo mais frequentes para o consumidor em geral (Viniportugal, 2008).

Hoje o consumidor de vinhos aumentou o seu conhecimento global sobre este produto. As preferências e interesses em vinhos nos anos recentes levaram a um consumo de vinhos de superior qualidade numa base mais regular. Esta situação, complementada com o facto dos consumidores comerem fora cada vez mais vezes, demonstra a importância para a restauração de fornecer não só uma lista de vinhos adequada a uma audiência cada vez maior, mas também proporcionar uma *experiência vínica* de qualidade (Thorsen *et al.*, 2001). De facto, os portugueses são dos cidadãos europeus que gastam mais dinheiro em restaurantes e cafés. Segundo um estudo do Eurostat, de

Julho de 2008, o consumo dos portugueses em restaurantes, cafés e similares já ultrapassa os 9,5% do orçamento familiar, um valor superior à média europeia que apenas chega aos 3,9% do orçamento de gastos das famílias. Já a despesa relativa aos restaurantes e hotéis corresponde a 10,8% do orçamento familiar, valor elevado face aos gastos dos restantes cidadãos da UE, onde a média se situa nos 5,3%. Assim, os restaurantes representam um canal importante para a visibilidade e para o volume de negócios do sector vitivinícola, nomeadamente em Portugal, dada a sua elevada adesão e importância em despesa dos consumidores.

Numa perspectiva global e para comprovar a importância de ambos os sectores na promoção de Portugal e dos seus produtos, em 2007, foi emitido pelo Turismo de Portugal o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), onde se definiram 10 produtos em função da sua quota de mercado e potencial de crescimento, bem como da aptidão e potencial competitivo de Portugal. Neste plano um dos produtos definidos como prioritários foi a Gastronomia e Vinhos, em conjunto. Das regiões portuguesas definiram-se 3 prioritárias: Porto e Norte, Lisboa e Alentejo. Estas regiões foram definidas como mais importantes pela quantidade de actividades empresariais relacionadas com a produção, elaboração e comercialização de vinho.

Assim, a importância da presente investigação deve-se:

- i. À importância económica de ambos os sectores e ao impacto estratégico de ambos os sectores;
- ii. Ao impacto do canal da restauração na afirmação das marcas de vinho na mente dos consumidores;
- iii. Ao crescente interesse e conhecimento do consumidor em vinhos;
- iv. À importância da harmonização entre o vinho e a comida e do seu papel no desenrolar da experiência gastronómica;
- v. Ao papel da lista de vinhos como elemento diferenciador do posicionamento dos restaurantes

No entanto, e apesar do grande número de estudos sobre o comportamento de compra do consumidor de vinhos (ver por exemplo: Gil *et al.*, 1997; Goodman 2009; Martinez *et al.*, 2006; Wakefield *et al.*, 2003; Steiner, 2002; ESB, 2003; Bruwer *et al.*, 2007;

Viniportugal, 2008), poucos estudos foram realizados sobre o comportamento de compra do restaurante / gestor de restaurante, com excepção de Gulteg (2003), ou sobre a lista de vinhos como Berenguer *et al.* (2009), Saura *et al.* (2008) e Thorsen *et al.* (2001). Deste modo, conclui-se que os poucos estudos divulgados na literatura analisam um aspecto isolado da gestão de vinhos no restaurante.

O carácter inovador do presente estudo centra-se precisamente na perspectiva de cadeia integrada de gestão de vinhos, tendo como pêndulo central o restaurante.

Assim, no estudo da gestão de vinhos num restaurante importa compreender como compram, como gerem o vinho internamente e como promovem a venda deste no restaurante. Nesta investigação promove-se a valorização desta cadeia interna que determina o envolvimento do restaurante com o vinho. Assim, procede-se ao estudo do comportamento de compra, da gestão interna dos vinhos e da promoção de venda deste no seio do restaurante. A importância e novidade desta investigação residem na abrangência e carácter integrado da gestão de vinhos num restaurante.

De seguida procede-se à descrição dos principais objectivos da presente investigação.

2. OBJECTIVOS

O objectivo central da presente dissertação de Mestrado consiste em caracterizar a gestão de vinhos por restaurantes do segmento médio – alto de Portugal, nomeadamente dando resposta às seguintes quatro questões de investigação:

- i. Qual o grau de envolvimento entre o restaurante e o vinho?
- ii. Como é que os restaurantes gerem o processo de compra de vinhos?
- iii. Como é que os restaurantes gerem internamente os vinhos?
- iv. Como é que os restaurantes gerem a venda de vinhos?

A resposta às questões de investigação *supra* apresentadas, para além de contribuírem para um melhor conhecimento do processo de gestão de vinhos no restaurante, poderão permitir a restaurantes, numa perspectiva de gestão comercial:

- encontrar novas formas de promoverem a venda de vinhos nos seus restaurantes;
- aprender novas formas de seleccionar fornecedores e;
- compreender como se efectua a gestão dos vinhos em restaurantes do segmento médio – alto;

Poderá servir igualmente para permitir aos profissionais envolvidos no sector dos vinhos e da restauração (consultores, revistas de especialidade, jornalistas, entre outros) compreender como é gerido o vinho pelos restaurantes, em toda as suas vertentes – compra, gestão interna e venda.

3. METODOLOGIA

A metodologia adoptada neste trabalho caracterizou-se pela realização inicial de uma revisão da literatura pertinente, no sentido de definir as questões de investigação. No sentido de confirmar a importância do estudo, procedeu-se a uma entrevista ao Vice – Presidente da Viniportugal.

Seguiu-se a construção de um questionário que respondesse às questões em investigação. No sentido de validar o questionário desenvolvido, procedeu-se à realização de um estudo piloto, que consistiu na realização de entrevistas qualitativas e quantitativas junto de restaurantes do sector. Estas entrevistas permitiram igualmente a construção de novas questões de investigação.

Procedeu-se, então, ao processo de amostragem e consequente trabalho de campo, que consistiu no envio através de e-mail dos questionários e a realização de uma chamada telefónica no sentido de expor a pertinência do estudo e a promoção de respostas.

Seguiu-se a recolha dos questionários e tratamento estatísticos do qual derivaram os resultados que suportam a presente investigação.

4. ESTRUTURA

A presente dissertação está organizada de acordo com quatro capítulos:

No primeiro capítulo – *O Vinho e o Restaurante* - efectua-se uma revisão da importância económica do vinho para o restaurante e do restaurante para o sector do vinho. Procede-se igualmente a uma descrição da importância do vinho para o restaurante destacando os aspectos não económicos;

No segundo capítulo – *A Gestão de Vinhos no Restaurante* - procede-se à revisão de literatura realizada no sentido de compreender o processo de compra do restaurante, a gestão interna dos vinhos e a venda de vinhos no restaurante;

No terceiro capítulo – *Metodologia* - descreve-se a metodologia utilizada na presente investigação, nomeadamente no que se refere à definição das questões em investigação, da construção do questionário, da macro e micro estruturas do questionário, do estudo piloto e as técnicas estatísticas utilizadas;

No capítulo quatro – *Apresentação e Discussão de Resultados* - realiza-se a apresentação e discussão dos resultados de acordo com as macro e micro estruturas idealizadas.

Por fim, na *Conclusão*, são destacadas as principais contribuições da presente investigação, são apresentadas sugestões para trabalhos futuros e limitações identificadas neste estudo.

CAPÍTULO I - O VINHO E O RESTAURANTE

1.1. INTRODUÇÃO

Nas páginas seguintes prossegue-se, no primeiro ponto, a uma caracterização económica sucinta dos sectores da vitivinícola e da restauração, bem como ao enquadramento da distribuição dos vinhos na restauração no contexto da cadeia de valor dos vinhos em Portugal.

Num segundo ponto analisa-se a importância dos vinhos para a restauração, destacando a relação entre o vinho e a comida.

Neste capítulo procurou-se, primeiro, realizar uma caracterização económica sucinta dos sectores vitivinícola e da restauração com recurso a dados disponíveis.

Segund, a revisão da literatura efectuada realçou a forte ligação entre os vinhos e a comida sendo que o consumo de vinho tem maior expressão quando consumido em conjunto com a comida

1.2. CARACTERIZAÇÃO ECONÓMICA DOS SECTORES DO VINHO E DA RESTAURAÇÃO

1.2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR VITIVINÍCOLA

De acordo com o Instituto da Vinha e do Vinho, IVV (2009), a produção de vinho em Portugal é uma importante componente do ramo agrícola nacional, tendo representado, em 2007, cerca de 13% do valor gerado.

Com uma superfície vitícola de 237 mil hectares repartida pelas diferentes regiões, a cultura da vinha ocupa cerca de 2,6% do território continental (91.909 Km²) que, na campanha 2008/2009 (início em 1 de Agosto de 2008 e fim em 31 de Julho de 2009) conduziram a uma produção declarada de 30 mil produtores (IVV, 2009).

O volume de negócios das empresas da Indústria do Vinho em Portugal manteve-se estável entre 2004 e 2006, à volta de mil milhões de euros. Este valor significa pouco em comparação com o volume de negócios da totalidade das empresas de Portugal (cerca de 330 mil milhões de euros) mas é muito importante face às empresas do sector das bebidas, representando quase 50% do volume de negócios. Em 2007 verificou-se, no entanto, um aumento de 10% no volume de negócios face a 2006.

TABELA 1. Volume de Negócios Indústria do Vinho

Ano	2007	2006	2005	2004
Volume (€)	1.164.262.189	1.057.683.828	1.058.471.314	1.067.858.974

Fonte: INE (Nov., 2009)

Segundo a consultora DBK (2007), as descidas do consumo de vinho e das exportações determinaram, em 2005, uma diminuição do volume de negócios do sector.

Em Julho de 2008 encontravam-se inscritas no IVV cerca de 1.900 empresas vitivinícolas e engarrafadores, 1.500 produtores e 1.600 engarrafadores. De assinalar o aumento o numero de exportadores / importadores, superando os 1800 (DBK, 2009).

Nos últimos anos as principais empresas realizaram investimentos para ampliar e melhorar as suas instalações, assim como para a aquisição de vinhas e adegas existentes, de modo a ampliar o seu âmbito de actuação, diversificar o seu portfólio de marcas e favorecer a sua capacidade exportadora (DBK, 2009). A actividade apresenta um grau de concentração significativo num número de operadores reduzidos. Os cinco principais produtores – Vinhos Sogrape, Grupo Gran Cruz Porto, Grupo Symington, Grupo Enoport e Fladgate Partnership – geram em conjunto cerca de 40% do total das vendas de vinho produzido em Portugal.

Quanto à evolução mais recente do volume de produção, registou-se uma relativa estabilidade entre as colheitas de 2000/1 a 2006/7, em que se produziu uma média anual de 7,3 milhões de hectolitros, seguida de quebra consecutiva nos anos de 2007/8, com redução de 16,3%, e em 2008/9 com redução de 22,9%, face à média indicada. Esta quebra, devida essencialmente a condições climáticas adversas e problemas fitossanitários nas vinhas, surge também, numa leitura de dados estatísticos de série mais longa, como ocorrência verificada a cada ciclo de dez anos (IVV, 2009).

TABELA 2.Evolução da Produção de Vinho em Portugal

Ano	Média		
	2008/9	2007/8	2000/1 e 2006/7
Produção (Milhões de hectolitros)	5,6	6,0	7,3
% Variação	-22,9	-16,3	-

Fonte: INE (2009)

Em termos de importância na produção de vinhos (incluindo **VLQPRD** Porto e Madeira), a região do Douro é a mais importante, com 1,4 milhões de hectolitros, logo seguido da Estremadura e o Alentejo. Contudo, se excluirmos a produção de vinho do Porto (**VLQPRD**), o Douro desce para terceiro lugar com uma produção 0,5 milhões de hectolitros, logo a seguir à Estremadura e o Alentejo.

TABELA 3. Volume de Produção de Vinhos entre 2005 e 2008, por Região, em Portugal (hectolitros)

Região Vitivinícola	2008	2007	2006	2004	2005
Minho	732,494	710,625	937,605	987,715	939,564
Trás-os-Montes	104,676	98,302	232,042	225,787	255,798
Douro	1,369,912	1,443,429	1,717,728	1,645,627	1,743,865
Beiras	728,957	660,095	1,337,992	1,196,325	1,353,938
Ribatejo	514,352	670,640	639,747	845,425	685,319
Estremadura	930,973	1,056,407	1,195,983	1,294,856	1,177,088
Terras do Sado	336,003	418,989	428,488	373,125	338,204
Alentejo	803,417	930,452	961,721	825,709	693,364
Algarve	23,572	27,588	31,672	24,107	27,955
Madeira	41,231	45,592	49,245	41,213	42,656
Açores	10,000	12,091	10,482	21,339	8,493
Total	5,595,587	6,074,212	7,542,706	7,481,228	7,266,244

Fonte: IVV

Assim, nas regiões vitivinícolas, com níveis de produção diferentes, também devido à incidência da cultura da vinha, assinala-se um maior peso relativo na produção total de vinho: no Douro - 25%; em Lisboa (antiga Estremadura) - 17% e Beiras e Alentejo - ambas com 14% (IVV, 2009).

A produção de vinhos com denominação de origem (DO) e de vinhos com indicação geográfica (IG), têm vindo a aumentar a sua expressão a nível nacional, tendo atingido, na campanha 2008/2009, cerca de 75% da produção total (IVV, 2009).

No respeitante às estruturas de produção verifica-se em três campanhas consecutivas (desde 2006/2007) uma diminuição do peso da produção das cooperativas face ao total nacional, tendo-se observado para 2008/2009 um valor na ordem dos 42,1%. Em idêntico período registou-se que 6 cooperativas cessaram a produção (IVV, 2009).

Numa análise aos escalões de produção constatou-se que 64% dos produtores obtêm produções inferiores a 10 hl, representando apenas 2% da produção nacional de vinho. Por outro lado, 0,3% dos produtores obtêm volumes superiores a 10.000 hl e representam 65% do volume produzido em Portugal (IVV, 2009).

Na vertente económica, assinala-se o crescimento do peso do sector Vinho que representava 9,1% da produção agrícola, no período de 1980-1989, e que registou 15,4% no período de 2000-2007 (IVV, 2009).

1.2.1.1. PRINCIPAIS TENDÊNCIAS NA INDÚSTRIA DO VINHO

As principais previsões para o biénio 2009-2010 apontam para um ligeiro crescimento em valor do mercado, com taxas de variação anuais situadas em torno dos 2-3%. Espera-se a manutenção do consumo, assim como um aumento moderado dos preços de venda (DBK, 2009). Neste período estima-se um crescimento nas exportações, o que afectará positivamente o valor das vendas de vinho produzido em Portugal, as quais podiam registar incrementos em torno de 3-4%.

Segundo a consultora DBK (2009) a debilidade no consumo, a crescente concorrência e a deterioração da conjuntura económica nacional e internacional configuram-se como as principais ameaças para o sector a curto prazo. Neste cenário, as tendências para o sector continuam relacionadas com o reforço da produção de vinhos de qualidade e o aumento da presença dos vinhos portugueses no exterior, tanto na Europa como noutros mercados, a qual será favorecida por iniciativas de promoção desenvolvidas pelas empresas, associações e outros organismos com interesse no mercado.

Relativamente à oferta, espera-se um processo de concentração da actividade nos grupos de maior dimensão, mediante operações de fusões e aquisições de empresas. Por

outro lado, prevê-se a manutenção de crescimento das actividades de enoturismo, as quais tenderão a ganhar peso em volume de negócios nas empresas do sector (DBK, 2009).

Relativamente às exportações e segundo dados do IVV (2009), em 2008, Angola foi o principal destino das exportações de vinho portuguesas (excluindo vinhos do Porto e da Madeira) em todo o Mundo e a França nos países da Europa Comunitária. Este país reúne cerca de 12% do total exportado para todo o mundo e 24% do exportado para a União Europeia.

1.2.2. CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DA RESTAURAÇÃO

Segundo dados da Associação de Hotelaria e Restaurantes e Similares de Portugal, AHRESP, existem cerca de 80.000 estabelecimentos de restauração e bebidas em Portugal, que representam 90% das empresas de todo o sector do turismo, 75% dos trabalhadores (300.000) e 55% do seu volume de negócios (6.000 milhões de euros) sendo portanto os estabelecimentos com maior relevo e importância na economia portuguesa nesta categoria (turismo). Contudo, estes dados incluem estabelecimentos de bebidas e não necessariamente restaurantes. Segundo dados da DBK (2008), em 2006, operavam em Portugal 29.660 empresas gestoras de estabelecimentos de restauração. Estas empresas geram um volume de emprego de 115.000 trabalhadores. A região de Lisboa concentra a maioria das empresas com cerca de 31% do total de sociedades activas em 2006, situando-se em segundo lugar a região Norte com perto de 25% das empresas.

Para a consultora espanhola DBK (2008) o sector português de restaurantes caracteriza-se por um elevado grau de fragmentação da oferta, apesar de nos últimos anos ter havido alguma concentração da oferta sectorial em paralelo com o desenvolvimento de cadeias de restauração, tanto de comida rápida como de restauração informal². No estudo referido excluem-se os estabelecimentos de bebidas e de *catering* (serviço de comida e bebidas preparadas).

De destacar a forte dinâmica de abertura de novos estabelecimentos de cadeias de comida rápida³, no último ano, com um crescimento superior a 5%, situando-se os estabelecimentos em funcionamento em cerca de 1000 locais. As cinco primeiras empresas do sector, em volume de negócios, reuniram, em 2007, uma quota de mercado conjunta de 6,3%. No caso dos segmentos de comidas rápidas e restauração informal², a quota das principais empresas é superior, situando-se em 47% e 29%, respectivamente (DBK, 2008).

O mercado português de restaurantes registou nos últimos anos uma tendência de crescimento moderado, com taxas de variação anual situadas em torno dos 2-3%. Em 2007 alcançou-se um volume de vendas de 5.010 milhões de euros, o que representou um crescimento de 3,7% face a 2006. A restauração tradicional representa cerca de 86% do total do mercado, vem revelando crescimentos moderados, com taxas de variação, em 2007, de 2.6%. A restauração informal contabilizou uma taxa de variação média anual próxima de 11% no período de 2002 a 2007. No último ano, gerou um volume de negócios de 175 milhões de euros, 9.4% mais do que em 2006 (DBK, 2008).

As vendas de comida rápida são as que tiveram melhor comportamento em 2007, impulsionadas pela conjuntura desfavorável registada em Portugal. Este segmento alcançou 535 milhões de euros em 2007, o que representou um crescimento de 11% relativamente a 2006 e uma participação no mercado total superior a 10%. Mais do que metade das vendas no segmento de comidas rápidas corresponde à categoria de “hambúrgueres”, 25% a pizzarias, 13% a sanduíches, 11% a outro tipo de confecções.

2Restauração informal, integra os restaurantes com um modelo de gestão de operações avançado e que se distinguem pelo aspecto moderno e original, um ambiente informal e uma oferta de comida geralmente orientada para um tipo específico de comida ou para um determinado tema (DBK, 2008)

3Comida rápida, estabelecimentos com serviço de comida em que o pedido dos clientes realiza-se face a um mostrador, para o seu consumo no local ou para levar. Em geral corresponde a cadeias que incorporam um modelo de gestão de operações avançado. Habitualmente têm uma oferta de produtos que está centrada em uma especialidade, destacando-se os restaurantes de hambúrgueres, pizzarias e casas de sandes. Inclui serviços de comida ao domicílio (DBK, 2008).

Os locais que servem hambúrgueres foram os estabelecimentos que mais aumentaram a facturação em 2007 (DBK, 2008).

1.2.2.1. PRINCIPAIS TENDÊNCIAS DO SECTOR DA RESTAURAÇÃO

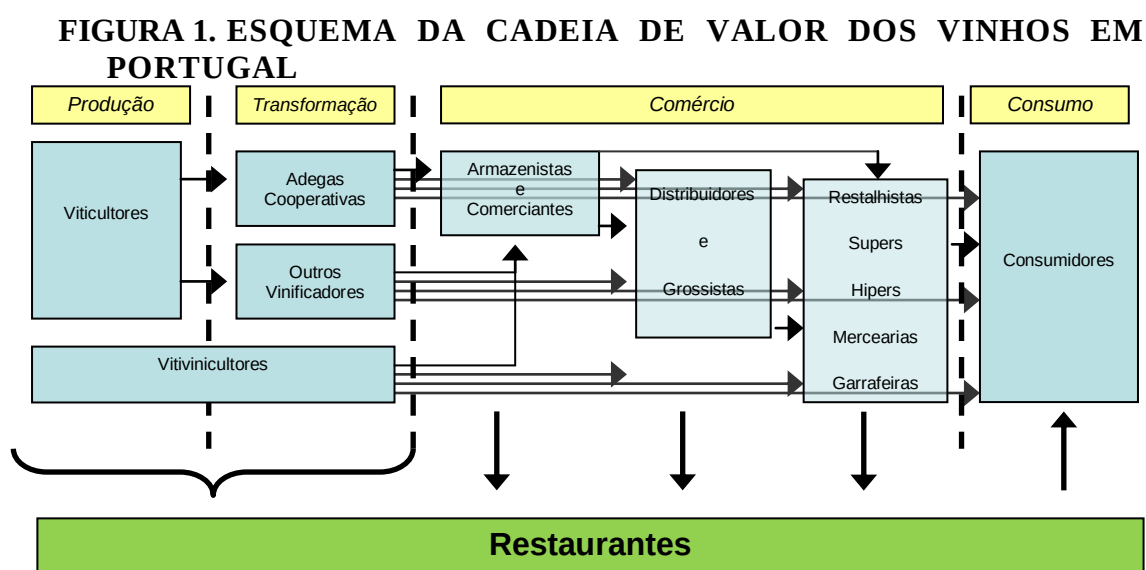
A conjuntura competitiva do sector da restauração estará marcada, nos próximos anos, por um crescimento baixo da procura assim como uma ampla cobertura geográfica alcançada pelas principais cadeias nos segmentos de comida rápida e restauração informal e a entrada de novos *players* nestes segmentos. A expansão destas cadeias será sobretudo baseada no conceito de *franchising*. Como resultado, espera-se que haverá uma continuidade na tendência de concentração da oferta e uma diminuição de estabelecimentos tradicionais, com dificuldades em permanecerem competitivos. As previsões de evolução do mercado para o biénio de 2008-2009 apontavam para um crescimento anual de 3%, até situar-se em torno dos 5.300 milhões de euros no último ano. Os efeitos da crise financeira internacional provocaram que as empresas que oferecem comida a baixo preço terão um aumento da procura. Neste sentido, espera-se que o segmento de comida rápida continue a crescer com taxas acima da média do mercado, com taxas de variação na ordem dos 8-9%, até alcançar 635 milhões de euros. O segmento de restauração informal registara crescimentos inferiores aos últimos anos, prevendo-se variações em torno dos 7% anuais, até alcançar a cifra de 200 milhões de euros em 2009. O segmento de restauração tradicional deverá terminar em 2009 em torno dos 4.470 milhões de euros, o que supõem um crescimento médio anual em redor dos 2% (DBK, 2008).

Segundo dados da consultora espanhola DBK, em comunicado citado pela Reuters, para 2007, estimou-se uma facturação de 4,9 mil milhões de euros, o que significou uma variação face a 2006 de 3,3%. Em 2006 a restauração registou um volume de negócios de 4,8 mil milhões de euros, o que correspondeu a um crescimento de 2,9% face a 2005. Deste total, a restauração tradicional registou 4,1 mil milhões de euros de facturação, em 2006, enquanto o segmento de comida rápida alcançou os 465 milhões de euros e a restauração informal totalizou cerca de 160 milhões de euros, sublinha a consultora

espanhola. Segundo a DBK, as cadeias de restaurantes tendem a ganhar protagonismo no sector, em detrimento dos estabelecimentos independentes, apesar que a oferta sectorial continuar a apresentar uma notável autonomia. Estes últimos dados podem implicar uma mudança na relação com a restauração. Se as cadeias de restaurantes crescerem, tal poderá implicar aumento do poder de compra, assim como uma eventual redução das referências. Assim, interessa ao sector acompanhar esta evolução e definir estratégias específicas para o tipo de cliente a que se destinam os seus vinhos.

1.2.3. DISTRIBUIÇÃO DE VINHOS NA RESTAURAÇÃO

A distribuição de vinhos em Portugal foi caracterizada no estudo da ESB (2003) e destaca-se a presença de muitos intervenientes no comércio de vinho. A cadeia de valor dos vinhos caracteriza-se pela presença de muitos intervenientes, nas fases de produção, transformação e consumo, sendo que os restaurantes em termos de valor estão por toda a cadeia supra.



Fonte: Adaptado de ESB (2003)

A cadeia de valor de vinhos caracteriza-se pela presença de muitos intervenientes, nas fases de produção, transformação, distribuição e consumo. Os restaurantes encontram-se numa posição híbrida, sendo que, tal como a grande distribuição, comercializam o vinho para consumo imediato. Assim têm como clientes os consumidores de vinho e como fornecedores desde os produtores aos distribuidores, passando pelos grossistas.

Os dados disponíveis relativamente à penetração dos vinhos portugueses no segmento restaurantes⁴ são escassos. Normalmente estes dados são agregados às vendas em snacks, cafés e restaurantes. Os dados da consultora AC Nielsen sobre o nome Índice Nielsen do Consumo Imediato (INCIM) incluem juntamente com os restaurantes os cafés e snacks.

De acordo com os dados avançados pela consultora AC Nielsen (Nielsen, 2007), para o ano móvel terminado em Setembro 2006, em volume, a Distribuição Moderna, medida pelo Índice Nielsen Alimentar (INA) representa 73,4% das vendas do mercado nacional, enquanto o INCIM fica com os restantes 26,6%. Já em valor, a consultora refere que o INA representa 52,4% e o INCIM 47,6%. Assim, no caso do INCIM (incluindo os restaurantes), os 26.6% de vendas em quantidade representam 47.6% das vendas em valor.

Relativamente à variação, em valor, entre 2005 e 2006, o INCIM apresentou uma variação de 10%, nitidamente mais elevada em relação ao INA (4%). Quanto ao volume as variações quer no INA quer no INCIM cifraram-se em 4% positivos.

TABELA 4. Dados económicos dos Índices AC. Nielsen – INA e INCIM

	VALOR (€)	PESO INA/INCIM	VOLUME (€)	PESO INA/INCIM
INA	182.138.960	51,2%	65.898.874	73.1%
VAR% 05/06	4%		4%	
INCIM	173.722.320	48,8%	24.218.843	26.9%
VAR% 05/06	10%		4%	
TOTAL	355.861.280		90.117.717	

Fonte: Adaptado de Nielsen (2007)

Os vinhos representam 11%, em valor, das várias famílias de produtos vendidas pelo INCIM. Nos diferentes segmentos comercializados o Alentejo (VQPRD + Regional) é líder de mercado (em quantidade), com 36% da penetração no INCIM. Seguem os VQPRD Verdes com 17%. O vinho que em 2006, mais cresceu no INCIM foi os VQPRD Bairrada com 30% de crescimento, seguindo-se o VQPRD Dão com 15%. A área da Grande Lisboa e Setúbal representam 32% da quantidade de vinho vendida no INCIM seguindo-se a área Norte (onde se inclui o Grande Porto) com 23%. Isoladamente, o Grande Porto contribui com 8% da quantidade total vendida. Entre os restaurantes, snacks e cafés aqueles que maior importância tem na venda de vinho, em quantidade, são os snacks, com uma penetração de 67%, seguindo-se os restaurantes com 24%. Os restaurantes cresceram 2% entre 2005 e 2006 em quantidade vendida.

1.3. A IMPORTÂNCIA DO VINHO PARA O RESTAURANTE

A comercialização de vinhos nos restaurantes representa para estes um potencial de vendas importante, assim como uma variável de diversificação da oferta. A selecção do vinho apropriado e harmonizar com a comida providencia aos gestores de restaurantes oportunidades de aumentar o lucro do restaurante através das vendas de vinho e aumentar a satisfação do consumidor com a experiência gastronómica proporcionada (Westering, 1996; Harrington, 2005). Por outro lado, os restaurantes podem ser muito importantes para a indústria do vinho uma vez que permitem a afirmação das marcas de vinho na mente dos consumidores, isto é, aumentam a sua notoriedade e imagem de marca, deste modo podendo potenciar as vendas noutros locais, nomeadamente hiper e supermercados e garrafeiras.

Nos últimos anos verificamos que o consumidor aumentou o seu conhecimento sobre vinhos assim como passou a frequentar provas e a visitar quintas e adegas como parte

do seu estilo de vida. Por outro lado, verifica-se que as refeições em restaurantes são uma oportunidade para associar dois produtos que se complementam entre si. Havendo cada vez mais pessoas a jantar fora numa base regular, tornou-se mais importante para a restauração fornecer não só uma lista de vinhos adequada a uma audiência cada vez maior, como também proporcionar uma *experiência vínica* (*wine experience*) de qualidade. Assim, os restaurantes são um local importante para as vendas de vinhos e um meio de aumentar a atenção do consumidor de vinho (Thorsen *et al.*, 2001).

A importância dos restaurantes para a venda de vinhos pode ser explicada de diversas formas. Primeiro, a presença de um vinho na lista do restaurante pode dar aos clientes uma ideia de garantia de que o vinho foi aceite como um produto de qualidade pelo restaurante. Os consumidores que experimentem vinhos em restaurante podem depois efectuar compras adicionais noutros locais (Gultek, 2003). Isto pode ser particularmente importante para os produtores de novas regiões ou aqueles que tentam alargar a sua rede de distribuição, pois beneficiarão de vendas em mais do que um canal (Gultek, 2003).

Segundo, os consumidores podem estar mais predispostos a experimentar um novo vinho num restaurante. Esta predisposição para experimentar novos produtos está relacionada com a rapidez com que o novo produto está disponível (Gatignon *et al.*, 1985). De acordo com Gultek (2003), isto é especialmente verdade para restaurantes que permitam a prova de vinhos antes da escolha – vinho a copo. Adicionalmente, as vendas de vinhos a copo permitem ao consumidor experimentar uma quantidade pequena sem o risco de comprar a totalidade da garrafa. Muitos restaurantes referem que a maioria do seu sucesso comercial está relacionado com a venda de vinhos particularmente na disponibilidade abundante de vinhos a copo (Gultek, 2003).

Terceiro, no caso específico dos vinhos locais, os restaurantes podem ser particularmente importantes, isto é, da mesma região do restaurante. Ao permitir que os seus vinhos estejam disponíveis nos restaurantes, os produtores locais podem permitir aos clientes do restaurante e aos turistas a oportunidade de aprender e comprar os seus vinhos (Gultek, 2003).

Finalmente, a compra directa de vinhos aos produtores pode permitir uma maior visibilidade para os seus produtos antes de serem aceites por retalhistas que podem estar

relutantes em armazenar um vinho desconhecido. Assim, definir restaurantes como possíveis alvos pode ser um ponto crucial de vendas de um produtor que esteja a tentar expandir o seu potencial de vendas (Gultek, 2003).

1.3.1 A RELAÇÃO ENTRE O VINHO E A COMIDA

É reconhecida na generalidade a relação entre a apreciação da comida e vinho. Segundo Exley (1994), Louis Pasteur declarou que “uma refeição sem vinho é como um dia sem sol”.

A ligação simbólica entre comida e o vinho é prontamente reconhecida em numerosas disciplinas tais como a psicologia, sociologia e antropologia. Ambos os produtos estão profundamente imbuídos de um significado cultural e como resultado estão fortemente presentes em cerimónias e rituais mundanos (Douglas, 1987; Wallendorf, 1993).

O vinho e a comida são elementos chave em muitas interações sociais e têm uma função social importante, quer como mecanismo que define a pertença a determinado grupo, quer na comunicação dentro do próprio grupo (Pettigrew *et al.*, 2006).

A combinação entre vinho e comida pode ter abordagens diferentes dependendo do conhecimento de quem escolhe o vinho, do estado de espírito no momento, ou do próprio objectivo de combinação entre vinho e comida (Harrington, 2005). Muitas vezes o vinho serve apenas para refrescar a escolha de comida, isto é, o vinho é usado como um actor secundário na relação entre vinho e comida – uma agradável e refrescante bebida para a comida seleccionada. Esta perspectiva pode ser apropriada quando a comida tem características que limitam profundamente a sinergia com o vinho.

Outras vezes o vinho pode ter uma posição neutra face ao prato que acompanha. Muitos vinhos de produção em massa presentes nas prateleiras do retalho são “desenhados”

para minimizar qualquer má combinação que possa prejudicar a comida que acompanham. Estas situações são regulares e agradáveis, mas falta-lhes um elemento de individualidade e de combinação gastronómica superior (Johson-Bell, 1999). Em muitos casos, podemos frequentar ocasiões onde estes vinhos podem ser úteis como em jantares volante ou self-services, onde a variedade de comidas presente não potencia a combinação entre um determinado vinho e uma determinada comida. Nestas situações vinhos que sejam particularmente neutros permitem combinar com a variedade de comida presente (Harrington, 2005).

Ao optar por realizar a combinação entre vinhos e comida muitas vezes procura-se um efeito de sinergia. Esta palavra deriva da palavra grega “*sunergos*” que significa o efeito combinado do todo é superior à soma das partes. Assim, a sinergia tem como objectivo principal a combinação entre vinho e comida criando um efeito gastronómico novo e superior (Rosengarten *et al.*, 1989). Esta situação é análoga ao efeito criado por um maestro que num concerto musical liga uma variedade de instrumentos, melodias e movimentos obtendo um resultado combinado harmonioso. Segundo Harrington (2005) todos estes objectivos são úteis e a decisão de usar um ou outro é determinada pela ocasião.

Num trabalho de Pettigrew *et al.* (2006), realizado na Austrália, os autores verificaram que o vinho está fortemente associado à comida em três dimensões: complementaridade, significado social, e de humedecer o paladar (*lubrication*). Esta associação ocorre considerando que o vinho é geralmente julgado inadequado para consumo sem estar associado à comida. Os autores referem que muito do significado simbólico atribuído ao vinho seja dependente do seu consumo com a comida (Pettigrew *et al.*, 2006), indicando que o consumo de vinho está fortemente dependente do consumo da comida e que sozinho tem pouco significado.

Por outro lado, existem códigos culturais embutidos nos consumidores pela família, cônjuges e a publicidade (Pettigrew *et al.*, 2006) que educam indubitavelmente o consumidor na combinação apropriada entre o vinho e a comida.

No entanto a pesquisa académica existente tende a assumir a ligação em vez de analisar a sua natureza (Heath, 2000), e ocasionalmente imita a imprensa popular fazendo sugestões acerca de que vinhos combinam com que comidas (Bode, 1992).

Existem duas perspectivas na relação entre a comida e o vinho que devem ser reveladas. A primeira relaciona-se com a importância da situação de consumo na segmentação dos consumidores de vinho e assim a análise das suas motivações. A ocasião de consumo do vinho foi primeiramente desenvolvida como meio de segmentação, no mercado dos vinhos, usando a análise de clusters por Dubow (1992). Este autor observou um segmento de consumidores que consome vinho para exaltar a comida (“*wine enhancement*”). Pode-se sugerir que esta sugestão de segmentação sugere que tanto a comida como o vinho fazem parte de um estilo de vida específico (Mitchell *et al.*, 2000). Segundo, o vinho é normalmente consumido por prazer (Peynaud, 1987) ou com fins estéticos (Amerine *et al.*, 1976). Parte deste processo é a combinação cuidadosa entre o vinho com determinada comida, e estudos são dedicados para os princípios da combinação entre a comida e o vinho (Simon, 1996). A estética está relacionada, em parte, com julgamentos de valor em arte e ofícios – o conceito de o que é “bom gosto”. A comida e o vinho podem oferecer aos consumidores a oportunidade de exercitar os julgamentos de gosto – tanto organolépticos como estéticos. Este potencial partilhado na apreciação estética constitui uma ligação substancial entre o vinho e a comida, fornecendo a justificação para examinar a natureza da sua relação.

Pettigrew *et al.* (2006), verificaram que, enquanto o vinho é percepcionado, pelos entrevistados, para exaltar a comida. Pode ser que muito do significado simbólico do vinho seja dependente do seu consumo conjunto com a comida. Neste caso, são os dois combinados que são significativos e não um sozinho.

Além disto, num estudo de Rochberg-Halton (1984), os autores verificaram que os entrevistados discutem as comidas que seriam mais apropriadas para combinar com bebidas específicas indicando que os códigos culturais estão em plena força. Como é o caso de outras formas de consumo, numerosos agentes sociais incluindo as famílias, cônjuges, influenciadores e a publicidade educam indubitavelmente os consumidores na combinação apropriada entre comidas e bebidas (Pettigrew *et al.* 2006).

A harmonização entre vinhos e comida pode seguir diferentes critérios. Javanmardian (2005) desenvolveram um sistema em que as regras utilizadas para a selecção de um tipo de vinho a harmonizar com um determinado prato foram:

- Tipo de carne,
- Tipo de molho,
- Tipo de ervas / especiarias utilizadas,
- As preferências do utilizador,
- Harmonizar determinadas ingredientes com um vinho em particular.

Harrington *et al.* (2005) refere, por sua vez, que existem três dimensões comuns nos vinhos e na comida que ajudam na selecção da harmonização apropriada: componentes, textura e sabor. Os componentes podem ser definidos como os elementos base que correspondem à sensação que se tem após contacto com a língua. Os componentes mais típicos são descritos como a sensação adocicada, salgada, amarga ou ácida. A textura está associada com o corpo, a densidade ou a força da comida ou do vinho. É considerada uma sensação táctil produzida pela comida ou vinho na língua. Já o sabor reflecte os elementos arquitecturais da harmonização entre o vinho e a comida.

TABELA 5. Elementos de complementaridade entre o vinho e a comida

Categorias de Elementos	Vinho	Comida
Componentes	Seco / doce	Nível de doçura
	Nível de efervescência	Nível de Sal
	Acidez	Nível de Amargura
		Nível de acidez
Textura	Taninos	Gordura
	Grau alcoólico	Método de confecção
	Nível de Madeira	
	Corpo	Corpo
Sabores	Tipos de sabores	Tipos de sabores
	Intensidade dos sabores	Intensidade dos sabores
	Persistência dos sabores	Persistência dos sabores
	Nível de picante	Nível de picante

Assim, tal como num edifício os elementos arquitecturais ou sabores aumentam o interesse e complexidade na estrutura geral da comida e do vinho emparelhados. Por

esta razão estes elementos são considerados os mais importantes nesta hierarquia, como se pode ver na tabela *infra*.

Apesar de todas as tentativas de tornar este fenómeno “científico”, a pesquisa académica existente tende a assumir a ligação em vez de analisar a sua natureza (Heath, 2000), e ocasionalmente imita a imprensa popular fazendo sugestões acerca de que vinhos combinam com que comidas (Bode, 1992).

1.4. SÍNTESE CONCLUSIVA

Neste capítulo procurou-se, primeiro, realizar uma caracterização económica sucinta dos sectores vitivinícola e da restauração com recurso a dados disponíveis. Por outro lado pretendeu-se destacar dois pontos importantes para justificar a pertinência objectiva deste capítulo. Por outro lado, numa perspectiva económica, pretendeu-se destacar a importância relativa do sector vitivinícola para o sector da restauração.

Finalmente realçou-se a forte ligação entre os vinhos e a comida sendo que o consumo de vinho tem maior expressão quando consumido em conjunto com a comida (Pettigrew *et al.*, 2006)

CAPÍTULO II - A GESTÃO DOS VINHOS NO RESTAURANTE

2.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo proceder-se-á à análise da problemática desta dissertação, ou seja, procurar-se-ão identificar os aspectos principais que permitem caracterizar o processo de compras de vinho nos restaurantes do segmento médio – alto, a gestão interna de vinhos e a venda de vinhos no restaurante.

Iniciar-se-á este capítulo com uma abordagem teórica, destacando a importância destes aspectos na gestão global dos vinhos pelos restaurantes. Serão retirados desta análise as principais variáveis a medir, cuja descrição se realiza no capítulo da Metodologia.

2.2. O PROCESSO DE COMPRA EM EMPRESAS

Genericamente o cliente “empresa” decide com base em pressupostos diferentes do consumidor individual. Geralmente, as decisões são realizadas por mais de uma pessoa e com base em critérios definidos, de acordo com os objectivos orçamentais da empresa. Dependendo do tipo de organização que adquire os produtos (governo, instituições, empresas privadas, empresas sem objectivos de lucro) os métodos alteram-se, assim como os orçamentos. Neste trabalho não se analisará mais do que o caso da compra de vinho pelos restaurantes, contudo, procede-se apenas a uma introdução ao caso genérico das empresas B2B.

Segundo Kotler (2006), as empresas realizam três tipos de compras que se distinguem pelo número de decisões que são necessárias para as realizar:

- Compra directa – é o tipo de compra onde as empresas realizam as encomendas de uma forma rotineira. As empresas têm fornecedores “aprovados” aos quais realizam encomendas. A entrada de outros fornecedores acontece quando as empresas não estão satisfeitas com o fornecedor habitual e penetram na quota do cliente com uma pequena entrega esperando, depois, aumentar a quantidade a vender
- Compra modificada – este tipo de compra acontece quando alguma característica da compra anterior é alterada. As alterações podem ser diversas desde o preço, características do produto, requisitos de entrega, etc. Nestas alturas podem-se abrir oportunidades para os fornecedores que desejam entrar no negócio já que as potenciais alterações podem não ser cumpridas pelo fornecedor habitual ou não serem inteiramente satisfeitas.

- Nova compra – neste caso o comprador realiza a compra pela primeira vez. Quanto mais elevado o preço ou o risco, mais pessoas estão envolvidas no processo de compra.

O processo de compra de uma empresa e do consumidor individual são, naturalmente, diferentes. Uma empresa deve decidir, na generalidade das vezes, com base em critérios objectivos enquanto que o consumidor nem sempre decide com base em critérios constantes e objectivos.

Para Ford (2002), existem diferenças e semelhanças entre os dois tipos de compras. Aqui estão algumas semelhanças:

- A experiência anterior é importante;
- Se a compra é complexa ambos procuram aconselhamento (especialistas, amigos, etc);
- Ambos vão tornar alguns assuntos explícitos e outros implícitos, tornando a tarefa de detecção destes últimos difícil para os gestores de marketing;
- Ambos executam compras simples, repetem-nas com pouca ou nenhuma avaliação;
- Ambos realizam encomendas com a preocupação de minimizar a quantidade de tempo que está envolvido na compra.

De seguida, o mesmo autor, refere algumas diferenças entre o modo de compra das empresas e dos consumidores:

- A compra, em empresas, tende a envolver um maior número de pessoas. Esta tendência indica que o tipo de compras é muito mais complexo nas empresas do que no caso dos consumidores;
- Os tipos de pessoas envolvidos na compra em empresas são normalmente profissionais (isto não quer dizer que numa compra há profissionalismo e noutra não);
- Uma compra numa empresa pode levar muito tempo entre o momento em que se detecta a necessidade e a entrega final;

- Em muitos casos o cliente empresa é, individualmente, importante para o fornecedor e responsável por uma proporção significativa das suas vendas. Por outro lado, cada fornecedor pode ser individualmente importante para um cliente;

Uma compra empresarial não é um acontecimento isolado. Geralmente sugere a existência de uma relação. Esta relação é mais complexa e geralmente tem interacções de ambos os lados.

O ciclo de compra de um produto no mercado empresarial é também mais complexo que o modelo adaptado ao consumidor. Assim, temos um processo descrito por Coe (2004) que envolve as seguintes etapas:

1. Detecção de necessidade
2. Identificação de fornecedor
3. Recolha de informação
4. Avaliação de fornecedores / selecção inicial
5. Pedido de proposta ou cotação
6. Redução de opções de escolha (fornecedores)
7. Demonstração / apresentação pelo fornecedor
8. Verificação
9. Selecção do fornecedor
10. Negociação
11. Primeira compra
12. Avaliação
13. Segunda compra

Este modelo é naturalmente teórico e serve de exemplo, não sendo sempre aplicável a todas as empresas. Cada empresa, de acordo com o tipo de relação e produto que adquire, tem os seus métodos de compra.

Ford (2002) descreve alguns tipos de pessoas que têm importância no processo de compra. Existem os compradores que geralmente gerem a relação com o fornecedor e os elementos contratuais. Por outro lado, referiu a existência de influenciadores que podem ter um papel relevante na escolha do fornecedor e do produto a comprar. Finalmente referiu que podem existir pessoas dentro da organização que actuam como decisores tomando eles a decisão de quem são os fornecedores ou o que e a quem comprar.

2.3. A COMPRA PELO CONSUMIDOR

Apesar do comportamento de compra do consumidor ser diferente do comportamento de compra do gestor de compras do restaurante existem semelhanças em muitos atributos utilizados na compra de vinhos. Estes podem servir para identificar alguns dos critérios seguidos na compra de vinhos pelos restaurantes.

O comportamento de compra é um processo complexo que pode ser dividido em inúmeras etapas: reconhecimento do problema, procura de informação, avaliação da opção, selecção e compra (Engel *et al.*, 2000). Cada uma destas fases é um ponto com particular interesse científico com o objectivo de adquirir conhecimento, o mais preciso possível, do processo em geral.

Foram realizados alguns estudos que analisaram as vendas de vinho e os atributos importantes do vinho e serviço na compra deste produto por parte de consumidores. Dodd *et al.* (1997) obtiveram resultados que indicavam que os atributos mais importantes relacionados com a atitude face à compra de vinho no produtor foram os seguintes por ordem decrescente de importância: gosto, rótulo, qualidade do vinho, simpatia do pessoal da adega, conhecimento do pessoal do produtor, a autenticidade do pessoal do produtor.

Outro estudo, realizado por Keown *et al.* (1995), observou o comportamento de compra do consumidor no mercado de vinho e perguntou aos respondentes quais os atributos mais importantes na selecção dos seus vinhos. Foram identificados os seguintes atributos por ordem de importância: país de origem, nome da marca, casta, região de origem, volume de álcool, a colheita, e a classificação. Zaichkowsky (1988) determinou que o rótulo, a casta, a marca, e o preço eram os atributos mais importantes em relação aos vinhos tintos. Estes atributos podem muito bem ser utilizados pelos gestores de compra do restaurante. O país de origem, a marca, as castas, a região de origem, o volume de álcool são alguns dos atributos que podem ser considerados pelos gestores de compras dos restaurantes e podem servir de exemplo para a definição de atributos na compra de vinhos por um restaurante.

Muitos estudos efectuados sobre o processo de compra de vinhos indicam a marca como um dos atributos mais significativos influenciando a compra de vinho, especialmente num restaurante. Qualidade, consistência, gosto e confiança são as características chave de uma marca bem conhecida. Assim, um dos desafios mais importantes que uma marca de vinho local enfrenta é o conseguir o reconhecimento como marca e esperar que este reconhecimento leve a notoriedade da marca (*brand awareness*) e lealdade (Gultek, 2003).

Gultek (2003) estudou o impacto das vendas de vinhos na restauração para os vinhos locais, neste caso da região americana do Texas. Para o autor sem dúvida que marcas bem conhecidas de vinhos são por definição vinhos que vendem. Estes não necessitam de tanto trabalho como os vinhos locais para vender porque já provaram o valor aos consumidores. Alguns comentam que quando um estabelecimento oferece marcas sem “nome”, pode ter de enfrentar objecções face ao preço por parte dos clientes, sendo uma das razões possíveis porque os restaurantes são relutantes em oferecer tais vinhos. Assim, as marcas de vinhos locais têm de ultrapassar este obstáculo para melhorar as vendas de vinho (Gultek, 2003). O preço aparece igualmente em muitos estudos como um atributo significativo na escolha do vinho (Batt, *et al.*, 2000; Folwell *et al.*, 1993; Gil *et al.*, 1997; Ling *et al.*, 2003; Quester *et al.*, 1998).

O comportamento de compra de vinho necessita de uma atenção especial porque a escolha do consumidor de vinho é mais complexa que a escolha para muitos outros produtos, devido à enorme quantidade de diferentes características que podem influenciar a decisão de compra (Lockshin *et al.*, 2003).

Para Edwards *et al.* (1991), o vinho é um produto tanto tangível como intangível. Tem características tangíveis como a cor, aroma, sabor. Contudo, os consumidores estão à procura de outros benefícios como a crença de que estão a apreciar a qualidade do produto; os prazeres da aprendizagem e serem conhecedores ou o status associado.

Bello *et al.* (2002) categorizam as características do vinho entre intrínsecas e extrínsecas. O primeiro grupo consiste do ano de colheita, tipo de uva, ano, características sensoriais (sabor, cor e aroma), enquanto o segundo grupo inclui o preço, marca e a denominação de origem (DO).

Contudo, e de acordo com Del Rio *et al.* (2001), as percepções do consumidor, mais do que as características do próprio produto, são quem determina a opção de compra: é essencial saber os benefícios ou a utilização que o consumidor dá ao produto.

este sentido, Spawton (1991) classifica o vinho como um conjunto de benefícios, que em combinação satisfazem o requisito do consumidor: benefícios centrais (core benefits) são as razões porque o consumidor prefere vinho em relação a outras bebidas alcoólicas; características tangíveis incluem todos os atributos percebidos através dos sentidos (qualidade da embalagem e forma, rótulo e informação escrita nele); e factores intangíveis que são a forma pela qual o produto é diferente dos concorrentes, incluindo preço, locais de venda, a imagem do produtor e dos distribuidores e o mix de comunicação.

Verdu *et al.* (2004) descreveram sete dimensões para medir a qualidade do vinho tinto: origem, imagem, apresentação, idade, colheita, sensação e intensidade.

Estes autores aplicaram a conjoint analysis (CA), utilizando os atributos, região de origem, preço e tipo de vinho. Adicionaram um quarto atributo relacionado com a ocasião. De acordo com estes autores qualquer investigação que ignore os efeitos da situação provavelmente dará resultados sem fiabilidade a não ser que as características

do consumidor ou as alternativas à escolha tenham influência muito intensa em todas as situações (Belk, 1974; Quester *et al.*, 1998).

Chow *et al.* (1990), destacaram que situações de interesse pessoal afectam as intenções de escolha da marca pelos indivíduos.

Quester *et al.* (1998), referem que quando adquirimos vinho seleccionamo-lo para ajustar / combinar à situação em que vai ser consumido. De facto, uma grande mitologia envolve os vinhos e sobre quando estes devem ser consumidos. Na sua pesquisa concluíram que a situação de consumo influencia significativamente a decisão de compra no caso do vinho tinto.

Neste estudo os diferentes níveis dos atributos foram estabelecidos após a recolha de opiniões de especialistas, discussões em grupo, e observação directa. Relativamente à ocasião estabeleceram-se dois níveis: formal e informal, de forma a reflectir o risco percebido em diferentes situações de consumo (Quester *et al.*, 1998). No caso de compras numa loja, se o vinho é para consumo próprio trata-se de uma situação informal. Caso seja para um presente é formal. No caso da compra em restaurantes pede-se ao respondente para declarar se o vinho foi para uma situação formal ou informal.

Neste estudo, quando os vinhos são adquiridos em restaurantes, os vinhos *crianza*⁵ proporcionam a maior utilidade, seguidos dos vinhos reserva e dos jovens. Relativamente ao preço, quando baixo ou alto os vinhos têm uma utilidade negativa, embora um preço baixo seja preferido em detrimento a um alto. O preço médio tem uma utilidade positiva. Finalmente, as ocasiões formais são mais valorizadas do que as informais.

De notar que comparativamente com o retalho os vinhos reserva passam a ter maior utilidade. Os vinhos de preço médio, tal como nos restaurantes, são preferidos. Finalmente e contrariamente aos restaurantes as ocasiões informais são mais valorizadas do que as ocasiões formais.

Assim, segundo este estudo, o produto ideal para o restaurante é um vinho *crianza*, de preço médio e para ocasiões formais. Quando adquirido no retalho, o produto ideal é um reserva, com preço médio e para ocasiões informais.

Comparando a frequência de consumo com os atributos mais importantes na escolha de vinho, Martinez *et al.* (2006) verificaram que:

- Consumidores esporádicos, quando em restaurantes, dão mais importância à Denominação de Origem, seguido pelo tipo de vinho, pelo preço e a ocasião. Estes consumidores dão mais importância a vinhos *crianza*, seguido dos vinhos reserva e dos vinhos novos. Relativamente ao preço os vinhos de preço médio são os mais valorizados seguidos dos de preço baixo e elevado, respectivamente. As ocasiões formais são mais comuns em restaurantes do que em lojas;
- Consumidores ocasionais, quando em restaurantes, dão mais importância à Denominação de Origem, seguido pelo tipo de vinho, pelo preço e a ocasião. Relativamente ao tipo de vinho dão mais importância a vinhos *crianza*, seguido dos vinhos reserva e dos vinhos novos. Relativamente ao preço os vinhos de preço médio são os mais valorizados seguidos dos de preço baixo e elevado, respectivamente. As ocasiões formais são mais comuns em restaurantes do que em lojas;
- Consumidores habituais, quando em restaurantes, dão mais importância ao tipo de vinho, seguido pela Denominação de Origem, pelo preço e a ocasião. Relativamente ao tipo de vinho dão mais importância a vinhos reserva seguido dos *crianza* e dos vinhos novos. Relativamente ao preço os vinhos de preço médio são os mais valorizados seguidos dos de preço baixo e elevado, respectivamente.

Para Martinez *et al.* (2006) as diferenças notadas entre a compra no retalho e em restaurantes demonstram que as empresas devem desenvolver estratégias de marketing diferentes de acordo com o canal de distribuição e de acordo com o tipo de consumidor. As maiores diferenças, no local de compra, demonstram que os consumidores são conscientes no preço em restaurantes, possivelmente pelos preços elevados praticados na restauração.

Por outro lado, o consumo de vinho em restaurantes está associado a um maior nível de formalidade. As empresas poderão assim associar uma imagem de formalidade aos seus vinhos em campanhas para a restauração e de maior informalidade em lojas.

As descobertas de Martinez *et al.* (2006) também demonstram a importância do aspecto social na escolha de vinho, nomeadamente na escolha de vinhos com DO e especialmente em consumidores com pouco conhecimento de vinhos que, em princípio, são mais afectados pelos aspectos sociais.

Assim, as empresas de vinho e as DO devem aumentar o controlo que tem no produto quando este está no ponto de venda, para garantir um preço apropriado. Relativamente às acções de comunicação, é importante enaltecer que as DO e ocasiões formais quando o vinho é consumido em restaurantes. Se o vinho é distribuído através de retalhistas é importante dar atenção a ocasiões informais porque são estas que conferem maior utilidade.

Claramente, os restauradores, assim como os consumidores, podem considerar muitos atributos do produto como o gosto, o design e qualidade da garrafa, a colheita, a origem como relevantes na compra de vinho (Gultek, 2003).

2.4. O PROCESSO DE COMPRA DE VINHO PELO RESTAURANTE

O processo de compra de vinho pelo restaurante apresenta especificidades próprias do produto a adquirir e da natureza e organização do restaurante. O responsável pela compra de vinho enfrenta o desafio de comprar um produto de características próprias e com uma cadeia de fornecimento própria. A estrutura de compra de vinhos interfere com a disponibilidade de produtos e a sua variedade. Um mercado com poucos distribuidores, agentes ou armazenistas deverá ter dificuldades em oferecer um *portfolio*

de produtos com grande variedade. Em Portugal, de acordo com o ESB (2003) a cadeia de valor do vinho em Portugal descreve-se com a existência de muitos intervenientes no comércio de vinho.

2.4.1. O RESPONSÁVEL PELA COMPRA

A compra de vinho é uma actividade importante nos restaurantes e muitas vezes realizado por mais do que uma entidade. O dono, a produção (cozinheiro), o serviço (empregados de mesa e chefes de sala), a gestão e o comprador – quando não é nenhum dos anteriores - foram identificados como indivíduos ou grupos de indivíduos que realizam decisões na compra de vinho nos restaurantes num estudo realizado por Gultek (2003). Importa caracterizar quem é o comprador de forma que este é quem determina muitas vezes a escolha de vinho no restaurante.

Segundo este último autor e no caso dos vinhos locais, as atitudes (dos gestores de restaurantes) têm um impacto significativo nas compras de vinhos. A investigação dessas atitudes revelou que alguns atributos eram mais importantes que outros e alguns tipos de restaurantes oferecem melhores oportunidades para os vinhos que outros.

2.4.2. A DETECÇÃO DA NECESSIDADE DE COMPRA, SELECÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

A compra de vinho deve ser cuidadosamente orientada no sentido de se aproximar dos gostos do cliente do restaurante. O comprador, caso não tenha em mente o cliente, poderá ter uma excelente lista mas com vinhos que os seus clientes não se interessem. A escolha do vinho deve ter a experiência gastronómica em mente. Vinhos escolhidos desta forma serão bons vinhos para combinar com a comida e não chocar com ela, fazendo-os bons vinhos para comida e não vinhos capazes de mascarar ou dominar o prato de comida que acompanham (Fattorini, 1997).

Segundo Fattorini, (1997) os pontos fundamentais que o gestor do restaurante deve definir antes de comprar o vinho são:

- Prever os volumes a comprar;
- Quantidade de fornecedores a que pretendem comprar;
- Definir os serviços pretendidos (descontos, créditos, tempos de entrega, etc.).

Segundo um estudo de Thorsen *et al.*, (2001) a maioria dos restaurantes apenas compra vinhos através de um distribuidor enquanto outros compram directamente ao produtor (25%). Um resultado interessante foi que alguns restaurantes compram directamente a lojas de vinho. O factor importante na compra neste canal é o “conselho de especialista” disponível nesse tipo de lojas (Thorsen *et al.*, 2001).

Para Ducoing (2008) é importante o chefe de cozinha envolver-se nas decisões de compra de vinho, já que os vinhos podem destruir o que estão a desenvolver. É necessário realizar uma degustação para determinar que estilo de vinho acompanha melhor determinado prato do menu. Uma vez chegado a um acordo, o responsável pela compra pode proceder à selecção dos vinhos por regiões, castas ou custo.

Reid *et al.* (1989) examinaram as práticas de compra de grandes organizações do sector alimentar e concluíram que os atributos mais importantes na selecção de um fornecedor eram: entregas exactas e na hora, qualidade consistente a preços razoáveis, vontade do fornecedor em trabalhar em conjunto com o comprador. Outros atributos que os respondentes consideraram importantes foram os descontos de quantidade, frequência de entrega, e conhecimento dos comerciais. Estes atributos podem servir de exemplo

para o caso dos restaurantes, embora numa outra escala e com poderes negociais diferentes.

Salkin (1991) e Gultek (2003) sugeriram que os fornecedores de comida e os restaurantes devem trabalhar em conjunto de forma a poder melhorar as relações de compra e reduzir os custos. Foi sugerido que atacar as margens dos fornecedores não é a forma de reduzir os custos num restaurante. De facto, o preço é o quinto na lista de prioridades para a selecção de fornecedores precedido de relatórios, *rapport*, trabalhar em conjunto, e partilhar informação. Fiabilidade, entregar o produto correcto, no dia correcto no tempo correcto, é o critério principal para os restaurantes.

Uma área interessante no que concerne ao estudo da relação entre fornecedor e comprador é até que nível os representantes de vendas do fornecedor estão a ajudar os operadores do restaurante a ter mais conhecimento sobre venda de vinhos. Muitos restaurantes enviam os seus empregados de mesa a eventos de formação e seminários para fortalecer o seu conhecimento sobre vinhos. Os restaurantes podem manter os níveis de custo num nível modesto se o partilharem com os fornecedores, que podem investir em tais esforços como também podem acolher eventos eles mesmos. Assim, a maior virtude de um fornecedor de vinho deveria ser o nível de comprometimento para o conhecimento acerca de vinhos (Gultek, 2003).

Um fornecedor com a formação adequada e apaixonado pelos vinhos do seu portfólio deveria entender que teria maiores possibilidades de colocar os seus vinhos se também o comprador tiver a formação adequada e aprecie um vinho de qualidade (Gultek, 2003).

Os fornecedores de vinho, além de ajudarem os gestores de restaurantes a serem mais conhecedores acerca de vinho, necessitam eles mesmos de se educarem sobre o vinho. Um dos atributos importantes no que respeita à selecção de um fornecedor de vinhos é o grau de conhecimento que ele demonstra. É natural que um comprador possa necessitar da interacção com um vendedor que seja conhecedor de vinhos. Isto significa que os fornecedores necessitam de especialistas conhecedores dos seus vinhos. Infelizmente, de acordo com Gultek (2003), muitos fornecedores confiam no seu próprio carisma para vender vinho.

O comprador pode achar mais importante receber factos pertinentes acerca do vinho em si, como a filosofia do enólogo, as condições das vinhas e as condições da colheita. Assim, a educação entre fornecedores e compradores pode tornar-se numa estrada de duas vias em que ambos aprendem mutuamente (Gultek, 2003).

A compreensão do processo de compra de vinhos também é importante. Efectivamente nem todos os restaurantes têm as mesmas necessidades de compra. Por exemplo, as necessidades de vinho de uma churrascaria podem ser diferentes de um restaurante de marisco porque se diferenciam pela comida que servem. Assim, os fornecedores devem ser sensíveis a esta diversidade e ajudar os restaurantes a desenvolver as suas próprias listas de vinhos personalizadas. Isto ajuda a assegurar a consistência e entregas atempadas e precisas (Gultek, 2003)

Como se referiu anteriormente, a cadeia de valor do vinho caracteriza-se pela presença de vários intervenientes no processo de venda de vinho até chegar ao consumidor. Desde o produtor de vinho (vitivinicultor e/ou adegas cooperativas), ao gestor de vendas do distribuidor / armazenista, o gestor de compras do restaurante, o dono do restaurante, o empregado de mesa do restaurante, ao *sommelier*. Todos estes têm importância na identificação de necessidades do consumidor. São, contudo, aqueles que se encontram mais próximos do consumidor que estão em melhores condições de detectar eventuais oportunidades de melhoria, como é o caso dos restaurantes.

O feedback e informação sobre a satisfação das necessidades do consumidor e de todos os restantes intervenientes seguem em sentido contrário sendo portanto fundamental que haja um “canal de informação” bem oleado para que a informação chegue correctamente ao produtor. No entanto, isto estará longe de ser verdade.

Em todas estas etapas existem processos de selecção de vinho. O produtor escolhe que vinho se adequa melhor a cada canal, o distribuidor / armazenista escolhe as referências que pretende, o retalhista e o gestor de restaurantes escolhem os vinhos que melhor resultado económico trarão a seu negócio e o consumidor escolhe o vinho que melhor o satisfaz de acordo com a circunstância de consumo e outros factores.

Na compra de vinho pelos restaurantes Fattorini (1997) sugere que se deve seguir uma regra básica, que se assemelha à compra de todos os outros produtos. Na compra de pequenas quantidades, com maior nível de serviço e facilidade na compra dever-se-á procurar comprar no fundo da pirâmide, isto é, nos produtores. Contudo se os restaurantes estão na posição de comprar maiores quantidades e possuem tempo, experiência e confiança na gestão do vinho no restaurante podem procurar negociar com agentes ou distribuidores (Fattorini, 1997).

Assim, na escolha de vinhos existem dois pontos importantes (Fattorini, 1997):

A prova do vinho – usando as regras básicas da prova (aspecto, aroma, gosto), de preferência abstraindo-se de todos os preconceitos associados ao vinho, anotando o resultado

Viabilidade comercial – sabendo o valor intrínseco do produto o restaurante deve procurar estar ciente que o cliente não vai provar o vinho antes de o escolher, mas vão escolher através da imagem do vinho e de acordo com qualquer conselho dado pela equipa de serviço

É normalmente aceite adoptar-se uma política de compra a vários fornecedores procurando não depender demasiado de apenas um fornecedor de vinhos. Deve ser contudo, atribuída uma atenção redobrada durante as apresentações dos vinhos aos restaurantes nomeadamente quanto à concretização da prova. A prova do vinho é uma etapa extremamente sensível e qualquer um pode ser facilmente influenciado no sentido de o vinho agradar. De volta ao restaurante o comprador pode realizar a prova de uma forma ponderada e na ausência de influências externas podendo ajuizar correctamente. Assim, Fattorini (1997) recomenda que os restaurantes adoptem métodos de análise organoléptica (prova) estáveis de forma a evitar ser-se incorrectamente influenciado na decisão.

Neste sentido a prova é uma das etapas fundamentais na escolha de um vinho. Para tornar o processo mais eficaz e sistemático recomenda-se o uso de notas para poder uniformizar critérios de escolha assim como realizar provas comparativas com outros vinhos de forma a aferir correctamente a qualidade do vinho (Fattorini, 1997). Ao

realizar a prova deve-se ter em conta o objectivo de combinação entre este e a comida que o restaurante serve. Qual a versatilidade do vinho? Seria interessante para poucos clientes ou vários? Seria compatível com um ou mais pratos? Estas questões devem ser respondidas ao efectuar a prova de um vinho.

Relativamente à viabilidade económica dos vinhos este é um item fundamental na restauração. Alias o facto de se comprar um vinho que se considere extraordinário não garante que o consumidor escolha esse vinho. Assim, segundo Fattorini, (1997), os restaurantes deveriam procurar ter uma lista de vinhos que seja equilibrada, que seja resultado de alguma pesquisa de mercado e que satisfaça o cliente. Os restaurantes especializados em comida de eleição seriam incoerentes caso optassem apenas por vinhos baratos, pouco conhecidos, independentemente da sua valia qualitativa. Os clientes esperam poder optar por vinhos das regiões clássicas e não serem forçados a escolher os vinhos da preferência do gestor do restaurante e de que nunca ouviram falar. Por outro lado, restaurantes que se posicionam num segmento mais jovem e com clientes aventureiros aperceber-se-ão que uma lista clássica vai parecer demasiado cara. Tudo depende do posicionamento do restaurante.

Contudo, mesmo verificando-se uma boa combinação do vinho com o menu servido no restaurante, a decisão de compra de um vinho deve ter em conta os factores financeiros. Primeiro, deve-se avaliar se a margem atribuída sobre o vinho se revela razoável para os clientes. Segundo, os vinhos adquiridos devem ter qualidade com um preço suficientemente competitivo para permitirem ao restaurante uma boa margem (Fattorini, 1997). A escolha de vinhos não é contudo simples uma vez que a variedade disponível é bastante alargada. Por exemplo, se um restaurante pretender ter vinhos da casta Alvarinho na sua lista tem para escolha vinhos de preços baixos e preços elevados. O problema dos gestores de restaurante é saber que vinho comprar tendo em conta o estilo de restaurante. Trata-se de um caso extremo, mas uma vez que o consumidor é cada vez mais sensível relativamente às margens dos vinhos na restauração, é muito fácil ser-se etiquetado como tendo uma lista de vinhos cara. É muito mais interessante ser-se conhecido como tendo uma lista de vinhos bem pensada e com qualidade a preços suportáveis do que por ter uma lista de vinhos com todos os grandes vinhos mas com um preço elevado (Fattorini, 1997).

2.5. A GESTÃO INTERNA DE VINHOS

A gestão de vinhos num restaurante deverá incluir desde a gestão e edição da lista de vinhos, gestão dos stocks, compra de vinhos, avaliação da qualidade e formação do pessoal da mesa (Fattorini, 1997). A gestão dos stocks, compra de vinhos e avaliação da qualidade foram analisados no ponto De seguida analisa-se o papel e importância do *sommelier*, a formação, o serviço do vinho, a lista de vinhos e a gestão de preços do vinho.

2.5.1. A IMPORTÂNCIA DO *SOMMELIER*

Uma das figuras com relevância crescente no quadro actual é o *sommelier* como figura responsável desde a compra do vinho até ao seu serviço na mesa (Fattorini, 1997). Esta perspectiva integrada da gestão de vinhos no restaurante pode ter, na figura do *sommelier*, o responsável maior pelo planeamento e execução desta função.

A venda de vinho pode acrescentar lucros importantes para a actividade do restaurante e assim o gestor do restaurante deve seleccionar cuidadosamente meios eficazes de promover o vinho (Manske *et al.*, 2005).

Um dos papéis mais importantes para um *sommelier* num restaurante seria a gestão da lista de vinhos. Como resultado de duas discussões de grupo realizadas por Saura *et al.* (2008), as principais conclusões revelavam que o responsável pela lista de vinhos num restaurante deveria ser o *sommelier* ou uma simbiose deste com o dono do restaurante. Por outro lado também revelaram que o *input* do dono do restaurante era importante dada a sua experiência. Em restaurantes médios o distribuidor pode ter igualmente um papel relevante no desenvolvimento da lista de vinhos.

Num estudo de Thorsen *et al* (2001), cerca de metade dos respondentes a um inquérito realizado a restaurantes, indicou que o dono é considerado a pessoa que deve ser responsável pela compra de vinhos. Esta característica era visível num grupo de restaurantes de pequena escala e com rotação de vinhos pequena.

Outros, por ordem decrescente de importância, indicaram o responsável pela comida e vinhos, o gestor de restaurante e o dono em conjunto com o cozinheiro ou o gestor de bebidas e comidas e/ou do restaurante (Thorsen *et al.*, 2001).

Dos restaurantes entrevistados no estudo de Thorsen *et al.* (2001) poucos mantêm um *sommelier* e estes restaurantes são normalmente urbanos, com elevada rotação, “fine-dining” (luxo) e com uma selecção de vinhos elevada com vinhos da região e estrangeiros.

2.5.2. A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO EM VINHOS

Tal como referido por Gultek (2003), o sucesso das vendas de vinho nos restaurantes depende do nível de conhecimento dos empregados de mesa. São estes que de certa forma “vendem” o vinho existente no restaurante. Para o fazer correctamente os empregados dos restaurantes e os seus gestores têm de possuir o conhecimento necessário. Por esta razão, a formação em vinhos é uma parte importante do processo de venda de vinho para e nos restaurantes

O termo *suggestive selling* ou venda sugerida descrita por Dodd (1997), é frequentemente usada na indústria da restauração. A ideia simplesmente sugere que os empregados da restauração deveriam tentar aumentar as vendas atraindo a atenção do cliente para certos produtos. Contudo, se os empregados não estão bem informados acerca desses produtos, esperar que eles possam vender com sucesso os produtos pode

ser irrealista. Assim, a prática da venda sugerida implica um nível de conhecimento sobre o produto. Este conhecimento pode ser obtido através da formação especializada na venda de vinhos e no serviço.

Num negócio como a restauração os vendedores, isto é, empregados de mesa, são de importância vital no processo de venda. Ao oferecer ao cliente a informação apropriada eles desempenham um papel central em persuadir o cliente a comprar vinho em vez de outras bebidas (Bond - Mendel *et al.*, 1995). Ignorar a importância do empregado de mesa no processo de venda de vinhos num restaurante pode determinar o insucesso da venda de um vinho.

Devido à diferença no tempo dispendido nos diferentes tipos de estabelecimentos, o pessoal tem mais oportunidades para comunicar com os clientes neste tipo de estabelecimentos do que em supermercados. De facto, nestes últimos o consumidor geralmente não tem de pedir a um “vendedor” para obter o que pretendem mas antes “ajudam-se” a si próprios para obterem aquilo que pretendem ao contrário de uma situação de venda directa onde os consumidores não têm recurso directo às bebidas e ou são servidos pelo pessoal do bar ou empregados de mesa (Folweell, 1993). Estes factores oferecem ao pessoal mais oportunidades para avançar com informação e influenciar o processo de decisão do que numa situação num supermercado (Bond – Mendel *et al.*, 1995).

Aliás a compra de vinho num hiper ou supermercado é um processo muitas vezes rotineiro. De facto o vinho adquirido durante a rotina de ida ao hiper ou supermercado não é percebido como *compra de vinho*, apesar da vantagem que é o facto de estes espaços estarem abertos longos períodos (conveniência), incluindo os fins-de-semana (Lockshin *et al.*, 2001).

Ritchie (2007) sugere inclusivamente que o consumo de objectos de produção em massa, tais como os que são adquiridos nos supermercados, é visto como tendo um baixo valor cultural e status. Então, o vinho, se adquirido num supermercado, não se coaduna com a sua imagem pública (Ritchie, 2007). Segundo esta autora, para que o vinho demonstre aceitabilidade cultural, ele deverá ser conscientemente comprado para

assegurar que se ajusta ao objectivo para o qual ele foi adquirido, em vez de subconscientemente ser comprado “ao longo da loja”.

Restaurantes e bares são mais autónomos do que os supermercados e hipermercados. Estes últimos têm uma natureza de venda mais impessoal e de auto-serviço. Muitas vezes estes locais são parte integrante de uma grande cadeia e quaisquer actividades de promoção são determinadas por um escritório central. Os consumidores parecem passar menos tempo a decidir que vinhos comprar e têm poucos recursos a informação à parte do que é oferecido pelo rótulo. O processo de venda parece ser muito impessoal e não interactivo, oferecendo ao assistente de vendas poucas oportunidades para ajudar o cliente na sua compra (Bond – Mendel *et al.*, 1995).

A venda em restaurantes, por outro lado, permite ao assistente de vendas muito maior contacto. Empregados de mesa ou de bar têm mais oportunidades para comunicar com o consumidor, na medida em que gastam mais tempo no local e no processo de venda do que num supermercado. Um dos maiores papéis do pessoal de vendas é convencer o prospecto a comprar um determinado vinho satisfazendo, as suas necessidades de informação e salientando os benefícios a receber do produto. Muita literatura defende que o consumidor de vinhos beneficiaria se recebesse informação substancial acerca do vinho, uma vez que este é visto como um produto misterioso usando um vocabulário técnico acentuado para descrever os vinhos e as suas características (Bond – Mendel *et al.*, 1995).

É de esperar que as duas pessoas na melhor posição para ajudar o consumidor na sua escolha de vinho são o dono do restaurante e o seu pessoal mesa. Eles são as duas fontes de informação potencial que têm acesso directo ao consumidor final e que poderiam ajudar ou influenciar a sua escolha oferecendo qualquer informação que o consumidor pretenda (Bond – Mendel *et al.*, 1995).

Considerando a importância que o risco percebido joga na compra de vinho seria de esperar que a comunicação pessoal (venda pessoal) seja um dos melhores métodos para providenciar ao consumidor a informação de que ele necessita (Bond – Mendel *et al.*, 1995). No entanto, Michell *et al.* (1989) indicam que o consumidor prefere informação que é originária de amigos ou família porque sentem que são de maior confiança. Na

ausência destas pessoas, os empregados de mesa ou o staff do bar serão os únicos de confiar.

Aliás a tarefa de compra de vinho no caso do auto-consumo ou para oferta reveste-se de extremo stress, pelo que é necessária assistência para a cumprir (Ritchie, 2006). Neste caso, as pessoas preferem visitar um especialista (garrafeira), dado terem vinhos diferentes dos hiper ou supermercados e pessoal conhecedor (Ritchie, 2007). Ambos estes dados relevam a importância do empregado de mesa como pessoa conhecedora do vinho a sugerir, reforçando desta forma a importância da formação em vinhos.

Ao aumentar as vendas devido à redução do risco percebido para os consumidores e determinando quem é a melhor pessoa para oferecer essa informação, deve-se olhar para o papel dos vendedores no canal de vendas e conceber-se um modelo conceptual localizando falhas de informação potenciais num restaurante (Bond – Mendel *et al.*, 1995).

Muitas vezes sentimos que um bom serviço de vinho, incluindo o atendimento, poderá melhorar a boa experiência com um vinho que acompanha a refeição e mesmo compensar uma má experiência com outro vinho. Caso o serviço falhe a experiência será necessariamente má e dificilmente o restaurante terá a oportunidade de ser premiado com a compreensão do cliente.

Mesmo o eventual descontentamento com um preço elevado do vinho pode ser atenuado por um bom serviço de vinho e pessoal (in)formado pode ter muita importância, arredando a atenção do consumidor sobre o custo e focando a atenção sobre o produto e sobre a sua relação qualidade / preço (Fattorini, 1997).

Ultimamente como crescente interesse em vinhos e gastronomia é comum aparecerem artigos que dissertam sobre a combinação entre o vinho e a comida não se coibindo de sugerir eventuais combinações de sucesso. Esta visão é muito comum nos países tradicionais, ou do “velho mundo”, no consumo de vinho como Portugal, Itália e França, países onde a cultura de vinho e comida são vistos de uma forma complementar (holística) (Fattorini *et al.*, 1997).

O serviço de vinho num restaurante necessita de um certo grau de conhecimento quando comparado com outras bebidas. Por exemplo, um cliente pode querer saber as diferenças entre dois vinhos servidos disponíveis no restaurante. Além disso, um empregado de mesa deve ter a formação adequada em como abrir ou servir vinho apropriadamente. Tal como se referiu anteriormente, relativamente à venda sugerida, a influência do empregado de mesa na escolha do cliente pode ser determinante. Este pode dar prioridade a determinados vinhos no momento da sugestão. Segundo Gultek (2003), a acção dos empregados de mesa pode muito bem influenciar os clientes a escolher marcas de vinhos locais sobre outros vinhos bem conhecidos ou marcas importadas

Contudo, existem limites para a influência do consumidor. Segundo Finkelstein (1989) um conhecido chefe de mesa do restaurante do Hotel Piccadily Ritz, este vende o que pretende. Citando um exemplo, caso um cliente rejeite um vinho porque não gostou do vinho, o mesmo chefe de mesa responde ao cliente servindo-lhe o mesmo vinho de novo. Não poucas vezes sentimos que estamos a ser empurrados vilmente para tomar determinada escolha sobre um vinho e este tipo de prática quando adoptada sistematicamente não favorece a indústria vinícola mas sobretudo prejudica o restaurante. A escolha de vinho é uma tarefa difícil, uma vez que todos os vinhos têm características diferentes. De algo aparentemente simples a escolha de um determinado vinho pode tornar-se um momento difícil e angustiante para o cliente de um restaurante.

Muitos clientes de restaurantes optam por escolher marcas mais conhecidas e estando dispostos a pagar mais por estas (em relação a vinhos locais e mais baratos). Por esta razão a formação em vinhos é essencial sobretudo se estivermos a falar de novos produtores que pretendam vender os seus vinhos aos restaurantes (vinhos locais e mais baratos). No caso de se pretender promover a venda de vinhos locais na restauração a formação é muito importante. Os restaurantes podem aumentar o conhecimento dos seus empregados de mesa, e assim, este conhecimento pode ser repercutido em aumento das vendas e entusiasmo pelos vinhos locais. Tal pode ser um factor importante na venda de vinhos pouco conhecidos mas com boa qualidade (Gultek, 2003).

Reizenstein e Barnaby (1980) referem que pode existir uma oportunidade substancial de mercado para os restaurantes aumentarem as vendas e o consumo de vinho através da aposta em formação como cursos de apreciação de vinho, sociedades de vinho, provas de vinho patrocinadas, *upgrading* das suas listas de vinhos. Essas ferramentas educacionais seriam mais críticas para os vendedores de quem os consumidores dependem para lhes fornecerem informações de apoio à decisão.

Kotschevar (1991) referem que, conhecendo como servir o vinho e champanhe, quando o servir e quanto servir, pode levar a um aumento das vendas para o negócio e aumentar as gorjetas para o pessoal de serviço. Não há dúvidas que um serviço elegante de vinho tem um impacto visual elevado e que esse impacto pode agir como uma ferramenta de marketing e influenciar outros clientes a fazer as mesmas compras.

Contudo, Granucci (1989) investigou o efeito da formação em vinhos na quantidade de vinhos vendida num restaurante e, embora tenha concluído que a formação não estava relacionada com um aumento significativo nas vendas de vinho, gerou um aumento significativo no conhecimento sobre vinhos nos empregados de mesa.

Recomendar vinhos e comida juntos a partir do menu com descrições é a ferramenta mais poderosa que um restaurador pode utilizar para dar ao consumidor a direcção que ele ou ela pretendem (Kolpan *et al.*, 2002).

O caso da venda sugerida como foi referida anteriormente é também dependente dos empregados estarem bem informados acerca dos produtos, esperar que eles possam vender com sucesso esses produtos pode ser irrealista se estes não estiverem preparados. Assim, a própria noção de venda sugerida implica um nível de conhecimento sobre o produto. Este conhecimento pode ser obtido através da formação especializada na venda de vinhos e no serviço (Dodd, 1997).

Os clientes de restaurantes apercebem-se com frequência que um empregado de mesa que leva tempo para os “guiar” pela selecção de vinhos é alguém que realmente se preocupa com a profissão e que está genuinamente preocupado em fornecer um serviço de qualidade. De forma a realizar a venda sugestiva de uma forma eficaz, o pessoal de serviço deve estar familiarizado com os produtos que serve. O pessoal deve também

fazer o uso correcto de técnicas de serviço, terminologia de bebidas, e perceber os vários aspectos de um serviço de vinhos. Assim, a formação em vinhos é indispensável para os restaurantes que servem vinho. Os empregados de mesa devem estar dispostos a fazer o seu melhor, mas se eles não estão treinados apropriadamente em como apresentar correctamente as técnicas de venda sugerida, os resultados não vão ser satisfatórios (Gultek, 2003).

Os gestores de restauração de hoje já compreenderam que têm de fornecer o melhor serviço de formação e de aconselhamento profissional para o público. Assim, o papel inevitável do restaurador e dos empregados de mesa é aprender o máximo que possam sobre vinho, a lista de vinhos, a relação com a comida, e assim contribuir para a formação em bebidas uma parte integrante da gestão do restaurante.

Apesar do gestor do restaurante estar normalmente presente, raramente entra em contacto directo com o consumidor, e assim seria razoável sugerir que o pessoal esteja bem preparado para oferecer informação acerca do produto assim que estejam em contacto directo com a clientela (Bond – Mendel *et al.*, 1995).

Num inquérito realizado aos restaurantes da Nova Zelândia, Thorsen *et al.* (2001) concluíram que cerca de 70% dos respondentes realizam provas de vinho e formação para os funcionários adequados. Aqueles que não a realizam podem não o fazer dada a elevada rotação do pessoal (sazonalidade) provocando um investimento perdido. Os restaurantes do tipo “*fine dining*”, restaurantes de topo, e hotéis foram os mais positivos na condução deste tipo de iniciativas e a maioria destes pratica um *markup* acima dos 100%. Normalmente realizam este tipo de actividade 3 a 6 vezes por ano.

De acordo com Ducoing (2008), para que o pessoal de serviço possa compreender como vender o vinho devem-se programar degustações regulares e periódicas. Desta forma o pessoal compreende e experimenta a sinergia existente entre o vinho e a comida, o que é impossível sem provar o vinho. Muitos distribuidores de vinhos poderão fornecer este tipo de eventos de forma a reforçar as vendas dos seus vinhos.

De facto para que o pessoal de serviço possa aprender a descrever o vinho é necessário desenvolverem-se sessões práticas, descrevendo não só os vinhos como também os

pratos que se servem. Devem-se igualmente prever situações menos comuns como a rejeição de um vinho por um cliente e como deve proceder o empregado de mesa mas igualmente como prevenir esta situação através de uma sugestão de vinhos ajustada às expectativas do cliente (Ducoing, 2008).

2.5.3. CRITÉRIOS NA DEFINIÇÃO DA LISTA DE VINHOS

Os fornecedores de vinho podem ter um papel activo na concepção das listas de vinhos de forma a adequarem-se aos menus dos restaurantes. Se a comida e o serviço são o coração e a alma do restaurante, o menu é a visão de um gestor do restaurante colocada em palavras (*an operator's vision put into words*). Porque os menus definem uma operação, é provavelmente o documento mais importante para o qual um fornecedor deve olhar quando define como alvo um restaurante. Fazendo-o, um fornecedor pode perceber que tipos de vinhos são ajustados, e o que pode ser feito para aumentar as vendas de vinho no restaurante (Gultek, 2003).

Um dos pontos mais importantes para uma correcta leitura dos vinhos por parte do consumidor é que as listas sejam apresentadas correctamente. Assim, é importante perceber quais os critérios mais importantes para incluir na lista de vinhos.

Num estudo de Saura *et al.* 2008, os critérios de design mais importantes numa lista de vinhos são facilidade de alterar, de usar e descrição. Quanto ao conteúdo a variedade, selecção e extensão são os critérios mais importantes. Quanto à possível inclusão de um novo vinho na lista os critérios mais importantes foram a qualidade do vinho, o consumidor e a opinião do *sommelier*.

Da análise qualitativa de Saura *et al.* (2008), num estudo que incluía a realização de entrevistas e análise de listas de vinhos de restaurantes identificaram-se pontos fortes e

fracos de uma lista. A diversidade de vinhos a preços acessíveis e com leitura fácil foram os principais pontos fortes a apontar numa lista de vinhos. A pouca especialização em vinhos estrangeiros, a pouca variedade de tipos de vinhos e ausência de *sommelier* são apontados como principais pontos fracos de uma lista como é possível verificar da leitura do quadro seguinte.

TABELA 6. Forças e Fraquezas das listas recolhidas e das entrevistas

Forças de uma lista de vinho	Fraquezas de uma lista de vinho
Muitos vinhos locais	Pouca especialização e conhecimento de vinhos estrangeiros
Preços acessíveis. Mediana do preço é de 26.28€	Pouca variedade de tipos de vinhos com predominância de vinhos tintos
Papel pedagógico da lista	Ausência de <i>sommeliers</i> em metade da amostra
Imaginação e inovação	Listas com todo o tipo de bebidas
Design exclusivo de algumas listas	Algumas listas sem estrutura clara e coerência com pouca usabilidade
Algumas listas eram verdadeiras obras-primas	Erros de ortografia assim como emendas e algumas listas “gastas” pelo uso

Fonte: Adaptado de Saura *et al.* (2008); pág. 29

A extensão da lista de vinhos é um tema de elevada relevância uma vez que pode levar ao êxito ou fracasso de um restaurante (Ducoing, 2008). O tamanho está limitado pela variedade de pratos que se apresentam no menu. Caso os restaurantes desejem ser conhecidos pelos vinhos que possuem podem utilizar uma lista de vinhos muito extensa já que o cliente saberá que pode encontrar nesse local vinhos difíceis de conseguir. Neste caso é indispensável que os restaurantes contem com uma equipa capaz de assessorar o cliente na escolha dos vinhos para que estes não se sintam intimidados pela dimensão da lista (Ducoing, 2008).

Para a elaboração de uma lista de vinhos Ducoing (2008) sugere os seguintes aspectos que fazem a diferença numa boa lista de vinhos, medíocre ou pobre:

- i. Compatibilidade com o conceito gastronómico. Eleger vinhos de regiões com pertinência em relação ao conceito;
- ii. Manter a lista de vinhos actualizada oferecendo vinhos de produtores notáveis e reconhecidos assim como novos produtores;
- iii. Para incluir vinhos de novos países ou novos produtores recomenda-se efectuar uma selecção pessoal pelo *sommelier* ou o dono, para garantir a qualidade do que se oferece na carta
- iv. Conhecer os clientes, os seus hábitos e costumes, de tal maneira que se podem guardar alguns vinhos para momentos próprios que antevemos nos nossos clientes
- v. Não perder de vista o menu. Adaptar a lista de vinhos ao menu, sobretudo quanto este varia de uma estação ou temporada para outra;
- vi. Deve existir uma compatibilidade de preços entre a lista de vinhos e a estrutura de preços do menu.

2.5.4. A GESTÃO DO PREÇO DOS VINHOS

O preço é um dos factores mais determinantes na escolha de qualquer produto pelo consumidor. Tal como refere Almeida (2006) o preço do produto em conjunto com o preço de bens substitutos (PS), de bens complementares (PC), das expectativas do preço futuro (EP), do rendimento do consumidor (R), da dimensão do mercado (PUB) assim como das preferências do próprio consumidor (FE) determinam a função procura, isto é, a relação entre a quantidade procurada (Q) de um bem e todos os factores que afectam essa quantidade.

$$Q = -a_1PX + a_2PS - a_3PC + a_4EP + a_5R + a_6PUB + a_7FE$$

Na teoria de marketing, dentro do marketing mix, o preço é o único elemento que produz retorno. Os restantes produzem custos. O preço é também o elemento mais flexível. Pode ser rapidamente alterado ao contrário das características do produto ou acordos de distribuição. Além disto é uma variável completamente abstracta, enquanto que às outras correspondem programas, realizações, especialistas, até mesmo actividades (Lindon, 2004). Adicionalmente o preço pode ser facilmente ultrapassado pelas outras empresas concorrentes. Apenas uma estrutura de custos realmente competitiva permite evitar eventuais guerras de preços (Lindon, 2004).

Na determinação do preço existem três dimensões que devem ser consideradas: os custos, a procura, e a concorrência. Os custos estabelecem um patamar a partir do qual o preço deve ser fixado. A procura do produto estabelece um limite máximo ou tecto e o preço praticado pela concorrência determina qual o preço que efectivamente se deve definir, entre os dois limites referidos anteriormente.

Lindon (2004) definiu outras três formas de determinar o preço de um produto: determinar o preço de venda a partir do custo mais uma margem; determinar a contribuição marginal e o cálculo do break-even; e através da determinação de um ROI (*Return on Investment*).

O primeiro método é o mais comumente utilizado. Para o executar, a empresa deve determinar quais os seus custos aplicando de seguida uma margem compensatória sobre o trabalho realizado pela empresa. Este método apesar de muito utilizado não é acessível a todos, já que para o executar a empresa deve ter forma de determinar correctamente quais os custos que realmente produz. Nem todas as empresas possuem contabilidade analítica, pelo que não determinam correctamente os custos que possuem não podendo saber correctamente qual a sua margem.

O cálculo do *breakeven point* (ponto morto) pode ser relevante para estimar, a cada preço realizado, as quantidades ou quota de mercado que a empresa necessita para não perder dinheiro. Não se trata, portanto, de um método que define directamente o preço mas possibilita saber a que preço vender dados os custos variáveis. O *breakeven point* é

o ponto a partir do qual a empresa anula os custos fixos (custos que são independentes das quantidades de produto vendidas) mais os custos variáveis (custos que variam com as quantidades vendidas).

O cálculo do ROI, é um método alternativo que se baseia na determinação de uma taxa de retorno sobre o investimento realizado pela gestão determinando-se o preço com base nessa taxa de rentabilidade mínima.

Verifica-se que os métodos de determinação do preço a partir dos custos só se tornam realistas e operacionais quando se toma em consideração o factor procura.

No caso específico de um restaurante o preço do produto é determinante para atingir o preço de venda do vinho no restaurante. O restaurante pode calcular os custos associados ao serviço do vinho (armazenagem, mão de obra ao serviço, manutenção, defeitos encontrados, entre outros) e definir uma *markup*, isto é, uma margem sobre o custo total com o vinho. Este procedimento parece ser normal e num estudo de Thorsen *et al.* (2001), realizado para a restauração na Nova Zelândia, 60% da amostra estudada indicou que realiza uma *markup* (margem do restaurante sobre o preço de custo) entre 50 e 100% do preço da garrafa, 17% entre 101 e 150%, e os restantes distribuíram-se entre menos de 50% e mais de 151%. No estudo realizado as características daqueles com elevada *markup* de vinhos de preço baixo eram os hotéis, com elevada rotação, de cozinha contemporânea e com elevada selecção de vinhos.

Para a restauração o lucro obtido com a venda de vinho vai de certa forma no sentido de compensar as reduzidas margens na confecção de comida. Para o consumidor, que está cada vez mais informado acerca do custo dos vinhos no retalho e na grande distribuição, muitas vezes parece que estão a pagar demasiado para “alguém” que abre a garrafa e mantém o copo cheio (Fattorini, 1997). Esta consciência sobre o preço existe não só devido à proliferação de garrafeiras mas também porque os clientes estão muito mais informados acerca dos reais preços de venda à saída do produtor. Infelizmente, uma vez que o vinho desempenha uma parte importante da experiência gastronómica, e com muitos consumidores a sentirem-se “obrigados” a acompanhar com vinho a refeição num restaurante, o conhecimento dos preços a que o vinho pode ser adquirido num retalhista ou directamente ao produtor pode facilmente levar a sentimentos de

ressentimento face ao restaurante. A este nível a importância de um bom serviço de vinho e pessoal (in) formado pode ter muita importância, distanciando a atenção do consumidor do custo e fazendo com que este sinta que recebeu um produto de boa qualidade preço (Fattorini, 1997).

Contudo a questão do preço pode ser diferente para os gestores de restaurantes em relação aos consumidores no sentido que os aqueles comprem vinhos para maximizar o lucro.

Desejando aumentar as vendas de vinhos nos restaurantes muitas vezes as empresas de vinho oferecem-se para editar e imprimir as listas de vinhos dos restaurantes e fornecem ajuda para os restaurantes aumentarem as vendas com vinho. Contudo, mesmo como todo este suporte os restaurantes são capazes de permanecer com uma margem de 100% a 200%. Mesmo quando o restaurante dedica um dos seus empregados a tempo inteiro na venda de vinho (e mesmo assim é raro encontrar um *sommelier* que não faça serviço de mesa) o vinho permanece uma parte extremamente lucrativa para os restaurantes (Fattorini, 1997). Assim, o porquê que certos restaurantes “tratam” as suas listas de vinho com relativa indiferença é difícil de entender dado o elevado rendimento auferido através da venda de vinho.

O preço aparece, em muitos inquéritos, como um atributo do produto significativo. Contudo a questão do preço pode ser diferente para os restauradores em relação aos consumidores no sentido que os restauradores comprem vinhos para maximizar o lucro. Assim, o preço de um vinho é um atributo relevante no produto uma vez que está directamente relacionado com a realização de lucro (Gultek, 2003).

2.6. A VENDA DE VINHOS NO RESTAURANTE

2.6.1. A ESCOLHA DO CLIENTE

Para o cliente, na ausência da possibilidade de provar os vinhos antes de escolher, só existem duas opções na escolha de vinho (Fattorini, 1997):

- i. Pedir conselho ao restaurante
- ii. Ser-lhe apresentada uma lista que oferece um numero razoável de vinhos que o “consumidor médio” estaria alertado da existência e que queira comprar.

Assim, quando os gestores de restaurantes pretendem ter uma lista de vinhos comercialmente viável existem vinhos que normalmente satisfazem este requisito e permitem aumentar a rentabilidade das listas, como são exemplos os vinhos da moda, com prestígio e fama. Ignorar estes vinhos mesmo com a consciência de que estarão sobrevalorizados pode ser imprudente (Fattorini, 1997). Estes vinhos são por vezes temporários (moda) ou são sobrevalorizados (prestígio), contudo garantem ao cliente inseguro, que não pretenda consultar o chefe de mesa ou o *sommelier*, uma escolha que não lhes provoquem insatisfação.

O consumidor de vinhos num restaurante não decide da mesma forma que um consumidor num hipermercado ou numa garrafeira. Por um lado a diversidade de escolha nestes locais é diferente e por outro o consumo é realizado em alturas diferentes – no restaurante é imediato e nos restantes o consumo dá-se normalmente em casa.

De acordo com Bond – Mendel *et al.* (1995) os restaurantes e bares são mais autónomos do que os supermercados. Estes últimos têm uma natureza de venda mais impessoal e de auto-serviço. Muitas vezes estes locais são parte integrante de uma grande cadeia e quaisquer actividades de promoção são determinadas por um escritório central. Os consumidores parecem passar menos tempo a decidir que vinhos comprar e têm poucos recursos a informação a parte do que é oferecido pelo rótulo. O processo de venda parece ser muito impessoal e não interactivo, oferecendo ao assistente de vendas poucas oportunidades para ajudar o cliente na sua compra.

No caso do restaurante o cliente do restaurante procura um vinho que satisfaça a relação com a comida e que tenha um preço aceitável face à qualidade. Segundo Pettigrew *et al.* (2006) existem duas perspectivas na relação entre a comida e o vinho que devem ser reveladas. A primeira relaciona-se com a importância da situação de consumo na segmentação dos consumidores de vinho e assim a análise das suas motivações.

A ocasião de consumo do vinho foi primeiramente desenvolvida como meio de segmentação usando a análise de clusters por Dubow (1992). Ele observou um cluster de consumidores que consome vinho para exaltar a comida (“*wine enhancement*”). Pode-se sugerir que esta sugestão de segmentação sugere que tanto a comida como o vinho fazem parte de um estilo de vida específico (Mitchell *et al.*, 2000).

Segundo, o vinho é normalmente consumidor por prazer (Peynaud, 1987) ou com fins estéticos (Amerine *et al.*, 1976). Parte deste processo é a combinação cuidadosa entre o vinho com determinada comida, e estudos são dedicados para os princípios da combinação entre a comida e o vinho (Simon, 1996). Estética está relacionada, em parte, com julgamentos de valor em arte e ofícios – o conceito de o que é “bom gosto”. A comida e o vinho podem oferecer aos consumidores a oportunidade de exercitar os julgamentos de gosto – tanto organolépticos como estéticos. Este potencial partilhado na apreciação estética constitui uma ligação substancial entre o vinho e a comida, fornecendo a justificação para examinar a natureza da sua relação.

Num estudo de Bond – Mendel (1995), foram identificados vários tipos de consumidores:

- i. ***Connaisseurs***: consomem frequentemente, preferem vinhos de topo, bebem há muitos anos, ávidos de experimentar mas lentos a adoptar novos gostos e permanecem leais a certos tipos de vinhos (Bordéus), compram em avanço, são relativamente insensíveis ao preço, compram sobretudo em lojas da especialidade, leilões e na adega
- ii. ***Aspirational drinkers***: preocupados com aspectos sociais e consequentemente compra vinhos que estão na moda; são avessos ao risco; são fortemente influenciados por fontes de informação externa como os jornalistas e compram em *outlets* em quem confiam
- iii. ***Beverage wine drinkers***: são leais a certos tipos de vinhos; são avessos à experimentação; são altamente sensíveis ao preço; apenas compram o consideram como vinhos seguros; alteram a sua compra de acordo com o preço e promoções
- iv. ***New wine drinkers***: são novas na área; frequentemente introduzidos por gerações mais velhas; compram vinho para ocasiões especiais de on-license outlets

Assim, um *connaisseurs* espera uma lista de vinhos extensa oferecendo vinhos de topo e necessidades de informação e sensibilidade ao preço é baixa. Os “*aspirational drinkers*” tendem a consumir vinhos que estão na moda e necessitam de informação. Assim como poderão consumir vinhos de topo também consomem vinhos standard, dependendo no facto de eles estarem na moda ou não. Os “*beverage wine drinkers*” e os “*new wine drinkers*” vão ambos tender a sua decisão para vinhos standard ou de mesa, sendo altamente sensíveis ao preço e necessitaram de muita informação alertando para os benefícios de melhores vinhos antes que sintam aptos a comprar vinhos mais caros.

A literatura relevante nas vendas em locais “*on-license*” frequentemente sugere que reduzindo ou erradicando quaisquer *gaps* de informação no canal de marketing, as vendas nestes estabelecimentos deveriam aumentar (Boyd, 1990; Spawton, 1991; Scarpa, 1991; Hochstein, 1994).

A venda em restaurantes por outro lado permite ao assistente de vendas muito maior contacto. Empregados de mesa ou de bar têm mais oportunidades para comunicar com o

consumidor na medida em que gastam mais tempo no local e no processo de venda do que num supermercado. Um dos maiores papéis do pessoal de vendas é convencer o prospecto a comprar um determinado vinho satisfazendo as suas necessidades de informação e salientando os benefícios a receber do produto. Muita literatura defende que o consumidor de vinhos beneficiário se recebesse informação substancial acerca do vinho, uma vez que este é visto como um produto misterioso usando um vocabulário técnico acentuado para descrever os vinhos e as suas características (Bond – Mendel G. N. *et al.*, 1995).

A ocasião de consumo pode ser muito importante no consumo de vinho num restaurante. Martinez *et al.* (2006) encontraram diferenças significativas na estrutura de preferências entre os locais de compra e entre segmentos. Por um lado, os consumidores são especialmente sensíveis ao preço em restaurantes, onde ocasiões formais envolvem maiores gastos. Adicionalmente quanto maior a frequência de consumo menor importância tem a Denominação de Origem Produzida (DOP) e o preço relativo. O tipo de vinho adquire importância.

Observando o canal de venda de vinho seria de esperar que as duas pessoas na melhor posição para ajudar o consumidor na sua escolha de vinho é o dono do restaurante e o seu pessoal mesa. Eles são as duas fontes de informação potencial que têm acesso directo para o consumidor final e que poderiam ajudar ou influenciar a sua escolha oferecendo qualquer informação que o consumidor pretenda.

2.6.2. A PROMOÇÃO DE VENDA

O volume de negócios obtido através da venda de vinhos nos restaurantes é na generalidade elevado contribuindo significativamente para o resultado económico dos restaurantes. A adopção de acções que promovam o consumo de vinho no restaurante é, apesar de tudo, relativamente dependente da iniciativa do próprio restaurante e do seu posicionamento.

A venda de vinho num restaurante, pode de facto beneficiar ambos os sectores se for encarada de uma forma conjunta. Apesar de habitualmente adoptarem uma política de margens elevadas os restaurantes também possuem risco e devem adoptar uma perspectiva conjunta relativamente à gestão dos vinhos.

Na venda de vinho num restaurante concorrem com este todas as restantes bebidas disponíveis. A acção do empregado de mesa é importante a este nível permitindo comunicar eventuais oportunidades que o cliente não se tenha apercebido ou de que não tenha conhecimento.

De acordo com Ducoing (2008) algumas formas de promover a venda de vinho nos restaurantes podem passar pelas seguintes acções:

- i. A disponibilidade de vinho a copo;
- ii. A colocação de vinhos em promoção;
- iii. Promover menus com vinho incluído;
- iv. Menus de degustação onde se disponibiliza a combinação vinho com a comida;
Promover vinhos do dia;
- v. Dar uma certa flexibilidade nos preços do vinho;
- vi. Procurar vinhos em que se possam personalizar os rótulos como alternativa ao vinho da casa.

A auxiliar e influenciar a venda de vinho num restaurante estão a lista de vinhos, o empregado de mesa (e sua formação específica) e naturalmente o preço ou a presença de promoções.

A literatura indica que a forma mais comum de promover vinhos inclui adicionar uma selecção de vinho ao menu (Dodd, 1997), melhorar a lista de vinhos (Aspler, 1991; Brown, 2003) e a formação dos empregados de mesa em vinhos (Granucci *et al.*, 1994, Brown, 2003).

Devido ao aumento de competitividade do sector da restauração é fundamental para os restaurantes tentarem desenvolver uma experiência gastronómica para clientes cada vez mais exigentes. Isto pode ser obtido pela diferenciação (Berenguer *et al.* 2009). Um dos factores de diferenciação pode ser a oferta de vinho, uma vez que boa comida acompanhada pelo vinho adequado pode aumentar grandemente a experiência gastronómica (Aune, 2002 e Berenguer, 2009).

Tradicionalmente um sortido amplo de vinhos tem sido um óptimo parâmetro para julgar a qualidade do restaurante e ao mesmo tempo não tem lógica ter um bom fornecimento gastronómico sem uma excelente oferta de vinhos (Asenjo, 2000 e Berenguer, 2009).

Berenguer *et al.* (2009) estudou vários critérios usados pelos donos de restaurantes de topo para diferenciar os seus restaurantes e definir o seu posicionamento. Em particular estudaram vários atributos da lista de vinhos. Através de uma análise classificatória e uma análise factorial baseada em diferentes características da lista de vinhos, obtiveram dois perfis diferenciados de restaurantes de acordo com a importância relativa da sua lista de vinhos em comparação com o menu da comida: selecção de vinho e complementaridade. Restaurantes de topo necessitam de definir a sua estratégia de posicionamento e elaborar a sua lista de vinhos de acordo com a sua estratégia.

Tal como se referiu anteriormente Ducoing (2008) refere que o conceito gastronómico dos restaurantes pode influenciar a forma como os vinhos são apresentados nos restaurantes ou tipo de vinho. Este autor distinguiu três tipos de conceitos de restaurantes: formais, informais e de especialidade. Num restaurante formal, o cliente

espera uma lista de vinhos impressa, apresenta com uma capa cuidada e que o pessoal de serviço possa oferecer informação adicional sobre os vinhos a propor. Nos restaurantes informais a apresentação dos vinhos não é tão importante. As listas podem estar integradas directamente com o menu ou num destaque sobre o cimo da mesa. Em alguns restaurantes prefere-se publicitar determinados vinhos diariamente de forma a promover a escolha destes pelo cliente. Já no caso do restaurante ter uma especialidade de cozinha regional, por exemplo italiana, faz sentido enfatizar os vinhos desse país, mas não é sensato limitar a escolha do cliente procurando ter alternativas de outras regiões produtoras (Ducoing, 2008).

Segundo Ducoing (2008) se nos focarmos no conhecimento das expectativas do cliente a chave é conhecer que gostos e tendências têm os clientes potenciais e os clientes actuais. Também é importante conhecer o poder de compra do cliente. Sem estes dados – gostos e poder de compra – será difícil definir os critérios a seguir para satisfazer tanto o gosto do cliente como determinar os preços que estão dispostos a pagar.

Certo que qualquer gestor do restaurante ou das bebidas do restaurante pretende atrair cada vez mais clientes oferecendo uma lista de vinhos diversificada. Contudo mesmo procurando pressionar os fornecedores de vinho para novos produtos esta tarefa pode ser uma muito difícil de atingir. Efectivamente, caso as regras da inovação e diversificação se pudessem conhecer e descrever certamente perderiam o seu valor. Contudo algumas praticas genéricas podem ser utilizadas, tal como descreve Fattorini, (1997):

- Uso de notas de prova – anotar os comentários da prova permite que se vá identificando os vinhos que dispõem face aos restantes
- Compra de produtores menos conhecidos – produtores menos conhecidos normalmente têm de trabalhar o preço para poder penetrar e podem ter ofertas interessantes
- Regiões menos conhecidas – podem ser uma alternativa à oferta “clássica” e serem descobertas criando a moda
- Países menos conhecidos – escolher vinhos de países diferentes procurando diversificar

- Vinhos sem classificação – classificados noutras designações menos importantes como a Denominação de Origem Controlada (DOC) e que possuem igualmente grande qualidade (vinhos de mesa)
- Extravagâncias – vinhos de regiões completamente improváveis (Líbano) e com castas pouco utilizadas
- Ser arrojado – seguir os instintos. Escolher vinhos que, por exemplo em prova cega, revelam-se originais mesmo que desconhecidos podem tornar a lista atractiva e diferenciá-la das restantes listas de outros restaurantes

2.7. SÍNTESE CONCLUSIVA

A gestão de vinhos num restaurante inclui diversos elementos e especificidades próprias do produto e da natureza do negócio. Neste capítulo podemos observar a importância da gestão de vinhos no restaurante, nomeadamente o processo de compra, a gestão interna dos vinhos e a venda. A caracterização do comportamento e percepções dos restaurantes numa perspectiva integrada embora ambiciosa permite destacar todas as etapas envolvidas na cadeia de fornecimento de um vinho até chegar ao consumidor, através do restaurante.

De seguida, no Capítulo III, pretende-se descrever e retirar a importância do vinho para o sector da restauração.

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objectivo apresentar e discutir as opções metodológicas que orientam a condução da investigação desta Dissertação. Neste caso a finalidade é caracterizar a gestão e a importância do vinho para a restauração, com o propósito de contribuir para a compreensão do processo de gestão de vinhos nos restaurantes e propostas de acções comerciais.

A metodologia adoptada neste trabalho caracterizou-se pela realização de revisão da literatura pertinente procurando definir as questões de investigação e, no sentido de confirmar a importância prática do estudo procedeu-se a uma entrevista ao Vice - Presidente da Viniportugal.

Seguiu-se a construção do questionário que respondesse às questões em investigação. No sentido de validar o questionário construído procedeu-se á realização de um estudo piloto, que consistiu na realização de entrevistas qualitativas e quantitativas junto de restaurantes do sector. Estas entrevistas permitiram igualmente a identificação de novas questões de investigação relevantes.

Procedeu-se, então, à definição do processo de amostragem e da realização do trabalho de campo, que consistiu no envio através de e-mail dos questionários e a realização de uma chamada telefónica no sentido de expor a pertinência do estudo e a promoção de respostas.

Seguiu-se a recolha dos questionários, codificação das questões, introdução dos dados e tratamento estatísticos no programa SPSS, do qual derivaram os resultados que suportam a presente investigação.

Assim começa-se por descrever o processo de definição da problemática de investigação em estudo (incluindo a realização de uma entrevista a um gestor do sector), seguindo-se a descrição do processo de elaboração do questionário e as respectivas etapas com que se depararam. Inclui-se, igualmente, uma listagem e descrição das questões colocadas aos restaurantes inquiridos para destacar as variáveis em estudo.

Assim, durante a recolha de informação secundária através de uma pesquisa bibliográfica sobre artigos de investigação considerados relevantes determinaram-se as principais variáveis a analisar e fundamentar o presente estudo. De seguida realizou-se uma recolha de informação primária recorrendo a questionários directamente a restaurantes. Os dados a tratar são dados quantitativos e descritivos.

3.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Tal como referido na Introdução, na definição dos objectivos do presente estudo foram consideradas duas etapas distintas: *(i)* revisão bibliográfica orientada para a discussão e enquadramento dos possíveis objectivos da investigação e *(ii)* validação da importância dos objectivos em termos de gestão comercial no sector vitivinícola de Portugal junto de responsáveis de entidades públicas do sector.

A revisão da literatura efectuada revelou que, apesar do reconhecimento do papel do restaurante na cadeia de valor do vinho, um número residual de estudos tem sido publicado na literatura. A realização da entrevista permitiu confirmar a pertinência do estudo da gestão de vinhos na restauração. De facto, após a uma entrevista orientada de acordo com as principais problemáticas da interacção entre o sector dos vinhos e da restauração foi considerado muito relevante o estudo da gestão interna dos restaurantes

e uma caracterização das práticas internas adoptadas pelos responsáveis dos restaurantes. De referir que durante a realização da entrevista ficaram evidenciadas as principais oportunidades presentes no estudo desta relação. Aliás, a Viniportugal, após a realização do estudo Viniportugal (2008) definiu como estratégico o sector da restauração uma vez que:

- a. Parafraseando o Vice-presidente da Viniportugal, “*é nos restaurantes que se fazem as marcas de vinhos*”; e
- b. Por entenderem que existem oportunidades conjuntas através do incentivo à formação em vinhos.

O Guião utilizado durante a entrevista apresenta-se de seguida. De destacar a importância deste no sentido de orientar a entrevista na identificação de oportunidades e problemas presentes no sector e obter informação que a viniportugal disponibilizasse de forma a completar a revisão da literatura na definição da problemática de investigação.

TABELA 7. Guião de Entrevista

<i>Quais são os principais desafios que a indústria vinícola enfrenta?</i>
<i>Quais os canais onde a indústria poderá ter maior valor acrescentado?</i>
<i>Qual o canal onde as sinergias poderão funcionar melhor? Ou onde funcionam melhor.</i>
<i>Quais as sinergias que se poderão obter entre o sector vinícola e a restauração? E a Hotelaria?</i>
<i>Qual o peso do sector da restauração nas vendas de vinhos em Portugal?</i>
<i>Quais os principais defeitos no consumo do vinho no sector da restauração? Quais os principais problemas?</i>
<i>Qual a imagem que tem do vinho nos restaurantes?</i>
<i>Quais os estudos de mercado que a associação realizou ou possui sobre o sector?</i>
<i>Quais são os estudos de mercado de que o sector necessita?</i>

Após esta fase procedeu-se à finalização da revisão da literatura e definição da problemática em questão. Efectivamente, tal como referido, não obstante a importância do canal da restauração em termos de vendas, posicionamento e notoriedade dos vinhos, a revisão da literatura revelou a existência de poucos estudos sobre a gestão integrada de vinhos no restaurante. A revisão da literatura permitiu identificar estudos sobre o

comportamento de compra do consumidor de vinhos (ver por exemplo: Gil *et al.*, 1997; Goodman 2009; Martinez *et al.*, 2006; Wakefield *et al.*, 2003; Steiner, 2002; ESB, 2003; Bruwer *et al.*, 2007; Viniportugal, 2008), e uma quantidade reduzida de estudos realizados sobre o comportamento de compra do restaurador / gestor de restaurante, com excepção de Gulteg (2003), ou sobre a lista de vinhos como Berenguer *et al.* (2009), Saura *et al.* (2008) e Thorsen *et al.* (2001). O carácter inovador do presente estudo centra-se no estudo das práticas de gestão de toda a cadeia de gestão de vinhos no segmento médio – alto em Portugal.

Assim e após as primeiras fases que serviram de suporte à definição da problemática em estudo definiu-se como objectivo central da presente dissertação de Mestrado caracterizar a gestão de vinhos por restaurantes do segmento médio – alto de Portugal, nomeadamente dando resposta às seguintes quatro questões de investigação:

- i. Qual o grau de envolvimento entre o restaurante e o vinho?
- ii. Como é que os restaurantes gerem o processo de compra de vinhos?
- iii. Como é que os restaurantes gerem internamente os vinhos?
- iv. Como é que os restaurantes gerem a venda de vinhos?

De forma a responder aos objectivos procede-se à definição de questões de investigação (QI) com um nível de desagregação, de cada objectivo, superior no sentido de tornar a investigação mais eficaz e a edição do questionário mais simplificada.

Começou-se por se realizar questões que permitissem caracterizar o perfil do restaurante do segmento médio – alto.

Para definir qual o grau de envolvimento entre o restaurante e o vinho (i) definiram-se as seguintes questões de investigação:

Q2. Qual a importância do vinho para o restaurante?

Para definir como é que os restaurantes gerem (ii) o processo de compra de vinhos definiram-se as seguintes questões de investigação:

Q3. Como se caracteriza o processo de compra de vinhos nos restaurantes do segmento médio – alto?

Q4. Quais os principais critérios na selecção de fornecedores?

Q5. Quem são os principais fornecedores de vinho dos restaurantes?

Q6. Qual a avaliação que os restaurantes fazem dos seus fornecedores?

Para definir como é que os restaurantes (iii) gerem internamente os vinhos definiram-se as seguintes questões de investigação:

Q7. Os restaurantes de segmento médio alto possuem *sommelier* ou pretender ter?

Q8. Os restaurantes da amostra realizam formação em vinhos? E com que frequência?

Q9. Como se caracteriza a oferta de vinho da casa e de vinho a copo nos segmentos médio alto?

Q10. Ao nível da sugestão de vinhos quem efectua a sugestão de vinhos no restaurante caso seja pedida e quantos restaurantes possuem menus de degustação acompanhados de vinho a copo?

Q11. Como se caracteriza a lista de vinhos?

Q12. Qual a politica de margens no restaurante? Esta política é uniforme ou a margem altera-se no caso de se alterar o preço ou o tipo de vinho?

Q13. Quais os elementos mais importantes na escolha do vinho, pelo consumidor, na opinião do respondente (restaurante)?

Para definir como é que os restaurantes (iv) gerem a venda de vinhos definiram-se as seguintes questões de investigação:

Q11. Quais as acções comerciais mais importantes na venda de vinho ao cliente? Quais as que realiza e qual a sua importância?

Q12. Quais as acções mais importantes na contribuição para o aumento do consumo do vinho? Quais as que desenvolve?

Q13. Quais as acções mais importantes, realizadas pelo fornecedor, na contribuição para o aumento do consumo do vinho? Quais as que o fornecedor desenvolve?

Efectuaram-se igualmente questões que visavam caracterizar outros aspectos com relevância comercial na investigação. assim colocam-se as seguintes questões de investigação:

Q14. Quais as marcas e regiões de vinhos mais vendidas no restaurante?

Q15. Qual a percentagem de facturação media mensal com os vinhos?

Q16. Qual o numero de garrafas vendidas por semana no restaurante?

Q17. Qual a percentagem de facturação por refeição com vinho

Relativamente às escalas utilizadas estas foram do tipo:

- nominais no caso de questões como o tipo de restaurante, tipo de cozinha ou o responsável pela compra;
- ordinais de escala (Likert) de pouco (1) a muito importante (2) no caso de variáveis como, a importância do vinho para o restaurante ou a importância de vários critérios na selecção de fornecedores;
- ordinais com escala de concordo pouco (1) a concordo muito (5) no caso dos benefícios do serviço de vinho a copo
- ordinais com escala de nada satisfeito (1) a muito satisfeito (5) no caso da avaliação da satisfação dos fornecedores
- ordinais com intervalos ajustados à variável em estudo no caso de questões como a quantidade de vinhos que adquire por semana, ou a margem praticada

A resposta às questões de investigação permitirá melhorar o conhecimento do processo de gestão de vinhos do restaurante e, permitir que as empresas de vinho, produtores ou outros presentes na cadeia de distribuição possam:

- compreender como se processa a compra de vinho num restaurante deste segmento;

- conhecer alguns elementos da gestão interna de vinhos num restaurante e como poderão promover novas formas de promover os seus vinhos neste segmento;
- conhecer algumas formas de promover os vinhos na restauração e como podem desenvolver em conjunto com os restaurantes, essas acções;
- desenvolver estratégias ajustadas de forma a ir ao encontro das expectativas de um gestor de compras dos restaurantes.

Este estudo poderá adicionalmente permitir a restaurantes:

- encontrar novas formas de promoverem a venda de vinhos nos seus restaurantes
- aprender novas formas de seleccionar fornecedores
- compreender como se efectua a gestão dos vinhos em restaurantes do segmento médio – alto

3.3. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO E PROCESSO DE AMOSTRAGEM

A definição da população-alvo em estudo sofreu alterações resultantes do próprio processo de amostragem.

Após a construção do inquérito, procedeu-se a realização de entrevistas a restaurantes cuja organização e gestão de vinhos era considerada adequada. A realização do estudo piloto permitiu validar o inquérito.

De seguida definiu-se como a população alvo os restaurantes das regiões do Grande Porto e da Grande Lisboa, de forma a apresentar um universo de restaurantes dos dois mais importantes centros urbanos de Portugal.

Para tal, foi realizado o estudo do universo de restaurantes presente em ambos os centros urbanos. A base de sondagem escolhida foi o motor de busca especializado www.lifecooler.com por este estar facilmente acessível a toda a população com acesso à Internet e pela facilidade de acesso à listagem de restaurantes. Definiu-se a meta de cem restaurantes. Dividiu-se a amostra em duas partes iguais para ambas as metrópoles, isto é, 50 restaurantes para cada uma. O processo utilizado para a selecção da amostra foi aleatório estratificado, tendo em conta três estratos de preço:

- Restaurantes até 15€;
- Restaurantes entre os 15 e 30€;
- Restaurantes superiores a 30€.

De seguida, seleccionaram-se, por julgamento, os restaurantes de cada uma das listas aleatórias dos concelhos com PIB mais importante de ambas as metrópoles multimunicipais – Grande Lisboa e Grande Porto. Assim, da Grande Lisboa seleccionaram-se os concelhos de Lisboa, Oeiras e Cascais. Do grande Porto seleccionaram-se Porto, Matosinhos e Maia. Com esta ultima selecção pretende-se

representar os locais com maior aglomeração de restaurantes podendo-se demonstrar o comportamento de compra de uma população em si mais homogénea.

Procedeu-se, então, ao envio do questionário. Após aproximadamente três meses – entre Junho e Agosto, foram realizadas chamadas telefónicas aos restaurantes de forma a: 1) esclarecer acerca da pertinência do estudo; 2) a promover a resposta dos restaurantes. Desta primeira fase de inquéritos resultaram 15 respostas – 6 do Grande Porto e 9 da Grande Lisboa.

Dada a reduzida amostra obtida e devido à (i) reduzida disponibilidade de restaurantes com acesso a um endereço e-mail público e (ii) limitações de tempo por parte dos restaurantes em responder ao inquérito por ser uma época alta da restauração e (iii) de forma a poder obter uma amostra em tempo útil para a conclusão da presente investigação, promoveu-se o contacto com a entidades sectoriais ou privadas promovendo a realização deste estudo esperando a obtenção de vantagens por ligação a estas entidades. Entre as entidades sectoriais contactadas contam-se a Viniportugal e a Associação de Hotéis e Restaurantes de Portugal. Entre as entidades privadas contactaram-se o guia de restaurantes www.lifecooler.com e a Revista Wine do grupo Essência do Vinho. Dos contactos mantidos a Revista Wine, esta manifestou o seu interesse em promover o estudo junto de restaurantes do segmento médio alto pela maior envolvência com o vinho, deste segmento, e pelas motivações comerciais da própria revista. Assim, redefiniu-se a população alvo em estudo para os restaurantes do segmento médio alto de Portugal, isto é, restaurantes de preço superior a 15€.

O processo de amostragem definido incluía o envio de questionários com recurso ao endereço e-mail dos restaurantes do segmento definido. Para tal, acedeu-se a uma lista de 110 restaurantes fornecida pela Revista Wine e procedeu-se ao envio dos questionários aos restaurantes da lista fornecida. Procedeu-se novamente ao recurso a telefonemas aos restaurantes contactados.

Relativamente à taxa de respostas obtida, verificou-se que na primeira fase de amostragem foram enviados, por e-mail, 193 questionários a restaurantes. Do universo de restaurantes a quem foi enviado o inquérito, 62 eram do Grande Porto e 131 da Grande Lisboa. Desta primeira fase de inquéritos resultaram 15 respostas – 6 do Grande

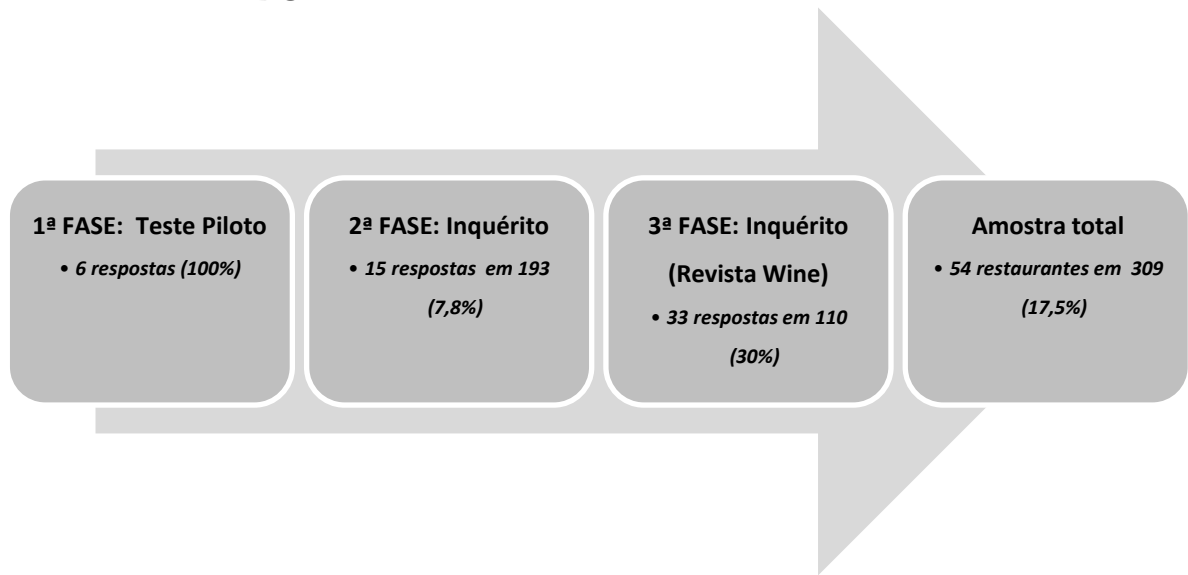
Porto e 9 da Grande Lisboa. Verificou-se deste modo uma taxa de resposta de 7,8%. Estes resultados são aproximados aos obtidos por Gultek (2003), com uma taxa de resposta de 8,4%.

Assim, o recurso a uma entidade com a especificidade da Revista Wine e com o impacto que esta possui terá explicado o sucesso desta abordagem apenas limitada pela base de dados disponibilizada.

Assim, do total de inquéritos enviados:

- 6 inquéritos resultaram das entrevistas no teste piloto (100%);
- 15 da primeira abordagem por *email* e telefone (7,8%);
- 33 da segunda abordagem concertada com a Revista Wine, através do recurso a e-mail e telefone (30%);

Foram obtidas após as três fases referidas 54 respostas consideradas válidas num total de 309 restaurantes inquiridos (17,5%). Juntam-se a estes 6 respostas consideradas inválidas por falta de respostas ou falhas na dificuldade na dos programas

FIGURA 2. RESUMO DO PROCESSO DE AMOSTRAGEM REALIZADO

3.4. CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Durante a concretização da presente investigação procedeu-se à recolha de dados com recurso a um questionário realizado a uma lista de restaurantes.

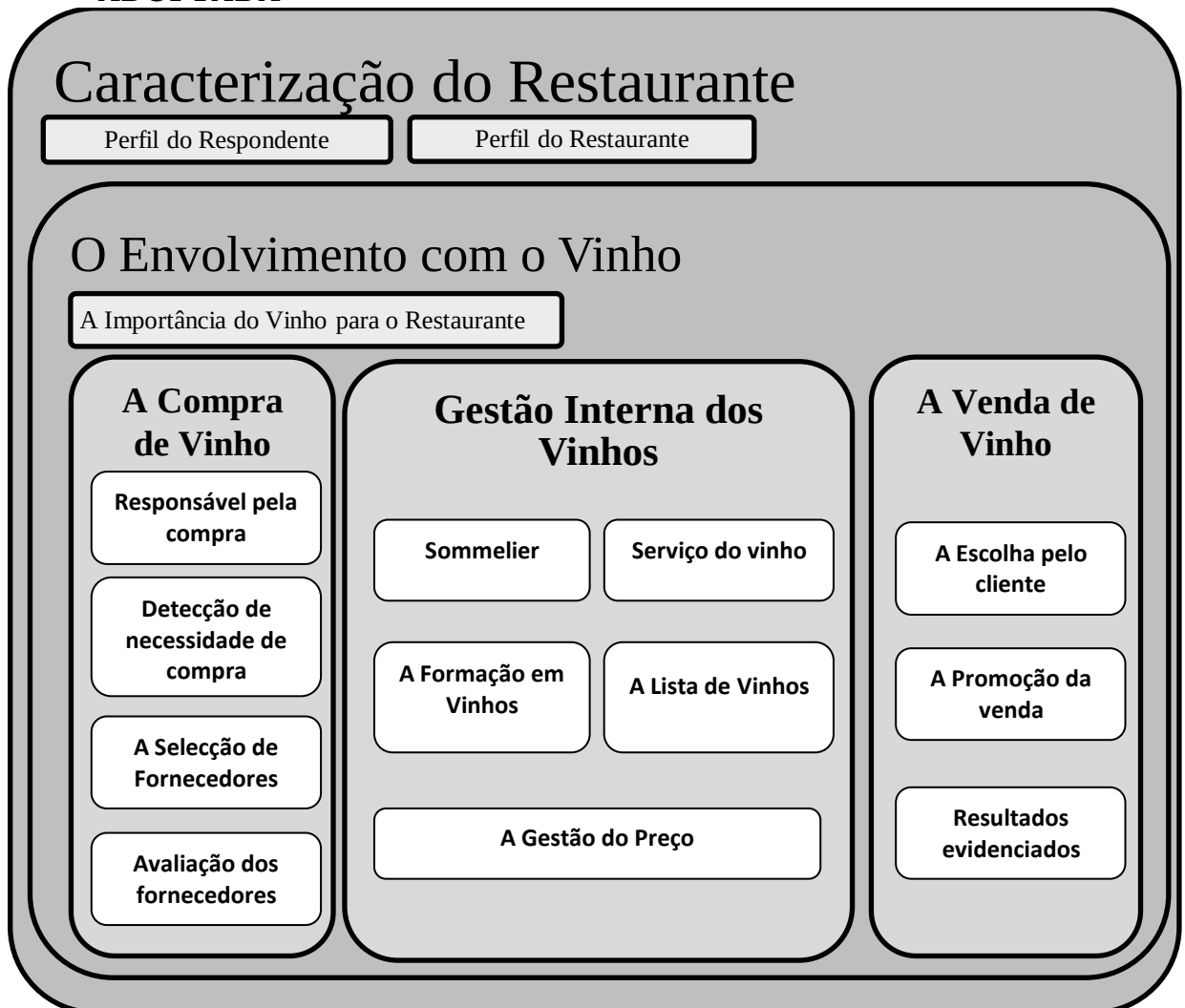
A definição das variáveis para a investigação incluiu duas fases principais; (i) a revisão da literatura; (ii) posterior obtenção de inquéritos validados por estudos anteriores através do recurso ao contacto directo com os autores pela sua relevância e importância para a presente investigação.

Na presente investigação foram obtidos três inquéritos, através do recurso ao contacto directo com os autores de investigações com relevância e importância para a presente investigação. Foram considerados os trabalhos de Saura *et al.* (2008), de Gultek (2003) e Thorsen *et al.* (2001).

3.4.1. MACRO ESTRUTURA

A presente investigação foi estruturada em três partes principais com diferentes sub-pontos, tal como retratado na figura infra.

FIGURA 3. CARACTERIZAÇÃO DA MACRO - ESTRUTURA ADOPTADA



Esta tinha como objectivo orientar a realização do inquérito e foi baseada na revisão da literatura. Esta estrutura permitiu elencar as principais vertentes em estudo e organização do questionário da presente investigação.

Baseando-se na estrutura da figura supra, podemos elencar as principais variáveis em estudo e ligá-las às questões de investigação a que se pretende dar resposta

As questões do inquérito dividem-se em quatro grandes grupos: caracterização do restaurante, envolvimento com o vinho, o processo de compra de vinho e a gestão interna do vinho.

O questionário encontra-se presente no anexo I desta dissertação.

3.4.2. MICRO ESTRUTURA

Relativamente à micro estrutura do questionário entende-se descrever a organização do questionário, destacar as variáveis em estudo e identificando a origem das variáveis de acordo com a revisão da literatura.

Assim procede-se à descrição da organização do questionário, das variáveis em análise e as respectivas questões do questionário entre parênteses. O questionário final consta do anexo.

Caracterização dos restaurantes

Perfil do restaurante: tipo de restaurante (Q1), tipo de cozinha (Q2), tipo de ambiente (Q3), capacidade de ocupação (Q4), taxa de ocupação (Q5), aberto para que refeições (Q6), idade (Q7), preço médio⁶ (Q8)

⁶ Preço médio por pessoa com entradas normais do restaurante, um prato, sobremesa e vinho de gama média

Perfil do respondente: função (Q55), idade (Q56), sexo (Q57)

Envolvimento com o vinho:

Importância do vinho para o restaurante (Q9)

O processo de compra de vinho

Responsável pela compra: identificar o responsável pela compra (Q15)

Detecção da necessidade: frequência aproximada de compra de vinhos (Q46), quantidade de stock mínima para activar a compra (Q47)

A selecção de fornecedores: número de fornecedores (Q30), critérios de selecção (Q32), a quem compra efectivamente (Q29a)

A avaliação dos fornecedores: satisfação com os fornecedores (Q31), a quem prefere comprar (Q29b), as avaliações e controlos que executa ao produto (Q33)

A Gestão Interna de Vinhos

Sommelier: possui *sommelier* (Q26) e pretende contratar (Q27)

Formação: executa (Q53), frequência (Q54)

Serviço do Vinho:

Vinho da casa: possui (Q37), tipo de vinho (Q38), região do vinho (Q39), peso do vinho da casa nas vendas (Q49)

Vinho a copo: possui (Q40), tipo de vinho (Q41), quantidade de vinho a copo (Q42), região do vinho a copo (Q43), opinião acerca do vinho a copo (Q44), peso do vinho a copo nas vendas (Q50)

Sugestão de vinhos: quem realiza a sugestão quando o cliente pede (Q28)

Menu de degustação: existe (Q10)

Lista de vinhos: possui lista (Q16), quem concebe a lista (Q17), coloca algum destaque na lista (Q18), número de vinhos por origem (Q19), número de vinhos por região (Q20),

como deve ser uma lista (Q21), alterações à lista e frequência (Q22 e 23), benefícios da lista (Q24), elementos na concepção da lista (Q25)

Política de preço: margem praticada (Q34 e 35)

A Venda de vinhos:

Escolha do cliente: elementos mais importantes na escolha de vinho pelo cliente (Q12)

Acções para promover a venda: acções mais importantes na venda de vinho ao cliente – se realiza e importância - (Q11); acções para contribuir para o aumento do consumo de vinho pelo restaurante – se desenvolve e importância - (Q13) e pelo fornecedor – se este desenvolve e importância - (Q14)

Resultados: marcas e regiões mais vendidas (Q45), percentagem facturação média mensal (Q48), número de garrafas vendidas (Q51), percentagem de facturação por refeição com vinho (Q52)

As variáveis foram baseadas sobretudo na revisão da literatura efectuada. As variáveis caracterizadoras do restaurante foram baseadas no trabalho de Saura *et al.* (2008), Thorsen *et al.* (2001) e Gultek (2003). O objectivo é sobretudo possuir informações que possibilitem uma caracterização detalhada dos restaurantes em análise.

A caracterização do respondente foi baseada em Saura *et al.* (2008), Thorsen *et al.* (2001) e Bigley (1995). Esta foi colocada no final do questionário.

Para analisar o nível de relação do restaurante com o vinho analisou-se a importância que os restaurantes da amostra atribuem ao vinho. Utilizaram as escalas de Likert para medir esta variável. Esta variável foi baseada na pesquisa bibliográfica realizada onde se referiram destacaram a importância do vinho para o restaurante. Os artigos Westering, (1996) e Harrington, (2005) referem que a selecção do vinho apropriado e harmonizar com a comida providencia aos gestores de restaurantes oportunidades de aumentar o lucro do restaurante através das vendas de vinho e aumentar a satisfação do consumidor com a experiência gastronómica proporcionada. Estas variáveis foram utilizadas com o propósito de destacar a importância do vinho para a restauração.

Dedicou-se uma parte para a caracterização da compra de vinhos. As variáveis identificadas basearam-se nas propostas de Thorsen *et al.* (2001).

A selecção de fornecedores incluiu as variáveis propostas por Thorsen *et al.* (2001) Bigley (1995), Reid *et al.*, (1989), Salkin (1991) e Gultek (2003).

A avaliação dos fornecedores incluiu três variáveis, designadamente: a satisfação com os fornecedores, a quem o restaurante prefere comprar e quais as avaliações e controlos que executa antes de adquirir o produto. Estas variáveis basearam-se nos trabalhos de Fattorini (1997), Gultek (2003), Thorsen *et al.* (2001).

A existência de *sommelier* e se pretende contratar no caso de não ter foi baseada no estudo de Thorsen *et al.* (2001).

As variáveis que permitiam caracterizar as práticas de formação em vinhos pelo restaurante foram baseadas em Thorsen *et al.* (2001) e Gultek (2003). As variáveis incluídas foram se o restaurante realiza formação em vinhos junto do pessoal mais importante e com que frequência executa a formação.

Relativamente ao serviço de vinho, os restaurantes foram questionados no sentido de caracterizar a presença de vinho da casa - se possui vinho da casa, quais os tipos de vinho da casa, quais as regiões do vinho da casa e qual o peso do vinho da casa nas vendas. Estas variáveis foram propostas nos estudos de Thorsen *et al.* (2001) e Gultek (2003).

De acordo com Gultek (2003), a possibilidade do cliente experimentar um novo vinho é especialmente verdade para restaurantes que permitam a prova de vinhos antes da escolha – vinho a copo. Assim, e segundo Ducoing (2008), muitos restaurantes verificaram um grande aumento nas vendas de vinho desde que introduziram o vinho a copo. Neste sentido e tal como no caso do vinho da casa promoveu-se a caracterização do serviço de vinho a copo nos restaurantes entrevistados incluindo variáveis como: o restaurante possui vinho a copo, quais os tipos de vinho a copo, quantos vinhos a copo têm ao serviço do cliente, quais as regiões do vinho a copo, qual a sua opinião acerca do respondente face ao vinho a copo e qual o peso do vinho a copo nas vendas. O mesmo

se passou com as questões de identificar quem sugere o vinho a copo e se possuem menus de degustação com acompanhamento de vinho.

As questões relacionadas com a lista de vinhos foram baseadas em dois artigos de investigação. A lista de vinhos é um dos maiores instrumentos na venda de vinho no restaurante (Gultek, 2003). Assim, a análise e o diagnóstico são necessários para saber como definir o conteúdo e a aparência da lista de vinhos de forma a orientar o restaurante no sentido de um fornecimento ponderado que ajude a acrescentar valor ao serviço e posicioná-lo de uma forma diferenciada (Saura *et al.* 2008).

Para identificar os benefícios esperados da lista de vinhos para o restaurante, foram analisadas as seguintes alternativas:

- Contribuir para o prestígio
- Contribuir como utensílio para a promoção e Marketing do restaurante
- Aumentar o lucro
- Permitir aumentar a satisfação do cliente
- Aumentar a lealdade do cliente
- Aumentar o valor do restaurante
- Servir de complemento ao menu

Avaliou-se também qual a importância dos seguintes elementos na concepção da lista de vinhos:

- Gosto pessoal
- Opinião do *sommelier* ou especialista de vinhos
- Alteração da posição / localização do (s) vinho (s) na lista
- Inclusão de vinhos na “moda”
- A rentabilidade dos vinhos incluídos
- O aumento da rotação de stock
- Inclusão das marcas que os clientes mais pedem
- Preferência dos Consumidores

- Preferência dos críticos de vinho e da critica especializada
- Variedade disponibilizada pelo fornecedor
- Inclusão de vinhos de prestígio
- Qualidade do vinho de acordo com a sua análise
- Diferenciar-se dos outros restaurantes
- Harmonizar o vinho e a comida
- Ter um desenho da garrafa atractivo
- Tem um sabor agradável
- Não apresentar defeitos
- Ter um preço aceitável
- Não estarem na Grande Distribuição
- Enquadrar-se na diversidade que pretendo
- Serem controlados previamente para avaliar a sua qualidade
- Complementam-se na perfeição com a ementa que tenho
- Terem rolha de cortiça
- Serem vinhos jovens
- Terem notoriedade / serem conhecidos
- São pedidos pelos clientes do restaurante

Avaliou-se igualmente a percepção dos restaurantes face a uma lista de vinhos designadamente as suas propriedades: moderna, discreta, extensa, especializada, clássica, fácil de usar, homogénea, imaginativa, heterogénea, variada, fácil de modificar, colorida, selectiva, inovadora, convencional. Esta questão foi baseada no estudo protagonizado por Saura *et al.* (2008).

A política de preço num restaurante tem impacto no volume de negócios obtido pelo restaurante. Contudo, também tem impacto na imagem do restaurante. Segundo Fattorini (2007) para a restauração o lucro obtido com a venda de vinho vai de certa forma no sentido de compensar as reduzidas margens na confecção de comida. Contudo, para o consumidor, que está cada vez mais informado acerca do custo dos vinhos no retalho e na grande distribuição, muitas vezes parece que estão a pagar

demasiado para “alguém” que abre a garrafa e mantém o copo cheio (Fattorini, 1997). Assim uma variável importante na caracterização dos restaurantes e das suas acções é a política de atribuição de margens sobre os vinhos adquiridos. Foi igualmente inquirido aos restaurantes para identificarem a margem para vinhos de brancos de preços superior e inferior a 5€ e vinhos tintos de preços superiores ou inferiores a 10€, baseando-se no trabalho de Thorsen *et al.* (2001).

Incluíram-se ainda questões que procuram caracterizar os elementos disponibilizados pelos restaurantes e que, de acordo com a percepção dos respondentes, são mais relevantes na escolha de vinho pelos clientes. São exemplos, as seguintes:

- A lista de vinhos;
- A sugestão do restaurante;
- A existência de promoções disponíveis;
- Destaque atribuído a um determinado vinho;
- Preferência do(s) consumidor(s);
- Ligação com a comida;
- A posição do vinho na carta de vinhos;
- A importância da ocasião para o cliente;
- O ambiente envolvente no restaurante.

A importância e a realização de acções comerciais no sentido de promover a venda foram baseadas nas entrevistas do estudo piloto e abordaram as seguintes acções: melhorias na lista de vinhos; opiniões e sugestões do chefe de mesa; promoções sobre os vinhos; promoção temporária de um determinado vinho; destaque no site internet; promover o restaurante e o vinho em revista da especialidade; atribuição de destaques a um determinado vinho.

No sentido de promover o aumento do consumo de vinhos através de acções realizadas pelos gestores de restaurantes e pelo fornecedor foram baseadas na leitura do estudo de Gultek (2003). As escalas adoptadas foram as escalas de Likert de pouco importante a

muito importante (5 níveis). Para as acções realizadas pelo fornecedor assinalaram-se as seguintes:

- Realização de formação aos empregados de mesa
- Oferecer maior diversidade de vinhos
- Disponibilizar maiores quantidades de vinhos
- Oferta de material e equipamento de serviço a vinho
- Realização de provas comentadas no seu restaurante
- Promoção de “jantares vínicos” com presença de produtores
- Oferta de material para a promoção dos vinhos no restaurante

Das acções a realizar pelo fornecedor foram incluídas as seguintes opções:

Mais formação aos empregados de mesa

- A existência de um *Especialista de vinhos/Sommelier*
- Possibilidade de sugestão do empregado de mesa no restaurante
- Eventual redução de margens
- Dispor de vinho a copo no restaurante
- Dispor de vinho da casa no restaurante
- Dispor de jarro de vinho no restaurante
- Dispor de meia – garrafa no restaurante
- Dispor de menus degustação, com sugestão de vinhos
- Dispor de sugestões de combinação entre vinho (s) e um prato
- Colocação de quadros com destaques a vinhos
- Realce na lista de vinhos
- Colocação de destaques a vinhos nas mesas
- Oferecer um copo de vinho de uma nova referência
- Promover novas formas de embalagem (*tetrapack*, etc)

De forma a verificar quais os resultados comerciais dos restaurantes avaliaram-se as seguintes questões: quais as três marcas de vinho, tinto e branco, mais vendidas; qual a percentagem facturação média mensal com o vinho; quantas garrafas estimam vender por semana no restaurante; qual a percentagem de facturação por refeição com vinho. Estas questões foram baseadas nos artigos de Thorsen *et al.* (2001), Bigley (1995) e Gultek (2003)

3.4.3. ESTUDO PILOTO

A selecção dos restaurantes a entrevistar teve como principal critério a selecção de restaurantes que desenvolvam actividades e eventos relacionados com o vinho e que acolham na crítica especializada classificações acima da média. Por outro lado interessava que os restaurantes a entrevistar se localizassem na zona do Grande Porto por forma a poder concretizá-las de uma forma expedita. O método de amostragem foi a amostragem por conveniência.

Assim, consultaram-se as revistas “Revista de Vinhos” e “Wine” e seleccionaram-se os restaurantes com melhores classificações de acordo com ambas as revistas. Contactaram-se os seguintes restaurantes com sucesso: Shis, O Comercial, Góshò, Foz Velha, Degusto e Quarenta e 4.

Da participação dos restaurantes resultaram algumas observações que permitiram melhorar algumas questões da investigação e incluir ou retirar algumas questões do questionário. Os principais resultados da análise qualitativa às entrevistas são apresentados no capítulo dos resultados.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISE ESTATÍSTICA

Sendo as questões de investigação de carácter descritivo adoptaram-se a técnicas estatística univariada (Malhorta, 2009), adequadas ao tipo de análise de variáveis em estudo.

Assim, foram utilizadas as estatísticas descritivas mais comumente utilizadas. No caso de variáveis qualitativas nominais analisaram-se, a moda, quadro de frequências simples e gráficos de barras. A análise de dados foi efectuada em SPSS (17.0).

Com escalas ordinais realizaram-se a moda, as estatísticas de ordem (quartis, percentis e decis), estatísticas de tendência central, quadros de frequências simples (absolutas e relativas), gráficos de barras igualmente.

Nas escalas de intervalo / rácio utilizaram-se as estatísticas como a moda, estatísticas de ordem, amplitude inter-quartil, amplitude total, média, média aparada a 5%, desvio-padrão, coeficiente de variação, enviesamento e kurtose, quadro de frequências simples (absolutas e relativas), histograma, caixa de bigodes.

No estudo de variáveis métricas optou-se normalmente por analisá-las não só como quantitativas, mas também categorizando-as, para se obter uma informação mais específica, como são exemplos a idade do restaurante, o preço médio dos restaurantes, entre outras.

A presença de *outliers* foi verificada na questão de do número de fornecedores. Os *outliers* fazem parte do fenómeno em estudo e devem ser mantidos, apenas assinalando-se. Têm por vezes origem em erros na introdução dos dados. Os *outliers* aumentam a dispersão da distribuição e normalmente aumentam ou diminuem a média. A sua detecção é possível através da análise da tabela de frequências e/ou do histograma. Outra forma é através da visualização do gráfico de caixa de bigodes em que todas as observações além dos bigodes são consideradas *outliers*. Normalmente os *outliers* lêem-

se por comparação das médias, medias aparada, mediana, máximo e mínimo (Malhorta, 2009).

3.6. SÍNTESE CONCLUSIVA

No presente capítulo foram descritas as abordagens usadas para definir a problemática em estudo e dar resposta às questões de investigação.

Neste contexto, foram descritas as entrevistas realizadas junto de restaurantes, bem como o processo de construção do questionário, cujos resultados são apresentados no ponto seguinte.

CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. INTRODUÇÃO

Da realização do questionário obteve-se uma amostra de 54 restaurantes. Após introdução na base de dados do SPSS (versão 17.0) procedeu-se ao tratamento dos dados, através de análise estatística univariada.

Seguiu-se a seguinte estrutura para este capítulo:

- Síntese da análise descritiva por pontos de relevância identificados no capítulo da metodologia subponto da macro – estrutura;
- Comparação e discussão dos resultados obtidos com os resultados dos artigos da revisão bibliográfica;

4.2. ANÁLISE QUALITATIVA

Como resultado da realização das entrevistas a 6 restaurantes do segmento médio – alto obtiveram-se alguns dados qualitativos que importa ressaltar. Estes centram-se na escolha de vinhos pelo comprador e na experiência empírica dos entrevistados.

Estas informações foram importantes para validar o inquérito e ajustá-lo à realidade empresarial dos profissionais do sector em Portugal. Por outro lado, permitiu eliminar ou incluir variáveis consideradas importantes para concretizar o objectivo proposto nesta investigação.

Para a maioria dos restaurantes entrevistados ficou patente a importância da rotação de stock na gestão de vinhos. Esta permite um menor custo de armazenamento e uma maior liberdade na gestão dos vinhos na lista.

Muito interessante foi o relato da experiência empírica de um restaurante onde foi notada a influência da ordem dos vinhos na lista de vinhos nos pedidos dos clientes, isto é, na venda e comercialização do vinho. Como resultado da experiência o restaurante observou que ao colocar um mesmo vinho numa posição mais baixa da lista, organizada por ordem ascendente de preço, houve influência negativa nas vendas do mesmo vinho. Assim, o restaurante assumiu como muito importante a posição relativa dos vinhos na lista, quando ordenados de forma crescente ou decrescente. Em detalhe e no caso concreto relatado, o restaurante inseriu novas referências de vinhos na lista, o que implicou um rearranjo da posição relativa dos vinhos anteriormente presentes na lista. A lista estava organizada por ordem ascendente de preços (do mais barato para o mais caro). A alteração na posição relativa de um dos vinhos mais vendidos no restaurante para uma posição mais baixa da lista teve impacto nas vendas desse vinho, tendo neste caso reduzido. De referir que várias são as variáveis que podem ter impacto neste resultado mas importa destacar o interesse desta conclusão para uma futura investigação.

De facto esta situação tem paralelismo com a política de posicionamento dos produtos no linear da grande distribuição. Nestes a posição dos vinhos nos lineares pode ser preponderante na escolha do cliente permitindo à grande distribuição combinar a melhor posição para cada produto de acordo com o segmento alvo relacionado (Seghieri *et al.*, 2007). Esta situação sugere que os consumidores que procuram o vinho de qualidade - preço têm como referência um determinado posicionamento na lista de vinhos.

Foi igualmente salientada a importância da formação dos empregados de mesa e a influência desta na sugestão aos clientes. Foi referido que após visitas a produtores de vinho os empregados de mesa, confiantes do conhecimento adquirido, recomendam muitas vezes as referências desse produtor, contribuindo desta forma para um aumento da facturação desses vinhos. Esta situação permite destacar a influência da formação na confiança do empregado de mesa e no aumento das vendas dos produtos do produtor que disponibilizou a formação.

Apesar de alguns restaurantes optarem por ter um *sommelier*, outros restaurantes referiram que a presença de um *sommelier* nem sempre é justificada, já que teriam de ter mais do que um para o nível de serviço e dimensão do restaurante que possuem. Isto revela que dependendo do tipo de serviço (rapidez), a dimensão do restaurante, a taxa de ocupação, assim como o tipo de cliente que o restaurante recebe, pode ser determinada (ou não) a presença ou não de um *sommelier*. Por outro lado, alguns restaurantes referiram que o importante é a equipa, e que todos aqueles que realizam serviço de mesa devem ser capazes de responder a um pedido de sugestão do cliente.

O tipo de comida oferecida pelo restaurante é igualmente determinante na oferta e venda de vinho. Um dos restaurantes entrevistados caracteriza-se por uma oferta principal de sushi e foi destacada a opção principal da cerveja como opção de bebida alcoólica para acompanhar a comida.

Foi notada, inclusivamente, a opção por personalizar a apresentação, design e marca de um vinho com a imagem e marca do restaurante. A opção em causa foi realizada para a oferta de um vinho rosé, ajustado ao tipo de comida apresentado.

Em alguns restaurantes destaca-se uma gestão de vinhos altamente profissional e constantemente acompanhada pelos gestores do restaurante. Foi evidenciada num dos casos a realização de reuniões semanais onde se discutiam os resultados nas vendas de vinhos semanais no restaurante. Este facto demonstra a importância que alguns restaurantes atribuem ao vinho. Por outro lado, alguns dos restaurantes parecem organizar a sugestão ao cliente com base nas necessidades de venda de vinho do próprio restaurante o que parece ir contra aos princípios da relação entre o vinho e a comida. Neste contexto, de notar a referência a menus de degustação como uma oportunidade de escoamento de vinhos e não necessariamente como potenciador da relação entre o vinho e a comida.

Finalmente uma referência ao serviço de vinho a copo que parece ser cada vez mais presente e promovido pelos restaurantes. Parece também haver uma aceitação crescente, embora ainda escassa, na permissão do próprio cliente levar a sua garrafa de vinho para o restaurante pagando o serviço associado (copos, servir copos, retirar rolha).

4.3. CARACTERIZAÇÃO DO RESTAURANTE E DO RESPONDENTE

Após a validação do questionário procedeu-se ao envio dos questionários usando como suporte de contacto o correio electrónico juntamente com o contacto telefónico associado, de forma a promover a resposta e a justificar a pertinência da investigação.

Caracterização dos restaurantes

A amostra reparte-se em partes iguais (22%) em restaurantes do tipo familiar, casuais e de luxo. Cerca de 17% da amostra são restaurantes de Hotéis. Estes quatro tipos de restaurantes totalizam 83,3% da amostra. Os restantes dividem-se em restaurantes com outra designação, self-service ou pertencentes a uma cadeia de restaurantes.

TABELA 8. Caracterização dos restaurantes por tipo

Tipo de Restaurante	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Casual	12	22,2
Familiar	12	22,2
Luxo	12	22,2
Hotel	9	16,7
Outro	6	11,1
Self-service	2	3,7
Cadeia	1	1,9
Total	54	100

Cerca de 24% da amostra presente são restaurantes de comida tradicional portuguesa. Se a estes adicionarmos os restaurantes de comida regional e os restaurantes de comida moderna portuguesa verificamos que 50% da amostra são restaurantes que têm por base a comida portuguesa. De seguida a amostra caracteriza-se pela presença de restaurantes de comida internacional e criativa. A comida japonesa e mediterrânica está presente em 7,4% da amostra, em ambos os casos.

TABELA 9. Classificação dos restaurantes por tipo de cozinha

Tipo de Restaurante	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Tradicional portuguesa	13	24,1
Moderna portuguesa	10	18,5
Internacional	7	13,0
Criativa	5	9,3
Regional	4	7,4
Japonesa	4	7,4
Mediterrânica	4	7,4
Marisqueira	2	3,7
Outro	2	3,7
Brasileira	1	1,9
Churrasqueira	1	1,9
Chinesa	1	1,9
Total	54	100

O ambiente nos restaurantes da amostra caracteriza-se por ser na sua maioria sofisticado (aproximadamente 50%). Seguem-se os restaurantes de ambiente informal.

TABELA 10. Caracterização dos restaurantes por tipo de ambiente

Tipo de Ambiente	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Sofisticado	26	48,1
Informal	15	27,8
Romântico	5	9,3
Familiar	2	3,7
Típico	2	3,7
Rústico	2	3,7
Outro	2	3,7
Total	54	100

Os restaurantes inquiridos apresentam em média 80 lugares, sendo que o número de lugares mais comum é 40. A taxa de ocupação, segundo as informações dos restaurantes, apresenta-se em média próxima dos 60%. A média de idade dos restaurantes da amostra é de aproximadamente 9 anos sendo que há restaurantes com menos de 1 ano e com um máximo de 45 anos. O preço médio referido foi de aproximadamente 30€. Surgiram restaurantes com um preço médio mínimo de 10€ e um máximo de 80€.

TABELA 11. Caracterização do número de lugares, taxa de ocupação, idade e preço médio do restaurante

	Lugares	Taxa de Ocupação	Idade do Restaurante	Preço Médio
Média	80,3	59,0	8,9	31,1
Mediana	68	60	5	30
Moda	40	50	2	25
Desvio Padrão	44,9	20,6	10,2	14,3
Amplitude	190	80	45	70
Mínimo	30	20	0	10
Máximo	220	100	45	80
N	54	53	54	53

Relativamente às categorias de preço dos restaurantes verificou-se que a maioria dos restaurantes pertencia à categoria de 15 a 30€ e que 88,9% dos restaurantes são de uma categoria de preço superior a 15€.

TABELA 12. Categorias de preço dos restaurantes

	Frequência		
	Absoluta	Relativa	Acumulada
Até 15€	6	11,1	11,1
De 15€ a 30€	27	50,0	61,1
Superior a 30€	21	38,9	100,0
Total	54	100,0	

A maioria dos restaurantes está vocacionada para almoços e jantares. Contudo, 13% da amostra serve igualmente pequenos-almoços, provavelmente devido à presença de restaurantes de Hotéis na amostra. Relativamente a lanches, tapas e serviço fora de horas revelaram-se praticamente inexistentes, com 7,4% e 3,7% da amostra, respectivamente.

Verificou-se que cerca de 40% a amostra possui no seu serviço menu de degustação. Este tipo de menu oferece muitas vezes a possibilidade de complementar o serviço de comida com o serviço de vinho a copo.

4.4. O ENVOLVIMENTO DOS RESPONDENTES COM O VINHO

Análise da importância do vinho para o restaurante

Relativamente à importância do vinho para o restaurante verificou-se que 93% dos inquiridos consideram que o vinho é importante ou muito importante por melhorar a experiência do cliente e 92% dos inquiridos considera que o vinho é importante ou muito importante por servir de complemento com a comida. Já 74% da amostra entende que o vinho importante ou muito importante para o aumento da facturação. Observa-se que 76% da amostra considera que o vinho importante ou muito importante para atrair clientes. Todos os pontos em análise revelaram serem importantes ou muito importantes para mais de 70% da amostra inquirida. Esta uniformidade na resposta atesta a importância do vinho para o restaurante e suporta a pertinência da presente investigação.

TABELA 13.Importância do vinho para o restaurante

	Frequência	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Amostra
Contribui para aumentar facturação	Absoluta	1	5	8	19	21	54
	Relativa	2%	9%	15%	35%	39%	100%
Atrai Clientes	Absoluta	0	6	7	21	17	51
	Relativa	0%	12%	14%	41%	33%	100%
Contribui para diversidade de oferta	Absoluta	0	3	5	24	19	51
	Relativa	0%	6%	10%	47%	37%	100%
Permite diferenciar-se dos restantes restaurantes	Absoluta	3	2	3	16	27	51
	Relativa	6%	4%	6%	31%	53%	100%
Melhora a experiência do cliente	Absoluta	0	1	3	19	29	52
	Relativa	0%	2%	6%	37%	56%	100%
Serve de complemento com comida	Absoluta	1	1	2	20	28	52
	Relativa	2%	2%	4%	38%	54%	100%

4.5. O PROCESSO DE COMPRA DE VINHO PELO RESTAURANTE

4.5.1. O RESPONSÁVEL PELA COMPRA

Em cerca de 45% da amostra o dono ou proprietário do restaurante é o responsável pela compra de vinhos. De seguida o gestor do restaurante ou de compras são os responsáveis mais comuns na compra de vinho, com cerca de 20% e 19% da amostra. O *sommelier* é referido apenas em 5,6% dos restaurantes.

TABELA 14. Caracterização do responsável de compras dos restaurantes

Tipo de Ambiente	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Dono	24	45,3
Gestor Restaurante	11	20,8
Gestor Compras	10	18,9
Sommelier	3	5,7
Chefe Executivo	3	5,7
Outro	2	3,8
Total	53	100,0

4.5.2. DETECÇÃO DA NECESSIDADE

A maioria dos restaurantes compra uma vez por semana ou duas a três vezes por mês, com 40 e 38% respectivamente (Gráfico 1).

A quantidade de stock mínima para activar a compra de vinho é de 7 a 12 garrafas ou pelo menos uma caixa de vinho (6 garrafas)

Gráfico 1. **Frequência Relativa (%) de compra de vinho**

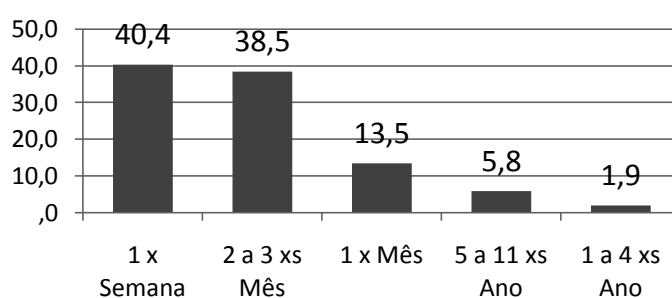
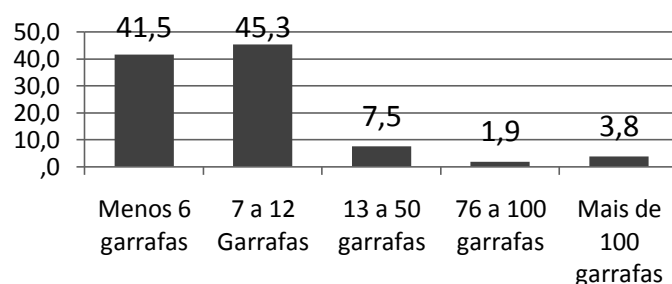


Gráfico 2. **Frequência relativa (%) de restaurantes por categoria de quantidade de stock mínima para activar a compra**



4.5.3. A SELECÇÃO DE FORNECEDORES

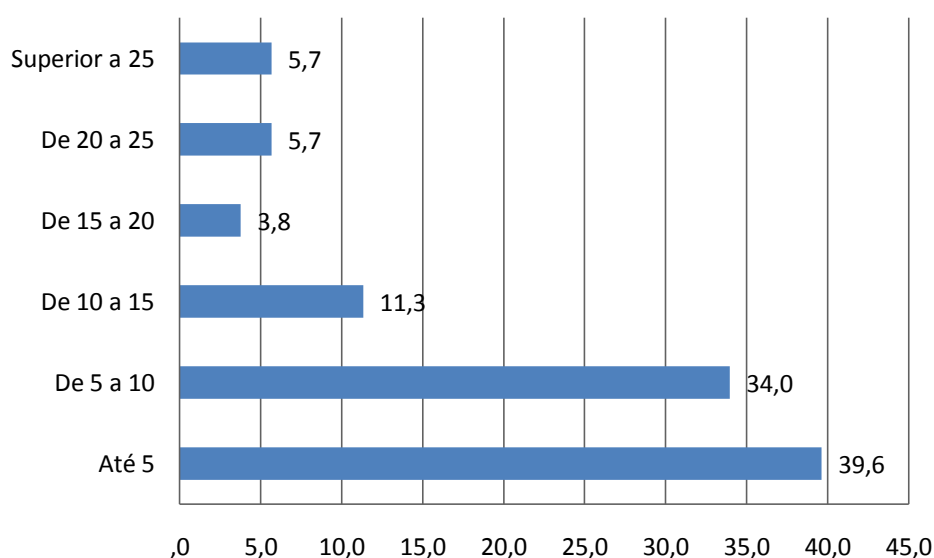
A média de fornecedores por restaurante situa-se nos 11. Contudo, existem restaurantes que possuem desde 1 fornecedor a restaurantes que possuem 90. A amplitude é, para a amostra presente muito elevada indicando uma politica de compras igualmente variável assim como uma possível relação com a dimensão e volume de negócios do restaurante.

TABELA 15. Número de fornecedores em cada restaurante

	Dado Estatístico
Média	11,0
Média aparada a 5%	8,8
Mediana	8
Desvio Padrão	14,0
Amplitude	89
Amplitude inter-quartil	8
Mínimo	1
Máximo	90
n	53

Definindo a variável “número de fornecedores a que compra” por categorias permite observar a distribuição dos restaurantes por categorias de números de fornecedores. De facto observa-se que a maioria dos restaurantes têm até 5 fornecedores (cerca de 40%). Seguem-se os restaurantes que possuem entre 5 e 10 fornecedores, com 34% da amostra. Assim, cerca de 74% dos inquiridos compram a menos de 10 fornecedores de vinho. O valor médio anteriormente obtido é influenciado pelos restaurantes com um número de fornecedores muito elevado.

Gráfico 3. Frequência relativa (%) de restaurantes por categoria de número de fornecedores por categoria



O valor médio – 11 - anteriormente obtido é influenciado pelos restaurantes com um número de fornecedores muito elevado. Ao observar o Gráfico 4 verifica-se que existem 5 *outliers* identificados pelo código do restaurante. Verifica-se de seguida na TABELA 16 que os *outliers* têm valores superiores a 25 fornecedores chegando num dos casos a ter 90 fornecedores. Olhando novamente para a TABELA 15 observa-se que a média aparada a 5% desce o valor médio de restaurante para cerca de 9. A amplitude interquartil é de 8 observando-se que 50% dos restaurantes diferem apenas em 8 fornecedores.

Gráfico 4. Dispersão de restaurantes por número de fornecedores, num gráfico de caule e folhas

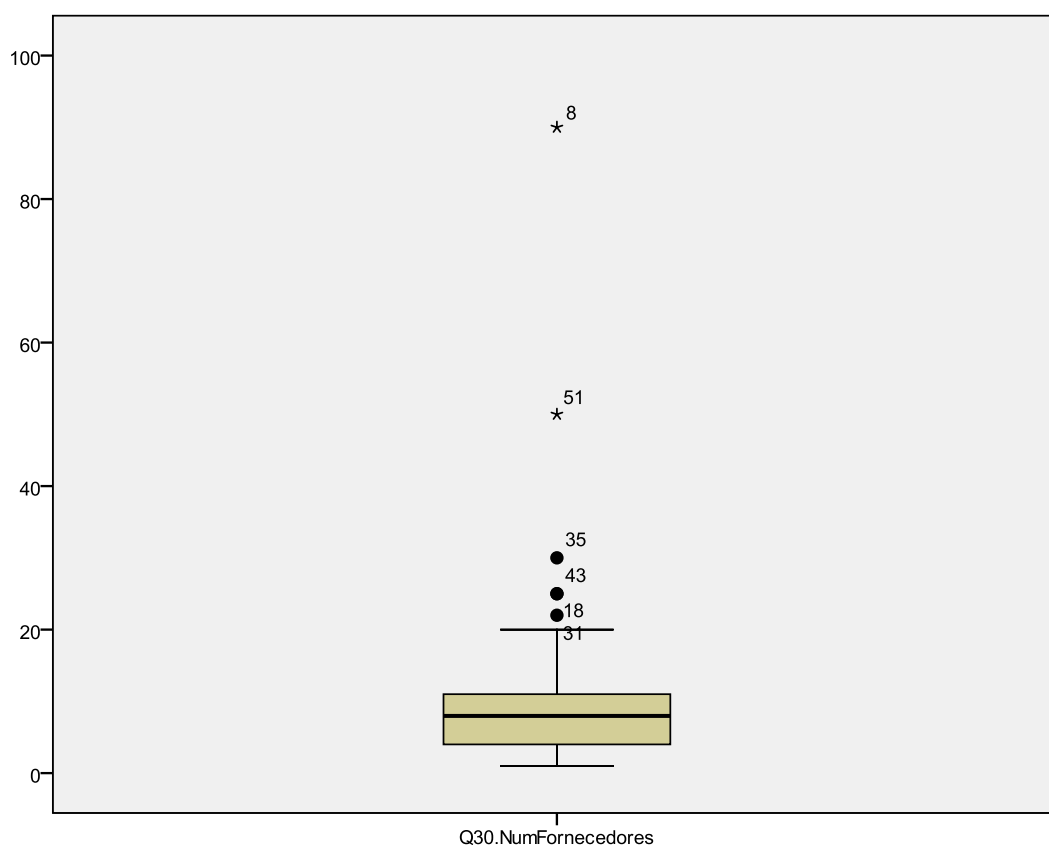


TABELA 16. Valores extremos para o número de fornecedores

		Casos	Número de Casos	Valor
Número de Fornecedores	Maiores	1	8	90
		2	51	50
		3	35	30
		4	18	25
		5	43	25
	Menores	1	53	1
		2	24	1
		3	23	1
		4	2	1
		5	21	2 ^a

a. Only a partial list of cases with the value 2 is shown in the table of lower extremes.

Da análise do Gráfico 5 é possível verificar que cumprir com os prazos de entrega é o critério mais relevante na selecção dos fornecedores. Segue-se a qualidade dos produtos, as quantidades de entrega flexíveis e o preço dos produtos. O peso do fornecedor nas compras, a variedade de produtos e ser dinâmico são características pouco valorizadas por parte dos restaurantes inquiridos. Destes critérios o conhecimento dos produtos, o preço dos produtos e os prazos de entrega revelam-se os principais pontos onde os fornecedores dos restaurantes revelam problemas, embora para uma pequena percentagem da amostra (cerca de 35%). O peso dos fornecedores nas compras, a qualidade dos produtos e os prazos de pagamento são dos critérios em que os fornecedores dos restaurantes inquiridos possuem menos problemas com valores superiores a 85% dos restaurantes.

TABELA 17. Nível de importância médio dos critérios de selecção de fornecedores

	Nível de Importância (média) Escala de Likert de 5
Pessoal simpático e profissional	3,63
Qualidade dos produtos	3,90
Conhecimento acerca dos produtos	4,62
Capacidade de entregar nos prazos	4,44
Quantidades de entrega flexíveis	4,67
Tempo de resposta a questões, problemas	4,42
Comprometimento com a qualidade de serviço	4,37
Apresentar novas referências	4,35
Variedade de produtos	4,04
Conhecimento da restauração	3,78
Ser dinâmico	4,08
Partilhar informações	4,12
Preços dos produtos	4,19
Prazos de pagamento	4,45
Peso do fornecedor nas suas compras	4,06
Pessoal simpático e profissional	3,52

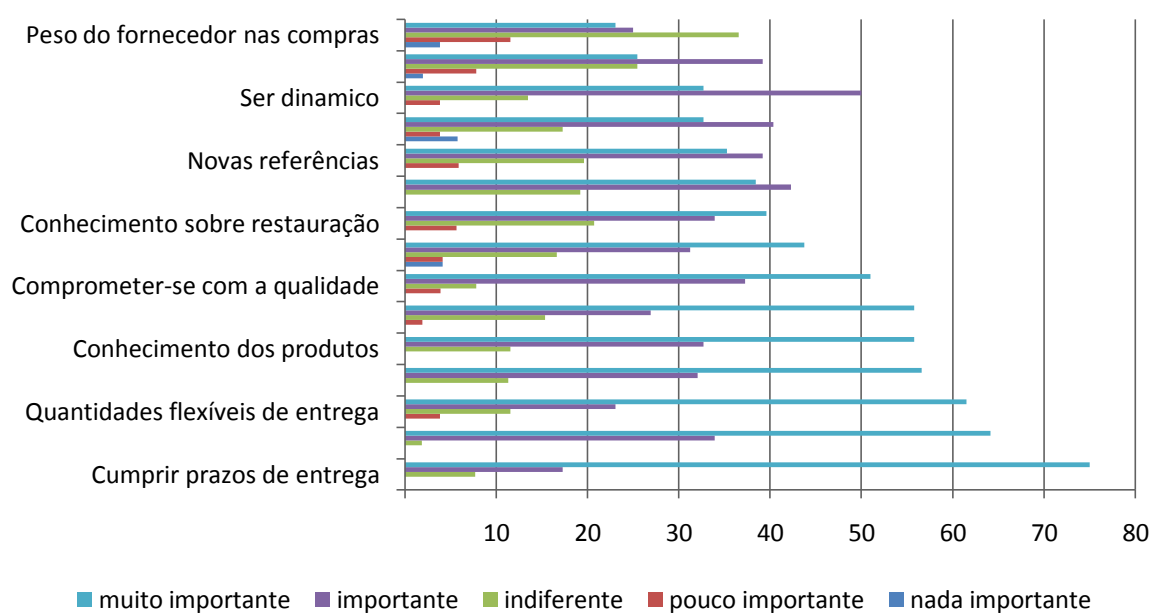
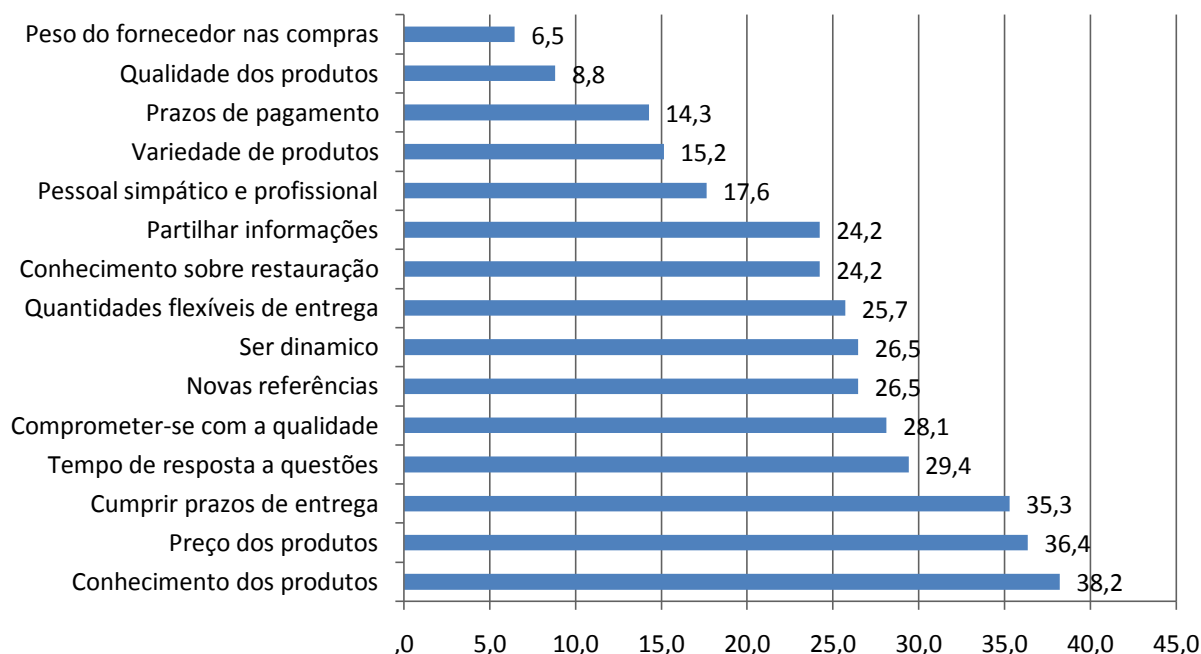
Gráfico 5. Critérios mais importantes na selecção dos fornecedores

Gráfico 6. Critérios mais relevantes na escolha de vinho pelo consumidor



A avaliação do preço do produto face à qualidade do produto, o resultado da prova do vinho e comparação do vinho com outros da mesma gama e a disponibilidade de stock são as principais observações realizadas antes de adquirir um vinho, com mais de 70% dos restaurantes a declararem executar essas avaliações. A prova acompanhada do vendedor, efectuar uma avaliação do vinho durante algum tempo e efectuar uma prova acompanhada de um prato são as avaliações que os restaurantes menos executam com entre 50 a 59% dos restaurantes a não executarem essas avaliações. A avaliação do preço do produto face à qualidade do produto é a avaliação mais importante para uma maioria dos restaurantes (58%). O resultado da prova do vinho é igualmente considerado muito importante para os restaurantes inquiridos. Estes resultados demonstram coerência entre a importância atribuída às avaliações consideradas importantes e as que são de facto efectuadas pelos restaurantes. Por outro lado, testar o vinho acompanhado do vendedor e avaliar o design da garrafa são as avaliações que tiveram a maior percentagem de restaurantes a considerarem uma avaliação nada importante. Mesmo assim, ambas estas avaliações tiveram uma percentagem superior de restaurantes a considerarem-nas importantes. A avaliação que maior indiferença assume

para os restaurantes inquiridos é testar o vinho durante algum tempo e 52% (n = 50) dos restaurantes não a executam.

Gráfico 7. Principais observações realizadas antes de adquirir um vinho

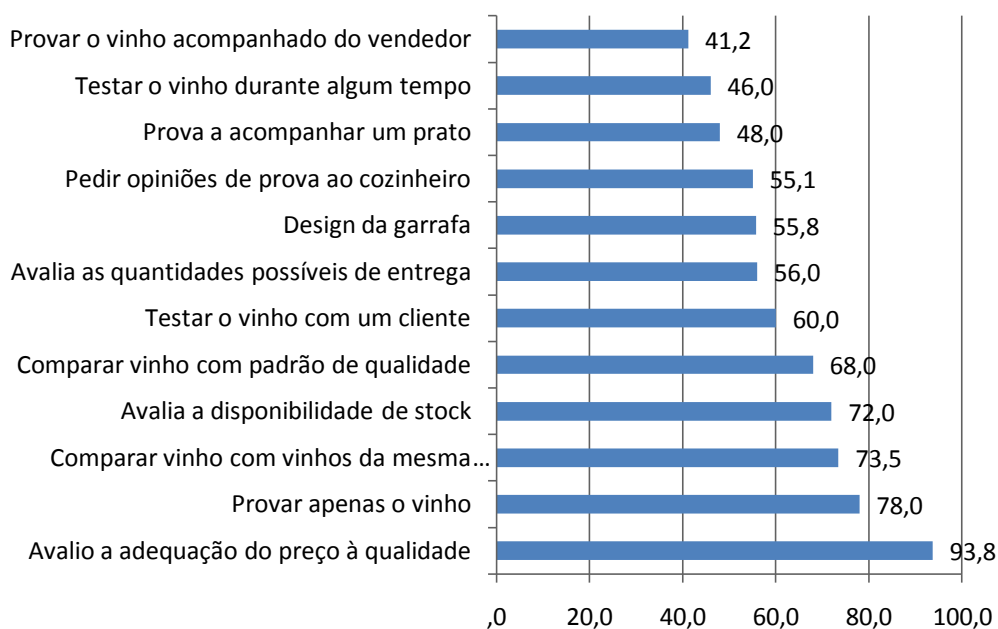


TABELA 18.Principais observações, por ordem de importância, realizadas antes de adquirir um vinho

	Nível de Importância (média) Escala de Likert de 5
Avalio o design da garrafa	3,06
Efectuo uma prova acompanhada de um prato	3,69
Efectuo uma prova apenas ao vinho	3,96
Provo o vinho com o vendedor	3,09
Testo a qualidade do vinho com um cliente de confiança	3,70
Testo o vinho durante um período de tempo	2,98
Comparo com outro vinho que considero o padrão de qualidade	3,48
Comparo com outros vinhos da mesma gama de preço	3,62
Peço as opiniões de prova do cozinheiro	3,47
Avalio as quantidades que são possíveis entregar	3,20
Avalio a disponibilidade de stock	3,29
Avalio a adequação do preço à qualidade	4,46
Efectuo uma prova acompanhada de um prato	2,69
Efectuo uma prova apenas ao vinho	2,22
Provo o vinho com o vendedor	2,22
Testo a qualidade do vinho com um cliente de confiança	2,02

Com outros da mesma gama de preço são das principais observações realizadas antes de adquirir um vinho, com mais de 70% dos restaurantes a declararem executar essas avaliações. A avaliação do preço do produto face à qualidade tem um nível de importância médio próximo do muito importante, isto é, o máximo da escala de Likert utilizada. Isto revela a importância do preço para o restaurante na decisão de compra de vinho. Cerca de 94% dos restaurantes realizam esta avaliação antes de adquirir o vinho.

Foi possível verificar que os distribuidores e grossistas são os locais onde, em média, os restaurantes mais compram com 71,5% do volume de compras. Segue-se o produtor com cerca de 20% das compras para aqueles que compram nesse local.

Ao analisar cada canal verificou-se que dos que compram a distribuidores e grossistas 62,3% destes compram entre 76 e 100%. Verifica-se igualmente que os restaurantes que compram no produtor normalmente compram uma pequena percentagem das compras

com 86,8% dos compradores a optarem por comprar menos de 50% do volume de compras, e 77,4% menos de 25% do volume de compras.

TABELA 19. Compras de vinho, em distribuidores ou grossistas, por categorias

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência Acumulada
Até 25%	7	13,2	13,2
De 26 a 50%	6	11,3	24,5
De 51 a 75%	7	13,2	37,7
Superior a 76%	33	62,3	100,0
Total	53	100,0	

TABELA 20. Compras de vinho, no produtor, por categorias

	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência Acumulada
Até 25%	41	77,4	77,4
De 26 a 50%	5	9,4	86,8
De 51 a 75%	3	5,7	92,5
Superior a 76%	4	7,5	100,0
Total	53	100,0	

Verifica-se que o distribuidor e grossistas são os locais onde, em média, os restaurantes mais compram com 71,5% de percentagem aproximada do volume de compras. Segue-se o produtor o com cerca de 20% da percentagem aproximada do volume de compras.

TABELA 21. Percentagem média de compra de vinho por tipo de fornecedor

Tipo de Fornecedor	Média (%)
Distribuidor & Grossista	71,5
Produtor	20,3
Internet	0,3
Garrafeira	7,9

Assim verifica-se que o distribuidor possui uma preponderância quando se refere à compra de vinho. Os produtores são os fornecedores que seguem sendo a internet e as garrafeiras pouco representativas.

4.5.4. A AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A maioria dos restaurantes (42,6%) encontra-se satisfeita com os seus fornecedores e 13% encontra-se muito satisfeito. Contudo, a média de respostas situa-se entre o indiferente e o satisfeito e 40,7% da amostra referiu ser indiferente em relação à satisfação com os fornecedores. Estes resultados demonstram haver uma grande margem para melhorar essa condição.

O distribuidor de vinhos tem a preferência da maioria dos respondentes, com 71% das respostas a indicá-lo como o meio preferencial na compra de vinhos. Segue-se o produtor com 21% das preferências. O grossista ou a loja de vinho não têm mais do que 4% das preferências cada.

Gráfico 8. Satisfação do restaurante, de acordo com as percepções dos inquiridos

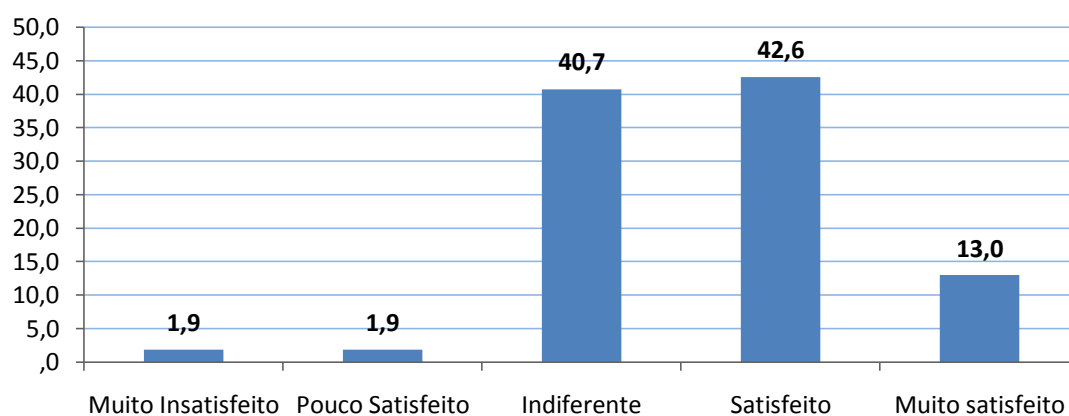
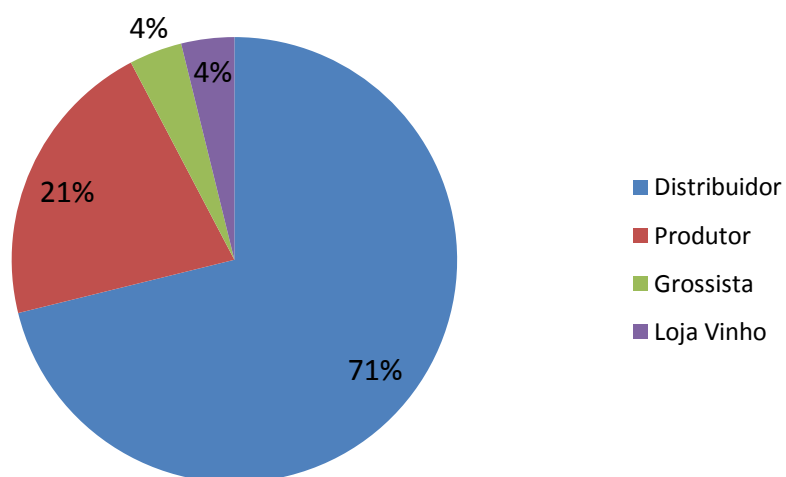


Gráfico 9. Preferência na compra de vinho



4.6. A GESTÃO INTERNA DE VINHOS NO RESTAURANTE

4.6.1. O SOMMELIER

Verificou-se que 59% dos respondentes possuem no restaurante os serviços de *sommelier*. Dos respondentes que não possuem *sommelier* 68% continua a não pretender contratar um e apenas 32% assume querer contratar um *sommelier*.

Gráfico 1. Percentagem de restaurantes que têm *sommelier*.

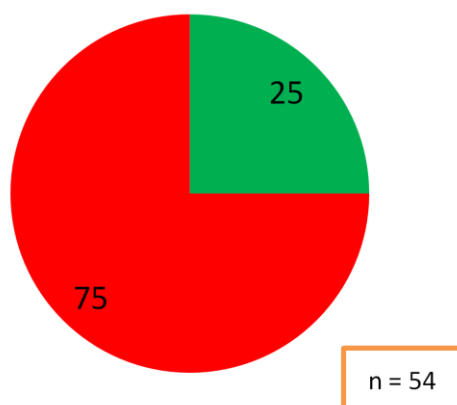
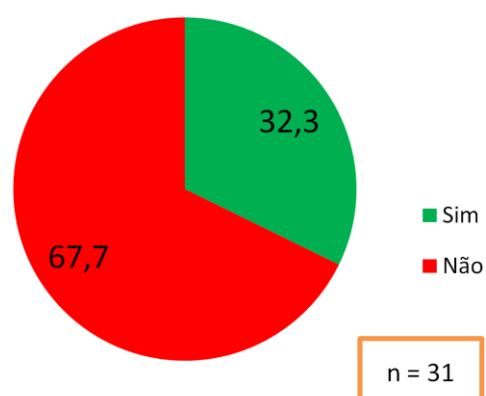


Gráfico 2. Percentagem de restaurantes que não tendo *sommelier*, pretendem formar



4.6.2. A FORMAÇÃO EM VINHOS

Dos restaurantes inquiridos 83% realizam formação sobre vinhos ao pessoal mais importante. Entre uma vez e seis vezes por ano é o número de vezes que 72,7% dos restaurantes inquiridos realizam formação acerca de vinhos ao pessoal mais importante (n = 44). Cerca de 16% da amostra fazem-no mais de 10 por ano.

Gráfico 12. **Percentagem de restaurantes que realizam formação de vinhos ao pessoal mais importante**

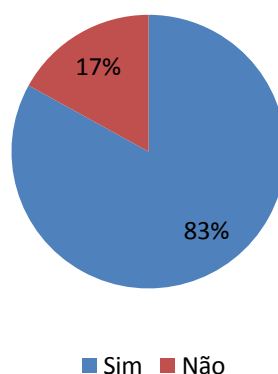
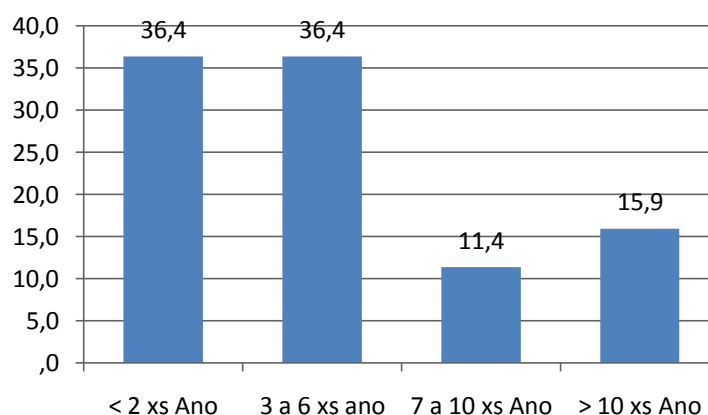


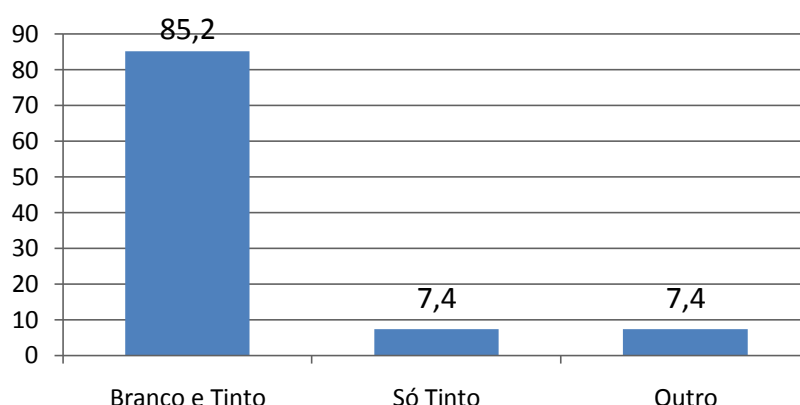
Gráfico 13. **Frequência relativa (%) com que realiza formação em vinhos por ano**



4.6.3. O SERVIÇO DO VINHO

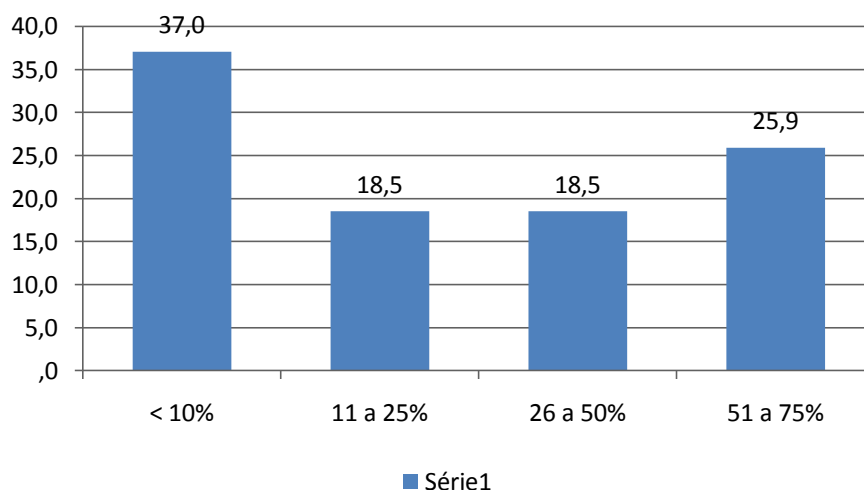
Discussão de possíveis acções comerciais a desenvolver pelo sector vitivinícola e pelo restaurante. Metade da amostra inquirida revelou ter vinho da casa e na maioria dos restaurantes é constituído por uma oferta de vinho branco e tinto.

Gráfico 14. **Frequência relativa (%) de vinho da casa por tipo de vinho**

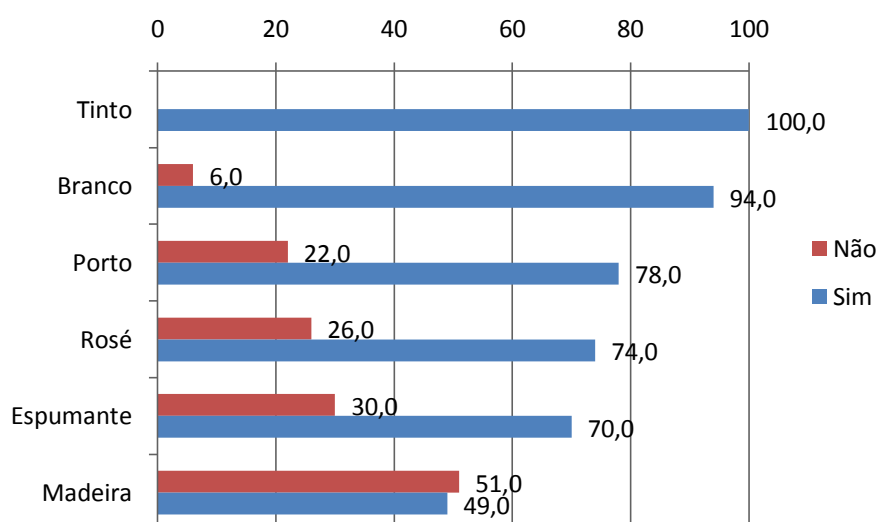


O vinho rosé está disponível como vinho da casa para 7,4% dos restaurantes da amostra. Quanto às regiões do vinho da casa houve uma grande falta de respostas não sendo possível chegar a conclusões relativamente a esta questão.

O vinho da casa tem um peso heterogéneo nas vendas de vinho. Para a maioria dos restaurantes representa menos de 10% das vendas enquanto que para outros representa 51 a 75% das vendas de vinho. Este resultado poderá ter influência no preço médio da garrafa vendido no restaurante baixando-o dado que os vinhos da casa são normalmente os vinhos de preço mais reduzido na lista de vinhos.

Gráfico 15. **Peso do vinho da casa nas vendas de vinho**

O serviço de vinho a copo está presente em cerca de 92% dos restaurantes. O vinho tinto está presente em todos os restaurantes com vinho a copo. O vinho branco está presente em 94% dos restaurantes. O vinho com menos presença é o vinho da Madeira com 49% dos restaurantes a apresentarem este vinho no seu serviço de vinho a copo.

Gráfico 16. **Percentagem de vinho a copo por tipo de vinho**

Em média os restaurantes têm 18 vinhos a copo á disposição dos clientes. Contudo existem restaurantes que apenas apresentam um vinho e outros que apresentam 180

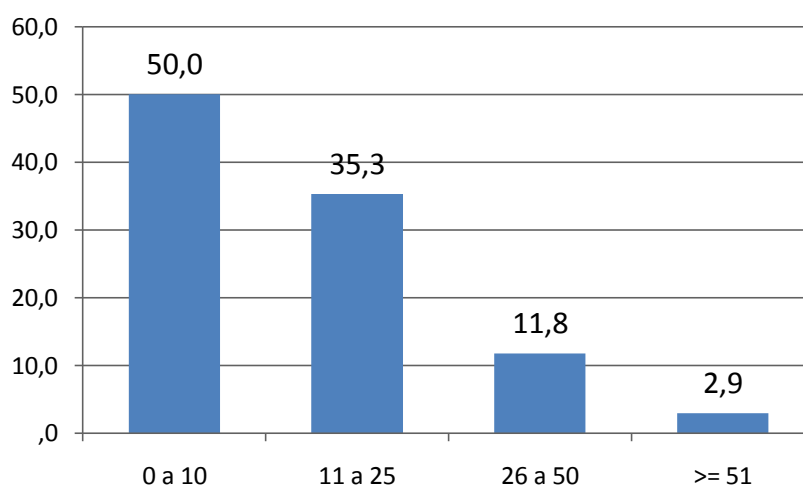
vinhos mostrando uma grande disparidade em relação à quantidade de vinho a copo disponibilizado.

TABELA 22. Número de restaurantes com vinho a copo

	Dado Estatístico
Média	18,26
Mediana	10,50
Desvio Padrão	31,075
Amplitude	179
Mínimo	1
Máximo	180
n	34

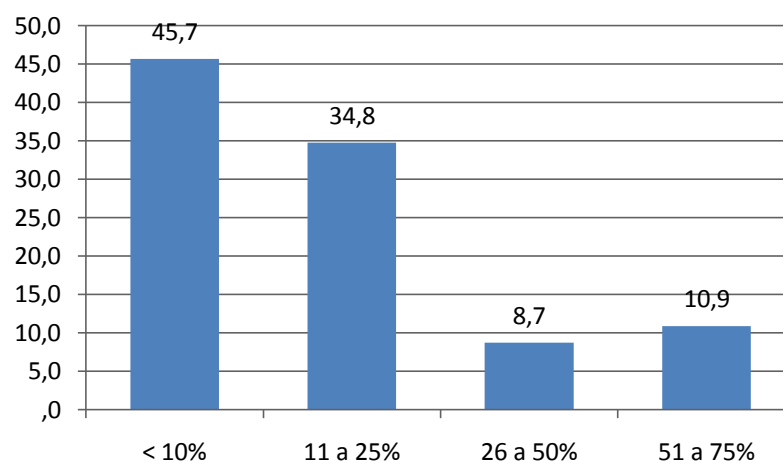
Se separarmos os resultados em categorias de número de vinhos verificamos que 50% dos restaurantes têm um número de copos de vinho à disposição do cliente que se situa entre os 0 e os 10 vinhos. A categoria seguinte (11 a 25 vinhos) inclui 35% dos restaurantes que responderam (n = 34).

Gráfico 17. Número de vinhos a copo por categorias



Para 45% dos restaurantes o vinho a copo representa menos de 10% das vendas de vinho. Para 35% representa entre 10 e 25% das vendas de vinho. Assim, para cerca de 80% dos restaurantes as vendas de vinho a copo representam entre 0 e 25% das vendas de vinho.

Gráfico 18. **Peso do vinho a copo nas vendas de vinho**



No restaurante a pessoa que normalmente realiza as sugestões de vinhos aos clientes é para a maior parte dos restaurantes inquiridos o chefe de sala seguido do *sommelier*. O empregado de mesa é também muitas vezes o responsável pela sugestão habitual de vinhos aos clientes.

TABELA 23. Responsável pela sugestão de vinhos no restaurante

	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Chefe de Sala	15	30
<i>Sommelier</i>	11	22
Empregado de Mesa	10	20
Dono	3	6
Gestor do Restaurante	3	6
Chefe de Sala ou Empregado de Mesa	2	4
Toda a equipa	2	4
Chefe de Sala ou Gerente	1	2
Director de F&B	1	2
Empregado de Mesa e/ou <i>Sommelier</i>	1	2
Gerente	1	2
Total	50	100

Se acumularmos os resultados do chefe de sala e o empregado de mesa verificamos que comportam mais de 50% dos inquiridos. Assim, na maioria dos restaurantes o pessoal ao serviço das mesas é responsável por metade das sugestões realizadas.

Adicionalmente verificou-se que cerca de 40% a amostra possui no seu serviço menu de degustação muitas vezes complementar com o serviço de vinho a copo.

4.6.4. A LISTA DE VINHOS

Dos restaurantes inquiridos apenas um restaurante revelou não ter lista de vinhos. O dono surge como o principal responsável pela concepção da lista de vinhos com cerca de 43% da amostra. Segue-se o gestor do restaurante e o *sommelier* com aproximadamente 20 e 16% da amostra.

TABELA 24.Caracterização do responsável pela concepção da lista de vinhos

Concepção da lista de vinhos	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Dono	23	44,2
Gestor Restaurante	11	21,2
<i>Sommelier</i>	8	15,4
Gestor Compras	5	9,6
Outro	4	7,7
Empresa Externa	1	1,9
Total	52	100,0

Estes dados permitem identificar o dono como o principal decisor no processo de compra de vinhos assim como aquele que concebe a lista de vinhos, ajustando desta forma a oferta de vinhos à oferta de comida e procura dos clientes.

Cerca de metade da amostra (51,9%) revelou colocar em destaque uma sugestão de vinhos na sua lista.

Relativamente aos vinhos apresentados na lista verificou-se que existem na maioria vinhos tintos disponíveis ao serviço do cliente sendo que na sua maioria são

provenientes de regiões de Portugal. Apenas no caso dos espumantes houve uma proximidade entre oferta de vinhos portugueses e estrangeiros. O vinho rosé e espumante têm uma oferta reduzida no caso das listas de vinhos dos respondentes.

Da análise do Gráfico 20 pode-se observar que, em média, os vinhos com maior representatividade são os vinhos do Douro. Neste caso não são distinguidos a classificação dos vinhos quanto à sua denominação. Seguem-se outras regiões de Portugal. O Alentejo e os vinhos verdes são as regiões que menor número de vinhos têm nas listas dos restaurantes respondentes.

Gráfico 19. Média de vinhos, presentes na lista, por tipo de vinho

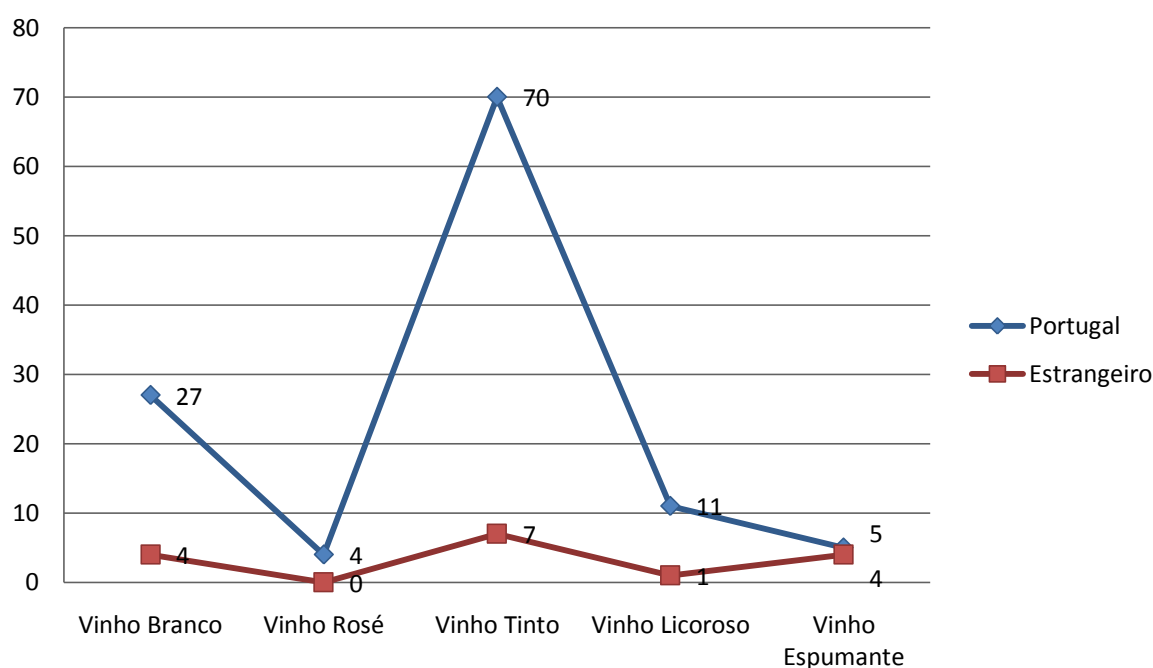
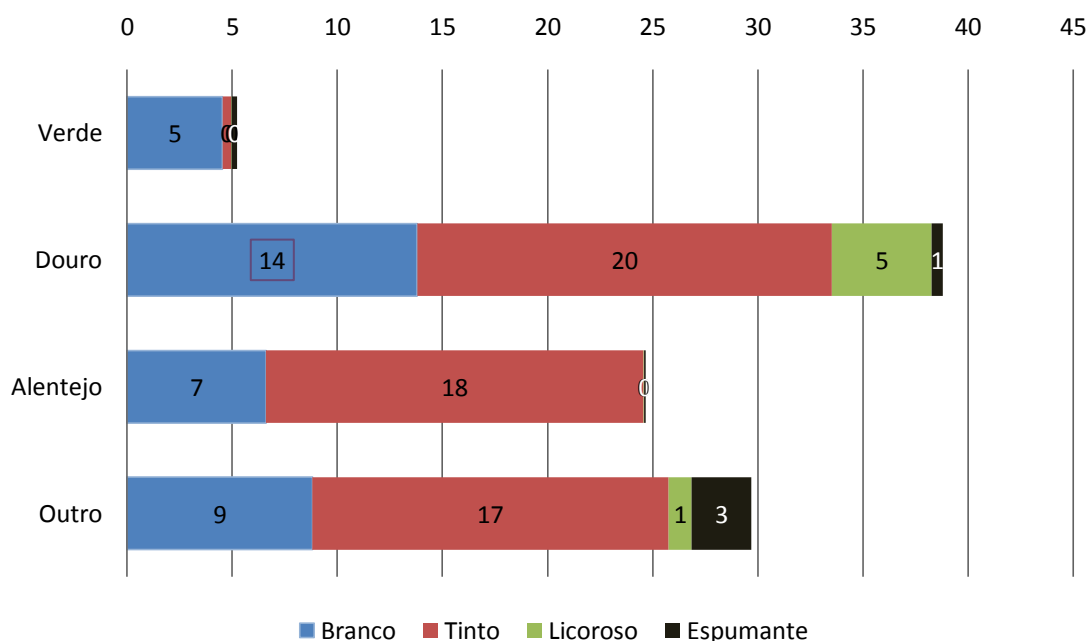


Gráfico 20. Média de vinhos, presentes na lista, por região



Aos restaurantes inquiridos foi perguntado qual o vinho – tinto e branco – mais vendido no restaurante. Dos resultados obtidos não houve um destaque particular a uma marca pelo que essa análise não será realizada. Contudo, se agregarmos os resultados por região dos vinhos mais vendidos obtemos como resultado as principais regiões dos vinhos mais vendidos na amostra inquirida. Assim, de acordo com as respostas dos restaurantes verificou-se que dos três vinhos brancos mais vendidos nos restaurantes a maioria é da região do Douro. Segue-se a região do Alentejo e finalmente outras regiões excluindo o Douro, Alentejo e Verde. Assim, 50% dos restaurantes referem um vinho branco do Douro como o mais vendido.

Relativamente aos três vinhos tintos mais vendidos verificou-se que o Douro é mais uma vez a região mais representativa de todas. Em cerca de 48% dos restaurantes inquiridos o vinho mais vendido é da região do Douro. Segue-se, tal como no caso dos vinhos brancos, a região do Alentejo como a mais representativa nos vinhos mais vendidos dos restaurantes.

Gráfico 21. Vinho branco mais vendido por região

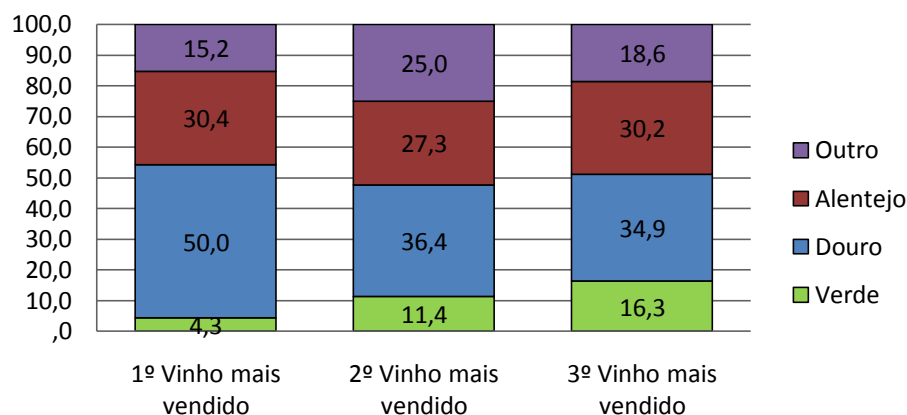
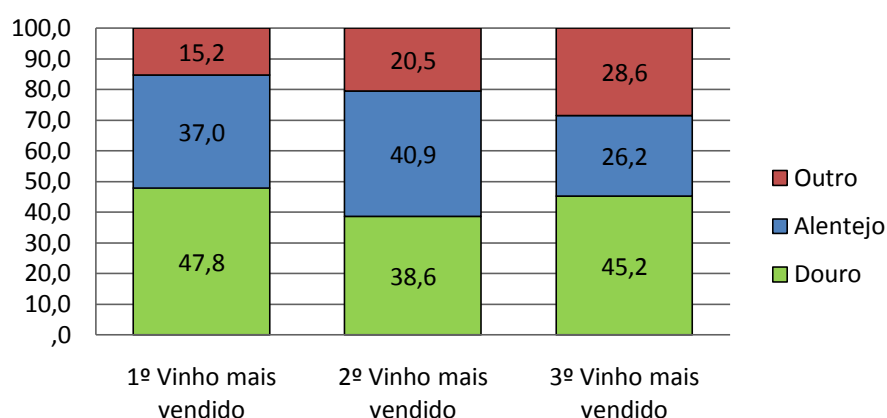
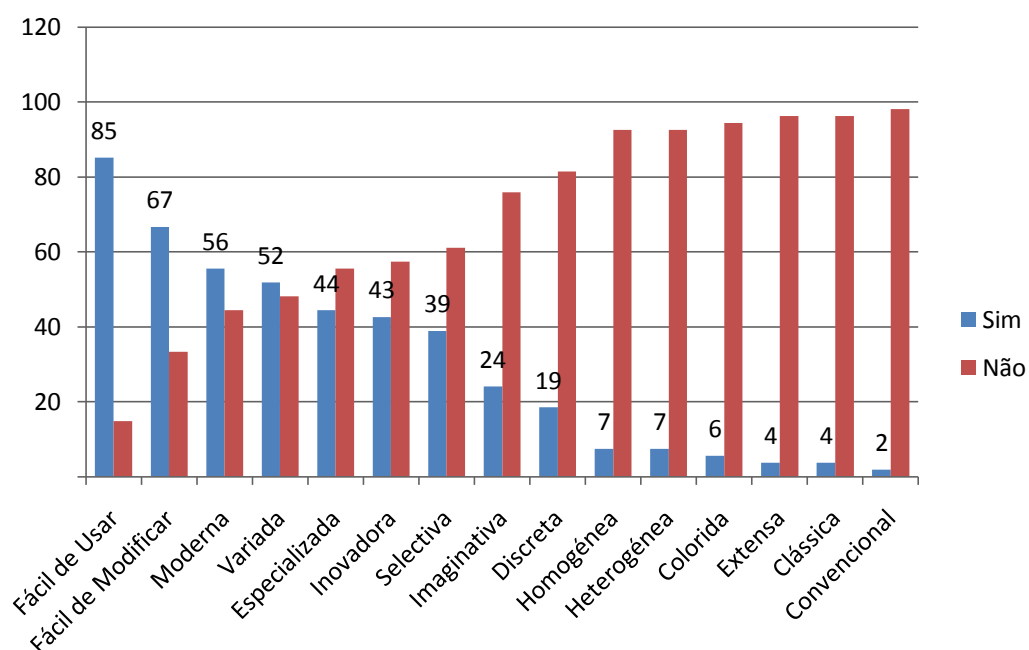


Gráfico 22. Vinho tinto mais vendido por região



De acordo com os restaurantes respondentes uma lista de vinhos deve ser principalmente fácil de usar e de modificar assim como moderna e variada. Acima de 50% dos respondentes tiveram a opinião que estas características devem caracterizar uma lista de vinhos.

Gráfico 23. Como deve ser uma lista de vinhos na opinião dos restaurantes inquiridos (%)



Cerca de 83% dos restaurantes revelaram realizar alterações na lista de vinhos e em média os restaurantes realizam 9 alterações à lista de vinhos.

Gráfico 24. Restaurantes que realizam alterações na lista de vinhos

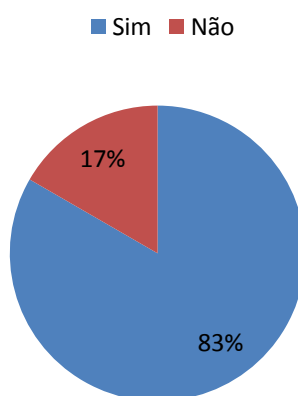


TABELA 25. Número alterações da lista de vinhos

	Número de alterações
Média	9,3
Mediana	4
Desvio Padrão	16,8
Amplitude	100
Mínimo	0
Máximo	100
N	49

As principais contribuições de uma lista de vinhos para o restaurante são, segundo os respondentes, o prestígio que confere ao restaurante (94%) e o aumento da satisfação do cliente (95%). Aumentar o valor do restaurante (85%), servir de complemento ao menu (82%), aumentar a lealdade do cliente (80%), foram igualmente consideradas importantes ou muito importantes por parte dos respondentes. Das acções consideradas, em termos relativos, apenas o caso da contribuição para a promoção do restaurante (77%) e o aumento do lucro (75%) revelaram-se menos importante que as anteriores na percepção dos inquiridos.

TABELA 26. Benefícios esperados da lista de vinhos para o restaurante

Benefício	Frequência	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Amostra
Contribui para o prestígio do restaurante	Absoluta	1	1	1	18	32	53
	Relativa	2%	2%	2%	34%	60%	100%
Contribui como utensílio para a promoção e Marketing do restaurante	Absoluta	2	3	7	26	14	52
	Relativa	4%	6%	13%	50%	27%	100%
Aumenta o lucro	Absoluta	0	2	11	22	17	52
	Relativa	0%	4%	21%	42%	33%	100%
Permite aumentar a satisfação do cliente	Absoluta	0	1	2	28	22	53
	Relativa	0%	2%	4%	53%	42%	100%
Aumenta a lealdade do cliente	Absoluta	2	1	7	25	16	51
	Relativa	4%	2%	14%	49%	31%	100%
Aumentar o valor do restaurante	Absoluta	2	0	6	17	28	53
	Relativa	4%	0%	11%	32%	53%	100%
Serve de complemento ao menu	Absoluta	1	1	7	23	20	52
	Relativa	2%	2%	13%	44%	38%	100%

Relativamente aos possíveis critérios utilizados pelos responsáveis na concepção da lista de vinhos no restaurante os que se revelaram mais importantes para os respondentes foram a possibilidade de harmonizar o vinho com a comida (89%), enquadrar-se na diversidade de referências que o comprador pretende (86%), não apresentar defeitos (85%), associar-se perfeitamente com os pratos do menu (85%) e ter um preço aceitável (83%). Dos restantes critérios identificados foram considerados nada, pouco importantes ou indiferentes: a presença de vinhos jovens (83%); a possibilidade de se adequarem à posição ou a localização na lista de vinhos (65%); o design da garrafa ser atractivo (60%); e a disponibilidade de variedade pelo fornecedor (58%).

TABELA 27. Grau de importância de alguns elementos na concepção da lista de vinhos

Elementos	Frequência	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Amostra
Harmonizar o vinho e a comida	Absoluta	0	1	5	23	25	54
	Relativa	0%	2%	9%	43%	46%	100%
Enquadrar-se na diversidade que pretendo	Absoluta	0	1	6	31	15	53
	Relativa	0%	2%	11%	58%	28%	100%
Complementam-se na perfeição com a ementa que tenho	Absoluta	1	1	6	23	22	53
	Relativa	2%	2%	11%	43%	42%	100%
Não apresentar defeitos	Absoluta	0	1	7	17	27	52
	Relativa	0%	2%	13%	33%	52%	100%
Ter um preço aceitável	Absoluta	0	0	9	25	19	53
	Relativa	0%	0%	17%	47%	36%	100%
Qualidade do vinho de acordo com a sua análise	Absoluta	0	1	9	23	21	54
	Relativa	0%	2%	17%	43%	39%	100%
Tem um sabor agradável	Absoluta	0	1	9	24	19	53
	Relativa	0%	2%	17%	45%	36%	100%
Serem controlados previamente para avaliar a sua qualidade	Absoluta	0	1	9	23	19	52
	Relativa	0%	2%	17%	44%	37%	100%
Opinião do “sommelier” ou especialista de vinhos	Absoluta	4	1	7	17	24	53
	Relativa	8%	2%	13%	32%	45%	100%
Preferência dos Consumidores	Absoluta	0	1	11	29	13	54
	Relativa	0%	2%	20%	54%	24%	100%
Inclusão de vinhos de prestígio	Absoluta	2	2	8	22	19	53
	Relativa	4%	4%	15%	42%	36%	100%
Diferenciar-se dos outros restaurantes	Absoluta	1	2	9	21	19	52
	Relativa	2%	4%	17%	40%	37%	100%
Inclusão das marcas que os clientes mais pedem	Absoluta	2	2	11	29	10	54
	Relativa	4%	4%	20%	54%	19%	100%

Elementos	Frequência	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Amostra
Não estarem na Grande Distribuição	Absoluta	4	3	9	13	24	53
	Relativa	8%	6%	17%	25%	45%	100%
A rentabilidade dos vinhos incluídos	Absoluta	1	4	14	23	10	52
	Relativa	2%	8%	27%	44%	19%	100%
O aumento da rotação de stock	Absoluta	3	3	14	15	18	53
	Relativa	6%	6%	26%	28%	34%	100%
São pedidos pelos clientes	Absoluta	3	3	15	21	11	53
	Relativa	6%	6%	28%	40%	21%	100%
Preferência dos críticos de vinho e da crítica especializada	Absoluta	2	2	17	24	7	52
	Relativa	4%	4%	33%	46%	13%	100%
Terem rolha de cortiça	Absoluta	4	6	12	17	15	54
	Relativa	7%	11%	22%	31%	28%	100%
Inclusão de vinhos na “moda”	Absoluta	4	8	14	22	5	53
	Relativa	8%	15%	26%	42%	9%	100%
Gosto pessoal	Absoluta	3	2	23	16	9	53
	Relativa	6%	4%	43%	30%	17%	100%
Terem notoriedade / serem conhecidos	Absoluta	3	5	21	14	10	53
	Relativa	6%	9%	40%	26%	19%	100%
Variedade disponibilizada pelo fornecedor	Absoluta	5	8	18	17	5	53
	Relativa	9%	15%	34%	32%	9%	100%
Ter um desenho da garrafa atractivo	Absoluta	5	6	20	15	6	52
	Relativa	10%	12%	38%	29%	12%	100%
Alteração da posição / localização do(s) vinho(s) na lista	Absoluta	8	5	18	12	5	48
	Relativa	17%	10%	38%	25%	10%	100%
Serem vinhos jovens	Absoluta	8	11	25	7	2	53
	Relativa	15%	21%	47%	13%	4%	100%

4.6.5. A POLÍTICA DE PREÇO

Da análise da TABELA 28 verifica-se que na maioria dos restaurantes a margem sobre o custo dos vinhos é entre 51 e 100%. Segue-se uma margem até 50%. Caso sejam definidos preços de referência – no caso dos vinhos brancos de 5€ e nos tintos de 10€ – verifica-se que a maioria dos restaurantes mantém como principal categoria de margem entre os 51 e os 100% embora no caso dos vinhos brancos de preço inferior a 5€ as margens superiores a 150% do preço de compra do vinho sejam praticados por cerca de 33% dos restaurantes e no caso dos vinhos tintos de preço superior a 10€ a tendência é de reduzir a margem para uma categoria inferior a 50%.

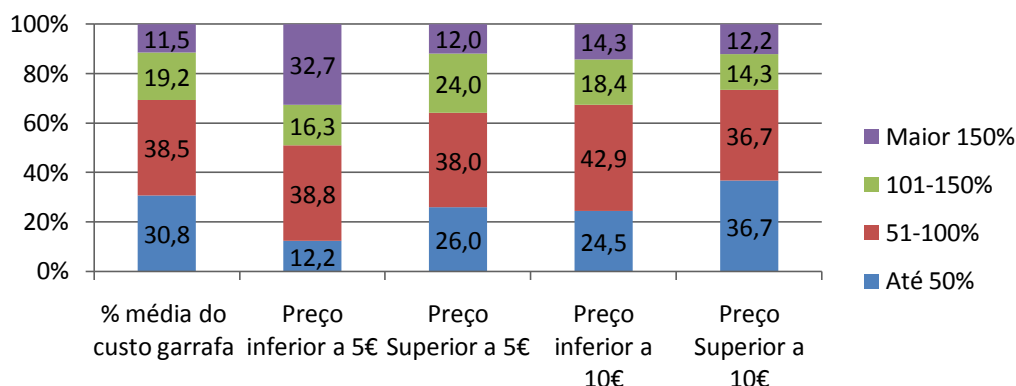
TABELA 28. Política de margens, média, por preço e por tipo de vinho

	Vinhos brancos			Vinhos tintos	
	% média do custo garrafa	Preço inferior a 5€	Preço Superior a 5€	Preço inferior a 10€	Preço Superior a 10€
Até 50%	30,8	12,2	26,0	24,5	36,7
51-100%	38,5	38,8	38,0	42,9	36,7
101-150%	19,2	16,3	24,0	18,4	14,3
Maior 150%	11,5	32,7	12,0	14,3	12,2

É interessante verificar a da observação do Gráfico 25 a diversificação de políticas de margem de acordo com a alteração do preço e tipo de vinho. Verifica-se que, tendo como referencia a margem média, quando temos vinhos brancos de preço inferior a 5€ o número de restaurantes que pratica uma margem superior a 150% cresce de 11,5% para 32,7%, havendo um crescimento de quase 200% do número de restaurantes a praticar essa margem. Aqui a margem inferior a 50% é a mais penalizada reduzindo largamente a quantidade de restaurantes que praticam esta margem em vinhos brancos inferiores a 5€. Já nos vinhos tintos de preço superior a 10€ a margem até 50% cresce face à margem do vinho com preço inferior a 10€. Esta prática indica que com o aumento do

custo, e para o mesmo tipo de vinho, a tendência é para reduzir as margens. Esta prática verifica-se quer nos vinhos brancos quer nos tintos.

Gráfico 25. Representação gráfica da política de margens, média, por preço e por tipo de vinho



4.7. A VENDA DE VINHOS NO RESTAURANTE

4.7.1. ESCOLHA DO CLIENTE

Dos elementos mais importantes na escolha de vinho pelos clientes verificou-se que para 87% da amostra a sugestão do restaurante é o elemento mais importante na escolha de vinho pelos clientes do restaurante enquanto apenas 38% da amostra considera a posição do vinho na lista um elemento importante na escolha dos vinhos. A ocasião foi considerada importante ou muito importante por apenas 68% dos respondentes não

revelando a importância deste factor. A ligação com a comida, a lista de vinhos e a preferência do cliente foram considerados importantes para mais de 70% dos respondentes.

TABELA 29. Elementos mais importantes na escolha de vinho pelos clientes dos restaurantes

Escala	Frequência	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Amostra
Lista de vinhos	Absoluta	2	3	9	13	26	53
	Relativa	4%	6%	17%	25%	49%	100%
Sugestão pelo restaurante	Absoluta	1	2	4	18	28	53
	Relativa	2%	4%	8%	34%	53%	100%
A existência de promoções	Absoluta	11	6	11	19	2	49
	Relativa	22%	12%	22%	39%	4%	100%
Destaque atribuído a um vinho	Absoluta	6	6	12	19	7	50
	Relativa	12%	12%	24%	38%	14%	100%
A preferência do consumidor	Absoluta	0	1	13	23	15	52
	Relativa	0%	2%	25%	44%	29%	100%
A ligação com a comida	Absoluta	1	0	9	21	19	50
	Relativa	2%	0%	18%	42%	38%	100%
A posição na carta de vinhos	Absoluta	6	6	18	10	9	49
	Relativa	12%	12%	37%	20%	18%	100%
A importância da ocasião	Absoluta	1	3	12	17	16	49
	Relativa	2%	6%	24%	35%	33%	100%

4.7.2. ACÇÕES PARA PROMOVER A VENDA DE VINHOS NO RESTAURANTE

Foram propostas diferentes acções de impacto comercial para o restaurante e pediu-se aos inquiridos para indicarem a importância relativa das acções propostas na venda de vinho no restaurante. De acordo com os resultados para 92% dos inquiridos a sugestão do chefe de mesa ou *sommelier* é importante ou muito importante na venda de vinhos aos clientes. A realização de melhorias na lista de vinhos foi considerada importante ou muito importante para 89% dos inquiridos. A promoção em revistas da especialidade o restaurante e o vinho é importante para 74% dos inquiridos.

Já para 62% dos inquiridos as promoções ou descontos sobre o preço de venda são nada, pouco importantes ou indiferentes na venda de vinho aos clientes. A promoção temporária de uma referência no restaurante foi considerada para 56% da amostra nada, pouco importante ou indiferente. Quer o destaque de um determinado no vinho no restaurante e o destaque no site do restaurante foi considerado nada, pouco importante ou indiferente para 69% e 71% da amostra, respectivamente.

TABELA 30.Importância relativa das acções comerciais no restaurante

Acções	Frequência	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Amostragem
Melhorias na lista de vinhos	Absoluta	1	1	4	14	32	52
	Relativa	2%	2%	8%	27%	62%	100%
Sugestões do chefe de mesa	Absoluta	2	0	2	15	30	49
	Relativa	4%	0%	4%	31%	61%	100%
Promoções	Absoluta	10	6	12	9	8	45
	Relativa	22%	13%	27%	20%	18%	100%
Promoção Temporária	Absoluta	5	6	11	11	7	40
	Relativa	13%	15%	28%	28%	18%	100%
Destaque no site	Absoluta	5	8	11	9	1	34
	Relativa	15%	24%	32%	26%	3%	100%
Promover em revistas	Absoluta	3	2	5	14	14	38
	Relativa	8%	5%	13%	37%	37%	100%
Destaque no restaurante	Absoluta	16	6	7	6	7	42
	Relativa	38%	14%	17%	14%	17%	100%

A formação aos empregados de mesa foi considerada para 86,5% dos respondentes como uma acção importante ou muito importante para o aumento do consumo de vinho nos restaurantes. A sugestão pelos empregados de mesa foi percebida como importante ou muito importante para 85,2% dos respondentes. Ambas estas percepções elevam o papel do empregado de mesa como interveniente fundamental para o aumento das vendas de vinho nos restaurantes.

As presenças de vinho a copo e de *sommelier* foram igualmente importantes ou muito importantes de acordo com as percepções de 77,6 e 67,9% dos respondentes.

A sugestão de combinação entre vinho e comida ou a presença de menu de degustação com sugestão de vinhos foram consideradas acções importantes ou muito importantes para 73,5 e 61,2% dos respondentes, respectivamente. Esta opinião destaca a

importância da associação entre a comida e os vinhos como forma de promover o consumo de vinhos no restaurante.

Das acções percebidas como nada importantes, pouco importantes ou indiferentes destacam-se a presença de jarro de vinho, a disponibilidade de vinho da casa e de meia garrafa no restaurante com 97,6, 63,3 e 68,8% dos respondentes, respectivamente.

A utilização de destaques a vinhos no restaurante, seja em quadros expostos no restaurante, em suportes nas mesas ou na própria lista de vinhos foram consideradas acções nada importantes, pouco importantes ou indiferentes para 85,4, 87,8 e 64,4% dos respondentes, respectivamente. Este tipo de acções, durante a realização do pré-teste, era considerado pouco ajustado para o tipo de restaurante entrevistado, isto é, não se ajustava no posicionamento pretendido.

A possibilidade de oferecer um copo de vinho para a promoção de uma determinada referência e a eventual redução das margens tiveram resultados equilibrados com sensivelmente metade dos respondentes a considerarem importante ou muito importante.

TABELA 31. Análise da importância de algumas acções no aumento da venda de vinho em restaurantes

Acções	Formação aos empregados de mesa		Presença de <i>Sommelier</i>		Sugestão pelos empregados de mesa		Redução das Margens		Presença de Vinho a Copo	
Percentagem que realiza?	84%		49%		92%		66%		94%	
Frequência	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Nada importante	3	5,8	5	9,4	1	1,9	7	13,7	2	4,1
Pouco importante	0	,0	1	1,9	3	5,6	6	11,8	2	4,1
Indiferente	4	7,7	11	20,8	4	7,4	13	25,5	7	14,3
Importante	9	17,3	13	24,5	16	29,6	12	23,5	9	18,4
Muito importante	36	69,2	23	43,4	30	55,6	13	25,5	29	59,2
Total	52	100,0	53	100,0	54	100,0	51	100,0	49	100,0

	Presença de Vinho da Casa		Presença de Jarro de Vinho		Presença de Meia Garrafa		Presença de Menu de Degustação	
Percentagem que realiza?	44%		2%		46%		49%	
Frequência	Absoluta	Relativa	Absoluta	Absoluta	Absoluta	Relativa	Relativa	Relativa
Nada importante	15	30,6	29	70,7	18	37,5	4	8,2
Pouco importante	8	16,3	7	17,1	9	18,8	6	12,2
Indiferente	8	16,3	4	9,8	6	12,5	9	18,4
Importante	11	22,4	1	2,4	10	20,8	17	34,7
Muito importante	7	14,3	0	,0	5	10,4	13	26,5
Total	49	100,0	41	100,0	48	100,0	49	100,0

	Combinação Vinho - Comida		Presença de Quadro com destaque a vinho		Realce na lista de vinhos		Presença de destaques a vinho nas mesas		Oferecer Vinho a Copo	
Percentagem que realiza?	63,3%		10,0%		38,8%		4,1%		62,0%	
Frequência	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Nada importante	3	6,1	27	56,3	27	56,3	21	51,2	7	13,7
Pouco importante	6	12,2	5	10,4	5	10,4	8	19,5	4	7,8
Indiferente	4	8,2	9	18,8	9	18,8	7	17,1	12	23,5
Importante	20	40,8	5	10,4	5	10,4	3	7,3	18	35,3
Muito importante	16	32,7	2	4,2	2	4,2	2	4,9	10	19,6
Total	49	100,0	48	100,0	48	100,0	41	100,0	51	100,0

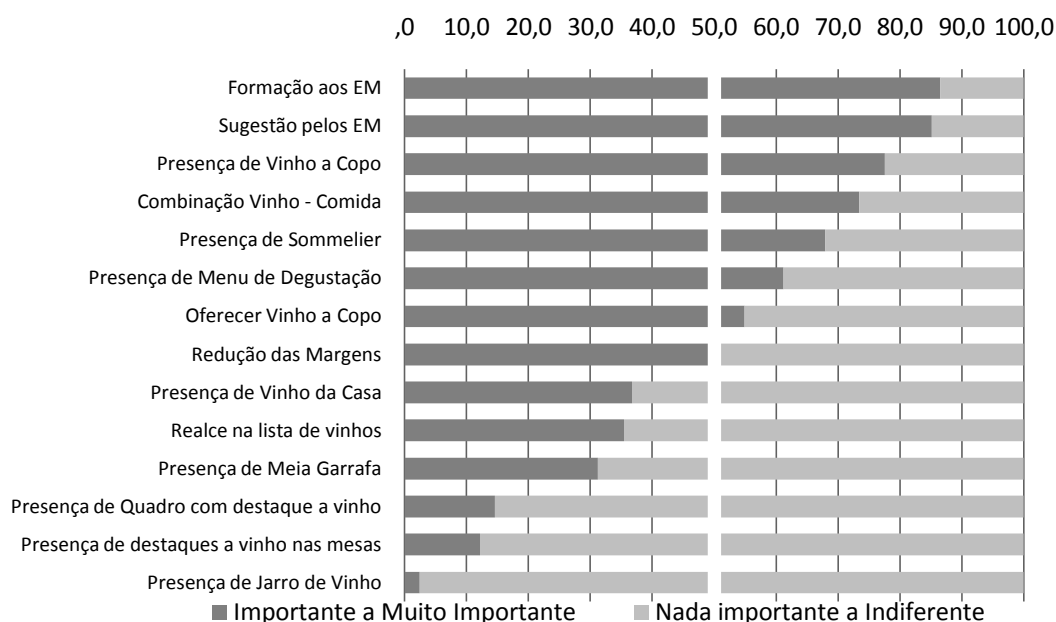
Das várias acções propostas para o aumento das vendas de vinho no restaurante a presença de vinho a copo é utilizada por 94.0% dos respondentes destacando a importância que os restaurantes da amostra já atribuem a esta acção.

O aumento da formação aos Empregados de Mesa acolhe grande adesão dos restaurantes com cerca de 84% dos restaurantes a desenvolvê-la. Cerca de 92% dos restaurantes promovem a sugestão realizada pelos empregados de mesa como via de aumento do consumo de vinho.

A utilização de um quadro com destaque a vinhos não é uma medida muito popular na amostra de restaurantes obtida sendo que 90% dos restaurantes não a realizam.

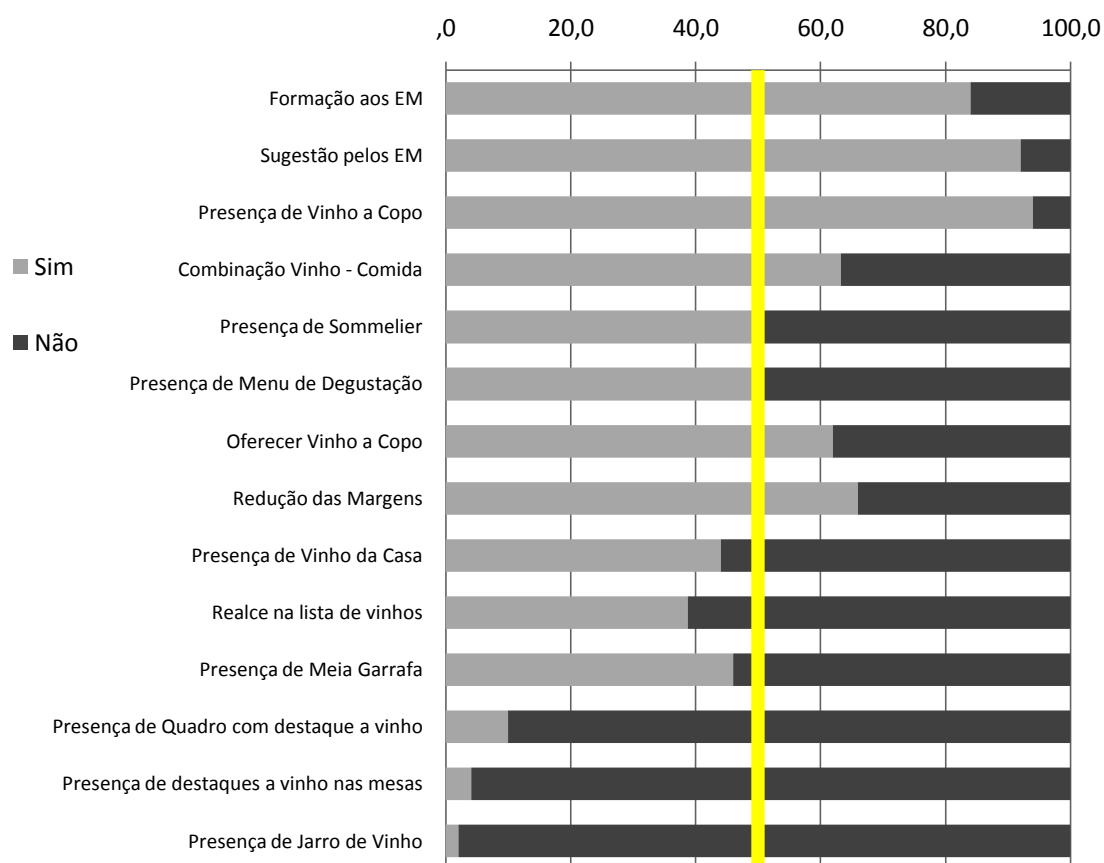
O destaque nas mesas não é realizado por cerca de 96% dos restaurantes. A maioria dos restaurantes não disponibiliza jarro de vinho, ou um quadro de destaque a vinhos ou a presença de destaques a vinhos nas mesas do restaurante.

Gráfico 26. Grau de importância por acção realizada para o aumento do consumo de vinho no restaurante



Assim, a opinião dos restaurantes parece ser coerente com as suas práticas, isto é, dos restaurantes analisados o aumento da formação aos empregados de mesa, a sugestão realizada pelo empregado de mesa, a presença de vinho a copo e a combinação entre o vinho e a comida são acções consideradas importantes ou muito importantes e são na realidade implementadas ou praticadas pela maioria dos restaurantes.

O mesmo é válido para as acções consideradas pouco importantes para aumentar as vendas de vinho no restaurante, como a presença de quadros de destaque a vinhos ou destaques nas mesas que não são praticadas para uma maioria dos restaurantes (ver Gráfico 26 e das páginas seguintes). Estas respostas seriam de esperar uma vez que seria, para o respondente, difícil admitir a utilidade de determinadas práticas não realizadas ou considerar práticas que realiza como pouco importantes.

Gráfico 27. **Proporção de restaurantes que admite realizar as acções comerciais propostas**

Algumas acções nos restaurantes poderão ser praticadas com a participação do fornecedor de vinho. Tal como os fornecedores de alimentos por vezes desenvolvem acções nos hipermercados a mesma prática pode ser realizada nos restaurantes.

Das práticas sugeridas a formação aos empregados de mesa segundo a percepção de 89% dos restaurantes inquiridos, aquela que mais poderá contribuir para o aumento do consumo de vinhos nos seus restaurantes. A promoção de jantares vínicos, para 78% dos inquiridos, e a realização de provas comentadas, para 75% dos inquiridos, são igualmente acções consideradas importante ou muito importante para o aumento do consumo de vinhos no restaurante. O aumento da diversidade de vinhos poderá ser igualmente uma medida que promove o aumento do consumo de vinho, para 60% dos respondentes. Novos formatos de embalagem, disponibilizar maiores quantidades de vinho ou oferecer material para a promoção de vinhos foram consideradas medidas

pouco importantes para a maioria dos restaurantes inquiridos, com 91, 83 e 62% dos respondentes, respectivamente. A disponibilização de material para o serviço do vinho no restaurante foi uma medida sem o consenso dos respondentes, tendo 49% dos respondentes considerado uma medida importante ou muito importante para o aumento do consumo de vinho.

TABELA 32. Percepção dos respondentes para a importância das acções realizadas pelos fornecedores no aumento do consumo de vinho no restaurante

	Frequência	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	Amostra
Formação aos empregados de mesa	Absoluta	4	1	0	16	27	48
	Relativa	8%	2%	0%	33%	56%	100%
Maior diversidade de vinhos	Absoluta	7	4	8	16	12	47
	Relativa	15%	9%	17%	34%	26%	100%
Maiores quantidades de vinho	Absoluta	15	10	14	4	4	47
	Relativa	32%	21%	30%	9%	9%	100%
Oferecer material de serviço ao vinho	Absoluta	6	9	10	12	12	49
	Relativa	12%	18%	20%	24%	24%	100%
Oferecer material de promoção de vinhos	Absoluta	7	8	14	11	7	47
	Relativa	15%	17%	30%	23%	15%	100%
Provas comentadas	Absoluta	2	2	14	21	13	52
	Relativa	4%	4%	27%	40%	25%	100%
Promover jantares vînicos	Absoluta	2	1	8	21	18	50
	Relativa	4%	2%	16%	42%	36%	100%
Promover novos formatos de embalagem	Absoluta	25	7	8	4	0	44
	Relativa	57%	16%	18%	9%	0%	100%

4.8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto pretende-se comparar os resultados obtidos com os principais resultados dos artigos que suportaram a presente investigação.

A estrutura adoptada neste ponto tem por base a separação por temas, tal como visto na FIGURA 3, do capítulo da Metodologia.

4.8.1. A RELAÇÃO COM O VINHO

Para analisar o nível de relação do restaurante com o vinho analisou-se a importância que os restaurantes da amostra atribuem ao vinho. Para tal incluíram-se variáveis

A selecção do vinho apropriado a harmonizar com a comida providencia aos gestores de restaurantes oportunidades de aumentar o lucro do restaurante através das vendas de vinho e aumentar a satisfação do consumidor com a experiência gastronómica proporcionada (Westering, 1996; Harrington, 2005). De facto 89% dos inquiridos presentes nesta investigação referem que o vinho é importante ou muito importante para melhorar a experiência do cliente e por servir de complemento com a comida. Adicionalmente a sugestão de combinação entre vinho e comida ou a presença de menu de degustação com sugestão de vinhos foram consideradas acções importantes ou muito importantes para 73,5% e 61,2% dos respondentes, respectivamente, no sentido de aumentar as vendas de vinho na restauração. Esta opinião destaca a importância da associação entre a comida e os vinhos como forma de promover o aumento do consumo de vinhos no restaurante.

A harmonização do vinho com a comida e complementaridade entre o vinho e a ementa são igualmente, segundo os respondentes, dos critérios mais utilizados pelos

responsáveis na concepção da lista de vinhos no restaurante, tendo sido considerado importante ou muito importante para 89% dos respondentes.

Embora a harmonização do vinho com a comida e a complementaridade com a ementa tenha sido referidos como critérios mais utilizados pelos responsáveis na concepção da lista de vinhos verifica-se que cerca de 52% dos inquiridos não realiza uma prova do vinho acompanhado de um prato. A maioria, 78%, realiza a prova do vinho sem acompanhamento de um prato. Isto poderá indicar que os inquiridos poderão estar perfeitamente cientes do tipo de vinho que melhor se adequa à ementa.

4.8.2. O PROCESSO DE COMPRA DE VINHO

Tal como referido por Gultek (2003), a presença de um vinho na lista do restaurante pode dar aos clientes uma ideia de garantia de que o vinho foi aceite como um produto de qualidade pelo restaurante. Nos resultados observados verificamos que a avaliação do preço do produto face à qualidade deste, o resultado da prova do vinho, a comparação do vinho com outros da mesma gama e a disponibilidade de stock são as principais observações realizadas antes de adquirir um vinho, com mais de 70% dos restaurantes a declararem executar essas avaliações. Assim, este tipo de avaliações permitem ao restaurante garantir por um lado a qualidade do produto adquirido - preço do produto face à qualidade deste, o resultado da prova do vinho, a comparação do vinho com outros da mesma gama – e garantir que o produto exposto na lista não vai entrar em rotura – disponibilidade de stock – garantindo a disponibilidade do vinho ao cliente. De facto, verificou-se que a avaliação do preço do produto face à qualidade do produto é a avaliação mais importante para uma maioria dos restaurantes (58%) e o resultado da prova do vinho foi igualmente considerado muito importante para os restaurantes inquiridos.

A compra directa de vinhos aos produtores pode permitir maior visibilidade para os seus produtos antes de serem aceites por retalhistas que podem estar relutantes em armazenar

um vinho desconhecido. Assim, definir restaurantes como possíveis alvos pode ser um ponto crucial de vendas de um produtor que esteja a tentar expandir o seu potencial de vendas (Gultek, 2003). Embora estas recomendações visem o aumento das vendas de vinho na restauração pelos produtores na presente investigação foi possível verificar que os distribuidores e grossistas são os locais onde, em média, os restaurantes mais compram com 71,5% do volume de compras. Segue-se o produtor com cerca de 20% das compras para aqueles que compram nesse local. Aliás o distribuidor de vinhos tem a preferência da maioria dos respondentes, com 71% das respostas a indicá-lo como o meio preferencial na compra de vinhos. Segue-se o produtor com 21% das preferências. O grossista ou a loja de vinho não têm mais do que 4% das preferências cada.

Ao analisar cada canal verificou-se que dos que compram a distribuidores e grossistas 62,3% destes compram entre 76 e 100%. Verifica-se igualmente que os restaurantes que compram no produtor normalmente compram uma pequena percentagem das compras com 86,8% dos compradores a optarem por comprar menos de 50% do volume de compras, e 77,4% menos de 25% do volume de compras. Segundo Thorsen *et al.* (2001), a maioria dos inquiridos apenas compra vinhos através de um distribuidor enquanto outros compram directamente ao produtor (25%). Um resultado interessante foi que alguns compram directamente a lojas de vinho. O factor importante na compra neste canal é o “conselho de especialista” disponível nesse tipo de lojas. Assim tal como com Thorsen *et al.* (2001) verifica-se que o distribuidor é a escolha preferencial nas compras de vinhos.

Verifica-se que o distribuidor e grossistas são os locais onde, em média, os restaurantes mais compram com 71,5% de percentagem aproximada do volume de compras. Segue-se o produtor o com cerca de 20% da percentagem aproximada do volume de compras. Segundo Gultek (2003), num estudo realizado no estado do Texas (EUA), para 79,1% dos inquiridos o distribuidor ou grossista é o principal fornecedor de vinho, 6,8% o produtor; 12,8% a garrafeira. Estes valores são concordantes relativamente às compras ao distribuidor e grossistas mas distancia-se quando se fala do produtor verifica-se que nesta amostra a percentagem média comprada a um produtor é de aproximadamente 20%, consideravelmente superior à obtida por Gultek (2003).

Assim verifica-se que o distribuidor possui uma preponderância quando se refere à compra de vinho. Os produtores são os fornecedores que seguem sendo a internet e as garrafeiras pouco representativas.

O distribuidor de vinhos tem a preferência da maioria dos respondentes, com 71% das respostas a indicá-lo como o meio preferencial na compra de vinhos. Segue-se o produtor com 21% das preferências. O grossista ou a loja de vinho não têm mais do que 4% das preferências cada.

A maioria dos restaurantes (42,6%) encontra-se satisfeita com os seus fornecedores e 13% encontra-se muito satisfeito. Contudo, a média de respostas situa-se entre o indiferente e o satisfeito e 40,7% da amostra referiu ser indiferente em relação à satisfação com os fornecedores. Estes resultados demonstram haver uma grande margem para melhorar essa condição. Na investigação protagonizada por Gultek (2003) 52% dos inquiridos estão satisfeitos, 32,9% muito satisfeito e 13,8% não está satisfeito.

A média de fornecedores por restaurante situa-se nos 11. Existem restaurantes que possuem desde um fornecedor a restaurantes que possuem 90. A amplitude é, para a amostra presente muito elevada indicando uma política de compras igualmente variável assim como uma possível relação com a dimensão e volume de negócios do restaurante. Segundo Gultek (2003), 50% da amostra compra a um fornecedor; 29,3% a 2 e 10% a 3. Assim, 89,3% da amostra compra no máximo até a 3 fornecedores.

A compra de vinho é uma actividade importante nos restaurantes e muitas vezes realizado por mais do que uma entidade. O dono, a produção, o serviço, comprador e a gestão foram identificados como indivíduos ou grupos de indivíduos que realizam decisões na compra de vinho nos restaurantes num estudo realizado por Gultek, (2003).

Em 45% dos restaurantes inquiridos o dono ou proprietário do restaurante é o responsável pela compra de vinhos. De seguida o gestor do restaurante ou de compras são os responsáveis mais comuns na compra de vinho, com cerca de 20% e 19% da amostra. Adicionalmente nas avaliações realizadas antes de adquirir o vinho o responsável pela compra apenas consulta o cozinheiro, para avaliar o vinho, em 56% dos restaurantes. As opiniões dividem-se igualmente, quando à importância de consultar

o cozinheiro, sendo que cerca de metade da amostra considera esta acção nada importante, pouco importante ou indiferente.

Estes resultados contrariam a recomendação de Ducoing (2008), em que o autor refere ser importante o chefe de cozinha envolver-se nas decisões de compra de vinho, já que os vinhos podem destruir o que estão a desenvolver. É necessário realizar uma degustação para determinar que estilo de vinho acompanha melhor determinado prato do menu. Uma vez chegado a um acordo o responsável pela compra pode proceder à selecção dos vinhos por regiões, castas ou custo.

Uma área interessante no que concerne ao estudo da relação entre fornecedor e comprador é até que nível os representantes de vendas do fornecedor estão a ajudar os operadores do restaurante a ter mais conhecimento sobre venda de vinhos. Muitos restaurantes enviam os seus empregados de mesa a eventos de formação e seminários para fortalecer o seu conhecimento sobre vinhos. Os restaurantes podem manter os níveis de custo num nível modesto se o partilharem com os fornecedores, que podem investir em tais esforços como também podem acolher eventos eles mesmos. Assim, a maior virtude de um fornecedor de vinho deveria ser o nível de comprometimento para o conhecimento acerca de vinhos (Gultek, 2003). De facto, verificou-se 89% dos restaurantes inquiridos na presente investigação entendem que a realização de formação aos empregados de mesa pelos fornecedores é importante ou muito importante no aumento das vendas de vinho na restauração. Adicionalmente, verificou-se que 81% dos restaurantes inquiridos na presente investigação entendem que a partilha de informação pelos fornecedores de vinho é um dos critérios importantes ou muito importantes na selecção dos fornecedores. Verificou-se, igualmente, que para 76% dos restaurantes a partilha de informação não é um problema dos seus fornecedores dos restaurantes.

Os fornecedores de vinho, além de ajudarem os gestores de restaurantes a serem mais conhecedores acerca de vinho, necessitam eles mesmos de se educarem sobre o vinho. Um dos atributos importantes no que respeita à selecção de um fornecedor de vinhos é o grau de conhecimento que ele demonstra (Gultek, 2003). A maior parte dos restaurantes (62%) da presente investigação referem que o conhecimento acerca de vinhos não é um problema dos fornecedores. Contudo existe ainda uma percentagem elevada de fornecedores que revelam pouco conhecimento acerca dos vinhos que apresentam tendo

em conta este ser um critério considerado importante ou muito importante para 88% dos restaurantes inquiridos. Estas informações são reveladoras da importância dos restaurantes em receber informações acerca dos vinhos que adquirem. Gultek (2003) refere algumas das informações que podem ser relevantes para o comprador acerca do vinho em si, como a filosofia do enólogo, as condições das vinhas e as condições da colheita.

É normalmente aceite adoptar-se uma política de compra a vários fornecedores procurando não depender demasiado de apenas um fornecedor de vinhos (Fattorini, 1997). Na presente investigação verifica-se que a média de fornecedores por restaurante situa-se nos 11. Contudo, a amplitude encontrada foi de 89 restaurantes. Separando por categorias verifica-se que a maioria dos restaurantes têm até 5 fornecedores (cerca de 40%). Seguem-se os restaurantes que possuem entre 5 e 10 fornecedores, com 34% da amostra. Assim, cerca de 74% dos inquiridos compram a menos de 10 fornecedores de vinho. O valor médio obtido é influenciado pelos restaurantes que possuem um número de fornecedores muito elevado - *outliers*. De facto, a média aparada a 5% dos restaurantes inquiridos é de 8,8. Assim, a amplitude é, para a amostra presente, muito elevada indicando uma política de compras igualmente variável. Se por um lado um número reduzido de fornecedores aumenta a dependência do cliente no fornecedor por outro lado um número de fornecedores muito elevado implica uma gestão interna muito elevada. Verificamos adicionalmente qual a influencia na selecção dos fornecedores do peso do fornecedor nas compras dos restaurantes e verificou-se que apenas metade da amostra considera este critério importante quando avaliam a selecção do fornecedor.

Fattorini (1997) refere que deve ser atribuída uma atenção redobrada durante as apresentações dos vinhos aos restaurantes nomeadamente quanto à concretização da prova. A prova do vinho é uma etapa extremamente sensível e qualquer um pode ser facilmente influenciado no sentido de o vinho agradar. No restaurante o comprador pode realizar a prova de uma forma ponderada e na ausência de influências externas podendo ajuizar correctamente. Assim, Fattorini (1997) recomenda que os restaurantes adoptem métodos de análise organoléptica (prova) estáveis de forma a evitar ser-se incorrectamente influenciado na decisão. De facto verificou-se que o resultado da prova do vinho foi segunda avaliação mais importante antes de adquirir um vinho, apenas

ultrapassado pela avaliação da adequação do preço à qualidade. A prova acompanhada do vendedor é a avaliação que os restaurantes menos executam com cerca de 60% da amostra a referirem não executar esta avaliação.

Adicionalmente (Fattorini, 1997) refere que ao realizar a prova deve-se ter em conta o objectivo de combinação entre este e a comida que o restaurante serve. Esta recomendação parece ser seguida pela maioria dos restaurantes do presente estudo uma vez que a maioria destes consideram que a harmonização entre o vinho e a comida e a complementaridade entre o vinho e a ementa são factores importantes ou muito importantes para os restaurantes inquiridos. A maioria dos restaurantes considera a prova do vinho acompanhando um prato uma avaliação importante ou muito importante na selecção de um vinho sendo que metade da amostra realiza esta avaliação.

A avaliação do preço do produto face à qualidade do produto e a comparação do vinho com outros da mesma gama de preço são das principais observações realizadas antes de adquirir um vinho, com mais de 70% dos restaurantes a declararem executar essas avaliações. A avaliação do preço do produto face à qualidade tem um nível de importância médio próximo do muito importante, isto é, o máximo da escala de Likert utilizada. Isto revela a importância do preço para o restaurante na decisão de compra de vinho. Cerca de 94% dos restaurantes realizam esta avaliação antes de adquirir o vinho.

TABELA 33. Nível de importância média de vários parâmetros relacionados com o vinho

	Nível de Importância (média) Escala de Likert de 5
Avalio o design da garrafa	3,06
Efectuo uma prova acompanhada de um prato	3,69
Efectuo uma prova apenas ao vinho	3,96
Provo o vinho com o vendedor	3,09
Testo a qualidade do vinho com um cliente de confiança	3,70
Testo o vinho durante um período de tempo	2,98
Comparo com outro vinho que considero o padrão de qualidade	3,48
Comparo com outros vinhos da mesma gama de preço	3,62

Peço as opiniões de prova do cozinheiro	3,47
Avalio as quantidades que são possíveis entregar	3,20
Avalio a disponibilidade de stock	3,29
Avalio a adequação do preço à qualidade	4,46
Avalio o design da garrafa	2,12
Efectuo uma prova acompanhada de um prato	2,69
Efectuo uma prova apenas ao vinho	2,22
Provo o vinho com o vendedor	2,22
Testo a qualidade do vinho com um cliente de confiança	2,02

O preço dos do vinho foi considerado um dos critérios de selecção dos fornecedores, tendo 89% dos inquiridos considerado um critério importante ou muito importante. Este foi o terceiro critério com maior importância após a avaliação da qualidade dos produtos e dos prazos de entrega. Adicionalmente 83% da amostra considera que ter um preço aceitável é importante ou muito importante na concepção da lista de vinhos, isto é, trata-se de um critério importante quando é decidida a compra do vinho.

4.8.3. A GESTÃO INTERNA DE VINHOS

Verificou-se que 59% dos respondentes possuem no restaurante os serviços de *sommelier*. Dos respondentes que não possuem *sommelier* 68% continua a não pretender contratar um e apenas 32% assume querer contratar um *sommelier*. Estes resultados são significativamente superiores aos resultados obtidos por Thorsen *et al.* (2001) em que apenas 15,6% dos respondentes nesse estudo confirmaram possuírem *sommelier*. Os restaurantes que possuem *sommelier*, no caso do estudo de Thorsen *et al.* (2001), são normalmente urbanos, com elevada rotação, “fine-dining” e com uma selecção de vinhos elevada com vinhos da região local e estrangeiros.

Entre uma vez e seis vezes por ano é o numero de vezes que a maioria (72,7%) dos restaurantes inquiridos realizam formação acerca de vinhos ao pessoal mais importante

(n = 44). Cerca de 16% da amostra fazem-no mais de 10 por ano. Segundo Gultek (2003) 34,9% da amostra nunca realiza formação, 21,1% pelo menos uma vez por ano e 44,1% mais do que uma vez por ano. Estes resultados são muito divergentes verificando-se que na amostra testada o número de formações em vinhos nos restaurantes é mais elevado do que o verificado no estudo de Gultek (2003).

Para 84% dos restaurantes inquiridos a formação aos empregados de mesa contribuirá para o aumento das vendas de vinho no restaurante e 86,5% considera importante ou muito importante para o aumento das vendas de vinho. No estudo de Gultek (2003) 56,4% dos respondentes considerou a formação em vinhos como importante ou muito importante (numa escala de 7).

A formação aos empregados de mesa, pelos fornecedores de vinho, é uma acção considerada importante ou muito importante para o aumento do consumo de vinhos no restaurante, de acordo com 90% dos respondentes. Dos restaurantes inquiridos 56% referiu que os fornecedores realizam este tipo de acções.

Segundo os resultados de Thorsen *et al.* (2001), cerca de 70% dos respondentes realizam provas de vinho e formação para os funcionários adequados. Aqueles que não realizam a formação não a realizam devido à elevada rotação do pessoal como efeito da sazonalidade. A realização de formação seria como um investimento perdido. Os restaurantes do tipo *fine dining* ou de hotéis foram os mais positivos na condução deste tipo de iniciativas e a maioria destes pratica uma margem acima dos 100%. Normalmente realizam este tipo de actividade 3 a 6 vezes por ano.

De acordo com Gultek (2003), a disponibilidade de vinho a copo é uma mais-valia que permite aos clientes experimentarem novos vinhos. As vendas de vinhos a copo permitem ao consumidor experimentar uma quantidade pequena sem o risco de comprar a totalidade da garrafa. Muitos restaurantes referem que a razão do seu sucesso comercial está relacionada com a venda de vinhos particularmente na disponibilidade abundante de vinhos a copo. De acordo com os resultados obtidos na amostra de restaurantes inquiridos o serviço de vinho a copo está presente em cerca de 92% dos restaurantes. Em média os restaurantes têm 18 vinhos a copo á disposição dos clientes. Contudo existem restaurantes que apenas apresentam um vinho e outros que apresentam

180 vinhos, variando grandemente a disponibilidade de vinhos a copo nos restaurantes inquiridos. Todos os restaurantes com vinho a copo apresentam vinho tinto e 94% destes vinho branco. O vinho com menos presença é o vinho da Madeira com 49% dos restaurantes a apresentarem este vinho no seu serviço de vinho a copo. Em relação à importância do vinho a copo para o restaurante avaliou-se a percentagem de vinho a copo nas vendas de vinho e verificou-se que para cerca de 80% dos restaurantes as vendas de vinho a copo representam entre 0 e 25% das vendas de vinho.

A disponibilidade cada vez mais comum de vinhos a copo, numa lista de vinhos, trouxe algumas vantagens para o cliente dos restaurantes. Segundo Ducoing (2008) muitos destes restaurantes verificaram um grande aumento nas vendas de vinho desde que introduziram o vinho a copo. Tal é possível graças a sofisticadas tecnologias baseadas em sistemas de preservação e selagem dos vinhos com gases inertes. Desta forma pode-se guardar uma garrafa de vinho aberta sem o temor de se deteriorar. Este serviço permite que estejam disponíveis para o cliente vinhos de melhor qualidade e que desejem despendar pouco dinheiro. Foram questionados os restaurantes presentes em relação à eficácia dos sistemas de serviço a copo e verificou-se que a maioria entende que estes sistemas funcionam.

De acordo com Ducoing (2008) os benefícios do serviço de vinho a copo são:

- Os clientes podem desfrutar de diferentes vinhos em cada prato a um preço razoável;
- Cada pessoa de um grupo pode desfrutar do seu próprio vinho
- O restaurante oferece vinhos específicos para determinados pratos de uma maneira eficiente;
- Diminui o medo dos clientes em beber em demasia;
- Os restaurantes podem oferecer promoções especiais de vinhos que pretendam eliminar do inventário;
- É uma forma de promover os vinhos locais ou especiais.

Segundo os restaurantes inquiridos verifica-se que o serviço de vinho a copo é para a maioria útil para o cliente do restaurante e permite ao cliente complementar os vinhos com a comida. Verifica-se igualmente que na opinião dos restaurantes inquiridos, e observando a TABELA 34, o vinho a copo é igualmente requisitado pelos clientes. Todas as restantes variáveis em análise o nível de concordância é mais baixo do que o 3, isto é, na escala de concordância, indiferente.

TABELA 34. Nível de importância do vinho a copo para o cliente

	Nível de Concordância (média) Escala de Likert de 5
Tem grande utilidade para o cliente	4,42
O cliente consome menos vinho	2,92
O vinho perde qualidade	2,59
Os clientes desconfiam	2,16
Complementa-se na perfeição com a diversidade da ementa que tenho	3,96
Os clientes perguntam se o possuem frequentemente	3,23
Fica mais caro para o cliente	2,70
Os sistemas não funcionam adequadamente	2,29

O papel da lista de vinhos num restaurante é de extrema importância permitindo ao restaurante organizar a sua oferta de vinhos, facilitando a compra pelo cliente, e organizando o seu armazenamento. A lista de vinhos é o principal instrumento utilizado pelo restaurante para a apresentação dos vinhos aos seus clientes e é uma garantia de qualidade para o consumidor dado que os vinhos presentes terão sido considerados pelo restaurante como um produto de qualidade e complementar com o menu. A satisfação do cliente no consumo de um determinado vinho presente na lista de vinhos pode mesmo incrementar as vendas desse vinho noutros canais (Gultek, 2003).

Na análise descritiva realizada à base de dados obtida verificamos que dos restaurantes inquiridos apenas um restaurante revelou não ter lista de vinhos. O dono surge como o principal responsável pela concepção da lista de vinhos com cerca de 43% da amostra. Segue-se o gestor do restaurante e o *sommelier* com aproximadamente 20 e 16% da amostra. Estes resultados são concordantes com os resultados obtidos em Thorsen *et al.*

(2001), onde metade dos respondentes indicou o dono como a pessoa responsável pela edição da lista de vinhos. Adicionalmente estes dados estão de acordo com as recomendações de Saura *et al.* (2008) uma vez que estes como resultado da realização de dois grupos de discussão a especialistas (*sommeliers*, produtores, apreciadores, donos de restaurantes e distribuidores) do sector, referiram que o *sommelier* ou uma simbiose deste com o dono devem ser os responsáveis pela concepção da lista de vinhos destacando o input importante do dono dada a sua experiência.

Saura *et al.* (2008) referem que para conceber uma lista “perfeita” é necessário: “amor” pelo vinho; inovação; risco; coerência com o restaurante; adaptação ao consumidor; diferenciação e lucro (refere efeito inverso da extensão da lista com o lucro); apresentar todas as denominações de origem desde que com boa qualidade – preço e; apresentar algumas denominações indispensáveis como o da origem do restaurante. Referem ainda que este é um documento vivo que evolui e altera-se com uma certa regularidade

Já em termos da influência da lista de vinhos na promoção e vendas de vinhos aos clientes do restaurante, 79% dos inquiridos consideram que a melhoria da lista de vinhos é a melhor via na venda de vinhos aos clientes. Esta acção apenas foi suplantada pela sugestão pelo empregado de mesa ou pelo *sommelier* (92%).

A percepção de mais de 70% dos restaurantes inquiridos é de que a lista de vinhos é um elemento importante ou muito importante na escolha de vinho pelos clientes. Aliás Saura *et al.* (2008) referem que 52,9% dos donos dos restaurantes consideram a lista de vinhos importante ou muito importante para o cliente. Neste estudo, de acordo com os respondentes a lista de vinho é tão importante quanto o menu.

O realce de vinhos na lista foi considerado nada ou pouco importante para 66,7% dos inquiridos, como acção para promover o aumento das vendas de vinho no restaurante. A estes juntam-se 18,8% dos que consideram esta acção indiferente na contribuição para o aumento do consumo de vinho no restaurante. Assim, 85,5% dos inquiridos consideram a lista de vinhos sem importância ou indiferente na contribuição para o aumento do consumo de vinhos no restaurante. Dos inquiridos apenas 38,8% admitem efectuar esta acção nas suas listas de vinho. Cerca de metade da amostra (51,9%) revelou colocar em destaque uma sugestão de vinhos na sua lista.

De acordo com os restaurantes respondentes uma lista de vinhos deve ser, em termos de desenho, sobretudo fácil de usar, de modificar e discreta. Em termos de conteúdo deve ser moderna, variada e especializada. Segundo os resultados de Saura *et al.* (2008), uma excelente lista de vinhos deve ser fácil de modificar e usar e discreta e o conteúdo deve ser variado, selectivo e extenso. Os resultados obtidos na presente investigação são aproximados variando em termos de conteúdo.

Cerca de 83% dos restaurantes revelaram realizar alterações na lista de vinhos e em média os restaurantes realizam 9 alterações à lista de vinhos, por ano.

As principais contribuições de uma lista de vinhos para o restaurante são, segundo os respondentes, o prestígio que confere ao restaurante e o aumento da satisfação do cliente. A contribuição para a promoção do restaurante e o aumento do lucro embora igualmente consideradas importantes ou muito importantes foram as que menor relevância tiveram por parte dos respondentes. Da análise da infra pode-se verificar que o nível de importância médio é elevado em todas as variáveis analisadas, sendo que apenas no caso da utilidade da lista como ferramenta de marketing do restaurante os restaurantes atribuíram, em média, um nível de importância entre o indiferente e o importante. O prestígio do restaurante foi a variável com nível de importância mais elevada.

TABELA 35. Benefícios esperados com a lista de vinhos

	N	Nível de Importância (média) Escala de Likert de 5
Prestígio	53	4,49
Ferramenta de Marketing do Restaurante	52	3,90
Aumentar o Lucro	52	4,04
Aumenta a Satisfação do Cliente	53	4,34
Aumenta a Lealdade do Cliente	51	4,02
Aumenta o Valor do Restaurante	53	4,30
Complementa com o Menu	52	4,15

Na investigação protagonizada por Saura *et al.* (2008), enaltece-se a importância da lista de vinhos na experiência do cliente e a imagem do restaurante, no seu papel pedagógico e promocional da região e vinhos nacionais, por servir de apoio a quem apresenta os vinhos ao cliente, sugerindo que esta deve ser apresentada por alguém que conheça o vinho. Estes autores concluem que a lista é basicamente um instrumento para melhorar a satisfação do consumidor, seguido do aumento do valor do restaurante e o prestígio. Assim, para Saura *et al.* (2008), os principais benefícios esperados com uma lista de vinhos são: aumentar satisfação do cliente; aumentar o valor do restaurante; e o seu prestígio. Contudo a lista como ferramenta de marketing, de lucro e de lealdade do cliente também são critérios relevantes no reforço da lista de vinhos.

TABELA 36. Benefícios esperados da lista de vinhos segundo Saura *et al.* (2008)

	Nível de Importância (média) Escala de Likert de 10
Prestígio	7,67
Ferramenta de Marketing do Restaurante	7,25
Aumentar o Lucro	7,45
Aumenta a Satisfação do Cliente	8,41
Aumenta a Lealdade do Cliente	7,61
Aumenta o Valor do Restaurante	8,00

Relativamente aos critérios utilizados na concepção da lista de vinhos no restaurante os que se revelaram mais importantes para os respondentes foram: 1) a possibilidade de harmonizar o vinho com a comida; 2) não apresentar defeitos; 3) associar-se perfeitamente com os pratos do menu; 4) enquadrar-se na diversidade de referências que o comprador pretende e; 5) ter um preço aceitável. Dos restantes critérios identificados os menos relevantes foram ser um vinho jovem, possibilidade de se adequarem à posição ou localização na lista de vinhos e a disponibilidade de variedade pelo fornecedor.

Em média os restaurantes respondentes têm 129,7 à disposição do cliente o que é aproximado quando comparado com o caso do estudo de Saura *et al.* (2008) onde se obtiveram 156,8 vinhos por lista. O vinho tinto é o vinho mais presente nas listas de

vinhos observadas. Seguiram-se os vinhos brancos com 30,3 vinhos em média e no caso do estudo de Saura *et al.* (2008) observou-se uma média de 23,8 vinhos.

TABELA 37. Número de vinhos por tipo

Tipo de Vinho	Portugal	Estrangeiro	Total
Vinho Branco	27	4	30,3
Vinho Rosé	4	0	3,9
Vinho Tinto	70	7	74,1
Vinho Licoroso	11	1	12,3
Vinho Espumante	5	4	9,2

De facto, Saura *et al.* (2008) referem a cada vez maior importância da lista de vinhos para os restaurantes, especialmente de elevada qualidade. Referem duas perspectivas: 1) tecnicamente, documento único que reúne a oferta de vinho e; 2) serve para projectar a essência do restaurante, ou seja, serve como um cartão de visita.

No caso da disponibilidade de vinho da casa verificou-se que metade da amostra inquirida revelou ter vinho da casa e na maioria dos restaurantes é constituído por uma oferta de vinho branco e tinto. Em Thorsen *et al.* (2001), verificou-se que, a maioria (70%) dos restaurantes inquiridos, têm à disposição vinho da casa.

Para Ducoing (2008) ao desenhar, organizar e decidir o conteúdo e preços de uma lista de vinhos, devem-se tomar em consideração dois aspectos fundamentais: 1) o estilo ou conceito gastronómico do restaurante; 2) conhecer as expectativas dos clientes.

Segundo Thorsen *et al.* (2001), existem várias formas de criar uma lista de vinhos mas uma regra é verdadeiramente errada, ter um stock de vinhos que ninguém compra! Assim o principal foco deve estar em encontrar o balanço entre a despesa que o cliente quer e pode gastar e a necessidade de rotação do stock com um lucro razoável num prazo adequado para o restaurante em particular. Na investigação realizada verifica-se que a maioria dos respondentes consideram a rotação de stock um factor importante ou muito importante na concepção da lista de vinhos sendo estes resultados concordantes com os observados por Thorsen *et al.* (2001).

Devido à complexidade do vinho, a situação de consumo envolve um certo grau de encantamento. Assim deve ser dada atenção para o *lay-out* e conteúdo da lista e na melhoria do conhecimento do intermediário (empregado de mesa) para reduzir o nível de risco percebido (Saura *et al.* 2008).

É importante a compra de vinho ser cuidadosamente orientada no sentido de se aproximar dos gostos do cliente do restaurante. O comprador, caso não tenha em mente o cliente, poderá ter uma excelente lista mas com vinhos que os seus clientes não se interessem. A escolha do vinho deve ter a experiência gastronómica em mente. Vinhos escolhidos desta forma serão bons vinhos para combinar com a comida e não chocar com ela, fazendo-os bons vinhos para comida e não vinhos capazes de mascarar ou dominar o prato de comida que acompanham (Fattorini, 1997). De facto verifica-se que a maioria dos restaurantes quando concebe a lista de vinhos tem em atenção as preferências dos consumidores, a inclusão de marcas que os clientes mais pedem e que sejam pedidos pelos clientes. Estas indicações permitem confirmar que os restaurantes têm noção da importância do cliente / consumidor e das suas preferências na venda do vinho pelo restaurante.

Fattorini (1997) refere que quando os gestores de restaurantes pretendem ter uma lista de vinhos comercialmente viável existem vinhos que normalmente satisfazem este requisito e permitem aumentar a rentabilidade das listas, como são exemplos os vinhos da moda, com prestígio e fama. Estes vinhos são por vezes temporários (moda) ou são sobrevalorizados (prestígio), contudo garantem ao cliente inseguro, que não pretenda consultar o chefe de mesa ou o *sommelier*, uma escolha que não lhes provoque insatisfação. Para os restaurantes da amostra a inclusão de vinhos de prestígio foi considerado importante ou muito importante para a maioria dos restaurantes já a inclusão de vinhos na “moda” e serem vinhos com notoriedade ou serem conhecidos foram considerados menos relevantes na concepção da lista de vinhos. Assim, o prestígio parece ser favorecido em detrimento da “moda” ou da notoriedade dos vinhos na inclusão destes na lista de vinhos. De assinalar a importância para incluir as marcas que os clientes mais pedem ou a preferência dos críticos de vinho e da crítica especializada na lista de vinhos foram considerados pela maioria importantes ou muito importantes para o restaurante na concepção da lista de vinhos demonstrando que o

comprador coloca-se numa situação delicada no momento de decidir incluir um vinho na lista de vinhos.

Assim, Fattorini (1997) assinala, que na escolha de vinhos existem dois pontos importantes (Fattorini, 1997): a prova do vinho e a viabilidade comercial. Contudo, na presente investigação verifica-se que a avaliação da qualidade do vinho na concepção da lista de vinhos é um factor mais relevante quando comparado com a rentabilidade e o aumento da rotação no armazenamento.

Para Fattorini (1997) a decisão de compra de um vinho deve ter em conta factores financeiros. Primeiro, deve-se avaliar se a margem atribuída sobre o vinho se revela razoável para os clientes. Segundo, os vinhos adquiridos devem ter qualidade com um preço suficientemente competitivo para permitirem ao restaurante uma boa margem (Fattorini, 1997). Trata-se de um caso extremo, mas uma vez que o consumidor é cada vez mais sensível relativamente às margens dos vinhos na restauração, é muito fácil ser-se etiquetado como tendo uma lista de vinhos cara. É muito mais interessante ser-se conhecido como tendo uma lista de vinhos bem pensada e com qualidade a preços suportáveis do que por ter uma lista de vinhos com todos os grandes vinhos mas com um preço elevado (Fattorini, 1997).

A avaliação do preço do produto face à qualidade do produto e a comparação do vinho com outros da mesma gama de preço são das principais observações realizadas antes de adquirir um vinho, com mais de 70% dos restaurantes a declararem executar essas avaliações. A avaliação do preço do produto face à qualidade tem um nível de importância médio próximo do muito importante, isto é, o máximo da escala de Likert utilizada. Isto revela a importância do preço para o restaurante na decisão de compra de vinho. Cerca de 94% dos restaurantes realizam esta avaliação antes de adquirir o vinho.

TABELA 38. Nível de importância de critérios, relacionados com o preço, pelos respondentes

	Nível de Importância (média) Escala de Likert de 5
Comparo com outros vinhos da mesma gama de preço	3,62
Avalio a adequação do preço à qualidade	4,46

O preço dos do vinho foi considerado um dos critérios de selecção dos fornecedores, tendo 89% dos inquiridos considerado um critério importante ou muito importante. Este foi o terceiro critério com maior importância após a avaliação da qualidade dos produtos e dos prazos de entrega. Adicionalmente 83% da amostra considera que ter um preço aceitável é importante ou muito importante na concepção da lista de vinhos, isto é, trata-se de um critério importante quando é decidida a compra do vinho.

No presente estudo verificou-se que na maioria dos restaurantes a margem sobre o custo dos vinhos é entre 51 e 100% (38,5% dos restaurantes). Segue-se uma margem até 50% (30,8% dos restaurantes). Assim, cerca de 70% da amostra realiza margens até 100% sobre o custo com a aquisição da garrafa. Caso sejam definidos preços de referência – no caso dos vinhos brancos de 5€ e nos tintos de 10€ – verifica-se que a maioria dos restaurantes, cerca de 40% da amostra, mantém como principal categoria de margem entre os 51 e os 100%. Contudo, no caso dos vinhos brancos de preço inferior a 5€ verificou-se que cerca de 33% dos restaurantes praticam margens superiores a 150% do preço de compra do vinho. No caso dos vinhos tintos de preço superior a 10€ a tendência é de reduzir a margem para uma categoria inferior a 50%, segundo aproximadamente 37% da amostra. Em Thorsen *et al.* (2001) verificou-se que, em vinhos de preço baixo, a categoria 51 a 100% é a mais frequente mas neste caso com uma percentagem de 60% da amostra. A segunda categoria mais frequente foi em contrapartida a de 101 a 150% de margem, com 17% da amostra. Relativamente a vinhos de preço elevado verificaram que a maioria indicou um mark-up de 51-100%, enquanto outros indicaram 101-150%. Este comportamento foi semelhante às práticas realizadas com vinhos de preços baixos.

TABELA 39.Comparação das margens comerciais de acordo com o preço do vinho

	Vinhos preços baixos	Vinhos preços altos
Até 50%	11%	11%
51-100%	60%	50%
101-150%	17%	31%
Maior 150%	11%	8%

Resultados Thorsen *et al.* (2001)**TABELA 40.Comparação das margens comerciais de acordo com o preço do vinho por segmentos**

	Vinhos brancos			Vinhos tintos	
	% média do custo garrafa	Preço inferior a 5€	Preço Superior a 5€	Preço inferior a 10€	Preço Superior a 10€
Até 50%	30,8	12,2	26,0	24,5	36,7
51-100%	38,5	38,8	38,0	42,9	36,7
101-150%	19,2	16,3	24,0	18,4	14,3
Maior 150%	11,5	32,7	12,0	14,3	12,2

4.8.4. A VENDA DE VINHOS

Escolha do cliente

Foram propostas diferentes acções de impacto comercial para o restaurante e pediu-se aos inquiridos para indicarem a importância relativa das acções propostas na venda de vinho no restaurante. De acordo com os resultados para 92% dos inquiridos a sugestão do chefe de mesa ou *sommelier* é importante ou muito importante na venda de vinhos

aos clientes. A realização de melhorias na lista de vinhos foi considerada importante ou muito importante para 89% dos inquiridos. A promoção em revistas da especialidade o restaurante e o vinho é importante para 74% dos inquiridos.

Já para 62% dos inquiridos as promoções ou descontos sobre o preço de venda são nada, pouco importantes ou indiferentes na venda de vinho aos clientes. A promoção temporária de uma referência no restaurante foi considerada para 56% da amostra nada, pouco importante ou indiferente. Quer o destaque de um determinado vinho no restaurante e o destaque no site do restaurante foi considerado nada, pouco importante ou indiferente para 69% e 71% da amostra, respectivamente.

Acções para promover a venda e aumento do consumo de vinhos

Analisa-se duas dimensões nesta secção:

Acções para promover a venda: acções mais importantes na venda de vinho ao cliente – se realiza e importância;

Acções para aumentar o consumo: acções para contribuir para o aumento do consumo de vinho pelo restaurante – se desenvolve e importância - e pelo fornecedor – se este desenvolve e importância.

A formação aos empregados de mesa foi considerada para 86,5% dos respondentes como uma acção importante ou muito importante para o aumento do consumo de vinho nos restaurantes. A sugestão pelos empregados de mesa foi percebida como importante ou muito importante para 85,2% dos respondentes. Ambas estas percepções elevam o papel do empregado de mesa como interveniente fundamental para o aumento das vendas de vinho nos restaurantes.

As presenças de vinho a copo e de *sommelier* foram igualmente importantes ou muito importantes de acordo com as percepções de 77,6 e 67,9% dos respondentes.

A sugestão de combinação entre vinho e comida ou a presença de menu de degustação com sugestão de vinhos foram consideradas acções importantes ou muito importantes para 73,5 e 61,2% dos respondentes, respectivamente. Esta opinião destaca a

importância da associação entre a comida e os vinhos como forma de promover o consumo de vinhos no restaurante.

Das acções percebidas como nada importantes, pouco importantes ou indiferentes destacam-se a presença de jarro de vinho, a disponibilidade de vinho da casa e de meia garrafa no restaurante com 97,6, 63,3 e 68,8% dos respondentes, respectivamente.

A utilização de destaques a vinhos no restaurante, seja em quadros expostos no restaurante, em suportes nas mesas ou na própria lista de vinhos foram consideradas acções nada importantes, pouco importantes ou indiferentes para 85,4, 87,8 e 64,4% dos respondentes, respectivamente. Este tipo de acções, durante a realização do pré-teste, era considerado pouco ajustado para o tipo de restaurante entrevistado, isto é, não se ajustava no posicionamento pretendido.

A possibilidade de oferecer um copo de vinho para a promoção de uma determinada referência e a eventual redução das margens tiveram resultados equilibrados com sensivelmente metade dos respondentes a considerarem importante ou muito importante.

Das várias acções propostas para o aumento das vendas de vinho no restaurante a presença de vinho a copo é utilizada por 94.0% dos respondentes destacando a importância que os restaurantes da amostra já atribuem a esta acção.

O aumento da formação aos Empregados de Mesa acolhe grande adesão dos restaurantes com cerca de 84% dos restaurantes a desenvolvê-la. Cerca de 92% dos restaurantes promovem a sugestão realizada pelos empregados de mesa como via de aumento do consumo de vinho.

A utilização de um quadro com destaque a vinhos não é uma medida muito popular na amostra de restaurantes obtida sendo que 90% dos restaurantes não a realizam.

O destaque nas mesas não é realizado por cerca de 96% dos restaurantes. A maioria dos restaurantes não disponibiliza jarro de vinho, ou um quadro de destaque a vinhos ou a presença de destaques a vinhos nas mesas do restaurante.

Assim, a opinião dos restaurantes parece ser coerente com as suas práticas, isto é, dos restaurantes analisados o aumento da formação aos empregados de mesa, a sugestão realizada pelo empregado de mesa, a presença de vinho a copo e a combinação entre o vinho e a comida são acções consideradas importantes ou muito importantes e são na realidade implementadas ou praticadas pela maioria dos restaurantes. O mesmo é valido para as acções consideradas pouco importantes para aumentar as vendas de vinho no restaurante, como a presença de quadros de destaque a vinhos ou destaques nas mesas que não são praticadas para uma maioria dos restaurantes (ver Gráfico 26 e das páginas seguintes). Estas respostas seriam de esperar uma vez que seria, para o respondente, difícil admitir a utilidade de determinadas práticas não realizadas ou considerar práticas que realiza como pouco importantes.

4.8.4.1. ACÇÕES, REALIZADAS PELOS FORNECEDORES DOS RESTAURANTES, QUE PODERÃO CONTRIBUIR PARA O AUMENTO DO CONSUMO DE VINHO NO RESTAURANTE

Algumas acções nos restaurantes poderão ser praticadas com a participação do fornecedor de vinho. Tal como os fornecedores de alimentos por vezes desenvolvem acções nos hipermercados a mesma prática pode ser realizada nos restaurantes.

Das práticas sugeridas a formação aos empregados de mesa segundo a percepção de 89% dos restaurantes inquiridos, aquela que mais poderá contribuir para o aumento do consumo de vinhos nos seus restaurantes. A promoção de jantares vínicos, para 78% dos inquiridos, e a realização de provas comentadas, para 75% dos inquiridos, são igualmente acções consideradas importante ou muito importante para o aumento do consumo de vinhos no restaurante. O aumento da diversidade de vinhos poderá ser igualmente uma medida que promove o aumento do consumo de vinho, para 60% dos respondentes. Novos formatos de embalagem, disponibilizar maiores quantidades de vinho ou oferecer material para a promoção de vinhos foram consideradas medidas pouco importantes para a maioria dos restaurantes inquiridos, com 91, 83 e 62% dos

respondentes, respectivamente. A disponibilização de material para o serviço do vinho no restaurante foi uma medida sem o consenso dos respondentes, tendo 49% dos respondentes considerado uma medida importante ou muito importante para o aumento do consumo de vinho.

Resultados de vendas

Apresentam-se de seguida os principais resultados de vendas dos restaurantes inquiridos:

- Em média os restaurantes atribuem uma facturação média mensal de 26 a 50% com a venda de vinho. A segunda categoria mais importante é de 11 a 25%. Dos restaurantes inquiridos 73,5% apresentam margens entre 11 e 50% com a venda de vinho (n = 51)
- Em média são vendidas 78 garrafas de vinho por semana nos restaurantes inquiridos. Estes valores oscilam entre as 5 e as 500 garrafas
- Cerca de 27% é quanto o cliente paga em média pelo vinho numa refeição nos restaurantes da amostra. Este valor oscila entre os 5 e os 70%
- Dos três vinhos brancos mais vendidos nos restaurantes a maioria é da região do Douro. Segue-se a região do Alentejo e finalmente outras regiões excluindo o Douro, Alentejo e Verde. Assim, 50% dos restaurantes referem um vinho branco do Douro como o mais vendido.
- Relativamente aos três vinhos tintos mais vendidos verificou-se que o Douro é mais uma vez a região mais representativa de todas. Em cerca de 48% dos restaurantes inquiridos o vinho mais vendido é da região do Douro. Segue-se, tal como no caso dos vinhos brancos, a região do Alentejo como a mais representativa nos vinhos mais vendidos dos restaurantes.

Da primeira fase de caracterização importa destacar o perfil do restaurante presente na amostra em estudo. Assim, verificamos que o restaurante tipo tem as seguintes características:

- Tipo de restaurante: a amostra reparte-se em partes iguais (22%) em restaurantes do tipo familiar, casuais e de luxo;
- Tipo de cozinha: são restaurantes de comida tradicional portuguesa (24%);
- Tipo de Ambiente: são restaurantes com um ambiente sofisticado (50%);
- Número de lugares: apresentam em média 80 lugares, sendo que o número de lugares mais comum é 40;
- Taxa de ocupação média: próxima dos 60%.
- Tempo de funcionamento do restaurante (anos): aproximadamente 9 anos;
- Preço médio: aproximadamente 30€;
- Refeições normais: a maioria está vocacionada para almoços e jantares.

Este perfil permite enquadrar os próximos resultados e as questões de investigação definidas no capítulo da Metodologia.

Q1. Qual a importância do vinho para o restaurante?

Verifica-se que os restaurantes do segmento médio alto, nesta amostra, caracterizam-se por considerar que o vinho é importante ou muito importante para melhorar a experiência do cliente e para servir de complemento com a comida. Demonstram-se, assim, as principais virtudes assinaladas por Westering, (1996) e Harrington, (2005) de que o vinho é importante para aumentar a satisfação do consumidor com a experiência gastronómica proporcionada.

Q2. Como se caracteriza o processo de compra de vinhos nos restaurantes do segmento médio – alto?

Verifica-se que o principal responsável pela compra de vinho é o dono do restaurante e que a maioria dos restaurantes adquirem vinho duas a quatro vezes por mês. A quantidade mínima de stock de vinho para activar a compra de vinho (stock mínimo) é de 7 a 12 garrafas, isto é de uma a duas caixas de 6 garrafas.

A maioria dos restaurantes compram a menos de 5 fornecedores sendo que a média de fornecedores é de 11, devido à presença de restaurantes com um número elevado de fornecedores (*outliers*). A média aparada a 5% desce para 9 fornecedores e a mediana é de 8 fornecedores indicando que os *outliers* estão a influenciar o valor da média.

Q3. Quais os principais critérios na selecção de fornecedores?

Verificamos que na compra de vinho a selecção dos fornecedores tem, para os restaurantes inquiridos, critérios mais importantes mas que tal não significa um cumprimento total por parte dos seus fornecedores. Nesta investigação os restaurantes do segmento médio – alto atribuem importâncias elevadas a vários critérios, contudo, a qualidade dos produtos é de todas a mais importante sendo que neste caso, e para a amostra em estudo, não é um problema dos fornecedores de vinho. O segundo critério mais relevante é o cumprimento dos prazos de entrega. Contudo, neste caso revela-se o um dos mais problemáticos na selecção de fornecedores. De facto, embora para a maioria dos restaurantes este não é um problema, restam 35% dos restaurantes onde esta situação se revela uma dificuldade dos fornecedores. Apenas o preço dos produtos (36%) e o conhecimento acerca dos produtos (38%) suplantam o cumprimento dos prazos nas dificuldades apresentadas aos restaurantes. De referir que quer o preço quer o conhecimento dos produtos se revelam igualmente muito importantes na selecção dos fornecedores. Conclui-se que embora seja avaliada e reconhecida a qualidade dos produtos dos fornecedores, estes devem procurar melhorar as suas performances ao nível do cumprimento dos prazos, do preço e do conhecimento do produto. Uma nota apenas para o peso do fornecedor nas compras que não parece ser relevante como critério de selecção dado que a maioria dos restaurantes não o considera nem importante nem um problema dos seus fornecedores.

Q4. Quem são os principais fornecedores de vinho dos restaurantes?

Os restaurantes inquiridos compram normalmente a maior fatia ao distribuidor. O distribuidor e o grossista são solicitados para responder em média com 71,5% do

volume de compras. Segue-se o produtor com cerca de 20% e a garrafeira com cerca de 8%.

Q5. Qual a avaliação que os restaurantes fazem dos seus fornecedores?

A maioria da amostra revela-se satisfeita ou muito satisfeita com os seus fornecedores de vinho (55,6%). Contudo 40,7% dos inquiridos mostram indiferença quando questionados acerca da satisfação com o fornecedor. Este facto permite destacar a oportunidade de melhoria que se apresenta aos fornecedores e cujo resultado, possa ser indicativo das dificuldades apresentadas pelos fornecedores no cumprimento dos critérios de selecção. Importa comunicar estes critérios junto dos fornecedores e estudar hipóteses de reforçar a qualidade e poder negocial dos restaurantes na compra de vinho.

Os restaurantes do segmento médio alto estudado preferem adquirir vinho ao distribuidor (71% das preferências) e em segundo, a larga distância de preferência, ao produtor (21%).

Na avaliação prévia do vinho antes de efectuar a compra verificou-se que a avaliação do preço face à qualidade percebida é o elemento mais importante para decidir o que comprar. Na amostra estudada verifica-se que esta avaliação é realizada por 94% dos restaurantes e 58% dos respondentes assinalam esta avaliação como muito importante. Esta avaliação é a mais relevante distanciando-se das restantes quer em importância que em utilização. A segunda mais importante é a prova do vinho em que 78% dos respondentes realizam este tipo de avaliação. De notar a pouca importância e realização da prova do vinho acompanhada do fornecedor.

Q5. Os restaurantes de segmento médio alto possuem sommelier ou pretender ter?

Verifica-se que, dos restaurantes respondentes, a maioria possui *sommelier* (59%). Dos restaurantes que não possuem *sommelier* verifica-se que 32% pretende contratar um.

Q6. Os restaurantes da amostra realizam formação em vinhos? E com que frequência?

Verifica-se que dos restaurantes inquiridos 83% realizam formação sobre vinhos ao pessoal mais importante. Os restaurantes respondentes (72,7%) caracterizam-se por realizar formação em vinhos entre uma a seis vezes por ano, ao pessoal mais importante. Quer a frequência quer a percentagem que realiza formação em vinhos caracterizam-se por incluir cerca de $\frac{3}{4}$ da amostra, revelando a importância que estes restaurantes atribuem ao serviço de vinho.

Q7. Como se caracteriza a oferta de vinho da casa e de vinho a copo nos segmentos médio alto?

Verificou-se que cerca de 50% dos respondentes têm vinho da casa e 80% tem vinho branco e tinto. Em relação às regiões de vinhos da casa apresentados verifica-se que as regiões do Douro e Alentejo são as mais presentes com cerca de 40% da amostra a possuir vinho da casa dessa região. As regiões do Dão e Verdes são menos representativas mas presentes na ordem dos 20% e 10% respectivamente. As regiões da Bairrada, Estremadura e Algarve não estão sequer representadas neste segmento.

Em relação ao vinho a copo, este está presente em 92% dos restaurantes respondentes e, dos que têm, apresentam sempre vinho tinto e 92% têm vinho branco, à disposição. Em média os restaurantes apresentam 18 vinhos a copo disponíveis (de todos os tipos). Tal como no caso do vinho da casa as regiões do Douro e o Alentejo são as mais representadas no vinho a copo. Mais uma vez o Dão e os Verdes seguem com cerca de 55% da amostra a possuir referências destas regiões. O Algarve é a região menos representada. O vinho da casa para a maioria dos restaurantes representa menos de 10% das vendas de vinho.

Em relação à opinião dos restaurantes acerca do serviço de vinho a copo verifica-se que a utilidade para o cliente e a complementaridade deste serviço com o da comida são as questões que maior concordância possuem por parte dos inquiridos. Por outro lado o possível mau funcionamento dos sistemas utilizados para o serviço de vinho a copo e a eventual desconfiança dos clientes são questões que os restaurantes não revelam

concordância. De notar, que parece haver uma tendência para os clientes perguntarem por este tipo de serviço e 66,7% dos restaurantes discordam que seja caro para o cliente

Para 45% dos restaurantes o vinho a copo representa menos de 10% das vendas de vinho. Para 35% representa entre 10 e 25% das vendas de vinho. Assim, para cerca de 80% dos restaurantes as vendas de vinho a copo representam entre 0 e 25% das vendas de vinho

Q8. Ao nível da sugestão de vinhos quem efectua a sugestão de vinhos no restaurante caso seja pedida e quantos restaurantes possuem menus de degustação acompanhados de vinho a copo?

Verifica-se que o chefe de sala (30%) é o principal responsável pela sugestão de vinho quando requisitado pelo cliente no segmento médio alto. O *sommelier*, com 22%, e o empregado de mesa, com 20%, são os responsáveis que seguem.

Já no que concerne a oferta de menu de degustação verifica-se que cerca de 40% a amostra possui no seu serviço um menu de degustação com sugestão de vinhos revelando uma pro-actividade no que concerne a combinação entre o vinho e a comida.

Q9. Como se caracteriza a lista de vinhos?

Da amostra inquirida apenas um restaurante admitiu não ter lista de vinhos e o dono surge como o principal responsável pela concepção da lista de vinhos em cerca de 43% dos respondentes. Cerca de metade da amostra (51,9%) revelou colocar em destaque uma sugestão de vinhos na sua lista, enaltecendo mais uma vez a pro-actividade na gestão de vinhos no restaurante.

Relativamente aos vinhos apresentados na lista verificou-se que existem na maioria vinhos tintos disponíveis ao serviço do cliente sendo que na sua maioria são provenientes de regiões de Portugal. Apenas no caso dos espumantes houve uma proximidade entre oferta de vinhos portugueses e estrangeiros. O vinho rosé e espumante têm uma oferta reduzida no caso das listas de vinhos dos respondentes.

Observou-se que, em média, os vinhos com maior representatividade são os vinhos do Douro. Neste caso não são distinguidas a classificação dos vinhos quanto à sua denominação. Seguem-se o conjunto de outras regiões de Portugal excluindo o Alentejo e os vinhos verdes que são as regiões que seguem no número de vinhos nas listas dos restaurantes respondentes.

Na opinião dos restaurantes uma lista deve ser fácil de modificar e de usar, quanto ao seu desenho e, quanto ao conteúdo, moderna e variada. Cerca de 83% dos restaurantes revelaram realizar alterações na lista de vinhos e em média os restaurantes realizam 9 alterações à lista de vinhos por ano.

As principais contribuições de uma lista de vinhos para o restaurante são, segundo os respondentes, o prestígio que confere ao restaurante (94%) e o aumento da satisfação do cliente (95%). Aumentar o valor do restaurante (85%), servir de complemento ao menu (82%) e aumentar a lealdade do cliente (80%), foram igualmente consideradas importantes ou muito importantes por parte dos respondentes. Das acções consideradas, em termos relativos, o caso da contribuição para a promoção do restaurante (77%) e o aumento do lucro (75%) revelaram-se as contribuições menos importantes na percepção dos inquiridos. Assim, a lista, supondo ser o documento onde figuram a maioria dos vinhos presentes no restaurante revela que a sua contribuição para o prestígio do restaurante e a satisfação do cliente estão associadas aos vinhos em si e às escolhas do comprador.

Relativamente aos possíveis critérios utilizados pelos responsáveis pela concepção da lista de vinhos no restaurante os que se revelaram mais importantes para os respondentes foram a possibilidade de harmonizar o vinho com a comida (89%), enquadrar-se na diversidade de referencias que o comprador pretende (86%), não apresentar defeitos (85%), associar-se perfeitamente com os pratos do menu (85%) e ter um preço aceitável (83%). Dos restantes critérios identificados foram considerados nada, pouco importantes ou indiferentes: a presença de vinhos jovens (83%); a possibilidade de se adequarem à posição ou a localização na lista de vinhos (65%); o design da garrafa ser atractivo (60%); e a disponibilidade de variedade pelo fornecedor (58%). Assim os responsáveis pela concepção da lista de vinhos entendem que a

harmonização do vinho e da comida, assim como associação perfeita com os pratos do menu são os elementos mais relevantes na concepção da lista enaltecendo o foco na combinação entre o vinho e a comida, procurando exaltar a experiência gastronómica.

Q10. Qual a política de margens no restaurante? Esta política é uniforme ou a margem altera-se no caso de se alterar o preço ou o tipo de vinho?

Verifica-se que na maioria dos restaurantes a margem sobre o custo dos vinhos é entre 51 e 100%. Segue-se uma margem até 50%.

Caso sejam definidos preços de referência – no caso dos vinhos brancos de 5€ e nos tintos de 10€ – verifica-se que a maioria dos restaurantes mantém como principal categoria de margem entre os 51 e os 100% embora no caso dos vinhos brancos de preço inferior a 5€ as margens superiores a 150% do preço de compra do vinho sejam praticados por cerca de 33% dos restaurantes e no caso dos vinhos tintos de preço superior a 10€ a tendência é de reduzir a margem para uma categoria inferior a 50%.

Dos resultados importa destacar a aparente alteração das políticas de preço quando há alteração do preço num mesmo vinho. Assim, verificou-se que nos vinhos tintos de preço superior a 10€ a margem até 50% cresce face à margem do vinho tinto com preço inferior a 10€. Esta prática indica que com o aumento do custo, e para o mesmo tipo de vinho, a tendência é para reduzir as margens. Esta prática verifica-se quer nos vinhos brancos quer nos tintos.

Q11. Quais os elementos mais importantes na escolha do vinho, pelo consumidor, na opinião do respondente (restaurante)?

Verificou-se que dos elementos mais importantes na escolha de vinho pelos clientes, na visão dos respondentes, 87% destes referem que a sugestão do restaurante é o elemento mais importante na escolha de vinho pelos clientes do restaurante, logo seguido da ligação com a comida com 80% da amostra a considerar importante ou muito importante. A lista de vinhos e a preferência do cliente foram considerados importantes

ou muito importantes para mais de 70% dos respondentes enquanto apenas 39% da amostra considera a posição do vinho na lista um elemento importante ou muito importante ao contrário dos resultados obtidos durante o teste piloto. A ocasião foi considerada importante ou muito importante para 68% dos respondentes não revelando, contudo, a importância deste factor. Assim na mente dos restaurantes encontra-se a percepção de que o cliente vai acima de tudo acatar a sugestão realizada pelo restaurante seguindo-se a preocupação deste em combinar o vinho e a comida.

Q11. Quais as acções comerciais mais importantes na venda de vinho ao cliente? Quais as que realiza e qual a sua importância?

Verificou-se que para 92% dos respondentes a sugestão do chefe de mesa ou *sommelier* é importante ou muito importante na venda de vinhos aos clientes. Este dado ajusta-se com a percepção da importância da sugestão de vinhos para o cliente, que observamos na questão anterior. Esta acção e a sua promoção e desenvolvimento sugerem a relevância da sugestão de vinhos na percepção dos restaurantes.

A realização de melhorias na lista de vinhos foi considerada a segunda medida mais importante ou muito importante, neste caso para 89% dos respondentes. A promoção do restaurante e do vinho em revistas da especialidade é importante para 74% dos inquiridos.

De referir que as promoções ou descontos sobre o preço de venda são nada, pouco importantes ou indiferentes na venda de vinho aos clientes para 62% dos inquiridos. A promoção temporária de uma referência no restaurante foi considerada para 56% da amostra nada, pouco importante ou indiferente.

Quer o destaque de um determinado vinho no restaurante e o destaque no site do restaurante foi considerado nada, pouco importante ou indiferente para 69% e 71% da amostra, respectivamente.

Q12. Quais as acções mais importantes na contribuição para o aumento do consumo do vinho? Quais as que desenvolve?

A formação aos empregados de mesa foi considerada para 86,5% dos respondentes como uma acção importante ou muito importante para o aumento do consumo de vinho nos restaurantes. A sugestão pelos empregados de mesa foi percebida como importante ou muito importante para 85,2% dos respondentes. Ambas estas percepções elevam o papel do empregado de mesa como interveniente fundamental para o aumento das vendas de vinho nos restaurantes.

Das acções percebidas como nada importantes, pouco importantes ou indiferentes destacam-se a presença de jarro de vinho, a disponibilidade de vinho da casa e de meia garrafa no restaurante com 97,6, 63,3 e 68,8% dos respondentes, respectivamente.

Q13. Quais as acções mais importantes, realizadas pelo fornecedor, na contribuição para o aumento do consumo do vinho? Quais as que o fornecedor desenvolve?

Das práticas sugeridas a formação aos empregados de mesa segundo a percepção de 89% dos restaurantes inquiridos, aquela que mais poderá contribuir para o aumento do consumo de vinhos nos seus restaurantes. A promoção de jantares vínicos, para 78% dos inquiridos, e a realização de provas comentadas, para 75% dos inquiridos, são igualmente acções consideradas importante ou muito importante para o aumento do consumo de vinhos no restaurante.

Q14. Quais as marcas e regiões de vinhos mais vendidas no restaurante?

Dos resultados obtidos não houve um destaque particular a uma marca pelo que essa análise não foi realizada. Contudo, se agregarmos os resultados por região dos vinhos mais vendidos obtemos como resultado as principais regiões dos vinhos mais vendidos na amostra inquirida. Assim, de acordo com as respostas dos restaurantes verificou-se que dos três vinhos brancos mais vendidos nos restaurantes a maioria é da região do Douro. Segue-se a região do Alentejo e finalmente outras regiões excluindo o Douro,

Alentejo e Verde. Assim, 50% dos restaurantes referem um vinho branco do Douro como o mais vendido (Gráfico 21).

Relativamente aos três vinhos tintos mais vendidos verificou-se que o Douro é mais uma vez a região mais representativa de todas. Em cerca de 48% dos restaurantes inquiridos o vinho mais vendido é da região do Douro. Segue-se, tal como no caso dos vinhos brancos, a região do Alentejo como a mais representativa nos vinhos mais vendidos dos restaurantes (Gráfico 22).

Q15. Qual a percentagem de facturação média mensal com os vinhos?

Verificou-se que, em média, os restaurantes atribuem uma facturação média mensal de 26 a 50% com a venda de vinho. A segunda categoria mais importante é de 11 a 25%. Dos restaurantes inquiridos 73,5% apresentam margens entre 11 e 50% com a venda de vinho (n = 51)

Q16. Qual o numero de garrafas vendidas por semana no restaurante?

Em média são vendidas 78 garrafas de vinho por semana nos restaurantes inquiridos. Estes valores oscilam entre as 5 e as 500 garrafas

Q17. Qual a percentagem de facturação por refeição com vinho

Cerca de 27% é quanto o cliente paga em média pelo vinho numa refeição nos restaurantes da amostra. Este valor oscila entre os 5 e os 70%

4.8.4.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS DE UM PONTO DE VISTA DA GESTÃO COMERCIAL

De acordo com Ducoing (2008) algumas formas de promover a venda de vinho nos restaurantes podem passar pelas seguintes acções:

- A disponibilidade de vinho a copo;
- A colocação de vinhos em promoção;
- Promover menus com vinho incluído;
- Menus de degustação onde se disponibiliza a combinação vinho com a comida;
- Promover vinhos do dia;
- Dar uma certa flexibilidade nos preços do vinho;
- Procurar vinhos em que se possam personalizar os rótulos como alternativa ao vinho da casa.

A auxiliar e influenciar a venda de vinho num restaurante estão a lista de vinhos, o empregado de mesa (e sua formação específica) e naturalmente o preço ou a presença de promoções.

De seguida, tendo por base a resposta às questões de investigação, são de seguida discutidas algumas propostas acções comerciais a realizar pelo produtor de vinhos (4.10.1.) e acções comerciais a realizar pelo restaurante para promover a venda de vinho no restaurante (4.10.2.).

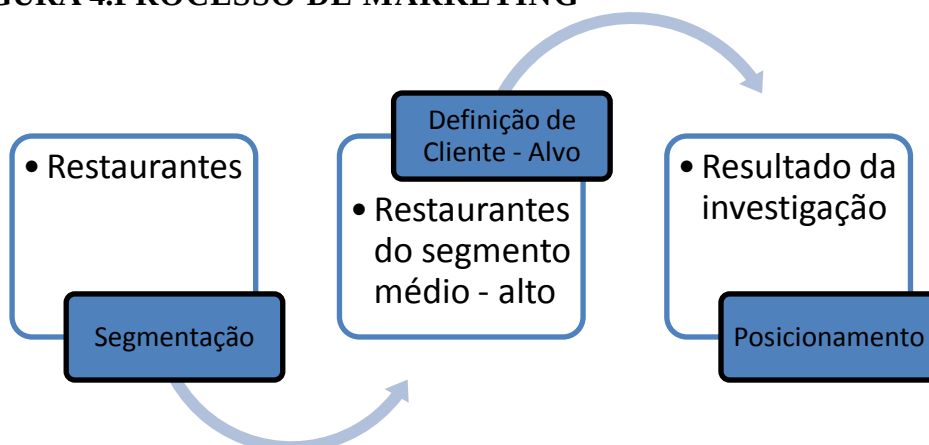
4.8.4.3. ACÇÕES COMERCIAIS REALIZADAS PELO PRODUTOR DE VINHOS PARA O RESTAURANTE

Neste ponto sugerem-se algumas acções comerciais a realizar pelos produtores de vinho no sentido de aumentarem as suas vendas de vinho no restaurante e a satisfação do cliente. Estas acções pretendem basear-se nos principais resultados desta investigação. As acções comerciais a propor tentarão não só promover o aumento do consumo de vinho pelo restaurante e pelo consumidor como irão responder a algumas necessidades, dos restaurantes, detectadas nos resultados.

Assim, importa referir que para os produtores se posicionarem face aos restaurantes devem procurar responder às necessidades dos restaurantes e dos seus clientes (também consumidores). Na FIGURA 4 destaca-se a importância do posicionamento dos fornecedores face aos restaurantes no sentido de concentrar esforços num mercado potencialmente importante, sobretudo, para os produtores uma vez que permite aumentar a notoriedade dos seus vinhos junto dos consumidores podendo de seguida potenciar a compra desses vinhos noutros canais de vendas.

O posicionamento tem aqui uma maior relevância uma vez que as etapas de segmentação e definição do mercado – alvo (*target*) já estão concretizadas pela própria metodologia adoptada.

FIGURA 4. PROCESSO DE MARKETING



Fonte: Adaptado a partir de Kotler (2006)

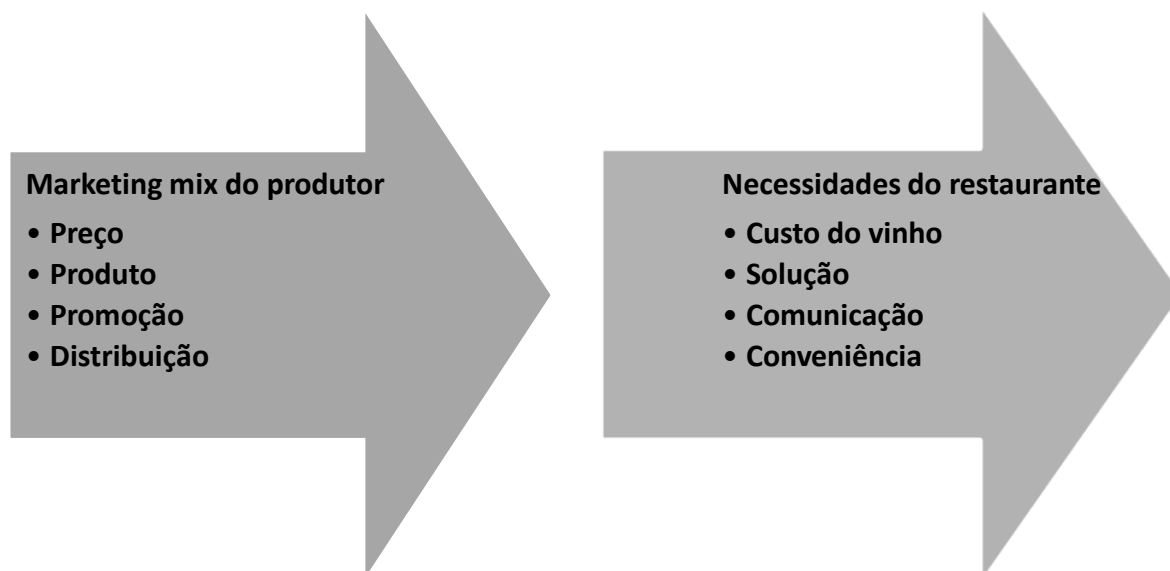
Os produtores têm inúmeros concorrentes no processo de venda ao restaurante. Um erro seria pensar que o restaurante precisa de um determinado produtor. Assim, um produtor deve ter presente que os restaurantes precisam:

- de atingir as necessidades dos seus clientes;
- de atrair novos clientes;
- de fazer lucro com os seus clientes.

De facto, os restaurantes têm inúmeras opções de bebidas e vinhos que poderão satisfazer os seus clientes. Assim cabe ao produtor fornecer um apoio adequado aos restaurantes e o seu pessoal e, deve procurar dedicar tempo a descobrir as necessidades do restaurante (terá a sua marca uma vantagem competitiva sustentável de acordo com as necessidades do restaurante?).

Um produtor não deve assumir que o que os restaurantes pretendem é o preço. Este é importante mas normalmente os produtores de qualidade não possuem vantagem concorrencial a este nível. Os restaurantes estarão à procura de margem e rotação do stock.

Os produtores de vinho devem procurar definir um marketing mix (produto, distribuição, comunicação e preço) ajustado às necessidades do restaurante. Assim, o produtor deve procurar responder com um preço às necessidades de custo do restaurante, um produto para a solução que o restaurante pretende, a promoção do vinho adequada para a comunicação que o restaurante necessita e uma distribuição eficaz que responda à conveniência de que o restaurante precisa.

FIGURA 5. APROXIMAÇÃO DOS POSICIONAMENTOS DO FORNECEDOR E DO RESTAURANTE

Fonte: Adaptado a partir de Kotler (2006)

Assim torna-se necessário que o produtor tenha a noção de alguns aspectos importantes no processo de compra do restaurante. Assim, analisaram-se os principais comportamentos de compra dos restaurantes através dos seguintes pontos:

- Critérios mais relevantes na selecção dos fornecedores
- Controlos / observações que o restaurante realiza antes de adquirir um vinho.
- Outras características gerais:
 - Quem efectua a compra na estrutura do restaurante;
 - Percentagem que compra a diferentes tipos de fornecedores;
 - Número de fornecedores que possui actualmente
 - Satisfação com os fornecedores actuais
 - Política de margem
 - Oferece vinho da casa e vinho a copo
 - Principais regiões de vinhos dos restaurantes da amostra
 - Frequência de compra de vinho
 - Quantidade mínima de stock para activar a compra

- Percentagem de facturação média mensal com vinho
- Peso do vinho da casa e do vinho a copo nas vendas
- Numero de garrafas que vende por semana
- Percentagem de vinho numa refeição
- Formação em vinhos

Procede-se de seguida a uma análise de diferentes níveis da gestão interna dos restaurantes procurando caracterizar as necessidades dos restaurantes inquiridos.

Verificamos que o perfil do restaurante do segmento médio - alto tem as seguintes características:

- Tipo de restaurante: a amostra reparte-se em partes iguais (22%) em restaurantes do tipo familiar, casuais e de luxo;
- Tipo de cozinha: são restaurantes de comida tradicional portuguesa (24%);
- Tipo de Ambiente: são restaurantes com um ambiente sofisticado (50%);
- Número de lugares: apresentam em média 80 lugares, sendo que o número de lugares mais comum é 40;
- Taxa de ocupação média: próxima dos 60%.
- Tempo de funcionamento do restaurante (anos): aproximadamente 9 anos;
- Preço médio: aproximadamente 30€;
- Refeições normais: a maioria está vocacionada para almoços e jantares.

Estas informações são importantes para o fornecedor no sentido de identificar:

- o tipo de vinho que melhor se adequa ao tipo de comida;
- o tipo de ambiente envolvente e preço médio de forma a compreender o segmento de clientes do restaurante e, assim, oportunidades de colocar vinhos que se ajustem a esse segmento de consumidor
- a taxa de ocupação média e números de lugares para aferir o potencial volume envolvido no mercado

- o preço médio para definir e estabelecer o preço ajustado à prática do restaurante
- o tipo de refeição para que o restaurante esta vocacionado para definir o tipo de produto mais ajustado para ocasiões de almoço ou jantar

Um produtor que pretenda vender o vinho ao restaurante presente nesta amostra deve:

- cumprir com requisitos mínimos do produto:
 - apresentar um produto de qualidade, não apresentar defeitos
 - possuir um sabor aceitável para o comprador
- ser um vinho que se ajuste à comida que o restaurante comercializa e associar-se ao menu disponível no restaurante
- ter a preferência dos críticos de vinhos e da crítica especializada, conquistar prestígio e ser colocado na lista de vinhos “na moda”
- procurar ter a aceitação do chefe de sala e do empregado de mesa. No caso de o restaurante ter *sommelier* procurar ter igualmente a sua aceitação
- procurar incluir a formação no “produto” oferecido, incluindo aos empregados de mesa, chefes de sala e *sommeliers*;
- disponibilizar um nível de entrega que permita ser rentável com entregas de apenas 1 caixa de vinho

Assim, foram definidas seis acções comerciais genéricas que podem ser promovidas no sentido de aumentar as vendas de vinho no restaurante.

Acção 1: Definir o potencial gastronómico dos seus vinhos.

Importa aos gestores comerciais e enólogos dos produtores ajustem ou encontrem semelhanças entre vinho e o(s) tipo(s) de comida que o restaurante apresenta no sentido de aumentar o potencial de harmonização entre o vinho e a comida e comunicá-lo aos restaurantes.

Acção 2: Maior envolvimento com o cliente.

O gestor comercial de uma empresa fornecedora deve focar a sua intervenção no principal decisor da compra, isto é, o responsável pela compra de vinho. Neste caso é, para a maioria, o dono do restaurante. Uma vez que a formação em vinhos é uma prática comum nos restaurantes deste segmento este tipo de serviço pode ser incluído na venda do produto promovendo o conhecimento do pessoal que efectua o serviço de vinho no restaurante, e que poderá promover a sua marca junto do cliente.

Acção 3: Sistematizar o estudo da lista de vinhos.

Dado o elevado número de fornecedores é importante identificar as principais vantagens concorrenciais do seu produto e comunicação destas ao restaurante. Importa igualmente destacar a importância do estudo da concorrência como forma de sistematizar as acções concorrenciais a adoptar.

Acção 4: Cumprir com os principais requisitos de selecção dos restaurantes.

Os fornecedores devem definir como prioritário o cumprimento de prazos de entrega ajustando a sua cadeia de distribuição nesse sentido de forma a desenvolver este segmento. O preço e o conhecimento dos produtos revelam-se igualmente muito importantes na selecção dos fornecedores.

Acção 5: Fortalecer a imagem do produto junto da crítica e dos especialistas de vinhos.

Esta medida pode permitir o aumento da notoriedade da marca e aumentar a procura desta em todos os locais de consumo e compra de vinhos. Esta medida poderá fazer os restaurantes procurarem o vinho e o seu produtor e não o distribuidor que tem a maioria do volume de compras dos restaurantes e a sua preferência.

Acção 6: Investir na formação

Focar-se na formação e informação acerca dos vinhos que oferecem pode permitir vantagens adicionais de relacionamento e de confiança nos principais “prescritores” de vinho no restaurante, o chefe de sala, o empregado de mesa ou o *sommelier* (no caso de ter).

Como resultado da análise qualitativa realizada foi igualmente detectada uma oportunidade de comercialização interessante através da oferta de um vinho personalizado para o restaurante. Isto poderá valorizar o restaurante e é uma oportunidade de aumentar o volume de negócios no restaurante.

4.8.4.4. ACÇÕES COMERCIAIS REALIZADAS PELO RESTAURANTE NO SENTIDO DE AUMENTAR A VENDA DE VINHO NO RESTAURANTE

O restaurante pode, através das suas ferramentas ao serviço do vinho – a sugestão, a lista de vinhos, a associação vinho com a comida, a comunicação através da envolvente do restaurante e a colocação de destaques, o vinho a copo – promover o consumo de vinho nos restaurantes. Assim, promove-se a sugestão de algumas acções que poderão contribuir para o aumento das vendas de vinho no restaurante se for esse o propósito do restaurante.

Acção 1: Investir no relacionamento com os fornecedores

A melhoria da relação com os produtores e distribuidores poderá aumentar as oportunidades de obter novidades e aumentar o nível de serviço e informação por parte deste.

Acção 2: Promover o vinho no restaurante

A promoção do vinho no restaurante permite aumentar a satisfação dos clientes já que potencia a experiência gastronómica.

Acção 3: Investir na formação

Promover acções de formação junto de entidades relevantes no sentido de fortalecer as capacidades de serviço de vinho e compreender o processo de sugestão ao cliente.

4.9. SÍNTESE CONCLUSIVA

No presente capítulo foram apresentados os resultados qualitativos das entrevistas e do questionário desenvolvido. Neste contexto, os resultados foram organizados por forma a dar resposta às questões de investigação, nomeadamente sobre o envolvimento, processo de compra, gestão interna e venda de vinho do restaurante. Adicionalmente foram discutidas possíveis propostas de acção comercial a desenvolver pelo sector vitivinícola e pelo restaurante.

CAPÍTULO V- CONCLUSÃO

Na presente dissertação pretendeu-se caracterizar o processo gestão de vinhos por restaurantes do segmento médio-alto.

Os restaurantes do segmento médio – alto diferenciam-se tradicionalmente dos outros restaurantes através dos seus recursos humanos, técnicos e físicos e pela atmosfera ou ambiente especial, pelo que devem ser estudados separadamente.

A importância do sector da restauração para o sector dos vinhos foi analisada no Capítulo 1 através dos dados económicos disponíveis, que revelam que os restaurantes, de acordo com o índice INCIM da consultora AC Nielsen (Nielsen, 2007) os restaurantes, os cafés e hotéis representam 26,6% da quantidade de vinhos vendida em Portugal e 47,6% em valor. Estes dados destacam a importância da restauração na comercialização de vinhos em Portugal.

Além do potencial de vendas a comercialização de vinhos nos restaurantes representa para estes, uma variável de diversificação da oferta. A selecção do vinho apropriado a harmonizar com a comida providencia aos gestores de restaurantes oportunidades de aumentar o lucro do restaurante através das vendas de vinho e aumentar a satisfação do consumidor com a experiência gastronómica.

No entanto, apesar do reconhecimento da importância do restaurante, para o sector vitivinícola, da importância da harmonização entre o vinho e a comida e do papel diferenciar da lista de vinhos como elemento diferenciador do restaurante, a revisão da literatura efectuada no Capítulo 2 revelou a existência de um número reduzido de estudos sobre este canal de comercialização de vinhos. Neste contexto, destaca-se o estudo de Gulteg (2003) sobre o comportamento de compra do restaurante / gestor de restaurante e os trabalhos de Berenguer *et al.* (2009), Saura *et al.* (2008) e Thorsen *et al.*

(2001), sobre a lista de vinhos como Deste modo, concluiu-se que os poucos estudos divulgados na literatura analisam um aspecto isolado da gestão de vinhos no restaurante.

O carácter inovador do presente estudo centrou-se precisamente na perspectiva de cadeia integrada de gestão de vinhos, tendo como pêndulo central o restaurante.

Assim, neste trabalho pretendeu-se cumprir o objectivo de caracterizar a gestão de vinhos por restaurantes do segmento médio – alto de Portugal, nomeadamente dando resposta às seguintes quatro questões de investigação:

- i. Qual o grau de envolvimento entre o restaurante e o vinho?
- ii. Como é que os restaurantes gerem o processo de compra de vinhos?
- iii. Como é que os restaurantes gerem internamente os vinhos?
- iv. Como é que os restaurantes gerem a venda de vinhos?

Para responder às questões de investigação, foram realizadas entrevistas a gestores de restaurantes e elaborado um questionário estruturado, apresentado no Capítulo 3, tendo-se obtido 54 respostas de restaurantes de Portugal.

Os restaurantes inquiridos possuem as características *infra-listadas*:

- Tipo de restaurante: a amostra reparte-se em partes iguais (22%) em restaurantes do tipo familiar, casuais e de luxo;
- Tipo de cozinha: são restaurantes de comida tradicional portuguesa (24%);
- Tipo de Ambiente: são restaurantes com um ambiente sofisticado (50%);
- Número de lugares: apresentam em média 80 lugares, sendo que o número de lugares mais comum é 40;
- Taxa de ocupação média: próxima dos 60%.
- Tempo de funcionamento do restaurante (anos): aproximadamente 9 anos;
- Preço médio: aproximadamente 30€;
- Refeições normais: a maioria está vocacionada para almoços e jantares.

Em termos de compreensão do processo de gestão do restaurante, os resultados apresentados no Capítulo 4 revelaram que:

- (i) os restaurantes do segmento médio alto têm um envolvimento elevado com o vinho, uma vez que atribuem uma elevada importância ao vinho no sentido de servir de complemento com a comida e por melhorar a experiência do cliente, isto é, a experiência gastronómica;
- (ii) os principais problemas dos fornecedores de vinhos dos restaurantes residem no cumprimento dos prazos de entrega, no conhecimento dos seus vinhos e nos preços dos vinhos. Esta situação permite identificar um factor onde os fornecedores se podem diferenciar face aos seus concorrentes;
- (iii) os restaurantes estão, na maioria, satisfeitos com os seus fornecedores de vinho contudo existe um elevado número de restaurantes que mostram indiferença em relação à satisfação com os fornecedores havendo espaço para melhorar neste item;
- (iv) os restaurantes compram sobretudo a distribuidores e em menor quantidade aos produtores;
- (v) a relação do preço face à qualidade do vinho foi a principal observação realizada pelos restaurantes;
- (vi) a opinião do cozinheiro não é uma observação muito importante na decisão de compra dos vinhos mostrando haver alguma falta de integração do elemento mais importante no desenvolvimento do menu do restaurante e as compras de vinho;
- (vii) a lista de vinhos é importante por contribuir para o prestígio do restaurante e aumentar a satisfação do cliente;
- (viii) na concepção da lista é importante que o vinho combine com a comida servida e se enquadre nas necessidades detectadas pelo comprador;
- (ix) as margens dos vinhos no restaurante situam-se sobretudo entre 50 a 100% do custo da garrafa;
- (x) segundo a opinião dos respondentes a sugestão de vinhos é o elemento mais importante na escolha do vinho no restaurante enquanto que a ocasião é considerada tão importante.

De seguida, tendo por base a resposta às questões de investigação, foram discutidas algumas propostas de (i) acções comerciais a realizar pelo produtor de vinhos e (ii) acções comerciais a realizar pelo restaurante para promover a venda de vinho no restaurante.

No contexto das acções comerciais a realizar pelo produtor de vinhos para o restaurante, foram analisadas as acções *infra* listadas:

- (i) *Acção 1: Definir o potencial gastronómico dos seus vinhos;*
- (ii) *Acção 2: Maior envolvimento com o cliente;*
- (iii) *Acção 3: Sistematizar o estudo da lista de vinhos;*
- (iv) *Acção 4: Cumprir com os principais requisitos de selecção dos restaurantes;*
- (v) *Acção 5: Fortalecer a imagem do produto junto da crítica e dos especialistas de vinhos; e*
- (vi) *Acção 6: Investir na formação*

Relativamente às acções comerciais realizadas pelo restaurante no sentido de aumentar a venda de vinho no restaurante, revela-se importante implementar as seguintes acções:

- (i) *Acção 1: Investir no relacionamento com os fornecedores*
- (ii) *Acção 2: Promover o vinho no restaurante*
- (iii) *Acção 3: Investir na formação*

Conclui-se, deste modo, que o presente trabalho apresentou contributos ao nível da compreensão do processo de gestão de vinhos por parte do restaurante do segmento médio-alto, numa perspectiva integrada, analisando-se o envolvimento, o processo de compra, a gestão interna de vinhos e a venda de vinhos pelo restaurante. Permitiu ainda identificar, numa perspectiva prática, um conjunto de acções comerciais a desenvolver pelo sector vitivinícola e pelo restaurante, por forma potenciar as sinergias existentes.

As principais limitações do presente trabalho estão relacionadas com a dimensão da amostra utilizada e a baixa taxa de resposta obtidas na primeira etapa da recolha de dados, baseada num processo de amostragem aleatório estratificado.

Em termos futuros, revela-se importante estudar a heterogeneidade do processo de compra de vinhos por parte de restaurantes com diferentes perfis e variáveis de posicionamento, e analisar a tipologia das acções a desenvolver adequadas para cada segmento. Em termos de análise de dados, para o estudo desta heterogeneidade poderão ser utilizadas técnicas de estatística multivariada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, A. (2003), *Economia Aplicada para Gestores*, Espaço Atlântico.

Amerine, M.A. and Roessler, E.B. (1976), *Wines: Their Sensory Evaluation*, W.H.; Freeman and Company, New York, NY.

Asenjo, J., (2000), “Como confeccionar las cartas de vinos.”; Internet: http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/noticia.html?vi_seccion=3&vs_fecha=200012&vs_noticia=977094359.

Aspler, T. (1991), “The silent wine steward: a successful wine list ensures increased wine sales”, *Foodservice and Hospitality*, Vol. 24, pp. 42–43.

Aune, L. (2002), “The use of enchantment in wine and dining.”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.14 (1), pp.34–37.

Batt, P., Dean, A., (2000), “Factors influencing the consumer’s decision”, *Australian and New Zealand Wine Industry Journal*, 15 (4), pp 34 - 41

Belk, R. (1974). “An exploratory assessment of situational effects in buyer behaviour” *Journal of Marketing Research*, 11(May), pp 156–163.

Bello, L., & Cervantes, M. (2002) “La propuesta de un modelo positivo del proceso de compra del vino y análisis de la influencia de los factores situacionales en los atributos determinantes”, *Cuadernos Aragoneses de Economia*, Vol 12 (1), pp. 47–64.

Berenguer G., Gil, I., Ruiz, M.E. (2009), “Do upscale restaurant owners use wine lists as a differentiation strategy?”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.28, pp. 86–95.

Bigley, H.M. (2006), “Wine allocation: perspectives of restaurant and retail buyers”, Master of Science Degree in Hotel Administration, na Universidade de Nevada, Las Vegas.

Bode, W.K.H. (1992), “The marriage of food and wine”, *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 4 No. 2, pp. 15-20.

Bond – Mendel G. N., Simintiras, A.C., (1995), “Locating Information Gaps in the Personal Selling of Wine”, *International Journal of Wine Marketing*.

Bowen, J.T. e Morris, A.J. (1995) Menu design: can menus sell?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7(4), pp. 4–9.

Boyd, Gerald D. Boyd, "By-the-glass: A Winning Way to Increase Wine Sales,"

Brown, D. (2003), “The Restaurant Manager’s Handbook: How to Set up.”, Operate and Manage a Financially Successful Foodservice Operation, Atlanta Publishing, Ocala, FL.

Bruwer, Johan and Li, Elton (2007), “Wine-Related Lifestyle (WRL) Market Segmentation: Demographic and Behavioural Factors”, *Journal of Wine Research*, Vol. 18:1, pg.19 – 34.

C.M., Sharples, L., Cambourne, B. and Macionis, N. (Eds), *Wine Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp.115-35.

Chow, S., Celsi, R. L., & Abel, R. (1990). “The effect of situational and intrinsic sources of personal relevance on brand choice decisions”. *Advances in Consumer Research*, 17, 755–760.

Coe, J.M. (2004), “The Fundamentals of Business – to – Business Sales and Marketing”, 1ª Ed.

DBK (2007). “Vinho”, Estudo Sectorial, Ed. 4, DBK

DBK (2008). “Restaurantes”, Estudo Sectorial, Ed.6, DBK

DBK (2009). “Vinho”, Estudo Sectorial, Ed. 5, DBK

- Del Río, A. B., Sanzo, M. J., Vázquez, R. (2001). “Los productos agroalimentarios tradicionales. hábitos de compra y de consumo de miel”. *Estudios sobre Consumo*, 59, 63–81.
- Dodd, T. H. e Gustafson, A. W, (1997), “Product, environmental, and services attributes that influence consumer attitudes and purchases at wineries.”, *Journal of Food Products Marketing*, Vol. 4(3), pg. 41-59.
- Dodd, T.H. (1997), “Techniques to increase impulse wine purchases in a restaurant setting.”, *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, Vol. 2 (1), pg. 63-73.
- Douglas, M. (1987), “A distinctive anthropological perspective”, in Douglas, M. (Ed.), *Constructive Drinking: Perspectives on Drink from Anthropology*, The Press Syndicate of the University of Cambridge, Cambridge, pp. 3-15.
- Dube, L., Renaghan, L.M. and Miller, J.M. (1994), “Measuring customer satisfaction for strategic management.”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35(1), pg. 39–47.
- Dubow J.S. (1992), “Occasion-based vs. user-based benefit segmentation: A case study”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 32(2), pp.11-18.
- Ducoin, M.G.G. (2008), “La carta de vinos como parte de un programa de ventas exitoso”, *Hospitalidad ESDAI*, Vol. 14, pp. 127-161.
- Dulen, J. (1998), “Dazzling by design”, *Restaurants and Institutions*, Vol. 108(30), pg.40-49.
- Edwards, F., Mort, G. (1991), “The expert wine taster.”, *International Marketing Review*, Vol. 8(4), pp 8–12.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D. (2000). *Consumer behaviour*, The Dryden Press, Ed. 9.
- ESB (2003). “Estudo do Consumidor de Vinhos Portugêses”. Escola Superior de Biotecnologia.
- Exley, H. (Ed.) (1994), *Wine Quotations*, Exley Publications, Watford.

- Fattorini J.E. (1997) “Managing Wine and Wine Sales”., *International Thompson Business Press*, 1ª Edição.
- Finkelstein, J. (1989), *Dining Out: A sociology of Modern Manners*, Polity, Cambridge.
- Folwell, R.J. and Moberg D.A., "Factors in Retail Shelf Management Impacting Wine Sales," *Agribusiness*, Vol. 9, No. 6, Nov. 1993, pp.595-603.
- Ford, D., Gadde, L.E., Hakansson, H., Snehota, I. (2007), *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*, 2ª Ed. John Wiley & Sons, Lda.
- Gatignon, H & Robertson, T.S. (1985), “A prepositional inventory for new diffusion research.”, *Journal of Consumer Research*, Vol.11, pp.849-867.
- Gil, J.M., Sánchez, M. (1997), “Consumer preferences for wine attributes: a conjoint approach”, *British Food Journal*, Vol. 99/1, pp 3–11.
- Goodman, S. (2009), “An international comparison of retail consumer wine choice”. *International Journal of Wine Business Research* Vol. 21 No. 1, pp. 41-49.
- Granucci, P. R. (1989), “A quasi-experimental study in wine instruction.”, Published Dissertation, Texas Tech University.
- Granucci, P., Huffman, V., Couch, A. (1994), “Effect of wine training on restaurant sales of wine.”, *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 6, pp. 11–19.
- Gultek H.M. (2003), “A multi-attribute survey of restaurateurs attitudes toward wine training, local wines and wine suppliers.”, Dissertation in Family and Consumer Sciences Education.
- Harrington, R. J. (2005),” The Wine and Food Pairing Process - Using Culinary and Sensory Perspectives”, *Journal of Culinary Science & Technology*, Vol. 4, N. ° 1, pp. 101 – 112.
- Harrington, R.J., Hammond, R. (2005), “Predicting Synergistic Matches in Wine and Food: Instrument Testing and Evaluation.”, *Proceedings of the 2005, International CHRIE Conference*, Las Vegas, NV.

IVV (2009), A produção de vinho em Portugal, Factos e Números. N.º 1 Instituto da Vinha e do Vinho.

Heath, D.B. (2000), *Drinking Occasions: Comparative Perspectives on Alcohol and Culture*, Taylor & Francis, Ann Arbor, MI.

Hochstein, M. (1994), "There is More Than One Way to Sell a Wine", *Nation's Restaurant News*, Vol. 28, N.º 14.

Javanmardian, K. (2005), "A Wine Pairing Recommendation System", working paper n.º 6.871, MIT

Johnson-Bell, L. (1999), *Pairing Wine and Food*, Burford Books.

Jonhson, C., Surlemont, B., Nicod, P. and Revaz, F. (2005), "Behind the stars: a concise typology of Michelin restaurants in Europe", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46(2), pp.170–187.

Kara, A., Kaynak, E. e Kucukemiriglu, O. (1996), "Positioning of fast-food outlets in two regions of North-America: A comparative study using correspondence analysis.", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 14(2), pg.99–119.

Keown, C. E Casey, M. (1995), "Purchasing behaviour in the Northern Ireland wine market.", *British Food Journal*, Vol. 97, pg. 17-20.

Kolpan, S. Smith, B. H. e Weiss, M.A. (2002), "Exploring wine.", New York: Jonh Wiley & Sons Inc.

Kotler, P. (2006), *A Framework for Marketing Management*, 3ª Ed. Prentice Hall

Kotschevar, L.H. e Tanke, M.L. (1991) *Managing bar and beverage operations*. East Lansing, MI: The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

Lindon, D. (2004), *Mercator XXI*, Dom Quixote

Ling, B.H., Lockshin, L. (1993), "Components of wine prices for Australian Wine: How winery reputation, wine quality, region, vintage, and winery size contribute to price of varietal wines", *Australasian Marketing Journal*, 11(3), pp 19-22

Lockshin, L., Hall, J. (2003). “Consumer purchasing behaviour for wine: what we know and where we are going”. *International colloquium in wine marketing*, Adelaide (Australia), July 2003.

Lockshin, L., Quester, P. and Spawton, T. (2001), “Segmentation by involvement or nationality for global retailing: a cross national comparative study of wine shopping behaviors”, *Journal of Wine Research*, Vol. 12 No. 3, pp. 223-36.

Malhotra, Naresh K. (2009), *Marketing Research: An Applied Orientation*, Pearson

Manske, M., Cordua, G. (2005), “Understanding the sommelier effect”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17 (6/7), pp. 569–576.

Martinez, C.L., Brugarolas, M.C., Martinez, F.J.P.A. (2006), “Influence of purchase place and consumption frequency over quality wine preferences”, *Food Quality and Preference*, Vol. 17(5), pg. 315–327.

Mitchell, R., Hall, C.M., McIntosh, A. (2000), “Wine tourism and consumer behaviour.”, in Hall, C.M., Sharples, L., Cambourne, B. and Macionis, N. (Eds), *Wine Tourism around the World: Development, Management, and Markets*, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA, pp. 115-35.

Nielsen (2007), Anuário Alimentar 2006.

Pettigrew, S; Charters, S. (2006), “Consumers’ expectations of food and alcohol pairing.”, *British Food Journal*, Vol. 108 No. 3, pp. 169-180.

Peynaud, E. (1987), “The Taste of Wine”, *The Wine Appreciation Guild*, San Francisco, CA.

Quester, P. e Smart, J. (1998), “The influence of consumption situation and product involvement over consumer’s use of product attribute.”, *Journal of Consumer Marketing*, 15(3), 220–238.

Reid, R. D. E Rigel, C.R. (1989), “Supplier relations and selection in the food service industry.”, *Hospitality Education and Research Journal*, Vol. 13, pg. 51-62.

Reizenstein, R.C. e Barnaby, D. J. (1980), “Assessing consumer and retailer perception of table wine and wine store attributes.”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 7, pg.95-100.

Restaurant Hospitality, Vol. 77, Iss. 6, June 1989, pp.210-216.

Ritchie, C. (2006), “Identifying the UK wine consumer”, PhD thesis, University of Wales, Cardiff.

Ritchie, C. (2007), “Beyond drinking: the role of wine in the life of the UK consumer”, *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31 No. 5, pp. 534-40.

Rochberg, E.H. (1984), “Object relations, role models, and cultivation of the self.”, *Environment and Behaviour*, Vol. 16 No. 3, pp. 335-68.

Rosengarten, D., Wesson, J. (1989). *Red wine with fish: The new art of matching wine with food*. New York: Simon & Schuster.

Salkin, S. (1991), “The operator/distributor relationship: Friends or Foes?” *Restaurant Business*, Vol. 90 (11). pp. 106-113.

Saura, G., Sánchez, M. (1997), Consumer preferences for wine attributes: A conjoint approach”, *British Food Journal*, 99(1), pp 3-11

Saura, G. Molina, M.E.R., Contrí, G.B. (2008), “Qualitative and Quantitative Engineering Criteria of Restaurant Wine Lists”, *Journal of Wine Research*, Vol. 19:1, pg. 19-31.

Scarpa, J., (1991), “A Taste of Wine”, *Restaurant Business*, Vol. 90, N. ° 6, pp.173-174.

Simon, J. (1996), *Wine with food*, New York: Simon & Schuster.

Seghieri C.,L. Casini, F. Torrisi (2007), “The wine consumer’s behaviour in selected stores of Italian major retailing chains”, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 19(2), pp 139-151

- Smith, D.C. e Owens, J.P. (1995), “Knowledge of customers’ as a basis for sales force differentiation.”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15 (3), pg. 15-21.
- Spawton, T. (1991), “Market planning for wine”, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 3, pp. 2-48.
- Steiner, B. (2002), “The valuation of labelling attributes in a wine market”, Paper presented at the AAEA-WAEA Annual Meeting Long Beach”, California, July 29.
- Susskind, A.M., Chan, E.K. (2000), “How restaurant features affect check averages”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41(6), pp. 56–63.
- Thorsen, E. Ø., Hail, C.M. (2001), “What's on the Wine List? Wine Policies in the New Zealand Restaurant Industry.”, *International Journal of Wine Marketing - Environment and Behaviour*, Vol. 16 No. 3, pp. 335-68.
- Verdú, A. J., Lloréns, F. J., Fuentes, M. M. (2004). “Measuring perceptions of quality in food products: the case of red wine”, *Food Quality and Preference*, Vol. 15, pp 453–469.
- Viniportugal (2008), Estudo Estratégico – Promoção do Vinho Português no Mercado Nacional, Mybrand.
- Wakefield K. L., Inman, J.J., “Situational price sensitivity: the role of consumption occasion, social context and income” *Journal of Retailing* 79, pg. 199–212
- Wakefield, K.L., Inman J.J. (2003), Situational price sensitivity: the role of consumption occasion, social context and income, *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp 199–212.
- Wallendorf, M. (1993), “Cultural inclusion and exclusion through food consumption”, *keynote address at 4th Australasian Marketing Educators’ Conference*, Bali.
- Westering, Van J.M. (1996), “Gastronomy, the importance of combining tastes. In J.S.A. Edwards (Ed.), *Culinary arts and sciences; global and national perspectives* (pp. 15-24).

Zaichkowsky, J.L. (1988), “Involvement and the price cue”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 15, pg. 323-327.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

1. Qual o tipo de restaurante que melhor descreve o restaurante?

☐ Restaurante Familiar	☐ Cadeia de Restaurantes	☐ Restaurante self-service
☐ Restaurante Casual	☐ Serviço de Catering	☐ Outro:
☐ Hotel / Restaurante	☐ Restaurante de Luxo	

2. Por favor indique o tipo de cozinha que melhor descreve a comida que se serve (escolha apenas uma opção):

☐ Cozinha internacional	☐ Cozinha brasileira	☐ Marisqueira
☐ Cozinha tradicional portuguesa	☐ Cozinha regional	☐ Churrasqueira / Grelhados
☐ Cozinha moderna portuguesa	☐ Cozinha japonesa	☐ Vegetariana
☐ Cozinha francesa	☐ Cozinha mediterrânica	☐ Cozinha africana
☐ Cozinha italiana	☐ Cozinha criativa	☐ Cozinha chinesa
☐ Cozinha indiana	☐ Cozinha tailandesa	☐ Outro :

3. Por favor indique o tipo de ambiente que melhor caracteriza o restaurante (indique uma ou mais opções) :

☐ Adega	☐ Informal	☐ Sofisticado
☐ Familiar	☐ Romântico	☐ Típico
☐ Festivo	☐ Rústico	☐ Outro:

4. Por favor indique a capacidade de ocupação do restaurante: (número de lugares)

5. Por favor indique a taxa de ocupação média do restaurante: (% de número de lugares)

6. Por favor indique os serviços que providencia e que reflectem melhor as horas de trabalho

☐ Pequeno-almoço ☐ Almoço ☐ Lanche / snack / Tapas ☐ Jantar ☐ Fora de Horas

7. Há quanto tempo está em funcionamento o restaurante? (anos de serviço)

8. Por favor indique o preço médio aproximado por refeição*? €

(preço médio por pessoa com entradas normais do restaurante, um prato, sobremesa e vinho de gama média)

9. Qual a importância do vinho para o restaurante? Pouco importante → Muito importante

Contribui para o aumento da facturação	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Atrai clientes	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Contribui para a diversidade da oferta	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Melhora a experiência do cliente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Permite diferenciar-me face aos restantes restaurantes	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Serve de complemento com a comida	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

10. O restaurante possui um menu de degustação com acompanhamento de vinho? ☐ Sim ☐ Não

11. Das seguintes estratégias comerciais indique as que considera mais importantes na venda de vinho aos clientes?

	Utiliza?		Pouco importante → Muito importante				
	Sim	Não	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Melhorias na lista de vinhos	☐	☐	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
As opiniões/sugestões do chefe de mesa, sommelier, etc...	☐	☐	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Promoções sobre os vinhos (descontos sobre o preço de venda)	☐	☐	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
A promoção temporária de um determinado vinho	☐	☐	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Destaque no site Internet	☐	☐	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Promover o restaurante e o vinho em revistas da especialidade	☐	☐	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Atribuição de destaque a um determinado vinho através de destaques afixado na parede do restaurante, realçado na lista de vinhos, ou presente na mesa de restaurante	☐	☐	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

12. Dos seguintes elementos indique os mais importantes na escolha de vinho pelos seus clientes?

	Pouco importante → Muito importante				
A lista de Vinhos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
A sugestão do restaurante	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
A existência de promoções disponíveis	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Destaque atribuído a um determinado vinho	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Preferência do(s) consumidor(s)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ligação com a comida	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
A posição do vinho na carta de vinhos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
A importância da ocasião para o cliente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
O ambiente envolvente no restaurante	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

13. Qual das seguintes acções poderão contribuir para o aumento do consumo de vinho no restaurante?

	Desenvolve as seguintes acções actualmente?		Pouco importante → Muito importante				
	Sim	Não	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Mais formação aos empregados de mesa	☐	☐	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
A existência de um Especialista de vinhos/Sommelier	☐	☐	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Possibilidade de sugestão do empregado de mesa no restaurante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eventual redução de margens	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disponer de vinho a copo no restaurante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disponer de vinho da casa no restaurante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disponer de jarro de vinho no restaurante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disponer de meia – garrafa no restaurante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disponer de menus degustação, com sugestão de vinhos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disponer de sugestões de combinação entre vinho (s) e um prato	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Colocação de quadros com destaques a vinhos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Realce na lista de vinhos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Colocação de destaques a vinhos nas mesas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferecer um copo de vinho de uma nova referência	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

14. Qual das seguintes acções, realizadas pelos seus fornecedores, poderão contribuir para o aumento do consumo de vinho no restaurante?	Os seus fornecedores desenvolvem estas acções actualmente?		Pouco importante → Muito importante				
	Sim	Não	☐	☐	☐	☐	☐
Realização de formação aos empregados de mesa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferecer maior diversidade de vinhos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disponibilizar maiores quantidades de vinhos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferta de material e equipamento de serviço a vinho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Realização de provas comentadas no seu restaurante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Promoção de "jantares vînicos" com presença de produtores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferta de material para a promoção dos vinhos no restaurante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Promover novas formas de embalagem (tetrapack, etc)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Por favor indique a pessoa responsável pela compra de vinho

☐ Dono (proprietário)	☐ Gestor do Restaurante
☐ Gestor de Compras (comida e vinho)	☐ Especialista de vinhos/Sommelier
☐ Chefe Executivo	☐ Outro:

16. Tem lista de Vinhos? ☐ Sim ☐ Não

17. Se sim por favor indique a pessoa responsável pela concepção da lista de vinhos

☐ Dono (proprietário)	☐ Gestor do Restaurante
☐ Gestor de Compras (comida e vinho)	☐ Especialista de vinhos/Sommelier
☐ Fornecedor de Vinho	☐ Outro:
☐ Empresa Externa (design, marketing)	

18. A lista de vinhos coloca em destaque alguma sugestão de vinhos? ☐ Sim ☐ Não

19. Por favor introduza o número de vinhos que actualmente oferece baseando-se na origem (não necessita de responder se forneceu a sua lista de vinhos)

	Domestico (Produzido em Portugal)	Importado (Produzido no estrangeiro)
Vinho Branco		
Vinho Rosé		
Vinho Tinto		
Vinho Licoroso		
Vinho Espumante		

20. Portugal tem várias regiões de vinho. Por favor indique o número de referências de vinho disponíveis no restaurante de acordo com a região de origem (não necessita de responder se forneceu a sua lista de vinhos):

Região Vitivinícola	Vinho Branco	Vinho Tinto	Vinho Licoroso	Espumantes
Regional Minho				
Regional Transmontano				
Regional Duriense				
Regional Beiras				
Regional Alentejano				
Outros regionais (Ribatejo, etc)				
DOC Vinho Verde				
DOC Trás-os-Montes				
DOC Douro				
DOC Dão				
DOC Bairrada				
DOC Ribatejo				
DOC Alentejo				
Outros DOC (Colares, Bucelas, etc)				

21. Na sua opinião como deve ser uma lista de vinhos?

☐	Moderna	☐	Fácil de usar	☐	Fácil de modificar
☐	Discreta	☐	Homogénea	☐	Colorida
☐	Extensa	☐	Imaginativa	☐	Selectiva
☐	Especializada	☐	Heterogénea	☐	Inovadora
☐	Clássica	☐	Variada	☐	Convencional
☐	Outro				

22. Realiza alterações da lista de vinhos frequentemente?

☐ Sim ☐ Não

23. Quantas vezes por ano, em média?

24. Quais os benefícios esperados da lista de vinhos para o restaurante?

Pouco importante

→

Muito importante

Contribui para o prestígio do restaurante	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Contribui como utensílio para a promoção e Marketing do restaurante	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Aumenta o lucro	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Permite aumentar a satisfação do cliente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Aumenta a lealdade do cliente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Aumentar o valor do restaurante	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Serve de complemento ao menu	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

25. Qual a importância dos seguintes elementos na concepção da lista de vinhos?

Pouco importante

→

Muito importante

Gosto pessoal	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Opinião do "sommelier" ou especialista de vinhos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Alteração da posição / localização do(s) vinho(s) na lista	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Inclusão de vinhos na "moda"	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
A rentabilidade dos vinhos incluídos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
O aumento da rotação de stock	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Inclusão das marcas que os clientes mais pedem	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Preferência dos Consumidores	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Preferência dos críticos de vinho e da crítica especializada	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Variedade disponibilizada pelo fornecedor	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Inclusão de vinhos de prestígio	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Qualidade do vinho de acordo com a sua análise	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Diferenciar-se dos outros restaurantes	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Harmonizar o vinho e a comida	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ter um desenho da garrafa atractivo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ter um sabor agradável	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Não apresentar defeitos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Ter um preço aceitável	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Não estarem na Grande Distribuição	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Enquadrar-se na diversidade que pretendo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Serem controlados previamente para avaliar a sua qualidade	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Complementam-se na perfeição com a ementa que tenho	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Terem rolha de cortiça	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Serem vinhos jovens	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Terem notoriedade / serem conhecidos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
São pedidos pelos clientes	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

26. O restaurante possui um *sommelier*/ *especialista em vinhos*?

☐ Sim ☐ Não

27. Se não, prevê contratar/formar um? (*sommelier* / *especialista em vinhos*)?

☐ Sim ☐ Não

28. Quando um cliente pede uma sugestão quem é suposto realizá-la?

29. Por favor indique a percentagem aproximada de que compra pelos seguintes locais e qual o seu preferido:

Percentagem aproximada do que compra (num total de 100%)	Distribuidor	Produtor	Grossista	Internet	Loja de vinho ou Garrafeira	Outro:
Qual o meio preferido na compra de vinho no restaurante? (assinale apenas um com um X)						

30. Qual o número de fornecedores de vinho que actualmente possui?

Muito Insatisfeito → Totalmente satisfeito

31. Como descreve o nível de satisfação com os seus fornecedores?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

32. Quais os critérios mais relevantes na selecção dos fornecedores?

	Não é importante → É muito importante					É um problema dos seus fornecedores actuais? (colocar X na opção certa)	
	1	2	3	4	5	Sim	Não
Pessoal simpático e profissional	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade dos produtos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conhecimento acerca dos produtos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidade de entregar nos prazos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quantidades de entrega flexíveis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tempo de resposta a questões, problemas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comprometimento com a qualidade de serviço	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Apresentar novas referências	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Variedade de produtos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conhecimento da restauração	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ser dinâmico	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Partilhar informações	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Preços dos produtos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prazos de pagamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Peso do fornecedor nas suas compras	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

33. Antes de adquirir os vinhos que observações/controles realize ou não?

	Realiza?		Pouco Importante → Muito Importante				
	Sim	Não	1	2	3	4	5
Avalio o design da garrafa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Efectuo uma prova acompanhada de um prato	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Efectuo uma prova apenas ao vinho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Provo o vinho com o vendedor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Testo a qualidade do vinho com um cliente de confiança	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Testo o vinho durante um período de tempo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comparo com outro vinho que considero o padrão de qualidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comparo com outros vinhos da mesma gama de preço	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Peço as opiniões de prova do cozinheiro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Avalio as quantidades que são possíveis entregar	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Avalio a disponibilidade de stock	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Avalio a adequação do preço à qualidade	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

34. Qual a política na atribuição de margens sobre os vinhos adquiridos?

% Sobre custo da garrafa	Em termos médios
Até 50%	☐
51%-100%	☐
101%-150%	☐
>150%	☐

35. Qual a política na atribuição de margens de acordo com o tipo e preço dos vinhos adquiridos?

% Sobre custo da garrafa	Vinhos brancos		Vinhos tintos	
	Preço inferior a 5€	Preço Superior a 5€	Preço inferior a 10€	Preço Superior a 10€
Até 50%	☐	☐	☐	☐
51%-100%	☐	☐	☐	☐
101%-150%	☐	☐	☐	☐
>150%	☐	☐	☐	☐

37. O seu restaurante tem vinho da casa? (Se respondeu não passe para a questão 40) ☐ Sim ☐ Não

38. Se sim, que tipos de vinho da casa oferece?

☐ Branco e Tinto ☐ Apenas Branco ☐ Apenas tinto ☐ Outro

39. Se sim, o seu vinho da casa é proveniente de que região?

☐ Douro ☐ Estremadura ☐ Dão ☐ Bairrada
☐ Vinhos Verdes ☐ Algarve ☐ Alentejo ☐ Ribatejo
☐ Terras do Sado ☐ Outro:

40. O seu restaurante serve vinho a copo? (Se respondeu não passe para a questão 44) ☐ Sim ☐ Não

41. Se sim, oferece que tipos de vinho a copo?

☐ Branco ☐ Tinto ☐ Rosé ☐ Espumante
☐ Porto ☐ Madeira ☐ Outro:

42. Se sim, quantos vinhos a copo tem à escolha do cliente? _____

43. Se sim, de que regiões são os seus vinhos a copo?

☐ Douro ☐ Estremadura ☐ Dão ☐ Bairrada
☐ Vinhos Verdes ☐ Algarve ☐ Alentejo ☐ Ribatejo
☐ Terras do Sado ☐ Outro:

44. Em relação ao serviço de vinho a copo?

	Discordo Fortemente → Concordo Fortemente				
Tem grande utilidade para o cliente	☐	☐	☐	☐	☐
O cliente consome menos vinho	☐	☐	☐	☐	☐
O vinho perde qualidade	☐	☐	☐	☐	☐

Os clientes desconfiam	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Complementa-se na perfeição com a diversidade da ementa que tenho	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Os clientes perguntam se o possuem frequentemente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Fica mais caro para o cliente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
Os sistemas não funcionam adequadamente	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

45. Quais as marcas, de vinho, mais comercializadas no seu restaurante? (identifique as marcas e coloque por ordem de importância)

Ordem	Marca de Vinho	
	Branco	Tinto
1º		
2º		
3º		

46. Qual a frequência aproximada de compra de vinhos por ano?
- | | | | |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|
| ☐ | Uma vez por semana | ☐ | De 5 a 11 vezes por ano |
| ☐ | De 2 a 3 vezes por mês | ☐ | De 1 a 4 vezes por ano |
| ☐ | Uma vez por mês | ☐ | Menos de 1 vez por ano |
47. Qual quantidade de stock mínima para a compra de vinhos?
- | | | | |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------|
| ☐ | Menos de 6 garrafas (1 caixa) | ☐ | De 51 a 75 garrafas |
| ☐ | De 7 a 12 garrafas (2 caixas) | ☐ | De 76 a 100 garrafas |
| ☐ | De 13 a 50 garrafas | ☐ | Mais de 100 garrafas |
48. Qual é a percentagem de facturação mensal média obtida da venda de vinhos?
- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|----------------|
| ☐ | Até 5% | ☐ | De 26% a 50% |
| ☐ | De 6% a 10% | ☐ | De 51% a 75% |
| ☐ | De 11% a 25% | ☐ | Superior a 76% |
49. Qual o peso aproximado do vinho da casa nas vendas de vinho? (se não utiliza não responda)
- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| ☐ | Até 10% | ☐ | De 51% a 75% |
| ☐ | De 11% a 25% | ☐ | 100% |
| ☐ | De 26% a 50% | | |
50. Qual o peso aproximado do vinho a copo nas vendas de vinho? (se não utiliza não responda)
- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| ☐ | Até 10% | ☐ | De 51% a 75% |
| ☐ | De 11% a 25% | ☐ | 100% |
| ☐ | De 26% a 50% | | |
51. Quantas garrafas (tinto, branco, licoroso e espumante) estimam vender por semana no restaurante? garrafas
52. Por favor indique qual a percentagem aproximada da facturação, por refeição com o vinho? %
53. No seu restaurante realiza acções de formação em enologia / provas de vinho no pessoal mais importante? ☐ Sim ☐ Não
54. Se sim, por favor indique a aproximadamente quantas vezes realiza por ano
- | | | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|
| ☐ | Menos de 2 vezes por ano | ☐ | Entre 7 e 10 vezes por ano |
| ☐ | Entre 3 a 6 vezes por ano | ☐ | Mais de 10 vezes por ano |
55. Por favor indique a sua principal função / posição (Escolha apenas uma hipótese):
- | | |
|--|---|
| ☐ Dono | ☐ Chefe de Mesa |
| ☐ Gestor de Bebidas e Comidas | ☐ Escanção/Sommelier |
| ☐ Gestor do Restaurante | ☐ Outro |
56. Em qual das seguintes categorias de idade se enquadra? (fim – caracterização do indivíduo, mudar de sítio)
- | | |
|-------------------------------------|--|
| ☐ 18-24 anos | ☐ 45-54 anos |
| ☐ 25-34 anos | ☐ 55-64 anos |
| ☐ 35-44 anos | ☐ 65 anos ou mais |
57. Por favor indique o seu sexo
- ☐ Masculino ☐ Feminino