



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Wine On | Lançamento de um serviço de procura e comercialização de vinhos online

João David Silva Carvalho

Mestrado em Marketing

Orientador:

Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira,
docente

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
(DMOG)

Setembro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Wine On | Lançamento de um serviço de procura e comercialização de vinhos online

João David Silva Carvalho

Mestrado em Marketing

Orientador:

Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira,
docente

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral
(DMOG)

AGRADECIMENTOS

A minha tese de mestrado representou um enorme desafio académico e pessoal, uma vez que foi desenvolvida e conciliada com um *full time job*, exponenciado por novos desafios profissionais. Não poderia deixar de agradecer às seguintes pessoas, que me ajudaram de forma significativa a concretizar este objetivo:

Em primeiro lugar, ao professor Renato Pereira, pela orientação e conhecimento, que contribuíram de forma decisiva para o desenvolvimento do meu plano de negócio.

Ao meu amigo João Santos Marques pela total disponibilidade, ajuda e contributo essencial para o projeto.

À minha família, pelo apoio, disponibilidade e pelo incentivo para acabar mais um ciclo da minha vida.

À minha mãe, pelo amor, apoio incondicional, e por todos os conselhos e ajuda na revisão da minha tese de mestrado. Por me ter lembrado diariamente o quão importante era terminar este ciclo. E por lutar sempre pelo meu sucesso.

Agradeço acima de tudo à minha mulher Sara, por toda a motivação, incentivo e amor, mesmo nos momentos mais difíceis. Por nunca me deixar desistir, pela confiança que deposita em mim todos os dias, pela força que me dá para atingir os meus objetivos, e por me desafiar sempre a querer mais, e melhor.

*“Quanto maiores são as dificuldades a vencer,
maior será a satisfação”*

Cícero

SUMÁRIO

O aumento de utilizadores de internet, o consumo de vinho cada vez maior em Portugal e a necessidade de dinamização do mercado de vinhos em Portugal, foram os três fatores primordiais para a criação deste projeto. A escolha da estrutura da tese recaiu num plano de negócio, de forma a poder apresentar uma solução inovadora, para uma oportunidade identificada pelo autor.

Este foi o ponto de partida para o desenvolvimento do plano de negócio *Wine On*, que pressupõe a criação de um serviço de procura e de comercialização de vinhos online, que consiga ao mesmo tempo, ajudar o consumidor final a perceber e a conhecer mais sobre os vinhos produzidos em Portugal, e ao mesmo tempo, fomentar e potenciar a divulgação e comercialização dos vinhos portugueses em Portugal.

O projeto está dividido em oito capítulos, sendo que apresenta em primeiro lugar uma revisão bibliográfica, de modo a ser orientado de acordo com a análise situacional e principais tendências e padrões de consumo. De seguida, tem lugar a descrição do novo negócio, definição dos testes da proposta de valor, respetiva análise interna e competitiva de mercado, e construção estratégica da empresa. Por fim, segue-se a definição das políticas de implementação, os requisitos de implementação, e a análise e avaliação financeira do projeto, num horizonte temporal de cinco anos.

Para analisar a viabilidade financeira do projeto recorreu-se aos principais critérios de avaliação de investimentos, que são o VAL, a TIR e o *Payback Period*. Após essa análise, foi efetuada uma análise de sensibilidade com o objetivo de verificar a volatilidade dos resultados do projeto em função das variáveis-chave do negócio.

Palavras-chave: Internet, Comércio Eletrónico, Vinho, Estratégia, Plano de Negócios

ABSTRACT

The internet users increase, the growing of wine consumption in Portugal and the need to boost the wine market in Portugal, were the three primary consumption factors for the creation of this project. The choice of a thesis structure was based on a business plan, in order to present an innovative solution for an opportunity identified by the author.

This was the starting point for the development of the *Wine On* business plan, which aims to search for an online wine creation service, help the final consumer to understand and learn more about wines in Portugal, and also help to promote and enhance the dissemination of Portuguese wines in Portugal.

The project is divided into eight chapters, with a literature review being presented first, in order to be guided according to the situational analysis, main trends and consumption patterns. Right after that, takes place the description of the new business, the tests definition of the value proposition, the respectively internal and competitive market analysis, and the strategic construction of the company. Finally, there is the definition of implementation policies, implementation requirements, and evaluation of the financial project, over a five-year horizon.

To analyze the financial viability of the project, was used the three main investment evaluation criteria's, which are the VAL, the IRR and the Payback Period. After this analysis, a sensitivity analysis was carried out in order to verify the volatility of the project's results in terms of key business variables.

Keywords: Internet, E-commerce, Wine, Strategy, Business Plan.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
SUMÁRIO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	xvi
1. REVISÃO DE LITERATURA	1
1.1. O MERCADO DO VINHO EM PORTUGAL	1
1.2. A INTERNET E O E-COMMERCE.....	2
1.2.1. A INTERNET E OS SEUS DIFERENTES MEIOS DE UTILIZAÇÃO	2
1.2.2. E-COMMERCE, EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS.....	4
1.2.3. TIPOS DE E-COMMERCE.....	5
1.2.4. AS VANTAGENS E BARREIRAS NA UTILIZAÇÃO DO E-COMMERCE	6
1.2.5. O MODELO DE NEGÓCIO NO E-COMMERCE	7
1.2.6. OS MEIOS DE PAGAMENTO NO E-COMMERCE.....	9
1.3. O IMPACTO DO COVID-19 EM PORTUGAL	10
1.4. O TURISMO EM PORTUGAL.....	10
CONCLUSÕES.....	11
CAPÍTULO II	12
2. DESCRIÇÃO DO NOVO NEGÓCIO	12
2.1. IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO.....	12
2.2. EXPLICAÇÃO DO NEGÓCIO E DA PROPOSTA DE VALOR	13
2.2.1. QUAL A RAZÃO PARA O LANÇAMENTO?	14
2.2.2. COMO SERÁ IMPLEMENTADO O SERVIÇO?	14
2.2.3. QUAIS SÃO AS FUNCIONALIDADES DO SERVIÇO DE PROCURA?	14
2.2.4. QUAL É A PROPOSTA DE VALOR?	15
2.2.4. O TESTE DA PROPOSTA DE VALOR.....	15
CONCLUSÕES.....	17
CAPÍTULO III.....	18
3. ANÁLISE DE MERCADO	18
3.1. ENVOLVENTE MACRO.....	18
3.2. LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES COM A PANDEMIA.....	21

3.3. ENVOLVENTE MICRO	21
3.3.1. O MERCADO DE VINHO EM PORTUGAL.....	21
3.3.2. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.....	24
3.3.3. CONCORRÊNCIA	25
3.4. ESTUDO DE MERCADO QUESTIONÁRIO	26
3.5. DIMENSÃO DO MERCADO	28
CONCLUSÕES.....	29
CAPÍTULO IV	30
4. ANÁLISE COMPETITIVA.....	30
4.1. ANÁLISE SWOT	30
4.2. FACTORES CRITICOS DE SUCESSO	31
CONCLUSÕES.....	32
CAPÍTULO V	32
5. CONSTRUÇÃO ESTRATÉGICA	32
5.1. NOME DA EMPRESA.....	32
5.2. LOGOTIPO DA MARCA	33
5.3. DEFINIÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E VALORES	33
5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	34
5.4.1. SEGMENTAÇÃO E MERCADO ALVO	34
5.4.2. CONSTRUÇÃO ESTRATÉGICA.....	35
CONCLUSÕES.....	36
CAPÍTULO VII	37
6. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	37
6.1. MODELO DE NEGÓCIO	37
6.2. MARKETING-MIX.....	38
6.2.1. PRODUTO	38
6.2.2. PREÇO.....	40
6.2.3. DISTRIBUIÇÃO.....	40
6.2.4. COMUNICAÇÃO.....	40
6.3. RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	42
6.3.1. WEBSITE E APP MOBILE	42
6.3.2. BASE DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONTEÚDO	43
6.4. OUTROS RECURSOS	44
6.4.1. LOCALIZAÇÃO	44

6.4.2. RECURSOS HUMANOS ORGANIGRAMA	44
CONCLUSÕES.....	45
CAPÍTULO VIII	46
7. REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	46
7.1. REQUISITOS LEGAIS	46
7.2. REQUISITOS TÉCNICOS	47
7.2. CALENDARIZAÇÃO.....	48
CONCLUSÕES.....	48
CAPÍTULO IX.....	49
8. AVALIAÇÃO FINANCEIRA.....	49
8.1. PRESSUPOSTOS	49
8.2. VOLUME DE NEGÓCIOS	50
8.3. CUSTOS	51
8.4. INVESTIMENTO	52
8.5. FINANCIAMENTO.....	53
8.6. CASH-FLOWS E RESULTADO LÍQUIDO.....	53
8.7. AVALIAÇÃO DO PROJETO	54
8.7.1. INDICADORES DE AVALIAÇÃO.....	54
8.7.2. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E DECISÃO	55
8.7.3. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	55
8.7.4. DECISÃO DE INVESTIMENTO.....	56
CONCLUSÃO GERAL DO PLANO	57
LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA	58
BIBLIOGRAFIA.....	60
ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: página 64 *Gráfico 1 – Número de utilizadores de internet em Portugal. Fonte: Data Reportal - janeiro 2022*

Anexo 2: página 64 *Gráfico 2 – Proporção de pessoas dos 16-74 anos que utilizaram comércio eletrónico nos 3 meses e nos 12 meses anteriores à entrevista, Portugal, 2010-2021. Fonte: INE 2021*

Anexo 3: página 65 *Gráfico 3 – Meios de pagamento em compras online (%). Fonte: Marktest - janeiro 2022*

Anexo 4: página 65 *Figura 1 – Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram comércio eletrónico nos 3 meses anteriores à entrevista por número de encomendas e valor despendido, Portugal, 2019-2021.*

Anexo 5: página 66 *Questionário 1 – Perguntas do estudo de mercado realizado (questionário).*

Anexo 6: página 66 *Tabela 1 – Interesse dos inquiridos numa app onde através de uma simples fotografia à garrafa de vinho consigam toda a informação detalhada sobre o vinho em questão, bem como reviews e ratings de outros utilizadores.*

Anexo 7: página 67 *Tabela 2 – Penetração por sexo do interesse dos inquiridos numa app onde através de uma simples fotografia à garrafa de vinho consigam toda a informação detalhada sobre o vinho em questão, bem como reviews e ratings de outros utilizadores.*

Anexo 8: página 67 *Tabela 3 – Penetração por idade do interesse dos inquiridos numa app onde através de uma simples fotografia à garrafa de vinho consigam toda a informação detalhada sobre o vinho em questão, bem como reviews e ratings de outros utilizadores.*

Anexo 9: página 67 *Tabela 4 – Interesse dos inquiridos numa app/website onde possam comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha, e acumular pontos em cada compra realizada.*

Anexo 10: página 67 Tabela 5 – Penetração por sexo, do interesse dos inquiridos numa app/website onde possam comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha, e acumular pontos em cada compra realizada.

Anexo 11: página 68 Tabela 6 – Penetração por sexo, do interesse dos inquiridos numa app/website onde possam comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha, e acumular pontos em cada compra realizada.

Anexo 12: página 68 Tabela 7 – Interesse dos inquiridos em acumular pontos com as suas compras mediante a sua atividade na app mobile ou no website.

Anexo 13: página 68 Tabela 8 – Penetração por sexo do interesse dos inquiridos em acumular pontos com a sua atividade na plataforma.

Anexo 14: página 68 Tabela 9 – Penetração por idade do interesse dos inquiridos em acumular pontos com a sua atividade na plataforma.

Anexo 15: página 69 Tabela 10 – Interesse dos inquiridos em acumular pontos para a obtenção de benefícios extra: participação em provas de vinho, eventos privados e obtenção de conteúdos exclusivos sobre vinhos por um valor de 3,99€.

Anexo 16: página 69 Tabela 11 – Interesse dos inquiridos em acumular pontos para a obtenção de benefícios extra: participação em provas de vinho, eventos privados e obtenção de conteúdos exclusivos sobre vinhos.

Anexo 17: página 69 Tabela 12 – Interesse dos inquiridos em acumular pontos para a obtenção de benefícios extra: participação em provas de vinho, eventos privados e obtenção de conteúdos exclusivos sobre vinhos.

Anexo 18: página 70 Figura 14 - Projeções do Banco de Portugal 2022-2024 | Taxa de variação anual, em percentagem.

Anexo 19: página 70 Figura 15 - Taxa de inflação homóloga em Portugal (maio de 2022)

Anexo 20: página 70 Figura 16 - Estimativas mensais de emprego e desemprego (16 a 74 anos).

Anexo 21: página 71 *Figura 2 – Segmentos de atividade económica. Volume de negócios da indústria de bebidas nos segmentos de atividade económica de vinhos.*

Fonte: Banco de Portugal (2020)

Anexo 22: página 71 *Tabela 13 – Produção de vinho por região vitivinícola. Fonte: IVV (2021)*

Anexo 23: página 71 *Gráfico 4 – Evolução do consumo de vinho em Portugal, em milhões de hl. Fonte: IVV (2021)*

Anexo 24: página 72 *Gráfico 5 – Consumo per capita internacional, em litros. Fonte: IVV (2020)*

Anexo 25: página 72 *Gráfico 6 – Comercialização de vinho | Volume (em milhões de litros). Fonte: IVV (2021)*

Anexo 26: página 72 *Gráfico 7 – Comercialização de vinho | Valor (em milhões de euros). Fonte: IVV (2021)*

Anexo 27: página 73 *Gráfico 8 – Comercialização de vinho | Preço médio (em euros). Fonte: IVV (2021)*

Anexo 28: página 73 *Figura 3 - Número de Inscrições Ativas por Atividade Económica e por Região Vitivinícola (Instituto da Vinha e do Vinho)*

Anexo 29: página 73 *Tabela 13 – Caracterização do perfil de indivíduos consumidores de vinho. Estudo de mercado.*

Anexo 30: página 74 *Tabela 14 – Caracterização de preferência de vinho. Estudo de mercado.*

Anexo 31: página 74 *Tabela 15 – Preferência do tipo de vinho dos inquiridos nos diferentes grupos etários.*

Anexo 32: página 74 *Tabela 16 – Frequência de compra dos inquiridos no total da amostra.*

Anexo 33: página 75 *Tabela 17 – Frequência de compra por grupo etário.*

Anexo 34: página 75 Tabela 18 – *Preferência de ponto de venda dos inquiridos no total da amostra.*

Anexo 35: página 75 Tabela 19 – *Identificação do limite inaceitável dos custos de entrega do ponto de vista do consumidor.*

Anexo 36: página 76 Figura 4 – *Análise SWOT da empresa. Fonte: autor*

Anexo 37: página 76 Figura 5 – *Logótipo da marca Wine On. Fonte: autor*

Anexo 38: página 77 Figura 6 - *Evolução das vendas no mercado nacional de vinho tranquilo (Valor). Instituto da Vinha e do Vinho (2021)*

Anexo 39: página 77 Figura 7 - *Evolução das vendas no mercado nacional de vinho tranquilo (Volume). Instituto da Vinha e do Vinho (2021)*

Anexo 40: página 78 Figura 8 – *Modelo de negócio da empresa. Fonte: autor.*

Anexo 41: página 78 Figura 9 – *Produtos Wine On. Fonte: autor.*

Anexo 42: página 78 Figura 10 – *Cartões de pontos Wine On. Fonte: autor*

Anexo 43: página 79 Tabela 20 – *Tabela de preços Wine On. Fonte: autor*

Anexo 44: página 79 Tabela 21 – *Estratégia de comunicação Wine On. Fonte: autor*

Anexo 45: página 79 Orçamento 1 - *Orçamento para serviço de entregas de vinho. Valor standard por entrega.*

Anexo 46: página 80 Orçamento 2 - *Orçamento para desenvolvimento das plataformas Wine On.*

Anexo 47: página 80 Orçamento 3 - *Orçamento para manutenção mensal das plataformas Wine On.*

Anexo 48: página 81 Orçamento 4 - *Orçamento trabalhos digitais especializados mensais.*

Anexo 49: página 81 Orçamento 5 - *Orçamento para películas de proteção (garrafas de vinho).*

Anexo 50: página 82 *Orçamento 6 - Orçamento para sacos de papel Wine On (garrafas de vinho).*

Anexo 51: página 82 *Figura 11 – Organigrama Wine On na fase de arranque do projeto. Fonte: autor*

Anexo 52: página 82 *Figura 12 – Organigrama Wine On na fase de desenvolvimento do projeto. Fonte: autor*

Anexo 53: página 83 *Figura 13 – Organigrama Wine On na fase de crescimento e expansão do projeto. Fonte: autor*

Anexo 54: página 83 *Printscreen 1 - Tabela de preços para obtenção de certificado de admissibilidade.*

Anexo 55: página 83 *Printscreen 2 - Valor a pagar pela constituição da empresa Wine On.*

Anexo 56: página 84 *Printscreen 3 - Tabela de preços para registo da marca e de logótipo.*

Anexo 57: página 84 *Mapa 1 – Calendário com a ordem de trabalhos para o início do projeto. Fonte: autor*

Anexo 58: página 85 *Tabela 22 – Pressupostos gerais do negócio Wine On. Fonte: adaptação IAPMEI.*

Anexo 59: página 85 *Tabela 23 – Previsão de variação de preços e crescimento. Wine On. Fonte: autor.*

Anexo 60: página 86 *Tabela 25 – Fornecimentos e Serviços Externos Wine On. Fonte: autor.*

Anexo 61: página 86 *Tabela 26 – Mapa de imobilizado. Wine On. Fonte: autor.*

Anexo 62: página 87 *Tabela 27 – Custos com o pessoal Wine On. Fonte: autor.*

Anexo 63: página 87 *Tabela 28 – Mapa de compras Wine On. Fonte: autor.*

Anexo 64: página 87 *Tabela 29 – Projeção de investimento Wine On. Fonte: autor.*

Anexo 65: página 88 Tabela 30 – Tabela de financiamento Wine On. Fonte: autor.

Anexo 66: página 88 Tabela 31 – Mapa de fluxos de caixa Wine On. Fonte: autor

Anexo 67: página 89 Tabela 32 – Demonstração de resultados Wine On. Fonte: autor.

Anexo 68: página 89 Tabela 33 – Balanço formato de gestão. Wine On. Fonte: autor.

Anexo 69: página 90 Tabela 34 – Necessidades de Fundo de Maneio durante período de análise (2024-2028).

Anexo 70: página 90 Tabela 35 – Tabela de avaliação Wine On. Perspetiva do projeto. Fonte: autor.

Anexo 71: página 90 Tabela 36 – Tabela de avaliação Wine On. Perspetiva do accionista. Fonte: autor.

Anexo 72: página 91 Tabela 37 – Tabela de análise de sensibilidade Wine On.

Anexo 73: página 91 Tabela 38 – Tabela de análise de sensibilidade Wine On. Efeitos duplicados. Fonte: autor.

Anexo 74: página 92 Tabela 39 – Tabela indicadores económicos e financeiros Wine On. Adaptado IAPMEI.

Anexo 75: página 92 Tabela 40 – Taxa de juro de activos sem risco. Fonte: Damodaran

Anexo 76: página 92 Tabela 41 – Prémio de Risco do Mercado. Fonte: Damodaran

Anexo 77: página 92 Tabela 42 – Beta empresas equivalentes e Rácio D/E. Fonte: Damodaran

Anexo 78: página 93 Tabela 43 – Pressupostos para previsão de vendas. Fonte: autor.

Anexo 79: página 93 Figura 2: Canal de distribuição no mercado de vinho em Portugal. Fonte: autor.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Nos últimos anos tem-se verificado uma enorme evolução nas tecnologias de informação, que por sua vez tem vindo a alterar de forma progressiva e significativa os hábitos de consumo dos consumidores.

A internet é a mais conhecida e comum de todas estas tecnologias de informação, sendo muitas vezes confundida com o próprio conceito de tecnologia. Na pós-popularização da internet, nasceu uma nova ferramenta: o *e-commerce*. A sua adesão por parte de empresas, instituições e consumidores, foi significativa em todo o Mundo, assumindo taxas de utilização de grande dimensão. Apesar de grande parte das ferramentas analógicas terem sido deixadas para segundo plano, existe ainda um longo e vasto caminho a percorrer na exploração de todas as funcionalidades das ferramentas digitais. Uma mudança que se tem vindo a intensificar desde o aparecimento da pandemia.

É um dado irrefutável que o consumo de vinho sempre fez, e sempre fará parte integrante da vida das pessoas, no espectro de qualquer idade, classe social, etnia ou de qualquer zona geográfica do País. O mercado de vinhos tem vindo a crescer, de ano para ano, estando o vinho português em claro ascendente e com um reconhecimento a nível nacional e internacional cada vez maior.

É um facto: nunca foi produzido e consumido tanto vinho como agora. Contudo, ainda existem algumas limitações na partilha de informação com o consumidor final, e na defesa dos pequenos produtores e espaços exclusivos de venda de vinho em Portugal. Esta falta de partilha de informação, gera desconhecimento, que por sua vez intensifica o desinteresse. Especialmente numa nova geração, habituada a ter toda a informação à distância de um *click*.

A defesa dos pequenos produtores e dos espaços exclusivos de venda de vinho, é algo que tem vindo a mudar, mas não à velocidade pretendida, principalmente se tivermos em conta que temos uma população que cada vez mais opta por produtos nacionais.

Este foi o ponto de partida para o desenvolvimento do plano de negócio *Wine On*: a criação de um serviço de procura e de comercialização de vinhos online, que consiga ajudar o consumidor final a perceber e conhecer mais sobre os vinhos produzidos em Portugal, e que ao mesmo tempo ajude a fomentar e potenciar a divulgação e comercialização dos vinhos portugueses não só em Portugal, mas em todo o Mundo.

CAPÍTULO I

1. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo o objetivo passa por realizar o enquadramento teórico relativamente ao tema em investigação, que cria a oportunidade de negócio e que justifica o plano de negócio.

1.1. O MERCADO DO VINHO EM PORTUGAL

A indústria do vinho pode ser associada ao facto de evocar paisagens bucólicas, mas é um setor de negócio significativo. O mercado do vinho está a mudar e atualmente é um setor que movimenta milhões de Euros. O consumo mundial de vinho é estimado em cerca de 24 biliões de litros por ano, sendo que os mercados mais estabelecidos estão na Europa, com Portugal, Itália e França a representarem o maior consumo anual *per capita* do mundo. (Zachary, 2021)

Segundo números oficiais da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) de 2021, Portugal continua a ser o país com o maior consumo per capita do mundo. Foram 51,9 litros de vinho consumidos por pessoa, durante todo o ano. Sendo que o pódio fica completo com os 46,9 litros per capita de França, seguidos de Itália com 49 litros consumidos por pessoa em 2021.

De acordo com Henriques (2018), a aposta dos produtores portugueses na inovação, aliada à modernização dos métodos de produção, tem proporcionado a criação de vinhos de elevada qualidade. O Administrador da Niepoort, José Teles, referiu que, para além de o vinho estar na moda, atualmente é fácil em Portugal, ter condições para criar e produzir um bom vinho, acrescentando ainda que “Portugal está no radar dos bons vinhos e cada vez com maior qualidade”. A grande variedade de castas (cerca de 250) permite produzir uma grande diversidade de vinhos marcados por características únicas, que potenciam a sua competitividade, especialmente em nichos de mercado. A imagem do país e dos vinhos portugueses melhorou, com reflexo nas exportações, onde apesar de ser um pequeno país com explorações de pequenas dimensões, é já o 11º produtor mundial e o 8º maior exportador. (Henriques, 2018)

Ao nível da produção de vinhos em Portugal, em 2022, verificou-se um aumento de 14,7% face à campanha de 2020/2021, tendo totalizado um total de 7,4 milhões de hectolitros produzidos. O aumento de produção de vinhos observou-se em todas as regiões de Portugal, sendo mais significativo nas regiões do Douro, Dão, Cister e Setúbal. Nas regiões autónomas, a Madeira apresentou um aumento na produção de 0,9% face a 2020/2021, com os Açores a evidenciarem uma diminuição bastante acentuada de 22,7% face à campanha do ano anterior de 2020/2021. (Ministério da Agricultura, 2018)

A produção de vinho tem uma relevância considerável na economia portuguesa. É uma parte significativa da produção agrícola, contribui positivamente para a balança comercial externa, e para além disso, cria emprego e rendimento noutros setores importantes de atividade, como é o caso do setor da cortiça, onde Portugal é o principal produtor no mundo. (Barreira et al., 2010).

Em termos de exportações, em 2020, fruto da pandemia e das medidas restritivas, a retração foi global e transversal. Sendo que o comércio mundial de vinhos não foi exceção. No ano de 2020 apenas dois países produtores de vinho conseguiram aumentar as suas exportações, e um deles foi Portugal que registou 856 milhões de euros (+ 4,5% vs 2019), e 925,6 milhões de euros em 2021, com um crescimento de 8,1% face ao período homólogo. Um crescimento que tem sido constante, com resultados positivos sucessivos nos últimos 5 anos. (Ministério da Agricultura, 2018)

No que diz respeito à comercialização de vinho, segundo os dados apresentados pelo Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), no período de 2021, a venda de vinhos tranquilos certificados no mercado português cresceu 3,1% em volume (115 milhões de litros) e 3,9% em valor (559 milhões de euros), com o preço médio a subir 0,9% face ao período homólogo.

1.2. A INTERNET E O E-COMMERCE

1.2.1. A INTERNET E OS SEUS DIFERENTES MEIOS DE UTILIZAÇÃO

O termo “internet” foi algo a que nos habituámos a utilizar no léxico do nosso dia-a-dia. Contudo, importa perceber a sua essência na visão de quem a viu crescer. Stewart e Zhao (2000) têm uma definição complexa e completa, afirmando que a Internet é uma

tecnologia que faz algumas coisas serem simples, baratas e fáceis. E que no fundo é uma nova forma de se venderem produtos e serviços para consumidores. Os dois autores acrescentam ainda, que é uma nova forma dos negócios comunicarem com os consumidores, e destes comunicarem entre si. Para Huang & Liu (2010), a Internet é um canal de mercado que está acessível a todos os consumidores, e que permite transações sem limites geográficos. Sendo que no fundo é um fenómeno global que atrai cada vez mais pessoas pela possibilidade de contacto sem barreiras e em tempo real. (Almeida, 2011)

Contudo, é importante perceber o que mudou desde os primórdios do aparecimento da internet. “Atualmente, a internet evoluiu de tal forma, que um único minuto de Internet representa um milhão de logins no Facebook, 4,5 milhões de vídeos assistidos no Youtube, um total de 41,6 milhões de mensagens enviadas no WhatsApp e no Facebook Messenger. Esse mesmo minuto na Internet também contém 3,8 milhões de pesquisas no Google e 347222 posts visualizados no Instagram.” (Alvarez & Afonso, 2020)

Em Portugal, o número de utilizadores de Internet tem vindo a crescer exponencialmente de ano para ano. Segundo dados do estudo da Data Reportal, em 2022 existem 10,15 milhões de habitantes em Portugal, sendo que 85% dessa população já são utilizadores de Internet (Kemp, 2022).

Dionísio et al (2021) afirmam que o impacto da internet na vida dos consumidores não tem parado de aumentar e que, em Portugal, o número de utilizadores tem vindo a crescer regularmente, quer como fonte de informação quer como forma de transação. Este número de utilizadores tem crescido todos os anos, como podemos verificar no gráfico 1 (Anexo 1). Desde 2012, o número de utilizadores de internet cresceu 41%, ou seja, aumentou cerca de 2,5 milhões de utilizadores.

Em termos de preferência por dispositivo, o tráfego é feito maioritariamente através de *smartphones* (92%) e *desktops* (87,9%). O relatório da GSMA Intelligence de 2022, mostra-nos que neste ano existiram 16,07 milhões de telemóveis conectados em Portugal, tendo existido um aumento de 303 mil conexões entre 2021 e 2022.

“Estes números impressionam e ilustram o consumo de meios digitais associado à conexão de dispositivos tecnológicos, que só foi possível devido ao advento da Internet.” (Alvarez & Afonso, 2020)

1.2.2. E-COMMERCE, EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

A definição de e-commerce remete para todas as operações de compra e venda de produtos e serviços que acontecem por meio de canais digitais ou entre dispositivos conectados (Redação Escola de E-commerce, 2022), ou seja, todo o uso da Internet, Web e Apps com vista à transação de negócio (Laudon & Trevor, 2014). Sendo que, a forma como este negócio é conduzido, é através da compra, venda, transporte ou negociação de dados, bens ou serviços, usando a internet (Chaffey, 2011).

Dionísio et al (2009) dão nota de que o e-commerce realiza processos e transações por via eletrônica, entre empresas ou diretamente ao consumidor, de forma mais clara, transparente e barata do que acontece normalmente nos canais físicos. Para Ligthart (2004), o rápido avanço das redes tecnológicas aliado à descida dos custos de transação para os consumidores levou a um explosivo crescimento do comércio eletrônico. Prova disso são os últimos dados do Degenhard (2021), que vão exatamente nesse sentido, dando conta de que um único minuto de Internet representa quase um milhão de dólares gastos online. (Alvarez & Afonso, 2022)

Em Portugal, e segundo os dados do INE no relatório de 2021, esse crescimento também se tem sentido de forma veemente, gráfico 2. (Anexo 2).

Em 2021, a percentagem de utilizadores de comércio eletrónico portugueses foi de 40,4%, ou seja, mais 5,2 pontos percentuais do que em 2020. A Área Metropolitana de Lisboa continua a ser a região com maior proporção de utilizadores do comércio eletrónico (46,6%). Em relação ao escalão etário, existe uma clara predominância do escalão dos 25-34 anos, com uma percentagem de utilização do e-commerce de 73,8%, seguido do escalão etário de 35-44 anos, com uma percentagem de utilização de 58,2%.

O panorama atual é de extrema importância para podermos tirar as devidas ilações sobre os atuais comportamentos de consumo, contudo é oportuno olharmos para o futuro de forma a percebermos quais serão as principais tendências de evolução desses comportamentos.

Segundo um estudo da Mollie (Consumer Trends, 2022) o metaverso, *chatbots* e as compras através das redes sociais vão ser algumas das maiores tendências de e-commerce no decorrer de 2022, proporcionando novas experiências aos consumidores. As tendências divulgadas no estudo são as seguintes:

1. *O metaverso e o crescimento das vendas nas redes sociais:* O metaverso “é um espaço virtual coletivo onde as comunidades podem encontrar-se e interagir online, está a ganhar também uma maior relevância”. Também as redes sociais estão a investir cada vez mais na investigação e desenvolvimento da jornada do consumidor, sendo que a experiência de venda, vai com certeza evoluir no sentido de fazer crescer este segmento de negócio.
2. *A sustentabilidade irá liderar a escolha dos consumidores:* A sustentabilidade ambiental é prioritária para os consumidores e a tendência é que surjam novos materiais e novos modelos de venda no futuro. Do ponto de vista das empresas, o transporte e a embalagem sustentáveis farão parte das tendências para o futuro.
3. *O sistema Buy Now, Pay Later (BNPL) será cada vez mais popular:* Os consumidores têm vindo a apostar em soluções de pagamento mais flexíveis, como por exemplo o BNPL, que foi utilizado por 60% dos consumidores a nível global, no ano passado, aumentando assim a relação de confiança entre o consumidor e as marcas.
4. *Os assistentes virtuais irão melhorar a experiência do cliente:* A utilização de assistentes virtuais na resposta aos clientes de forma rápida e eficiente, reforçam a confiança do consumidor nas marcas. Por sua vez, esta maior confiança, ajuda as empresas na definição dos perfis de clientes e na implementação de abordagens mais personalizadas.
5. *5G terá finalmente impacto:* “A aceleração da rede 5G terá impacto no comércio eletrónico e impulsionará a já crescente adoção das compras online através do telemóvel.” (Consumer Trends, 2022)

1.2.3. TIPOS DE E-COMMERCE

De acordo com a natureza das relações e das transações realizadas entre os utilizadores, ou seja, entre quem está a vender e quem está a comprar, existem vários tipos de comércio eletrónico identificados pelos autores (Laudon & Trevor, 2014): *E-commerce business-to-business (B2B)*—no qual empresas vendem para outras empresas; *E-commerce business-to-consumer (B2C)* no qual as empresas vendem para o consumidor final; *E-commerce business-to-business-to-consumer (B2B2C)* no qual empresas vendem para outras empresas, que depois vendem para o cliente final; *E-commerce customer-to-business (C2B)* no qual consumidores vendem para empresas; *E-commerce customer-to-customer (C2C)* no qual as pessoas físicas vendem para pessoas físicas.

1.2.4. AS VANTAGENS E BARREIRAS NA UTILIZAÇÃO DO E-COMMERCE

Os autores Piotr e Mariola (2016) afirmam que para um negócio de *e-commerce* ser bem-sucedido, as organizações devem primeiro identificar e diferenciar os seus clientes, para depois orientarem as suas ações para esses mesmos clientes comprarem os bens e serviços.

As principais vantagens identificadas por Adam (2011) na utilização do e-commerce são os preços competitivos, a variedade na escolha, a entrega rápida e prática, a acessibilidade à internet e a conveniência. Ginn (2010), completa esta lista com o aumento da exposição e oportunidades de promoção por parte do vendedor, o fim das restrições geográficas, o mercado aberto entre as pequenas e grandes empresas, a disponibilidade de compra 24h por dia, e a criação de uma relação mais próxima junto dos clientes e a sua retenção. Turban et al (2010) completam esta lista com a redução da impressão de documentos em suporte de papel, reforçando a implementação de medidas e políticas de sustentabilidade que temos vindo a assistir e na redução do impacto ambiental, de uma forma global.

Para os autores Savrul. et al (2014), o *e-commerce* tem capacidade para estimular a produtividade das empresas, a operacionalização dos processos e a descida de custos. Sendo que o aumento de notoriedade e dos resultados do comércio eletrónico deve-se sobretudo à poupança de tempo e energia dos clientes, através da disponibilização de um vasto leque de marcas, rapidez, confiança e comodidade (Kumar, 2016).

No que diz respeito ao método de entrega, o estudo da Mondial Relay, revela que as principais razões pelas quais os consumidores preferem o método de entrega em pontos de recolha versus todas as outras soluções são o preço (mais barato ou grátis), a conveniência e não ter de ter alguém em casa para receber as encomendas. (Diário de Notícias, 2021)

Assim, e de uma forma geral, com a implementação do comércio eletrónico, as empresas usufruem de uma rápida globalização do negócio, de uma ampliação do número potencial de consumidores de uma otimização nos processos logísticos com os clientes, de uma redução do impacto ambiental, de um aumento da interação entre todos os intervenientes e de um aumento da produtividade de todos. (Turban et al, 2010)

O e-commerce apresenta um vasto leque de vantagens quando comparado com o negócio tradicional de venda de produtos. Contudo, existem também barreiras que são precisas ter em consideração, se quisermos definir os fatores chave da utilização do comércio eletrónico.

Apesar dos autores Piotr & Mariola (2016) afirmarem que o medo em relação à segurança da internet já não existe e que tende a ser cada vez menor com o tempo, para Chaffey (2011) a falta de confiança nas empresas é um dos aspetos que levam os consumidores a não realizarem compras na internet. Os autores, Dionísio et al. (2021), corroboram o receio na quebra de confiança nos pagamentos e na partilha dos dados online, mas acrescentam que as más experiências na utilização do e-commerce são um dos principais motivos que levam os consumidores a não realizarem as suas compras online. Para além do receio pela falta de segurança, os autores referem que um dos principais entraves é também a necessidade no contacto com os empregados e com os produtos, por parte dos consumidores. A mudança de paradigma tem vindo a ser feita lentamente, como comprovado pelo estudo mais recente estudo da Mondial Relay, que mostra que 71% dos consumidores compram simultaneamente no online e em lojas físicas, 29% não compram online e apenas 3% dos consumidores optam exclusivamente por comprar em lojas online. (Diário de Notícias, 2021)

Assim, as políticas de proteção de dados e a segurança dos clientes são cada vez mais, um aspeto crucial do negócio, e só respeitando estes parâmetros conseguirão permitir às empresas incentivar e instaurar a confiança junto dos seus clientes. (Lee et al., 2011).

1.2.5. O MODELO DE NEGÓCIO NO E-COMMERCE

Quando se referem especificamente ao desenvolvimento de um plano de negócios de comércio eletrónico, Laudon & Trevor (2014) referem-se a um modelo de negócio que visa utilizar e alavancar as qualidades únicas da internet. Os autores dividem o modelo de negócio em oito elementos essenciais: A oportunidade de mercado, a vantagem competitiva, a estratégia de mercado, o desenvolvimento organizacional, a equipa de gestão, o ambiente competitivo, o modelo de receita e a proposta de valor.

1. *Oportunidade de mercado:* Segundo Laudon & Trevor (2014), a oportunidade de mercado refere-se ao espaço de mercado pretendido pela empresa e às oportunidades financeiras disponíveis para o negócio se concretizar nesse espaço de mercado. Os autores consideram que um mercado pode ser dividido em nichos de mercado menores, e que a oportunidade de mercado é definida pela determinação do potencial de receita em cada um desses nichos de mercado, onde a empresa espera competir.

2. *Vantagem competitiva*: Uma das definições de vantagem competitiva é a capacidade de uma organização se manter à frente da concorrência, sendo que uma performance superior significará a liderança de mercado (Huang et al., 2015). As empresas obtêm vantagem competitiva quando conseguem oferecer um produto superior às outras empresas no mercado, ou levar o produto ao mercado a um preço inferior da maioria dos concorrentes. Além da vantagem competitiva que pode ser alcançada por meio de um produto ou preço, as empresas também podem competir com diferentes abordagens de mercado: algumas optam por desenvolver mercados globais, enquanto outras optam por operar apenas em mercados nacionais ou regionais (Porter, 1985).

3. *Estratégia de mercado*: Esta secção de modelo de negócio de e-commerce detalha exatamente como o negócio pretende entrar num novo mercado e atrair novos clientes, sendo que consiste em definir as ações e estratégias de negócio, para promover os produtos e serviços da empresa para os seus clientes (Laudon & Trevor, 2014).

4. *Desenvolvimento organizacional*: Nesta secção, deve ser explicado como o negócio vai organizar o trabalho a realizar, o negócio precisa de uma organização para executar e implementar com eficiência as ações e estratégias de negócios que precisam ser realizadas (Laudon & Trevor, 2014).

5. *Equipa de gestão*: Esta secção do modelo de negócio identifica os funcionários responsáveis por fazer o modelo de negócios funcionar. A equipa certa não só dará credibilidade instantânea aos investidores externos, como também trará conhecimento de mercado para o negócio e a experiência adequada para implementar o plano de negócio (Laudon & Trevor, 2014).

6. *Ambiente competitivo*: Apoiando o modelo definido por Porter (1985), Laudon & Trevor (2014) também fazem a sua análise do ambiente competitivo, que no fundo refere-se a outras empresas com venda de produtos similares no mercado, a rivalidade entre os concorrentes existentes, as barreiras à entrada no mercado, a ameaça de produtos substitutos e por fim, o poder de negociação dos fornecedores e dos compradores. Segundo Laudon & Trevor (2014), o ambiente competitivo é influenciado por diversos fatores, entre os quais, o número de concorrentes existentes, a sua participação no mercado, a dimensão das suas operações, considerando quão lucrativas são e como se caracterizam os seus produtos. Esses concorrentes podem ser concorrentes diretos (com venda de produtos e serviços semelhantes no mesmo mercado) ou concorrentes indiretos (possivelmente operando em indústrias diferentes, mas ainda assim, a competir com produtos substitutos).

7. *Modelo de receita*: O objetivo do modelo de receita é descrever como uma empresa consegue criar receita, gerar lucro e produzir retorno superior ao capital investido. Segundo Laudon & Trevor (2014), os principais modelos de receita são os seguintes: Modelo de publicidade: refere-se a empresas que oferecem conteúdo e produtos/serviços, capazes de atrair uma procura suficiente grande para conseguir cobrar taxas de publicidade; Modelo de assinatura: refere-se a empresas que oferecem conteúdo e/ou produtos/serviços, cobrando uma taxa de assinatura que dê acesso a conteúdos exclusivos; Modelo com taxa de transação: refere-se a empresas que recebem uma taxa a cada transação; Modelo de vendas: refere-se a um modelo com receita de vendas, onde as empresas ganham dinheiro vendendo conteúdo e/ou produtos e serviços aos clientes; Modelo de afiliação: refere-se a empresas que usam afiliados para gerar negócios, recebendo uma percentagem da receita de qualquer venda extra, resultante de indicação.

8. *Proposta de valor*: A proposta de valor define como uma empresa responde às necessidades dos seus clientes (Laudon & Trevor, 2014). Para definir de forma clara e bem-sucedida uma proposta de valor de negócios, deve ficar clara a razão pela qual os clientes optarão por comprar através da empresa, em vez de comprar através de outros (Laudon & Trevor, 2014).

1.2.6. OS MEIOS DE PAGAMENTO NO E-COMMERCE

Para Dionísio et al, (2021) os meios de pagamento mais habituais no comércio eletrónico em Portugal são: cartão de crédito, cartão de débito, contra-reembolso, multibanco, transferência bancária, débito direto, paypal e cartão pré-pago.

Contudo, nos últimos tempos surgiu um método de pagamento mais consensual, sobretudo nos jovens: o mbway, que é atualmente, o meio de pagamento mais utilizado pelos clientes situados entre os 15 e os 34 anos.

Esse mesmo estudo do Barómetro E-Commerce da Marktest, do ano de 2022, revela que existem modalidades preferidas diferentes de segmento para segmento. Apesar do *mbway* ser a preferência clara nos mais jovens, para a população adulta entre os 35 e os 54 anos, a opção mais relevante é o cartão de crédito. O cartão de débito e a referência multibanco completam o pódio, assumindo-se também como opções alternativas válidas, gráfico 3 (Anexo 3).

1.3. O IMPACTO DO COVID-19 EM PORTUGAL

O impacto económico de epidemias passadas é difícil de avaliar devido à falta de dados confiáveis (Gans, 2020). No entanto, segundo os autores Silva et al (2021) a pandemia causada pelo Covid-19 é considerada a oitava pandemia mais mortal da história, sendo responsável por mais de 150 milhões de infeções, sendo que esta fase de grande incerteza e de expectativa em relação ao futuro, condicionou e muito as emoções, o humor e os hábitos dos portugueses.

Com a mudança da realidade que a pandemia trouxe consigo, os compradores estão a reformular o que parece ser o novo comportamento normal de consumo, uma vez que mudaram para uma realidade que não existia antes da Covid-19 (N2021). Segundo Ferreira (2022) existem três alterações estruturais que vão moldar o novo consumidor pós-pandemia: o risco e a incerteza como preocupação diária; a valorização da qualidade do produto, da experiência e do tempo; e o digital que está a tornar-se o canal mais importante das suas vidas. Sendo que esta mudança para o digital está relacionada com o aumento das compras online. Entre os principais motivos para esta escolha destacam-se os fatores “melhores preços e descontos” com 53% e o “evitar de multidões” com 51%. (Agroportugal, 2021). Segundo o mesmo estudo, os portugueses esperam alterar os seus hábitos e comportamentos face ao período pré-pandemia, com 43% das pessoas a quererem passar mais tempo com a família, 38% a quererem fazer mais compras online, 34% a planearem utilizar menos transportes públicos e por fim, 47% a confessarem que irão com menos frequência a discotecas e bares.

1.4. O TURISMO EM PORTUGAL

“O setor do turismo é uma atividade económica fundamental para a geração de riqueza e emprego em Portugal. Nos últimos 9 anos o país registou uma taxa de crescimento média anual de 7,2% nas dormidas, o que se traduz num aumento de 37 milhões de dormidas em 2010, para 70 milhões de dormidas, em 2019, o maior valor de que há registo.” (TravelBI, 2022).

Ainda segundo o Turismo de Portugal (2022) em 2021, o setor do turismo nacional registou uma recuperação dos níveis de procura quando comparado com o ano de 2020. Sendo que foram registados 14,5 milhões de hóspedes dos quais 6 milhões estrangeiros,

o que representa uma recuperação de 39,3 % e 52,0%, respetivamente, em relação ao ano de 2020. Se quisermos perceber como tem sido a evolução mais recente, os primeiros 4 meses do ano de 2022 estes valores prometem ter ainda uma maior expressão, com um número total de 6 milhões de hóspedes (2,9 milhões de hóspedes de Portugal e 3,2 milhões de hóspedes estrangeiros). Mantendo estes níveis até ao final do ano, teremos um crescimento significativo comparando com o ano de 2021, reiterando a posição do Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) que afirmou que em 2023, o setor do turismo vai ultrapassar os níveis pré-pandémicos.

CONCLUSÕES

Nos últimos anos temos assistido a uma crescente evolução no consumo, produção, exportação e comercialização do vinho português, sendo já o país com o maior consumo per capita do Mundo. Este setor vitivinícola português é visto como um setor de grande importância, tanto pelo valor económico que gera, como pela população que ocupa e pelo papel que desempenha, quer a nível social, como de conservação do meio ambiental. Os portugueses conservam no seu ADN a história secular da vinha e dos vinhos, onde os mesmos são muito mais do que uma bebida, mas são sim, parte da cultura e da tradição do país.

Ao mesmo tempo, a utilização de internet e do e-commerce atinge novos máximos históricos, com 85% da população portuguesa a consumir internet e 40,4% a comprar online. Números esses que se preveem vir a aumentar, com novas tendências a serem incorporadas nos hábitos de consumo dos consumidores, que vão obrigar quem vende a adaptar-se a quem compra.

As vantagens mais evidentes na utilização do e-commerce são os preços mais competitivos, a variedade de escolha existente, a entrega rápida e a conveniência. Apesar do potencial das vantagens do e-commerce cobrir as barreiras existentes no mercado, a segurança cibernauta continua a ser um dos temas a ter em consideração se quisermos estabelecer uma relação de confiança com os consumidores finais.

Existem no modelo de negócio, alguns pontos que são precisos ter em consideração, tal como o ambiente competitivo, a estratégia de mercado, a oportunidade de mercado, a proposta de valor, e os modelos de receita. Dentro dos modelos de receita, destacam-se

os modelos de publicidade, os modelos de assinatura, modelos com taxa de transação, modelos de vendas e os modelos de afiliação.

Relativamente ao e-commerce, existem vários meios de pagamento, sendo que as opções mais utilizadas são o mbway, o cartão de crédito, o cartão de débito e a referência multibanco.

Saindo da realidade da internet e do e-commerce e entrando no impacto do covid-19 em Portugal e no Mundo, é fácil constatar que a pandemia trouxe consigo novos hábitos de consumo que tornaram o consumidor mais consciente, mais atento ao pormenor e mais propenso à realidade digital. É interessante perceber que existe um claro desejo por parte dos portugueses em voltar à normalidade, mas de forma mais controlada, como sugerem as 47% das pessoas que afirmam querer frequentar menos espaços como discotecas e bares.

A pandemia foi o principal responsável pela desaceleração do crescimento no turismo, que se tinha vindo a sentir até 2019. Contudo, os dados relativos aos primeiros 4 meses de 2022 e as previsões para os próximos anos, dão força à ideia de que o turismo vai voltar a encarrilhar e ultrapassar finalmente os níveis pré-pandémicos, já em 2023.

CAPÍTULO II

2. DESCRIÇÃO DO NOVO NEGÓCIO

O objetivo neste capítulo é descrever o novo negócio através da identificação da oportunidade que permite a sua criação, da explicação do seu conceito de negócio e da apresentação da sua proposta de valor.

2.1. IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

A pandemia trouxe inúmeros desafios à indústria do vinho em Portugal, que atravessou um período difícil de adaptação. Contudo, este setor em Portugal conseguiu crescer dentro de portas, quer em volume, quer em preço, considerando o facto dos consumidores afirmarem estar a beber mais vinho do que outros tipos de bebidas.

Os consumidores regulares bebem hoje mais vinho e em maior número de ocasiões, sendo que existe um claro crescimento no consumo de vinho junto dos consumidores mais jovens – o consumidor do futuro. Estes são, no seu conjunto, bons sinais para a indústria do vinho portuguesa.

Não foi apenas no mercado do vinho que se sentiram alterações com a pandemia. Quando o Covid-19 chegou, forçou algumas mudanças nos comportamentos e interações sociais em todo o mundo. Contudo, mesmo antes da pandemia, já existia uma clara tendência de crescimento no digital.

Esta transformação digital afetou os consumidores, quer na forma de comunicar, quer no modo de procura de informações sobre produtos e/ou serviços, como também na forma de consumi-los. Por sua vez, estas alterações afetaram as empresas, que tiveram de mudar os seus modelos de negócios e adotar soluções criativas para se adaptarem a essas necessidades. Sendo assim, o aparecimento de consumidores cada vez mais exigentes e atentos ao detalhe, levou a que o multicanal se consolidasse, e a que o omnicanal viesse para ficar. O consumidor precisa de informação, de comodidade, de se sentir valorizado e de uma boa experiência multicanal, para poder criar confiança numa marca. Sendo que esse trabalho tem de ser feito diariamente, se as empresas quiserem resultados práticos, significativos e conclusivos.

A conjugação destas duas realidades, crescimento do mercado de vinho e transformação digital foi o ponto de partida para a criação do plano de negócio.

Como podemos dar mais informação sobre a qualidade e a diversidade dos vinhos portugueses aos consumidores portugueses? Como podemos trazer uma maior comodidade aos consumidores na compra de vinho em Portugal? Como podemos incentivar o consumo de qualidade e fazer crescer ainda mais o mercado de vinhos em Portugal? Como podemos garantir uma boa experiência digital ao consumidor português? Como podemos promover o vinho português aos turistas?

Estas foram algumas das perguntas que deram origem ao desenvolvimento e implementação do plano de negócio e respetiva marca *Wine On*.

2.2. EXPLICAÇÃO DO NEGÓCIO E DA PROPOSTA DE VALOR

O conceito geral do negócio e da marca *Wine On* enquadra-se num serviço de procura e comercialização de vinhos, que através da implementação de um website e de uma app

mobile, vai permitir ao consumidor descobrir, avaliar, recomendar e comprar os melhores vinhos, da forma mais prática e cómoda possível.

2.2.1. QUAL A RAZÃO PARA O LANÇAMENTO?

O lançamento deste novo serviço vem responder às necessidades de todos os apreciadores de vinho – que querem tudo à distância de um *click*; dos pontos de venda especializados, que pretendem um mercado cada vez mais dinâmico; e dos turistas, que quando visitam Portugal podem ter interesse em saber mais sobre os vinhos portugueses.

Atendendo a estes três targets diferentes, o projeto traz consigo cinco pontos fundamentais: Projeto inovador; Dinamizar do mercado dos vinhos; Educar o consumidor acerca do mercado de vinhos; Educar o consumidor quanto à importância dos pontos de venda especializados; Ajudar a promover a qualidade excecional do vinho português.

2.2.2. COMO SERÁ IMPLEMENTADO O SERVIÇO?

A *Wine On* estará disponível em versão Web e App mobile para sistemas operativos IOS e Android, e vai fornecer informações pormenorizadas de vinhos e produtores nacionais, e qualquer utilizador terá à sua disposição fotografias dos vinhos, preços, características, castas, vídeo apresentação dos produtores, localização das vinhas, produtores, características da região, seleção de vinhos para diferentes tipos de pratos, *reviews*, entre outros.

A comercialização de vinhos será feita em qualquer espaço comercial com venda de vinho, através de *delivery* e *take away* com recolha num ponto de venda parceiro *Wine On*, sendo que existirão condições especiais para todas as lojas especializadas em vinho.

2.2.3. QUAIS SÃO AS FUNCIONALIDADES DO SERVIÇO DE PROCURA?

Os consumidores que queiram saber mais sobre um determinado vinho poderão fazer *scan* do código de barras desse vinho ou procurar pelo vinho no motor de busca da aplicação, de forma a terem acesso a todas as informações disponíveis sobre esse vinho.

As informações disponibilizadas serão sobre os vinhos e produtores nacionais. Relativamente aos vinhos, será disponibilizado o *rating* (com base nas *reviews*), as principais características dos vinhos (sabor, casta, zona geográfica, etc), o preço e a disponibilidade nos pontos de venda especializados mais próximos. No que toca à informação relativa aos produtores nacionais de vinhos será feita uma apresentação inicial, será colocada a história e as principais características dos vinhos do produtor.

2.2.4. QUAL É A PROPOSTA DE VALOR?

A proposta de valor será única e diferenciadora, que ajudará a definir de forma clara a razão pela qual o consumidor final deverá optar pela *Wine On*, no momento da compra. Pretende-se que a proposta de valor se oriente por alguns princípios de atuação entre os quais se destacam: a qualidade e eficiência do serviço de procura; um vasto leque de informação sobre os vinhos e produtores nacionais; uma experiência *tailored made* para o consumidor português; a avaliação integral das necessidades de todos os *targets* já mencionados acima; a criação de um sistema para estimular o consumo de qualidade; e uma oferta única à medida dos turistas que visitam Portugal.

Relativamente às funcionalidades do serviço de procura, o *scan* por código de barras reduz para zero a margem de erro na pesquisa, garantindo ao consumidor final uma resposta rápida e 100% fidedigna.

No que diz respeito à vertente da comercialização de vinhos, a criação de um sistema de pontos dedicado ao consumidor final para estimular o consumo de vinhos garante também uma oferta única no mercado.

2.2.4. O TESTE DA PROPOSTA DE VALOR

Para fundamentar a validade da proposta de valor, realizou-se um estudo de mercado com 208 respostas representativas da população portuguesa atual, de forma a perceber se os princípios de atuação do novo negócio, satisfazem as necessidades dos consumidores.

No que diz respeito ao interesse na proposta de valor, 87% dos inquiridos afirmaram ter interesse no lançamento de uma app de apoio à escolha dos melhores vinhos através de uma simples fotografia à garrafa de vinho. Contudo, existem 13% da amostra que respondeu negativamente. Ou seja, existe uma “fatia” dos inquiridos que não teriam

interesse em ter à disposição uma app de ajuda à escolha dos melhores vinhos (Tabela 1 – anexos).

Na tabela 2 (anexos), conseguimos perceber que a penetração no sexo masculino é de 100%. Ou seja, quem está a afetar negativamente a percentagem de interesse são os indivíduos de sexo feminino.

Também conseguimos perceber na tabela 3 (anexos), que a penetração mais alta está nas idades entre os 18-24 anos e 35-54 anos, com 93% e 89% de penetração respetivamente. Onde se observa que a menor penetração é no escalão 25-34 anos.

Em suma, podemos afirmar que 18% das mulheres entre os 25 e os 34 anos não teriam interesse em ter à sua disposição uma app que as ajudasse a escolher os melhores vinhos com melhor preço/qualidade.

Relativamente ao interesse numa das propostas de valor, concluímos que 80% dos inquiridos teriam interesse em ter à sua disposição uma plataforma de compra de vinhos online com benefícios por compra (Tabela 4 – anexos).

No que diz respeito à caracterização da amostra por sexo, percebemos através da tabela 5 (anexos) que quem está a afetar negativamente esta amostra mais uma vez, são as mulheres, com 23% a assumirem que não teriam interesse. Em sentido contrário, 100% dos indivíduos do sexo masculino teriam interesse em ter à sua disposição a nova plataforma *Wine On*.

É também possível tirar ilações relativas à penetração por idade na tabela 6 (anexos), onde percebemos que a maior penetração vem dos dois escalões mais jovens (18-24 anos e 25-34 anos), com 87% e 83% respetivamente. O escalão com menor interesse neste novo *asset* é o escalão mais velho (+ de 55 anos).

Assim, podemos concluir que à medida que a idade das mulheres aumenta, o interesse delas numa app/website onde pudessem comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha, e onde pudessem acumular pontos em cada compra realizada, diminui.

A maior parte dos inquiridos, num total de 88% da amostra teria interesse em acumular pontos com a sua atividade através da atribuição de *ratings* e *reviews* na plataforma (Tabela 7 – anexos).

O maior interesse na acumulação de pontos é dos indivíduos do sexo feminino, com 91% versus 83% no sexo masculino (tabela 8 - anexos).

No que diz respeito à caracterização por escalão etário (tabela 9 – anexos), podemos concluir que o maior interesse é proveniente do escalão mais jovem da amostra (18-24 anos) e do escalão mais velho da amostra (+ 55 anos), com 93% e 91% respetivamente.

Em relação ao perfil de indivíduos com interesse em participar em provas de vinho, eventos privados, e em obter conteúdos exclusivos sobre vinhos por um valor de 3,99€, 6,7% da amostra revelou ter interesse (Tabela 10 – anexos).

Se aprofundarmos a análise, os indivíduos do sexo feminino demonstram maior interesse na obtenção de benefícios extra comparativamente com os indivíduos do sexo masculino, com 57% e 43% de penetração respetivamente (tabela 11 - anexos).

Em termos de caracterização por escalão etário, o escalão com mais idade (+ 55 anos) é o que tem maior interesse na obtenção de benefícios extra, com um interesse de 23% da amostra, sendo que o escalão com menor interesse é o 18-24 anos, com 0% de penetração (tabela 12 - anexos).

CONCLUSÕES

É um facto que o consumo de vinho em Portugal atingiu valores muito elevados, sendo que a tendência será ainda para um aumento desse consumo e para um alargamento do espectro de novos segmentos de idade, como indica o recente recrutamento da população mais jovem no consumo de vinho. Assim, o crescimento do mercado dos vinhos em Portugal é um fenómeno raro na realidade dos setores portugueses.

Este fenómeno, aliado à popularização e transformação digital cria uma oportunidade no mercado para o surgimento de um novo serviço de procura e comercialização de vinhos, que vá ao encontro das necessidades específicas dos vários *targets* identificados.

A proposta de valor diferenciadora, pretende aproveitar a oportunidade no mercado, para contribuir para um mercado mais dinâmico; para uma maior promoção do vinho nacional junto de todos os intervenientes; e para um consumidor mais informado, educado, consciente e capaz de garantir um crescimento ainda mais consolidado naquilo que ao consumo de vinho nacional, diz respeito.

Por fim, essa mesma proposta de valor foi validada em todos os princípios de atuação do novo negócio. As conclusões foram todas positivas, sendo que podemos assumir que todas as propostas de valor satisfazem as necessidades dos consumidores, revelando assim que existe interesse e abertura dos consumidores, para uma entrada no mercado.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISE DE MERCADO

A abordagem neste capítulo será orientada para os diferentes contextos que podem influenciar a *Wine On* nas várias vertentes: económica, política-legal, sociocultural e tecnológica. Segue-se assim a fase de compreensão da dimensão do mercado, das suas particularidades e do seu poder de consumo, para podermos começar a delinear o caminho para a tomada de decisões e ações assertivas para o lançamento.

3.1. ENVOLVENTE MACRO

Em termos económicos, à semelhança do que tem acontecido na economia a nível mundial, a economia portuguesa também tem sofrido vários avanços e recuos nos últimos anos. Assim, vamos destacar alguns pontos que poderão influenciar positivamente e negativamente o setor de atividade do projeto:

Fatores económicos

- O crescimento em Portugal é superior em 3,5 pontos percentuais ao projetado pela Zona Euro em 2022. As projeções económicas do Banco de Portugal, preveem que Portugal cresça mais que a Zona Euro durante os próximos dois anos. Em 2022, com um crescimento de 6,3% em 2022, e em 2023 e 2024 com crescimentos de 2,6% e 2%. (Figura 14 - anexos). *Impacto no negócio:* Positivo | Um crescimento forte da economia portuguesa pode impactar positivamente os consumidores em alguns indicadores importantes, tal como a confiança e o consumo.
- A inflação em Portugal tem vindo a aumentar desde o início do ano, tendo-se fixado nos 8,1% em maio de 2022 (Figura 15 - anexos). As projeções apontam para um forte crescimento da inflação em Portugal, fixando-se nos 8,1% em 2022, e em 3% nos dois anos seguintes, e 2,0% a partir de 2025. *Impacto no negócio:* Negativo | A inflação alta pode ter um efeito negativo no consumo. Com o

aumento generalizado do preço dos bens e serviços, e redução da poupança, pode existir uma retração do consumo por parte dos consumidores. Por outro lado, a perspectiva de controlo da inflação em 2023, pode ter o efeito contrário.

Fatores Políticos-Legais

- A invasão da Ucrânia e o reaparecimento da pandemia na Ásia, em particular na China, têm condicionado a atividade económica, o comércio e a inflação global. Os preços das matérias-primas continuam elevados, apesar de existir uma possibilidade de redução nos próximos tempos. *Impacto no negócio:* Negativo | A instabilidade política que se sente neste momento, vai ter consequências na execução do plano de recuperação e no crescimento económico, podendo trazer consigo pressão sobre preços, inflação e baixo consumo.
- A taxa média efetiva do imposto pago pelas empresas caiu para 18,4%. *Impacto no negócio:* Positivo | Uma baixa taxa de IRC influencia positivamente os resultados da empresa e permite também libertar meios financeiros para novos possíveis investimentos.
- Têm existido algumas medidas de apoio do governo às PME, tais como a Empreende XXI, StartUP Voucher ou a linha de crédito para micro e pequenas empresas. *Impacto no negócio:* Positivo | A presença de apoios destinados ao desenvolvimento de projetos em fase da ideia é extremamente importante caso não exista capacidade financeira para o *kick-off* do projeto.
- Ainda não está criada na legislação a obrigatoriedade de um código de barras em produtos consumíveis. Contudo, a grande maioria dos vendedores acha mais fácil ter os produtos que entram nas suas lojas com código de barras, pelo que muitos vendedores exigem códigos de barras. *Impacto no negócio:* Positivo | A exigência de código de barras por parte da maioria dos comerciantes, mesmo sem a legislação do seu lado, é uma garantia de que será possível concretizar quase a 100% o serviço de procura de vinhos.

Fatores Sociais

- O desemprego em Portugal mantém praticamente os valores desde o início do ano, sendo que em abril a taxa de desemprego manteve-se em 5,8%. (Anexo 8) As projeções do Banco de Portugal preveem que a taxa de desemprego atinja os 5,9% em 2022, ligeiramente abaixo dos 6% anteriormente previstos. *Impacto no negócio:* Positivo | A contínua recuperação da taxa de desemprego impacta o rendimento das famílias, que aumenta e que afeta positivamente o consumo.
- O número de utilizadores de internet cresceu 41% desde 2012, sendo que atualmente, 85% da população portuguesa é utilizadora de Internet (Gráfico 1 - anexos). *Impacto no negócio:* Positivo | O crescimento consolidado do número de utilizadores de internet em Portugal perspetiva um cenário potencial de expansão positivo.
- Em 2021, 40,4% dos portugueses foram utilizadores de comércio eletrónico em Portugal, com um crescimento de 5,2 pontos percentuais *versus* o período homólogo (Gráfico 2 - anexos). *Impacto no negócio:* Positivo | O crescimento consolidado do número de utilizadores de comércio eletrónico em Portugal perspetiva um cenário potencial de expansão positivo.

Fatores Tecnológicos

- É evidente o crescimento cada vez mais célere por parte das tecnologias de informação, em particular do modelo *Cloud Computing*, que tem modernizando as redes, servidores, *storage*, aplicações e serviços, relativamente ao acesso e ao armazenamento de dados. *Impacto no negócio:* Positivo | A evolução constante deste conjunto de recursos de computação partilhados faz antever um crescimento exponencial nos próximos anos, que se traduzirá numa maior capacidade na partilha e no armazenamento de dados global.
- O acesso à rede de 5ª Geração (5G) é a próxima geração de comunicações móveis, e será implementado ao longo dos próximos anos com cada vez maiores capacidades. *Impacto no negócio:* Positivo | A implementação desta tecnologia no País vai permitir velocidades de navegação mais rápidas, especialmente em dispositivos móveis.

3.2. LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES COM A PANDEMIA

É irrefutável que o vírus Covid-19 teve um impacto sem precedentes no comportamento dos portugueses, sendo que agora que a fase mais crítica da pandemia foi finalmente ultrapassada, ainda se mantêm alguns hábitos adquiridos durante esse período.

A pandemia obrigou os consumidores a ficarem em casa e as motivações de compra e os momentos de consumo agora acontecem, na sua grande maioria, dentro de casa. O interior é o novo exterior e ficar em casa é confortável, enquanto experimentar coisas novas continua a ser menos atrativo. É um consumidor cada vez mais exigente e consciente do que o rodeia. Um consumidor mais digital e com um consumo repensado alicerçado no conceito *value-for-money*.

Este fenómeno exige que as marcas centrem os seus esforços em entender o comportamento de consumo dos lares. Assim, e como consequência da pandemia, vemos hoje um consumidor mais introspetivo, que vai criando desafios cada vez maiores para as empresas, que por sua vez tentam encontrar novas formas de comunicar com eles e de os atrair.

É assim fundamental que as marcas saibam conquistar a confiança dos consumidores no período pós-pandémico, que saibam passar de forma rápida e intuitiva a sua proposta de valor, que tenham uma presença digital em 360° efetiva e que tenham em atenção que estão a comunicar com consumidores diferentes, mais exigentes, que não vão ter problemas em procurar alternativas, caso não lhe sejam apresentadas as soluções realmente impactantes.

3.3. ENVOLVENTE MICRO

3.3.1. O MERCADO DE VINHO EM PORTUGAL

A indústria do vinho insere-se na indústria de bebidas, que apresenta um elevado volume de negócios e um alto valor acrescentado bruto significativo. Este sector, para além do seu elevado valor económico, apresenta um efeito multiplicador, quer no emprego gerado quer na ocupação do mundo rural, relevando assim uma importância estratégica para Portugal.

Segundo os últimos dados do Banco de Portugal, o volume de negócios da indústria de bebidas nos segmentos de atividade económica de vinhos, cerveja, refrigerantes e águas era de 3,2 mil milhões de euros, tinha um total de 1.344 empresas relacionadas com o negócio do vinho e empregava cerca de 15.866 pessoas em Portugal.

O mercado de vinhos em Portugal é caracterizado por um elevado número de produtores, canais de distribuição e microempresas de cariz familiar. Sendo que se trata de um mercado muito fragmentado, dificultando a análise de mercado na sua plenitude. Nos últimos anos, apesar de terem aparecido novos *players* no mercado e novas formas de comercialização, sobretudo ao nível do retalho, a estrutura do mercado tem-se mantido praticamente inalterada.

Se olharmos apenas para o mercado de vinho, no relatório disponibilizado pelo Banco de Portugal, percebemos que o peso do segmento do vinho é muito superior ao peso dos outros segmentos.

O segmento de vinho representa cerca de 55,11% do volume de negócios da indústria de bebidas (vinho, cerveja, refrigerantes e água), 85,12% do número de empresas e 65,3% do número de pessoas ao serviço (Figura 2 – anexos). Ou seja, podemos afirmar que em 2020, o volume de negócios gerado pelo segmento de vinho foi de 1,76 mil milhões de euros, que existiam 1.144 empresas no segmento, e que 10.360 era o número total de pessoas ao serviço, no segmento dos vinhos.

A análise à indústria de vinho, só é possível realizar com rigor, tendo em conta todo o processo da cadeia de valor e compreendendo todas as variantes e pilares de desenvolvimento. Neste mercado bastante fragmentado, existem três pontos cruciais para uma análise metódica: a produção, o consumo e a comercialização.

Portugal é um país pequeno, mas de enorme diversidade. Se hoje produzimos com a mesma qualidade de grandes produtores internacionais, tem de existir algo que nos diferencie. O respeito pela fruta, o solo e o clima, a apresentação de propostas de vinhos diferentes e a procura pelo saber do antepassado, mas de olhos postos no futuro, parece ser o segredo para um desenvolvimento tão positivo do vinho português.

Os valores apurados pelo Instituto da Vinha e do Vinho (IVV) na tabela 13 (anexos) confirmam a tendência de uma evolução positiva da produção de vinho, tendo em comparação a média das últimas cinco campanhas e o previsto para 2021/2022, apontando para um aumento de volume na ordem dos 7,3 milhões de hectolitros (hl), mais 14% face à campanha 2020/2021.

À exceção das ilhas, as produções verificadas em todas as regiões vitivinícolas perspetivam-se superiores aos anos anteriores, com especial destaque para as Terras de Cister, Terras de Dão, e Douro e Porto.

Segundo a mesma fonte, em termos de variedade de vinho, tem-se assistido a uma predominância na produção de vinhos tintos, representando um total de 61,4% do total produzido. Numa segunda linha, aparecem os vinhos brancos com 31,2% da produção nacional, seguidos pelos vinhos rosé, que têm conquistado terreno nos últimos anos e já apresentam uma participação de 7,4% na produção total nacional.

Abrindo o espectro da análise para o panorama internacional, em 2020, a produção de vinho no mundo foi de aproximadamente 260 milhões de hectolitros (mhl), sendo que Portugal atingiu uma produção de 6.4 mhl, mantendo o 11º lugar, como país produtor de vinhos, olhando ainda ao longe para as três maiores produtoras de vinhos do mundo: Itália, França e Espanha.

Progredindo na análise da indústria nacional e internacional de vinhos, chegamos ao segundo ponto fundamental: o consumo de vinho.

O consumo de vinho tem vindo a crescer de forma intermitente, com valores na ordem dos 5/5,2 milhões de hectolitros ao ano, desde 2017. Contudo, o ano de 2020 foi um ano assinalável para a indústria do vinho no geral. Num contexto desfavorável devido à pandemia, quando se esperava que a tendência fosse a queda de consumo, os portugueses demonstraram o contrário e inverteram essa previsão de tendência (Gráfico 4 – anexos).

Segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), em 2020 Portugal chegou à liderança mundial do consumo de vinho per capita, com uma média absolutamente extraordinária de consumo de 51,9 litros de vinho (Gráfico 5 – anexos).

O consumo *per capita* de Portugal foi o mais alto a nível internacional, tendo superado países com uma enorme tradição de produção de vinhos, como é o caso de Itália, França, Espanha e Argentina. Seguido de Portugal, os países que preencheram o pódio foram os italianos, que consumiram 46,6 litros *per capita*, e os franceses, que viram o seu consumo estagnar nos 46 litros de vinho por pessoa.

E assim, chegamos ao último ponto da análise de mercado de vinho: a comercialização de vinhos em Portugal, ou seja, os valores da venda de vinhos em Portugal. A comercialização de vinhos pode-se dividir em dois canais diferentes: restauração e distribuição. Apesar de ter seguido uma tendência positiva nos últimos anos, a chegada da pandemia, em 2020, veio alterar todo o panorama (Gráfico 6 – anexos).

O momento de viragem deu-se entre 2019 e 2020, com uma redução de quase 30 milhões de litros comercializados, provocada pela queda abrupta do canal Restauração (-45% vs período homólogo). Em sentido contrário, o canal Distribuição tem conseguido crescer de forma consolidada, ainda que esse crescimento não tenha sido ainda suficiente para cobrir a queda no volume do canal Restauração.

Se olharmos para a comercialização em valor (Gráfico 7 – anexos), podemos ver que o comportamento é semelhante, com uma queda acentuada entre 2019 e 2020.

Através deste gráfico podemos concluir que o peso dos dois canais em valor também se alterou nos últimos anos, devido ao impacto da pandemia. Enquanto que, em 2016, a restauração representava 54% da comercialização de vinho em Portugal, esse peso é de apenas 34% em 2021. Ou seja, com a pandemia de 2020, o canal mais importante na comercialização de vinhos passou a ser o canal Distribuição.

Em relação ao preço médio (Gráfico 8 – anexos), as diferenças não são acentuadas, sendo que a tendência que se tem vindo a assinalar em cada um dos canais é de um aumento residual de ano para ano.

Contudo, se olharmos para o preço médio total em 2020, percebemos que existiu uma queda significativa, muito por culpa da desvalorização do mercado nesse ano, ou seja, nesse ano, a perda do mercado em valor foi superior à perda do mercado em volume.

3.3.2. CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Como vimos no capítulo anterior, o principal canal de comercialização de vinhos em Portugal é o canal Distribuição, que tem uma série de especificidades que o tornam num mercado muito fragmentado e cada vez mais dinâmico.

Tudo começa na produção, através dos produtores e vitivinicultores, que segundo dados do IVV (Figura 3 - anexos) contam já com cerca de 7.500 inscrições ativas em Portugal. Após a produção, podem existir duas finalidades distintas: ou o produtor vende o vinho produzido e embalado diretamente ao cliente final, através do canal físico e/ou digitais, ou o produtor vende a armazenistas, comerciantes ou retalhistas.

Se o produtor vender a armazenistas e comerciantes, o produto segue para distribuidores e grossistas que por sua vez o vendem a retalhistas (hipermercados, supermercados, mercearias e garrafeiras), que o vendem finalmente ao consumidor final através dos canais físicos e/ou digitais.

Contudo, o mais comum, é o produtor vender diretamente a retalhistas, chegando depois ao consumidor final, com menos intermediários pelo caminho.

3.3.3. CONCORRÊNCIA

Tal como acontece em praticamente todos os negócios, a concorrência é um fator a ter em conta. Assim, torna-se fundamental analisar a concorrência existente neste mercado, de forma a apresentar de seguida, os pontos da proposta de valor que fazem da ideia de negócio diferente para melhor.

A análise concorrencial divide-se da seguinte forma: Concorrentes diretos – empresas com um serviço idêntico de comercialização de vinho online; Concorrentes indiretos – empresas que vendem vinho em plataformas diferentes do online, ou que vendem vinho nos canais físicos e digitais, não sendo esse o core do seu negócio.

Relativamente aos concorrentes diretos, destacam-se as seguintes plataformas de comércio online:

- *Vivino*;
- *Adegga*;
- *Wine.pt*.

A *Vivino* é uma empresa norte-americana com presença em Portugal, e destaca-se pelo serviço de procura de vinhos inovador, que funciona através de uma fotografia ao rótulo dos vinhos, e pela informação relevante sobre os vinhos, com *ratings* e *reviews* de utilizadores. Nos últimos dois anos (no decorrer da pandemia) alteraram o seu modelo de negócio, e abriram portas à comercialização de vinho online, onde têm trabalhado sob o *claim* “Milhões de pessoas confiam em nós para encontrar e comprar o vinho perfeito para qualquer ocasião.”

A caminhar na mesma direção, a *Adegga* e a *Wine.pt* são empresas portuguesas focadas única e exclusivamente na comercialização de vinhos online, através de parcerias com pontos de venda selecionados.

Embora as garrafeiras e lojas especializadas em vinho, sejam concorrentes diretos na teoria, o plano de negócio que está a ser apresentado, pressupõe que estes *players* sejam parceiros, e não concorrentes.

No que diz respeito aos concorrentes indiretos, destacam-se todos os hipermercados, supermercados, mercearias, ou plataformas de venda de uma vasta gama de produtos, entre os quais vinhos, como é o caso da empresa *catawiki*.

3.4. ESTUDO DE MERCADO | QUESTIONÁRIO

Para fundamentar algumas decisões estratégicas do plano, comprovar conclusões retiradas na revisão de literatura, e para identificar algumas das principais características dos potenciais clientes da marca.

Objetivos do estudo: Os objetivos do estudo são caracterizar o perfil de indivíduos da amostra em todas as questões fundamentais do questionário, de forma a retirar conclusões importantes para o negócio e encontrar valores e percentagens base para ter em consideração no plano estratégico e financeiro.

1. Definir a percentagem de consumidores de vinho.
2. Caracterizar o perfil de indivíduos consumidores de vinho.
3. Caracterizar o perfil de indivíduos consumidores por preferência de tipo de vinho.
4. Caracterizar o perfil de indivíduos consumidores por frequência de compra.
5. Identificar a preferência de ponto de venda.
6. Quantificar o conhecimento relativo às lojas especializadas de vinho.
7. Caracterizar o perfil de indivíduos com interesse numa app de ajuda à escolha dos melhores vinhos qualidade/preço.
8. Caracterizar o perfil de indivíduos com interesse numa plataforma de comercialização de venda de vinhos online, com possibilidade de entrega ao domicílio.
9. Identificar os custos de entrega aceitáveis para os inquiridos.
10. Caracterizar o perfil de indivíduos com interesse em acumular pontos com a sua atividade na plataforma.
11. Caracterizar o perfil de indivíduos com interesse em provas de vinho, eventos privados e conteúdos exclusivos sobre vinhos.

Universo e amostragem: O Universo do estudo é constituído por indivíduos do sexo masculino e feminino, com mais de 18 anos, residentes em Portugal. A amostra recolhida foi representativa da população portuguesa e teve um número total de 208 indivíduos, dos quais 53,8% são do sexo feminino e 46,2% do sexo masculino, todos maiores de 18 anos. Devido às limitações de budget e tempo optou-se pela utilização de um processo de amostragem não-probabilística: amostragem por conveniência.

Instrumento de recolha: Sendo um estudo misto quantitativo e qualitativo, os dados foram recolhidos através de um questionário realizado através do *Google Forms* (Questionário 1 – anexos), constituído por 17 perguntas, onde foram utilizadas todas as variáveis existentes: variáveis qualitativas ordinais, qualitativas nominais, quantitativas discretas e contínuas.

Conclusões do estudo:

- *Definir a percentagem de consumidores de vinho* - das 208 respostas ao questionário, 89% dos indivíduos afirmaram ser consumidores de vinho, ou seja, uma percentagem equivalente a uma amostra de 186 indivíduos. Sendo que 77% dos indivíduos não consumidores de vinho, são do sexo feminino.
- *Caracterizar o perfil de indivíduos consumidores de vinho* - Na amostra de indivíduos que são consumidores de vinho, percebemos que existe um equilíbrio entre os indivíduos do sexo masculino (49%) e feminino (51%). Percebemos que o grupo etário com maior representatividade em termos de número de consumidores de vinho é o grupo de 35-54 anos, seguido do grupo de 25-34 anos e do grupo de mais 55 anos. Existe uma penetração bastante elevada em todos os sexos e grupos etários, contudo os dois grupos com maior taxa de penetração no consumo de vinho são os grupos dos 25-34 anos, e dos mais de 55 anos (92% e 91%, respetivamente). No sentido contrário, o sexo feminino com menos 10% que o sexo masculino, é o grupo com menor penetração (tabela 13 – anexos).
- *Caracterizar o perfil de indivíduos por preferência de tipo de vinho* - Na amostra total de 208 indivíduos, o vinho preferido é o vinho tinto com 59% do total da amostra. Em segundo lugar aparece o vinho branco com 29%, o vinho rosé com 7% e por fim o vinho verde com apenas 1% da amostra (Tabela 14 - anexos).

Relativamente aos grupos etários, a ordem de preferência por tipo de vinho não se altera, mas existem alguns pontos interessantes para análise (Tabela 15 – anexos): O grupo mais equilibrado é o grupo mais jovem dos 18-24 anos; O vinho rosé é preferido por parte de 20% do grupo etário dos 18-24 anos; Quanto maior a idade, maior é a preferência por vinho tinto.

- *Caracterizar o perfil de indivíduos por frequência de compra* – No que diz respeito à frequência de compra, 33% dos inquiridos assumiram comprar tanto entre 1-2 como entre 3-4 garrafas de vinho por mês, 14% da amostra respondeu que compra entre 5 e 6 garrafas e 16% da amostra respondeu que compra normalmente mais de 6 garrafas de vinho por mês (Tabela 16 – anexos). Relativamente à caracterização da amostra na frequência de compra, o grupo mais jovem é aquele que compra menos garrafas, sendo que o grupo entre os 35-54 anos é aquele que compra com mais frequência mais de 6 garrafas de vinho por mês (tabela 17 – anexos).
- *Identificar a preferência de ponto de venda* – A maior parte dos inquiridos, num total de 84% da amostra afirma comprar as suas garrafas de vinho em Hiper/Supermercados. Os restantes 16% da amostra foram repartidos entre Lojas Especializadas com 11% da amostra, Internet com 2% da amostra e outros com 4% da amostra (Tabela 18 – anexos).
- *Quantificar o conhecimento relativo às lojas especializadas de vinho* – 78% dos indivíduos inquiridos mostraram conhecer lojas especializadas em vinho, sendo que apenas 46 inquiridos assumiram não conhecer nenhuma. Conseguimos assim concluir que o conhecimento dos inquiridos em lojas especializadas em vinho é muito bom.
- *Identificar do limite inaceitável dos custos de entrega* – Em relação aos custos de entrega, podemos verificar que 30% dos indivíduos da amostra indicaram que a partir dos 4€ o custo de entrega seria inaceitável para si, sendo que 27% indicaram o custo de 3 euros como o seu limite (Tabela 19 – anexos). Ou seja, podemos concluir que 92% da amostra suportaria um custo de entrega inferior a 2 euros, e 64% dos inquiridos suportaria um custo inferior a 3 euros.

3.5. DIMENSÃO DO MERCADO

De forma a ser possível realizar previsões fidedignas de vendas e de custos, é sempre necessário ter dados concretos retirados do mercado. Sendo que o primeiro passo, é

sempre definir qual a dimensão do mercado e o seu potencial de penetração, ou seja, qual o número de utilizadores e consumidores que a nossa marca vai conseguir atrair.

Através dos dados do estudo de mercado, retirados do questionário realizado, conseguimos apurar três pontos críticos, que serão muito importantes para a análise financeira que se fará posteriormente:

- Número de utilizadores potenciais das plataformas *Wine On* (86,5%) no mercado nacional;
- Número de consumidores potenciais *Wine On* (79,80%) no mercado nacional;
- Número de subscritores potenciais do cartão Gold *Wine On* (6,70%) no mercado nacional.

CONCLUSÕES

Neste capítulo de análise de mercado, começou-se por perceber se a envolvente macroeconómica estava com boas perspetivas para receber uma nova empresa no mercado de vinho em Portugal, sendo que de forma geral, todos os indicadores apontam de forma positiva para essa entrada no mercado. Em termos de fatores económicos, apesar de existir o efeito negativo da inflação atual, o momento é de oportunidade, sendo que a economia em Portugal está neste momento a crescer. No que diz respeito aos fatores político-legais, apesar de termos uma instabilidade política acentuada devido à atual invasão da Rússia à Ucrânia, existem pelos menos três pontos positivos que revelam um bom momento para uma entrada no mercado: a baixa taxa de IRC atual, a existência de inúmeros apoios atuais destinados ao desenvolvimento de novos negócios e a existência de códigos de barras por parte da grande maioria dos comerciantes. Em termos sociais, temos dois pontos positivos como a recuperação da taxa de desemprego e o crescimento consolidado de utilizadores de internet em Portugal. E por fim, pelo menos dois fatores tecnológicos que auguram uma entrada de sucesso, tal como a evolução constante e crescimento exponencial das tecnologias de informação, e a implementação do acesso à rede de 5ª geração (5G).

Depois da análise à envolvente macroeconómica, foi-se perceber quais as limitações e oportunidades provenientes da pandemia, tendo se chegado à conclusão de que é fundamental recuperar a confiança dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes, desconfiados e à procura de alternativas para os seus produtos de consumo.

De seguida, avançou-se para a análise da envolvente micro, análise do mercado de vinho em Portugal, do canal de distribuição e concorrência. Na análise de mercado, percebemos que o mercado é bastante fragmentado e constituído por um elevado número de produtores, canais de distribuição e microempresas de cariz familiar.

A evolução positiva na produção de vinho e o crescimento no consumo de vinho revelam boas perspetivas para a entrada de uma nova empresa no mercado. Em sentido contrário, a comercialização de vinho, quer em volume, quer em valor, sofreu uma quebra com a chegada da pandemia. Contudo, espera-se que estes valores voltem a crescer nos próximos tempos.

O canal de distribuição tem algumas especificidades que o tornam dinâmico, mas algo fragmentado, onde todos os intervenientes vendem ao consumidor final. Em termos de concorrência, existem ainda poucas empresas com o mesmo *core* exclusivo de venda de vinho online, contudo, não será de estranhar que apareçam algumas novas empresas para disputar este nicho de mercado.

Em relação ao estudo de mercado, os resultados foram bastante positivos: 89% dos inquiridos afirmaram ser consumidores de vinho, com uma maior predominância do grupo entre 35-54 anos. Existe uma frequência de compra elevada (66% com uma frequência de compra de três ou mais garrafas por mês), com clara preferência por hipermercados e supermercados, para realizarem as suas compras.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISE COMPETITIVA

4.1. ANÁLISE SWOT

Para que a empresa consiga entrar e estabelecer-se com qualidade no mercado dos vinhos, é fundamental conhecer o ambiente no qual está inserida e traçar os caminhos que devem ser seguidos, de forma a conseguir ter o posicionamento e estratégia certos.

Neste momento, em que ainda vivemos tempos com alguma incerteza, os investimentos a nível nacional e internacional ficam algo condicionados, tornando-se fundamental dar

atenção à análise da empresa no seu meio envolvente através de uma análise SWOT, que permite fazer exatamente isso (Figura 4 – anexos).

4.2. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são pontos de extrema importância que determinam o maior ou menor sucesso de uma empresa no mercado, e que ajudam a diferenciar a empresa dos concorrentes. É por isso importante identificá-los através dos objetivos que se pretendem alcançar.

De acordo com a revisão bibliográfica e análise de mercado escritas anteriormente, identificámos os seguintes fatores críticos de sucesso:

- *Massa crítica e Notoriedade* – A adesão à plataforma digital por parte dos consumidores é um dos pontos chave do negócio para a penetração da empresa no mercado. Quantos mais consumidores se registarem na plataforma, maior será o sucesso da mesma, abrindo portas também para potenciais parcerias e publicidade.
- *Preço* – O preço dos serviços é um fator relevante e crítico para o sucesso do negócio. Será importante apresentar preços competitivos e atrativos para uma rápida consolidação da empresa no mercado, sem nunca comprometer o equilíbrio financeiro.
- *Base de dados e IT* – Este é o fator mais crítico de negócio. A existência de uma base de dados dinâmica e completa é o principal “motor” para atrair novos consumidores, conquistar a sua confiança e estabelecer a empresa no mercado. Conseguir uma plataforma atual, com tecnologia recente é também crucial. Por isso, torna-se de extrema importância, ter um bom relacionamento com o fornecedor de IT e com todos os parceiros que vão ajudar a alimentar a base de dados.
- *Qualidade de serviço* – Para garantir que os clientes recrutados, ficam connosco, é importante que a qualidade do serviço seja excecional. Só assim vamos conseguir que todos os visitantes se tornem utilizadores e consumidores.

CONCLUSÕES

A comercialização de vinhos online em Portugal é um mercado ainda não muito explorado, com um potencial de crescimento muito acentuado, que se sustenta não só no crescimento do mercado de vinho em Portugal no seu todo, mas também no enorme crescimento do *e-commerce* em Portugal. Contudo, a inexistência de um grande número de empresas concorrentes não é a garantia de que não vão existir, e de que não vão tentar conquistar a sua “fatia” no mercado, pelo contrário.

Sendo assim, neste mercado existem grandes oportunidades, mas também grandes ameaças. É por isso fundamental que se garantam alguns pontos críticos de sucesso, como é o caso da massa crítica e notoriedade; de preços competitivos; de uma base de dados com tecnologia poderosa e por fim, de uma qualidade de serviço acima da média.

CAPÍTULO V

5. CONSTRUÇÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo será delineada a gestão estratégica do novo negócio. Uma definição que é de extrema importância por se tratar de um processo contínuo de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam onde estão, para onde querem ir e como vão lá chegar.

5.1. NOME DA EMPRESA

O processo de criação do nome de uma empresa, serviço ou produto, é de extrema importância para a sua estratégia corporativa como um todo. A escolha de um bom nome pode fazer toda a diferença no desenvolvimento de uma marca. O nome da empresa revela o espírito e a personalidade de uma empresa.

Tendo como ponto de partida o pressuposto de que o nome teria de ter uma associação imediata para os serviços prestados, e querendo sempre manter as portas abertas para uma possível internacionalização, a primeira palavra escolhida foi *Wine*. Esta palavra teria de

estar associada a uma outra palavra que indicasse movimento e energia. Assim, o nome escolhido para a empresa foi *Wine On*, com denominação social de Wineon, Lda.

5.2. LOGOTIPO DA MARCA

A identidade visual de uma empresa tem como objetivo principal tornar-se única em relação à concorrência e facilmente identificada pelos consumidores, parceiros, fornecedores e funcionários em cada contato com a empresa.

Os logótipos influenciam as nossas decisões, comunicam com o consumidor final e parceiros, e representam os valores da empresa. Por isso, é fundamental que a escolha do logótipo seja coerente com o negócio da empresa. Esse foi o ponto de partida para o desenvolvimento do logótipo da marca *Wine On*. Se fizermos a desconstrução do logótipo da marca (Figura 5 – anexos), identificamos dois elementos principais, que são a garrafa de vinho e o nome da marca *Wine On*. A cor verde foi escolhida com o intuito de reforçar a associação à palavra ON.

5.3. DEFINIÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E VALORES

A Missão, Visão e Valores são uma das mais importantes ferramentas de gestão que as empresas podem usar para definir a sua estratégia de negócio. É a partir destas três ferramentas de gestão que as empresas definem o seu propósito e promovem a reflexão sobre o presente e futuro do negócio. No fundo, são a base de qualquer cultura organizacional, sendo que com o passar do tempo, os conceitos vão mesmo sendo incorporados no dia-a-dia das organizações, tornando-se decisivos para o desenvolvimento e futuro da empresa. A Missão, Visão e Valores da *Wine On* são:

Missão

Ligar as pessoas e as empresas com uma entrega total. Garantir a entrega de valor, informação e vinho, através de elevados padrões de qualidade, sustentabilidade e segurança, enquanto estamos sempre em busca constante de novas formas de melhor servir os nossos consumidores.

Visão

Movimento, é o que propomos. É a nossa essência e a razão da nossa existência. Para o nosso consumidor, para o presente e para um futuro melhor.

Trabalhamos diariamente para ser a primeira escolha do consumidor, reinventando a comercialização de vinhos em Portugal, colocando sempre movimento, inovação, conhecimento e paixão em tudo aquilo que fazemos.

Valores

- *Energia*: Somos apaixonados, ambiciosos e rápidos a entregar valor.
- *Customer centric*: Trabalhamos todos os dias para continuar a merecer a confiança dos nossos consumidores e a superar as suas expectativas.
- *Inovação*: Procuramos a transformação, sempre orientados para novas soluções.
- *Movimento*: Estamos sempre empenhados em dar respostas aos desafios do presente e do futuro, criando soluções e processos para desenvolver o negócio.
- *Otimismo*: Somos otimistas e acreditamos na equipa que temos. Olhamos sempre para o lado positivo de tudo.
- *Humildade*: Somos conscientes e humildes. Aceitamos erros e *feedback* para que possamos aprender com eles.
- *Wineonership*: Somos *Wineoners*. Dedicamo-nos de alma e coração à empresa.
- *Pioneirismo*: Desafiamos e chegamos primeiro.
- *Sustentabilidade*: Estamos comprometidos em garantir o futuro, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e social.

5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.4.1. SEGMENTAÇÃO E MERCADO ALVO

Numa perspetiva de aprendizagem contínua de mercado, a entrada do negócio *Wine On* no mercado nacional será feita de forma faseada, em diferentes cidades de Portugal.

Os níveis de segmentação estratégica para entrada no novo negócio, serão de natureza comercial, geográfica e de cobertura. Assim, para a marca, interessa que sejam salvaguardados os três seguintes requisitos fundamentais:

- 1- Cidades com um bom volume populacional;
- 2- Cidades com um bom volume de vendas de vinho;
- 3- Boa distribuição dos pontos estratégicos em Portugal.

Após a definição dos critérios, definiram-se as quatro cidades estratégicas para o arranque da atividade da marca *Wine On*: Lisboa, Porto, Coimbra e Évora.

As escolhas de Lisboa, Porto e Coimbra preenchem de forma clara o primeiro requisito, com Lisboa a ter 808.786 habitantes, a cidade do Porto com 328.788 habitantes e Coimbra com 140.002 habitantes. Évora não preenche este primeiro requisito, uma vez que tem apenas 51.869 habitantes (PORDATA,2021), mas pertence à região do Alentejo, que tem o maior volume e valor de venda de vinho em Portugal, representando quase metade das vendas no mercado português (Figura 6 e 7 - anexos). Finalmente, no que diz respeito ao último requisito, todas as cidades respeitam o pretendido, abrangendo uma área geográfica interessante do ponto de vista de cobertura.

Para calcularmos o mercado alvo potencial, tanto em número de consumidores como de subscritores do cartão Gold *Wine On*, teremos de multiplicar os habitantes de cada uma das cidades, pelos valores identificados no capítulo 3.5, como número de consumidores potenciais *Wine On* (79,80%) no mercado nacional, e como o número de subscritores potenciais do cartão Gold *Wine On* (6,70%) no mercado nacional.

5.4.2. CONSTRUÇÃO ESTRATÉGICA

Para uma definição mais cuidada dos objetivos estratégicos do plano de negócio, vamos dividir a construção estratégica em quatro objetivos distintos: Arranque, Desenvolvimento, Crescimento e Estabilidade.

Arranque (2024)

- Ter as plataformas *Wine On* prontas para serem lançadas no mercado nacional;
- Colocar toda a informação sobre os vinhos na plataforma *Wine On*.
- Sincronizar os *stocks* de todos os pontos de venda com a *cloud* da plataforma;
- Lançamento das plataformas *Wine On* (website e mobile) na cidade de Lisboa;
- Garantir 1% de penetração do mercado potencial da cidade de Lisboa;
- Atingir um volume de negócios no primeiro ano de 116.404€;

- Garantir que 5% dos consumidores tem conhecimento da marca *Wine On*, no primeiro ano.

Desenvolvimento (2025 | 2026)

- Solidificar a presença da marca na cidade de Lisboa, e lançamento das plataformas *Wine On* (website e mobile) na cidade do Porto no ano de 2026;
- Garantir 2% de penetração do mercado potencial da cidade de Lisboa, no final do 3º ano (2026), e de 1,5% do mercado potencial da cidade do Porto;
- Atingir um volume de negócios no final do 3º ano (2026) de 175.413€
- Garantir que 10% dos consumidores tem conhecimento da marca *Wine On*, no final do 3º ano (2026).

Crescimento (2027 | 2030)

- Solidificar a presença da marca nas cidades de Lisboa e Porto, e lançamento das plataformas *Wine On* (website e mobile) nas cidades de Coimbra e Évora, no ano de 2027;
- Ser a primeira escolha do consumidor na venda online de vinhos.
- Início da aposta no *target* turistas, no 5º ano (2028);
- Atingir o *payback period* no início do 6º ano (2029);
- Garantir que 50% dos consumidores de vinho, conhece a marca *Wine On*.

Expansão (Anos seguintes)

- Expansão das parcerias, para novas cidades estratégicas em Portugal;
- Aposta na produção e distribuição de vinhos de marca própria *Wine On*;
- Intensificação da aposta no *target* turistas, com *packs souvenir*.
- Entrada no mercado nacional da restauração, com um cartão de fidelização Corporate *Wine On*.

CONCLUSÕES

A principal função da definição de objetivos estratégicos é assegurar que todos remam na direção certa e que ninguém está a trabalhar num sentido diferente da empresa. Por isso,

inicialmente foram definidos a missão, a visão e os valores da empresa, que convergem todos no mesmo sentido: movimento, foco no consumidor, no serviço, na inovação e na paixão pelo trabalho do dia a dia.

De seguida, e tendo em conta estes três pilares estratégicos da empresa, fomos delinear a processo de gestão estratégica da empresa, que começou com a definição de objetivos e com a identificação dos *drivers* cruciais para a definir a direção e rumo da empresa.

Numa fase inicial, e de modo a testar a sua nova plataforma, o seu canal de distribuição e métodos de entrega, nos primeiros três anos, a *Wine On* vai focar a sua atividade no mercado português, com foco no consumidor final e nos parceiros da empresa. Será a partir do 4º ano que se prevê a fase de crescimento da marca. Por fim, após a fase de crescimento, está prevista a expansão para novos mercados através da entrada em novas cidades, bem como a aposta na produção e distribuição de vinho de marca própria.

Em suma, a construção estratégica foi o ponto de partida para todas as ações que a empresa irá realizar nos próximos anos, com a visão estratégica a seguir uma direção convergente dos objetivos estratégicos da empresa, permitindo assim gerir recursos, tempo e energia no que realmente importa para o desenvolvimento do negócio.

CAPÍTULO VII

6. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

6.1. MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio do projeto é multilateral, uma vez que tem previstas várias fontes de rendimento, com um foco principal numa plataforma que pretende ser um serviço gratuito de procura de vinhos eficiente, completo e inovador em Portugal.

O modelo de negócio apresenta três tipologias de fontes de rendimento diferentes: publicidade, *e-commerce* e subscrição do cartão de fidelização *Wine On* (Figura 8 – anexos).

A publicidade da plataforma está diretamente interligada com o sucesso da marca *Wine On*, e será paga pelas empresas que pretendam incluir publicidade na plataforma. Uma vez que a plataforma será direcionada para um universo bastante extenso e diverso,

prevêem-se muitas visualizações, e consequentemente muitas empresas a quererem investir dinheiro para divulgar a sua marca ou vinho na plataforma.

Perspetiva-se que o *e-commerce* seja a grande fonte de receita para a marca, onde por cada venda realizada na plataforma, será cobrada uma comissão de transação de 1€, suportada pelos pontos de venda selecionados. Para além deste custo, a entrega ficará a cargo do consumidor final.

Por fim, e em relação à subscrição de cartões de pontos, existirão dois tipos de cartões de pontos: cartão de pontos *Wine On* gratuito e o cartão de pontos *Wine On Gold*. O primeiro cartão será gratuito e permitirá acumular pontos a cada compra efetuada pelos consumidores finais. O segundo cartão Gold terá um custo mensal de 3,99€ e será um cartão virtual para acumulação de pontos, e para acesso a provas de vinho, eventos e conteúdos exclusivos.

6.2. MARKETING-MIX

6.2.1. PRODUTO

No seguimento da definição do modelo de negócio descrito atrás, a *Wine On* consiste numa plataforma digital de procura e comercialização de vinhos com diferentes tipologias de fontes de rendimento, que vão responder às necessidades de três *targets* diferentes: Consumidores de vinho, que vão poder ter acesso a informação relevante sobre cada vinho português e adquiri-los através da plataforma, com total conveniência, com entrega imediata e sem a necessidade de deslocação; Pontos de venda especializados, que vão ter um mercado cada vez mais dinâmico; Turistas, que vão poder saber mais sobre os vinhos portugueses.

Os produtos da empresa resumem-se a quatro fundamentais (Figura 6 – anexos):

- *Informação e conteúdo relevante sobre vinhos:* O primeiro produto *Wine On* é talvez um dos mais importantes, e aquele que irá alimentar toda a plataforma *Wine On*: a informação e conteúdo sobre vinhos. Cada vinho terá informações pormenorizadas disponíveis na plataforma, tais como: fotografias dos vinhos, características dos vinhos, castas, vídeo apresentação dos produtores com a história e principais características dos vinhos do produtor, localização das vinhas,

dos produtores, características da região, seleção de vinhos para diferentes tipos de pratos, *rating*, *reviews*, entre outros.

- *Serviço de procura de vinhos*: O serviço de procura de vinhos será feito por duas vias: Pela via *standard* através de um motor de busca comum por pesquisa; Através de uma funcionalidade inovadora, com um motor de pesquisa por *QR CODE*. Os utilizadores que quiserem saber mais sobre um determinado vinho, poderão tirar uma fotografia ao código de barras de um determinado vinho, de forma a terem acesso a todas as informações disponíveis sobre o mesmo.
- *Comercialização de vinhos*: O core do negócio *Wine On* será a comercialização de vinhos, realizada através do site e aplicação mobile *Wine On*. Sempre que um utilizador pesquisar vinhos na plataforma, o preço e disponibilidade nos pontos de venda mais próximos estará disponível, bem como um campo que lhe permitirá avançar para a compra do/s vinho/s selecionado/s por si. Ao avançar para a compra, o utilizador poderá escolher uma de duas vias: Receber o vinho, num local à sua escolha – Através da entrega ao domicílio, a plataforma escolherá um estafeta disponível e indicará o tempo de entrega, que terá um tempo máximo de 60 minutos; *Take away* – Fazer a recolha de vinhos num dos pontos indicados pela plataforma, que estará disponível para recolha 20 minutos após a compra efetuada.
- *Cartões de fidelização*: Relativamente aos cartões de fidelização virtuais, o objetivo passa por estimular o consumo na plataforma, de forma a garantir uma maior atividade na plataforma. Assim, ao comprar vinhos através da plataforma, o utilizador *Wine On* irá acumular pontos. Em relação à subscrição de cartões de pontos, existirão dois tipos de cartões de pontos digitais: cartão de pontos *Wine On* gratuito e cartão de pontos *Wine On Gold* (Figura 10 – anexos).

O primeiro cartão será gratuito e gerado logo após o registo dos utilizadores na plataforma *Wine On*, e permitirá acumular pontos por cada compra efetuada. O segundo cartão *Wine On Gold* terá um custo mensal de 3,99€, e será um cartão virtual para acumulação de pontos, e para acesso a provas de vinho, eventos e conteúdos exclusivos. Cada ponto *Wine On* poderá ser convertido em dinheiro, e terá um valor de 1 cêntimo.

O sistema de atribuição de pontos *Wine On* será estruturado da seguinte forma: Através da compra de vinhos realizada na plataforma – Por compra realizada através da plataforma, o consumidor receberá 40 pontos (40 cêntimos); Através

da atividade de cada utilizador na plataforma – Todos os utilizadores serão recompensados pela sua atividade (atribuição de rating e reviews após uma compra efetuada) no website ou na app mobile. Por cada review e rating, o utilizador receberá 10 pontos (10 cêntimos).

6.2.2. PREÇO

Conforme foi identificado no modelo de negócio, a plataforma terá quatro fontes de receita, com os preços tabelados na tabela 20 (anexos).

6.2.3. DISTRIBUIÇÃO

Atendendo às características particulares deste negócio, o modelo de distribuição *Wine On* será realizado na sua grande maioria de forma online: quer através da informação detalhada sobre vinhos colocada na plataforma, quer através do serviço de procura de vinhos incorporado na plataforma, como também através dos cartões virtuais de fidelização *Wine On*.

Contudo, existe um produto que necessitará de distribuição física: a comercialização de vinhos. O vinho poderá chegar ao consumidor final através de duas vias: Entrega ao domicílio, a ser realizada com recurso a uma empresa parceira, que tem ao seu dispor um conjunto de *drivers* que farão a recolha e entrega nos locais indicados (Orçamento 1 - Anexos); *Take away*, através dos pontos de venda parceiros.

6.2.4. COMUNICAÇÃO

A comunicação da marca *Wine On* terá sua na missão e valores o seu ponto de partida. Ou seja, será realizada em torno da ligação entre empresa/consumidor, inovação, paixão e movimento.

A marca irá entrar no mercado para disputar um nicho de mercado ainda por explorar, mas que já tem algumas marcas concorrentes. Os recursos financeiros para investir em comunicação serão menores do que os da concorrência. Por isso, é fundamental alocar os recursos devidamente.

Sendo assim, a estratégia de comunicação descrita abaixo será dividida em meios *Pull* por iniciativa dos utilizadores e *Push* por iniciativa das marcas (Tabela 21 - anexos):

- *Website/App* – É fundamental garantir que a marca alcance o máximo de visibilidade na internet, de forma a conquistar o maior número de clientes possíveis. Para isso acontecer é fundamental ter um website/app mobile bem construído, atualizado, com bom conteúdo, intuitivo e fácil de usar.
- *Search Engine Optimization (SEO)* – As boas práticas de SEO têm como principal objetivo a otimização dos websites para estes atingirem a melhor posição possível nos motores de busca quando é realizada uma pesquisa através de *keywords* relevantes. Assim é crítico garantir que a página seja relevante para os utilizadores, quando pesquisarem por vinho, produtores, pontos de venda especializados ou soluções de entrega de vinhos em casa. Para isso acontecer, será preciso investir numa estratégia forte de SEO.
- *e-RP* – A estratégia da marca terá sempre em conta a utilização de embaixadores, parceiros e influenciadores, que possam ajudar a promover e credibilizar a marca *Wine On*. Teremos todos os meses, um enólogo diferente que irá falar sobre um tema específico (vinhos vulcânicos, vinho verde *versus* vinhos maduros, touriga nacional, vinho da madeira, entre outros). Para além disso, todos os meses, a marca terá um produtor convidado para ser entrevistado, falar sobre os seus vinhos e indicar a sugestão do mês, que estará com destaque no site durante esse período de tempo.
- *e-Mail Marketing* – É primordial garantir eficácia na retenção dos nossos clientes. Uma estratégia bem delineada de e-Mail Marketing garante isso. Para além de uma comunicação *one-to-one* com uma lista de clientes que já demonstrou interesse pelo negócio, esta ferramenta garante a possibilidade de segmentar diferentes clientes, personalizando a mensagem adequada para cada um deles, e acima de tudo, de forma automática. Será feita uma campanha de *lead generation* a cada três meses, direcionada a quem já se inscreveu na plataforma, mas que ainda não fez nenhuma compra.
- *Google Ads* – Esta ferramenta complementa-se com a de SEO. Com uma estratégia de SEO procura-se a eficiência e relevância de uma forma orgânica, mas com uma estratégia de Google Ads, o objetivo é também o de aparecer de uma forma mais destacada, mas com um investimento em euros por detrás. Uma vez que a marca irá

disputar um lugar de sucesso com algumas marcas concorrentes já estabelecidas no mercado, será necessário entrar com um investimento forte em todas as frentes.

- *Redes Sociais* – É fundamental estar presente nas várias redes sociais relevantes para o consumidor. Sendo assim, a estratégia inicial terá em conta uma presença forte no Facebook, Instagram e LinkedIn. A estratégia de comunicação será jovem, dinâmica, com a criação de conteúdo constante e com campanhas pagas mensais regulares. Todos os conteúdos criados através de embaixadores, parceiros, influenciadores e enólogos serão partilhados nas redes sociais da marca *Wine On*.

6.3. RECURSOS TECNOLÓGICOS

6.3.1. WEBSITE E APP MOBILE

O website e a app mobile serão criados e desenvolvidos por uma agência externa (anexo 14) e vai estar disponível nas línguas portuguesa, inglesa e espanhola, sendo que a longo prazo será traduzido para as línguas que se entenderem necessárias.

Tanto o website, com a app mobile terão de ser atualizados frequentemente, ser *responsive*, ter uma proposta de valor explícita, um campo de pesquisa fiável, e apresentar *call to actions* bem definidos e nos locais certos. Adicionalmente, todas as páginas de vinhos devem estar bem construídas, com toda a informação necessária.

As funcionalidades principais para o utilizador que se devem garantir: Registo na plataforma e criação de cartão *Wine On*; Informação sobre cartões de fidelização *Wine On*; Informação e conteúdo sobre vinhos e produtores; Serviço de procura com pesquisa por *QR CODE* incorporada; Sincronização de stocks com parceiros; Função de procura de stock de vinhos, nos pontos de venda mais próximos; Função de pagamento; Seleção de formas de pagamento: multibanco, paypal ou cartão de crédito; Função para colocação de anúncios.

Em relação às páginas-chave do website e app mobile, as que precisarão de ter um maior destaque serão: Homepage com um menu com acesso a todas as secções da plataforma; Destaque das principais promoções ou notícias; acesso à área pessoal do utilizador; Motor de busca através de *QR CODE*; Motor de busca *standard*; Área pessoal/Login – os dados do registo serão nome de utilizador, contato telefónico, email e password; Acesso ao

carrinho de compras, Acesso à página de pontos acumulados Wine On; Gestão de dados de pagamentos de entrega; Menu de rodapé com separadores principais (home, vinhos, produtores, pontos de venda especializados, área pessoal, condições gerais de venda, perguntas frequentes - FAQ's, linha de apoio ao cliente, contactos, entregas ao domicílio); Páginas de vinhos com apresentação dos vinhos com fotografia do produto, informação sobre os vinhos, botão para classificar vinho, botão para escrever *review* sobre o vinho, opção disponibilidade do produto, opção comprar, sugestão de vinhos parecidos, e *plugin* de partilha para redes sociais; Páginas de produtores com apresentação dos produtores com vídeo apresentação e fotografias, informação sobre produtores, botão para classificar produtores, botão para escrever *review* sobre produtores, sugestão dos vinhos mais bem classificados, e botão para visita às vinhas quando existe essa possibilidade; Páginas de Pontos acumulados *Wine On* com acesso ao registo de pontos acumulados, informação sobre o funcionamento do sistema de pontos *Wine On*, informação sobre vantagens do cartão *Wine On Gold*, e botão para adquirir cartão virtual *Wine On Gold*; Finalizar encomenda com seleção do método de pagamento pretendido e introdução dos respetivos dados, escolha da opção de entrega (entrega ao domicílio ou levantar num ponto de venda selecionado), endereço da entrega, possibilidade de descontar pontos *Wine On* no total a pagar, e informação acumulação de pontos.

De forma a termos um resultado positivo, também terão de ser tidos em consideração os seguintes atributos na construção do site e app mobile: *Ambiente* – simples, intuitivo, fácil de utilizar, rápido e que transmita confiança e segurança. *Funcionalidades extra para o utilizador* - seleção do idioma, mecanismos de pesquisa seletiva, divisão de categorias e filtragem, perguntas e respostas mais frequentes da utilização do site, e regras e condições de utilização do site; *Funcionalidades do backoffice da plataforma* - *tracking* de utilizadores e relatórios de tráfego, gestão da informação dos consumidores, gestão da informação dos produtos, dos pontos de venda e cobrança de anúncios.

6.3.2. BASE DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONTEÚDO

A base de dados e sistema de sincronização entre parceiros será da responsabilidade da empresa externa responsável pela criação do website e aplicação mobile, que ficará responsável por enviar diariamente os dados para tratamento e análise *Wine On*.

A gestão do *backoffice* do site e da aplicação mobile da marca, será da responsabilidade da empresa externa (anexo 15). A informação e conteúdo sobre vinhos e produtores serão alimentados pela empresa e pelos parceiros da marca (produtores de vinhos e pontos de venda), e posteriormente organizados e inseridos nas plataformas.

6.4. OUTROS RECURSOS

6.4.1. LOCALIZAÇÃO

A *Wine On* irá desenvolver a sua atividade operacional remotamente, sendo que os dois trabalhadores estarão localizados na cidade de Lisboa. Com o crescimento do negócio, e se necessário, será avaliada a mudança para uma sede física, na cidade de Lisboa.

6.4.2. RECURSOS HUMANOS | ORGANIGRAMA

A estrutura de trabalhadores *Wine On* vai ser construída e reforçada ao longo do tempo, à medida que o negócio for crescendo e aumentando de volume.

Na fase do arranque do projeto (2024), a estrutura será composta apenas por duas pessoas: o administrador da empresa e um web designer. Estes dois trabalhadores irão focar-se a tempo inteiro na empresa (Figura 11 – anexos).

No ano seguinte (2025), ou seja, no início da fase do desenvolvimento do negócio, será contratado um gestor comercial, que irá apoiar na negociação e formalização de parcerias, em Lisboa e Porto (Figura 12 – anexos).

Posteriormente, no 5º ano (2028), ou seja, na fase de crescimento de negócio, será integrado na equipa um consultor tecnológico, que irá ser responsável pela dinamização das plataformas *Wine On* (Figura 13 – anexos).

Relativamente ao website e app mobile, as plataformas serão criadas por uma empresa externa, bem como toda a gestão de *backoffice* e sincronização de stocks, ou seja, serão trabalhos *outsourcing*. Também em regime de *outsourcing* estarão todos os trabalhos relativos a acessória jurídica.

CONCLUSÕES

Neste capítulo de definição de políticas de implementação, o primeiro passo foi definir o modelo de negócio *Wine On* e as três fontes de rendimento: publicidade, *e-commerce* e cartões de fidelização.

Após a definição do modelo de negócio, formos perceber mais em detalhe o *marketing-mix* da empresa, nas suas quatro dimensões: produto, preço, distribuição e comunicação. Começou-se por definir cada um dos produtos *Wine On*, ou seja, não só aqueles que trazem rendimento financeiro para empresa, como aqueles que trazem valor para o utilizador. Foram explicados em detalhe todos os quatro produtos da empresa: a informação relevante sobre vinhos, o serviço de procura de vinhos; a comercialização de vinhos e os cartões de fidelização, com os preços a serem definidos, tanto da publicidade, como do *e-commerce* e dos cartões de fidelização.

A distribuição veio de seguida, sendo que se concluiu que pelas características particulares do negócio, o modelo de distribuição *Wine On* é sobretudo digital. Contudo, um dos produtos precisa de uma estratégia de distribuição física, uma vez que é preciso fazer chegar o vinho ao consumidor final.

Em relação à comunicação, foram definidas todas as estratégias e meios de comunicação que serão utilizados para ter uma entrada forte no mercado. Entre os vários meios e canais de comunicação destacam-se a utilização de embaixadores, parceiros e influenciadores; a estratégia de e-mail *marketing* e de redes sociais.

De seguida, teve lugar a explicação relativa a todos os recursos tecnológicos, que serão desenvolvidos por uma empresa externa. Foram explicadas todas as principais funcionalidades da plataforma, as páginas-chave, o ambiente e as funcionalidades de *backoffice*, e ficou claro que o que se pretende é uma plataforma simples, intuitiva, *user friendly* e que transmita segurança. Também ficou definido que toda a manutenção da base de dados, informação e conteúdo vai ficar a cargo da mesma empresa externa.

Por fim, foram definidos os recursos humanos necessários e a localização da sede de trabalho, que vão ser construídos e aumentados à medida que a empresa também for crescendo e aumentando de volume.

CAPÍTULO VIII

7. REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO

7.1. REQUISITOS LEGAIS

A implementação do negócio será realizada durante o ano de 2023, com grande incidência nos últimos três meses do ano. A concretização de um plano de negócios tem sempre associado um conjunto de requisitos legais.

Nos pontos seguintes, podemos encontrar uma descrição acerca dos principais requisitos e tarefas a realizar para que o projeto se inicie: 1. Certificado de admissibilidade: Antes de começar o processo de constituição da empresa, é necessário garantir o certificado de admissibilidade, que terá um custo de 75,00 € (PrintScreen 1 - anexos); 2. Constituição da empresa: Uma das primeiras decisões a tomar quando se pensa em como criar uma empresa é a escolha da forma legal da empresa. Neste caso, a empresa será uma sociedade unipessoal por quotas, visto ser a estrutura jurídica que mais se adequa a único sócio, e a constituição da empresa online será feita através da *Empresa Online*, com um custo de 360,00 € (Printscreen 2 - anexos); 3. Registo do CAE: Este registo será feito durante a constituição da empresa. A Classificação das Atividades Económicas (CAE) da empresa terá o código 63120 – Portais *Web*; 4. Registo da Marca e do Logótipo: O registo da marca e do logótipo demoram em média quatro meses. Estes registos permitem ao seu titular deter um exclusivo que lhe confere o direito de impedir que terceiros a utilizem sem o seu consentimento em produtos idênticos ou afins. Assim, é fundamental proceder ao registo da marca e do logótipo *Wine On*, nas classes onde irá exercer a sua atividade (classes de Nice), que serão a classe 33 (bebidas alcoólicas, com exceção das cervejas; preparações alcoólicas para fazer bebidas) e a classe 42 (serviços científicos e tecnológicos, bem como serviços de pesquisas e de conceção a eles referentes; Serviços de análise e de pesquisas industriais; Conceção e desenvolvimento de computadores e de programas de computadores). O pedido de registo da marca terá um custo de 161,80 € (PrintScreen 3 - anexos) e o pedido de registo de logotipo terá um custo de 129,08 €, e será efetuado on-line no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Os dois registos terão uma validade de 10 anos, renováveis por iguais períodos; 5. Abertura de

atividade e inscrição na Segurança Social: Após o registo do CAE será necessário abrir atividade numa repartição de Finanças e realizar a inscrição na Segurança Social. Após o processo de inscrição, é possível pedir o cartão da empresa; 6. Abertura de uma conta bancária: Após o registo e constituição da empresa, será necessário abrir uma conta bancária em nome da empresa; 7. Contratação de um Técnico Oficial de Contas (TOC): A forma legal escolhida para a empresa obriga a ser abrangida pelo regime de contabilidade organizada, ou seja, exige a contratação de um técnico oficial de contas, que será a pessoa responsável pelos esclarecimentos das suas eventuais dúvidas e pelo tratamento de todas as burocracias relacionadas com impostos, que deverão ser pagos pela empresa.

7.2. REQUISITOS TÉCNICOS

A criação de uma empresa não exige apenas requisitos legais, no seu arranque. Existem outros requisitos que são fundamentais para viabilizar o início do projeto e que serviram como alicerces para a sustentabilidade do mesmo. Nos pontos seguintes, estão os requisitos técnicos mais importantes para a implementação do negócio: 1. Elaboração do plano de negócios - a primeira etapa do projeto tem como ponto de partida a elaboração do presente plano de negócios; 2. Construção da identidade visual - O desenvolvimento da imagem corporativa será realizado pelo Administrador; 3. Desenvolvimento das plataformas Wine On - este requisito terá a duração de aproximadamente oito meses, e será fundamental para uma entrada efetiva e positiva no mercado. Serão sete as fases preliminares à implementação das plataformas *Wine On*: *briefing*; construção da proposta; alinhamento da proposta; aprovação e arranque do desenvolvimento das plataformas; apresentação final do projeto; testes às plataformas; e lançamento do projeto; 4. Registo do domínio e alojamento do site - os requisitos relativos ao registo do domínio e ao alojamento do website serão da responsabilidade da empresa responsável pelo desenvolvimento da plataforma, estando o preço incluído no orçamento contratado (Orçamento 2 - anexos). O domínio pretendido para o website da marca é *wineon.pt*, que será adquirido após verificada a disponibilidade do mesmo; 5. Formalização de parcerias - a formalização inicial de parcerias com os pontos de venda especializados, será um dos pontos chave do negócio, e terá a duração de cinco meses; 6. Aquisição de um programa

de faturação para a empresa – Por fim, na data de início de atividade da empresa (janeiro de 2024), será adquirido um programa de faturação para a empresa gratuito.

7.2. CALENDARIZAÇÃO

O início da atividade da *Wine On* está previsto para janeiro de 2024, sendo que a ordem de trabalhos tem início no final de 2023, e está pormenorizada na figura 14 (anexos).

CONCLUSÕES

A criação de uma empresa pressupõe sempre alguns requisitos legais e técnicos, que são fundamentais para a concretização e implementação do negócio. Por isso mesmo, é crucial ter bem definidas todas as etapas necessárias para o processo correr de acordo com o esperado.

Neste capítulo, foram definidos todos os sete requisitos legais necessários para a criação e sustentabilidade de uma nova empresa no mercado: certificado de admissibilidade; constituição da empresa; registo do CAE; registo da marca e do logótipo; abertura da atividade nas finanças e inscrição na segurança social; abertura de uma conta bancária para a empresa e contratação de um técnico oficial de contas (TOC).

Por fim, ficaram também delineados os seis mais importantes requisitos técnicos para a concretização do negócio: elaboração do plano de negócios; construção da identidade visual da marca; desenvolvimento das plataformas *Wine On*; registo do domínio e alojamento do site; formalização de parcerias e aquisição de um programa de faturação para a empresa.

CAPÍTULO IX

8. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

8.1. PRESSUPOSTOS

A Avaliação financeira do projeto foi realizada numa base temporal de 5 anos, entre janeiro de 2024 e dezembro de 2028. Uma vez que este é um projeto de investimento dependente da rendibilidade do mesmo, é importante ter definidos um conjunto de pressupostos gerais. Os pressupostos gerais do negócio estão na tabela 22 (anexos).

O prazo médio de recebimentos é de zero dias, uma vez que toda a faturação será gerada automaticamente, através do website ou da app mobile, assim que as compras forem efetuadas. Relativamente ao prazo médio de pagamentos, com o aumento generalizado dos preços (inflação) que se tem vindo a assistir, e percebendo que o momento atual é de enorme dificuldade para grande parte das empresas em Portugal, a empresa *Wine On* decidiu dar o exemplo ao mercado e aplicar um prazo médio de pagamentos baixo, de apenas quize dias.

No que diz respeito à taxa de juro de ativos sem risco, ao prémio de risco de mercado, ao beta de empresas equivalentes e ao rácio D/E, todos os valores foram todos retirados da avaliação do professor académico Damodaran, que serve como referência financeira para cálculos com este efeito (Tabelas 40, 41 e 42 - anexos). Para a taxa de crescimento dos *cash-flows* na perpetuidade foi assumido o valor da inflação prevista a médio-longo prazo.

Conforme indicado na tabela 22, o custo de capital próprio, ou seja, o retorno mínimo que o acionista exige para um negócio deste género, nesta indústria e em Portugal, é de 9,5%. Em relação ao custo de financiamento bancário, ou seja, a taxa de financiamento a médio prazo, o valor sustenta-se numa entrevista do autor com a gerente de conta no Banco Caixa Geral de Negócios, onde foi apresentada a taxa média de 4,6% tendo em conta a dimensão do empréstimo em questão.

8.2. VOLUME DE NEGÓCIOS

Tal como está descrito no capítulo 6.1 (Modelo de Negócio), existem três fontes de rendimento diferentes neste plano de negócio: Publicidade, *e-commerce* e Cartão de fidelização *Wine On*.

A previsão de vendas foi realizada tendo como base os resultados do questionário do teste da proposta de valor. Existem dois fatores críticos de sucesso, para podermos realizar a previsão do volume de negócios: o número potencial de transações realizadas nas plataformas *Wine On* e o número potencial de subscritores do cartão *Wine On Gold*.

A entrada da marca nas cidades de Lisboa, Porto, Coimbra e Évora será realizada de forma gradual. No primeiro e segundo ano (2024 e 2025), o serviço estará disponível apenas na cidade de Lisboa, no terceiro ano (2026) entrará na cidade do Porto, sendo que só será abrangido para as cidades de Coimbra e Évora a partir do quarto ano (2027).

A penetração de mercado foi calculada de forma conservadora, assumindo que no ano de entrada na cidade de Lisboa, a marca conseguirá recrutar 1% do mercado potencial. Nos anos seguintes, a penetração de entrada inicial nas cidades do Porto, Coimbra e Évora foi estimada ligeiramente acima (1,5%), beneficiando do conhecimento já existente na marca. Após os anos de entrada, o pressuposto é sempre igual, com um aumento de penetração de 0,5% em cada ano seguinte (cálculos auxiliares na tabela 43 - anexos).

Volume de negócios	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas Totais	116 404	175 413	307 245	438 304	545 943	
Publicidade	5 264	5 369	5 477	5 586	5 698	
Wine On Pass Gold	25 946	39 697	70 448	101 018	126 120	
E-Commerce	85 194	130 347	231 321	331 700	414 125	
Vendas totais com IVA	143 177	215 758	377 912	539 114	671 510	
IVA	26 773	40 345	70 666	100 810	125 567	
Prestação de serviços (taxa de entrega)	618 046	945 610	1 678 128	2 406 334	3 004 291	
Taxa de entrega	618 046	945 610	1 678 128	2 406 334	3 004 291	
Vendas totais com IVA	760 196	49 624	86 920	123 996	154 447	
IVA	142 151	(895 986)	(1 591 208)	(2 282 338)	(2 849 843)	

Tabela 24 - Previsão de crescimento e de vendas *Wine On*. Fonte: autor.

Assim, o crescimento das vendas em cada ano é justificado pela entrada faseada nas cidades seleccionadas, e pelo aumento da percentagem de penetração de ano para ano, sendo que o maior crescimento acontece no ano de 2026, fruto da entrada na cidade do

Porto. Uma vez que a análise será efetuada a preços correntes, as taxas de inflação entre 2023 e 2028 serão iguais às taxas de inflação previstas pelo Banco de Portugal (Tabela 23 - anexos).

8.3. CUSTOS

O mapa de Fornecimentos e serviços externos pode ser encontrado na tabela 25 (anexos). No que diz respeito aos gastos com o projeto, as rubricas com um maior peso são as que estão relacionadas com os fornecimentos e serviços externos (FSE) e custos com o pessoal. Para o apuramento do montante de fornecimento e serviços externos ao longo dos cinco anos de análise, foi preciso ter em conta alguns pressupostos descritos abaixo: Todos os preços estão atualizados de acordo com as taxas de inflação previstas; O custo de manutenção das plataformas web e mobile vai manter-se sempre igual ao longo dos períodos em análise; O custo de entrega será de 3,99€ por cada encomenda, e será suportado pelos consumidores, sendo depois pago à empresa externa que fará o serviço, conforme o orçamento em anexo; No primeiro e segundo anos de atividade, será feito um investimento mais significativo em Publicidade e Propaganda, de forma a combater a falta de conhecimento dos consumidores relativamente à marca; As rubricas de Google Ads e Paid Media vão ser reforçadas nos dois primeiros anos, de forma a reforçar o lançamento; Nos serviços especializados, a rubrica provas de vinho varia consoante o número de cidades; A eletricidade e telecomunicações vão variar de acordo com o número de trabalhadores da empresa; As fotografias, vídeos e edição estão dependentes do número de cidades com atividade; As deslocações e estadias estão dependentes da entrada de um novo gestor comercial e do número de cidades com atividade.

Relativamente aos custos com pessoal (tabela 27 – anexos), e de acordo com o capítulo 6.4.2 (Recursos Humanos | Organigrama), serão realizadas três contratações ao longo dos cinco anos de atividade.

Em 2024, o início de atividade vai implicar a contratação imediata de um web designer, que será responsável por fazer a ponte com a agência que irá criar e fazer a manutenção do site, servindo também como SOS para qualquer eventual problema que precise de ajuda imediata. Este web designer irá também libertar o Administrador para todo o trabalho comercial e de gestão.

No segundo ano de atividade (2025), será contratado um gestor comercial, de forma a garantir que a negociação e formalização de parcerias decorre de forma contínua, com crescimento e de acordo com o esperado.

Por fim, no quinto ano de atividade (2028) será contratado um consultor tecnológico, que será responsável por toda a inovação e expansão da marca no mercado nacional.

De forma a apurar o valor global dos gastos com o pessoal foram assumidos os seguintes pressupostos: A remuneração bruta mensal do Administrador é de 2000€ em 2024; A remuneração bruta mensal do Web Designer é de 1000€ em 2024; A remuneração bruta mensal do Gestor Comercial é de 1200€ em 2025; A remuneração bruta mensal do Consultor Tecnológico é de 1400€ em 2028; Os seguros de acidentes de trabalho têm um prémio correspondente a 2% da remuneração anual total; O valor do subsídio de alimentação é de 6,83€/dia (dentro do limite para isenção de IRS e Segurança Social). Incremento salarial anual no mesmo valor da taxa de inflação do ano em questão; O custo com a formação de colaboradores tem um valor mensal de 30€ por colaborador.

Após a formalização das parcerias, serão disponibilizados sacos e películas de proteção aos pontos de venda especializados, para serem utilizados sempre que se fizer uma venda através das plataformas web ou mobile.

No que diz respeito ao mapa de compras (Tabela 28 – anexos), ambas as rubricas de Sacos e Películas de proteção (Orçamentos 5 e 6 - anexos) são variáveis e dependem das quantidades vendidas estimadas, sendo possível justificar o crescimento constante dos custos, através do crescimento do volume de vendas, analisado no capítulo 8.2 (Volume de Negócios).

8.4. INVESTIMENTO

De forma a ser possível identificar de forma clara o investimento necessário para o lançamento da marca e arranque do negócio, é importante distinguir duas rubricas importantes: o investimento em ativo fixo tangível e o investimento em ativo intangível (tabela 29 com projeções de investimento – anexos).

Relativamente ao investimento em ativo tangível destina-se à aquisição de equipamento informático (computadores e telemóveis) para cada um dos colaboradores, e de material e mobiliário de escritório necessário para o trabalho remoto de cada um dos colaboradores. O investimento em ativo intangível é bastante superior, por culpa do

avultado custo de criação de desenvolvimento das plataformas web e mobile. Os trabalhos de fotografia para alimentar as plataformas *Wine On* no lançamento da marca e o registo da marca e logótipo juntos totalizam os restantes investimentos em ativo fixo intangível. A maioria do investimento será realizado em 2023, em todas as rubricas já explicadas. Contudo, o investimento em ativo fixo tangível terá investimentos pontuais nas rubricas de material e mobiliário de escritório, e material informático, sendo que neste último o investimento é mais expressivo. Sempre que for recrutado um novo colaborador, o investimento em computadores e telemóveis irá aumentar, por forma a dar as melhores condições possíveis para o desenvolvimento do negócio.

8.5. FINANCIAMENTO

Depois de realizada a estimativa de investimento necessário para o projeto, e apuradas as necessidades de fundo de maneio (Tabela 34 - anexos), existem condições para analisar o plano de financiamento *Wine On* e perceber de que forma a empresa se vai financiar para manter estabilidade financeira.

Como podemos concluir, através da tabela de Financiamento (Tabela 30 – anexos), só no segundo ano (2025) a empresa começa a pagar o empréstimo bancário, usufruindo de um ano de carência fruto de ser o primeiro ano de atividade.

A empresa *Wine On* vai financiar-se de duas formas distintas: Através de um empréstimo bancário no valor de 400.000€, com um prazo de 10 anos e uma taxa de juro de 4,6% (pressupostos do empréstimo na tabela abaixo); e recorrendo a capital próprio (80.000€). Este valor do empréstimo vai permitir que a empresa tenha sempre valores de caixa e equivalentes de caixa no final do período positivos, e à exceção do segundo ano, nunca abaixo dos 40.000€.

8.6. CASH-FLOWS E RESULTADO LÍQUIDO

Se analisarmos o mapa de fluxos de caixa (Tabela 31 - anexos), percebemos que tanto os *free cash-flows* (caixa para a empresa), como os *cash-flows to equity* (caixa para pagar a dívida) deverão ser positivos a partir do 3º ano de atividade.

De acordo com a demonstração de resultados previsional na tabela 32 (anexos), a *Wine On* vai apresentar resultados positivos a partir do 3º ano de atividade (5.607€), com o valor mais alto no último ano de análise (5º ano), com um resultado líquido de 116.506€. Ao analisarmos a demonstração de resultados previsional retiramos duas conclusões importantes:

- O custo das mercadorias vendidas (materiais de apoio à venda) tem um impacto significativo no resultado líquido final, sendo que será necessário fazer um acompanhamento ativo da evolução desta variável;
- A eficiência operacional da empresa é saudável, verificada através da evolução do EBITDA que é bastante positiva.

8.7. AVALIAÇÃO DO PROJETO

A decisão acerca da execução do projeto *Wine On* está dependente de um conjunto de indicadores de análise que assegurem a viabilidade do projeto de acordo com a rentabilidade exigida pelos acionistas.

8.7.1. INDICADORES DE AVALIAÇÃO

Existe uma enorme diversidade de indicadores financeiros para avaliação de investimentos em ativos reais, sendo que foram escolhidos os três que parecem ser os mais relevantes para o projeto em estudo: *Return on investment* (ROI), Autonomia Financeira e Solvabilidade. O ROI é um excelente indicador inicial, como ponto de partida para termos uma primeira visão sobre a rentabilidade do investimento. Como é possível verificar através do anexo 28, apesar do indicador ser negativo nos primeiros dois anos, o projeto apresenta um crescimento interessante, com resultados positivos a partir do 3º ano (2026) de atividade, ou seja, a partir dessa data existe um retorno do investimento realizado. A autonomia financeira permite-nos ter uma visão sobre o grau de independência da empresa relativamente a terceiros, ou seja, dá-nos a percentagem em que a empresa está a financiar os seus ativos através de capitais próprios. Como podemos ver na tabela 39 (anexos), o projeto *Wine On* apresenta um valor de autonomia baixa no primeiro ano, mas com um crescimento interessante nos três anos seguintes, baixando

novamente no último ano. Ou seja, o ativo é financiado de forma mais acentuada por capital próprio, nos anos 2025, 2026 e 2027. Se olharmos novamente para a tabela 39 (anexos), percebermos que o projeto só apresenta níveis de solvabilidade acima dos 100% no último ano de negócio (2028), o que significa que a empresa à partida está em condições de cumprir com as suas obrigações a longo prazo.

8.7.2. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E DECISÃO

Existem três critérios comuns de avaliação e decisão acerca de um negócio, que servem de base para uma tomada de decisão: Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e *Payback Period*. Como é possível observar na tabela 35 (anexos):

- O resultado do VAL é maioritariamente afetado pelos *cash-flows* e pela taxa utilizada na atualização de capitais. Relativamente ao caso concreto do projeto *Wine On*, como podemos confirmar na tabela 35, verificam-se *free cash-flows* negativos nos dois primeiros anos, com *free cash-flows* positivos e a crescer a partir do 3º ano (2026). O VAL esperado no final de 2028 na perspetiva do projeto é de 1.584.229€, e na perspetiva do acionista é de 1.419.593€ (Tabela 36 - anexos). Estes dois valores mostram-nos que o negócio é viável e é capaz de remunerar o capital investido.
- A TIR é a taxa de desconto que torna o VAL nulo, ou seja, é a taxa a que o capital está a render efetivamente. Esta análise resulta de um exercício teórico de avaliação sem histórico e com crescimento rápido, sendo que percebemos através da tabela 35 que a TIR assume um valor bastante alto de 47%, bastante acima das taxas de atualização, que mais uma vez mostra-nos que o projeto deve ser aceite.
- O *Payback Period* mostra-nos o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial. No caso da *Wine On*, e tal como podemos confirmar na tabela 35, o payback deverá ser atingido no 6º ano de atividade (2029).

8.7.3. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Para a análise de sensibilidade (Tabela 37 – anexos) foram considerados apenas cenários que impactariam a operação do projeto: sensibilidade às vendas e sensibilidade aos custos de marketing. Em todos os cenários, o objetivo é avaliar o impacto no VAL, TIR e *Payback Period*.

Após realizada a tabela da análise de sensibilidade, podemos concluir que o aumento ou diminuição da taxa de penetração é a variável com maior impacto nos critérios de avaliação da empresa.

O valor mais alto acontece quando existe um aumento de penetração de 0,25%, fazendo com que o VAL aumente quase 500.000€, a TIR aumente sete pontos percentuais e o *payback period* baixe para os cinco anos.

O valor mais baixo acontece no cenário em que só existe atividade na cidade de Lisboa, fazendo com que o VAL diminua para cerca de 10.000€, a TIR diminua para 8% e o *payback period* aumente para os onze anos. Impacto mais suave seria no cenário com apenas as duas cidades de Lisboa e Porto.

De acordo com o anexo 27, se duplicarmos os efeitos vendas e custos, e tivermos uma redução na penetração de 0,5%, e reduzirmos 10% os custos de marketing, o nosso VAL continua bastante positivo (746.710€), a TIR com um valor ainda alto de 29% e o *payback period* aumenta para sete anos.

Em suma, a análise de sensibilidade revela que a taxa de penetração é a variável mais sensível a mudanças e mais relevante para o futuro do projeto, reforçando a posição de que é necessário mitigar eventuais impactos provocados por desvios em relação ao previsto.

8.7.4. DECISÃO DE INVESTIMENTO

Os indicadores financeiros e os critérios de avaliação do investimento encaminham para uma decisão favorável, uma vez que quer na perspetiva de investidor, quer na perspetiva do projeto, o negócio é considerado atrativo.

Como foi descrito no capítulo 8.5.2 (Critérios de avaliação e decisão), o VAL, a TIR e o *Payback Period* revelam que o projeto é rentável do ponto de vista financeiro.

Sendo assim, a decisão de investimento é positiva, sendo que a recomendação é avançar com o projeto.

CONCLUSÃO GERAL DO PLANO

A elaboração deste projeto teve como objetivo primordial responder a um conjunto de questões para que nos possibilitasse avaliar a viabilidade do modelo de negócio, a tendência de consumo de vinho em Portugal, a tendência do comércio eletrónico em Portugal, e o interesse num serviço de comercialização de vinhos online no mercado português. A partir destas questões, definiu-se um novo conceito de modelo de negócio, bem como as plataformas web e mobile, com o objetivo de transmitir inovação, movimento, confiança e segurança.

No que diz respeito à primeira questão, concluímos que nos últimos anos temos assistido a uma crescente evolução no consumo, produção, exportação e comercialização do vinho português, sendo já o país com o maior consumo *per capita* do Mundo. A tendência é positiva e perspetiva um aumento, com os portugueses a conservarem cada vez mais no seu ADN, a história secular dos vinhos, que já faz parte da cultura e da tradição do país.

Relativamente à segunda questão conseguimos concluir que a utilização de internet e do e-commerce atingiu novos máximos históricos em Portugal, com 85% da população portuguesa a consumir internet e 40,4% a comprar online. Sendo que se prevê que esses números venham a aumentar, com novas tendências a serem incorporadas nos hábitos de consumo dos consumidores, que vão obrigar quem vende a adaptar-se a quem compra. Apesar desta forte componente do comércio eletrónico em Portugal no geral, o mercado de vinhos online está ainda numa fase embrionária neste campo, justificando assim a sua pouca expressão estratégica direcionada para esse canal.

Por fim, em relação à última questão sobre o interesse num serviço de comercialização de vinhos de qualidade online no mercado português, o teste da proposta de valor foi validado em todos os princípios de atuação do novo negócio. As conclusões foram todas positivas, sendo que podemos assumir que todas as propostas de valor satisfazem as necessidades dos consumidores, revelando assim que existe interesse e abertura dos consumidores, para uma entrada no mercado.

Este fenómeno de crescimento exponencial do consumo de vinho, aliado à transformação digital em Portugal, criou assim uma oportunidade no mercado para o surgimento de um novo serviço de procura e comercialização de vinhos, que terá de ir ao encontro das necessidades específicas do consumidor de vinhos em Portugal.

Foi com base na validação destas três questões que se avançou para a avaliação da viabilidade do modelo de negócio *Wine On*. Após a avaliação financeira aos resultados estimados da empresa, concluímos que os indicadores de avaliação e os critérios de avaliação foram todos positivos, remetendo para uma decisão de investimento positiva. Em suma, todos os objetivos foram cumpridos, apesar de que alguns só poderão ser avaliados de uma forma real, após a implementação do projeto.

LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

No decorrer do desenvolvimento do plano de negócio foram encontradas algumas limitações, que devem ser tidas em consideração para futuras pesquisas futuras:

- Devido a limitações de custo e tempo, foi utilizado um método de amostragem não aleatório no estudo de mercado realizado, mais concretamente um método de amostragem por conveniência. Esta amostra é não probabilística, ou seja, não existe garantia de que todas as pessoas-tipo estejam incluídas, e é por conveniência, quer isto dizer que as pessoas que responderam foram as que estavam mais acessíveis e dispostas a responder ao questionário naquele momento. Assim, apesar da amostra recolhida ter sido representativa da população portuguesa, quer em género, faixa etária e zona geográfica, podem existir algumas limitações na representatividade real da amostra;
- Ainda no que diz respeito ao estudo de mercado, as 208 respostas foram algo reduzidas. Mesmo assim, optou-se por realizar a extrapolação, assumindo este facto como uma limitação do estudo;
- O trabalho teve início no final de 2021, sendo que alguns dados de apoio à análise que não estavam divulgados na altura, entretanto ficaram disponíveis;
- O mercado dos vinhos é um mercado muito fragmentado, não sendo possível ter informação concreta relativamente ao número de empresas, produtores, pontos de venda especializados em vinho, e número de SKU's no mercado;
- A existência de poucas empresas de venda de vinho vocacionadas para o comércio online, não permite que exista um conhecimento aprofundado sobre a concorrência, bem como de comportamentos dos consumidores;
- No início da elaboração do plano de negócio, a ideia era existir uma quarta fonte de rendimento, que eram os packs turistas entregues em parceria com os aeroportos de

Lisboa e Porto. Contudo, uma vez que não foi possível ter um estudo de mercado com um número de respostas significativo e representativo de turistas em Portugal, optou-se por abandonar a ideia de incluir os turistas no modelo de negócio, mas mantê-los na revisão de literatura e incluí-los no plano de expansão (após o ano de 2030).

Seria interessante em futuras pesquisas, suprimir algumas das limitações acima indicadas, bem como tentar aprofundar o tema relativo à oportunidade de negócio no mercado com turistas, que quando vêm a Portugal, pretendem levar algo que lhes traga as melhores recordações, do que de melhor se faz no País.

BIBLIOGRAFIA

Monografias | Artigos científicos

- Adam, C. (2011). Influence of adoption factors and risks on ecommerce and online marketing. Gale Academic One File, 1-15.
- Alvarez, S., & Afonso, C. (2020). *Ser Digital*. Lisboa: Casa das Letras.
- Henriques, L. (2018). O dinamismo do setor dos vinhos. AICEP Portugal Global Magazine nº 109, 4-7.
- Almeida, P. (2011). A relação com a internet e software social. Dissertação de mestrado, ISCTE - IUL, Lisboa.
- Barreira, M., Duarte, F. & Madeira, J. 2010. *Wine purchase and consumption in Portugal - an exploratory analysis of young adults' motives/attitudes and purchase attributes*. Ciência e Técnica Vitivinícola
- Chaffey, D. (2011). *E-business and e-commerce management*. England: Pearson Education Limited.
- Combe, C. 2006. Introduction to e-business management and strategy. Oxford, Elsevier Linacre House.
- Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC). Através do link: <https://www.noticiasaminuto.com/economia/2015143/turismo-em-portugal-pode-ultrapassar-niveis-pre-pandemicos-em-2023>
- Dionísio, P; Baynast, A; Lévy, J; Rodrigues, V; Lendrevie, J. (2021). *Mercator 25 anos: O Marketing na Era Digital*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 18ª Edição.
- Elfman, Zachary. 2021. Libation Frontiers: A Deep Dive into the World Wine Industry
- Redação Escola de E-commerce. (Setembro de 2022). *O que é e-commerce? Como funciona, vantagens e como criar o seu do zero! Guia Completo*. Obtido de Escola de E-commerce: <https://www.escoladeecommerce.com/artigos/o-que-e-e-commerce/>.
- Gans Joshua. (2020). *Economics in the Age of covid-19*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Ginn, T. (2010). *Selling online – A how-to guide for small businesses, E-consultancy Report*.

- Huang, E; Liu, C. (2010). A Study on Trust Building and Its Derived Value in C2C E-Commerce. *Journal of Global Business Management*: 1-9.
- Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y., & Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*. 617-636.
- Ministério da Agricultura. (Abril de 2018). Evolução da Produção Por Região Vitivinícola. Obtido de Instituto da Vinha e do Vinho: <https://www.ivv.gov.pt/np4/36/>
- Kumar, M. (2016). Consumer behaviour and satisfaction in e-commerce: a comparative study based on online shopping of some electronic gadgets. *International Journal of research in commerce & management*: 62-66.
- Laudon, K. C., Trevor, C. G. (2014). *E-commerce*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Lee, D; Youngsok. A. (2011). *Managing Consumer Privacy Concerns in Personalization: a strategic analysis of privacy protection*. MIS Quarterly.
- Ligthart, J. E. (2004). *Consumption Taxation in a Digital World: A Primer*. Center: 1.-28.
- Piort K., Mariola M. (2016). Consumer behaviour on the e-commerce market in the light of empirical research in Lubuskie voivodeship. *De Gruyter*, 239-255.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
- Savrul M, Incekara A, Sener S. (2014). The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Elsevier*, 35-45.
- Silva, F., Pinto, E., Pimenta, A., Gomes, A., Correia, M. (2021). Impacto da COVID-19 na alimentação, outros estilos de vida e saúde mental em estudantes universitários. Católica, Escola Superior de Biotecnologia.
- Stewart, David; Zhao, Qin. 2000. Internet marketing, business models, and public policy, *Journal of Public Policy & Marketing*.
- Teixeira, André – Digitalks. 2020. Como está a evoluir o e-commerce em Portugal em 2020. Através do link: <https://digitalks.pt/artigos/a-evolucao-do-e-commerce-em-portugal/>
- Teles, José. Porto Business School. 2021. Negócio do Vinho: 3 tendências e 4 drivers de mercado.

- Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T.P. & Turban, D. (2010). *Electronic commerce 2010: A managerial perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 6ª Edição.
- Weiwei, L., Yue, D. 2015. “Research on Value Evaluation of E-commerce Business Model”, *Procedia Computer Science*.

Estudos | Outros

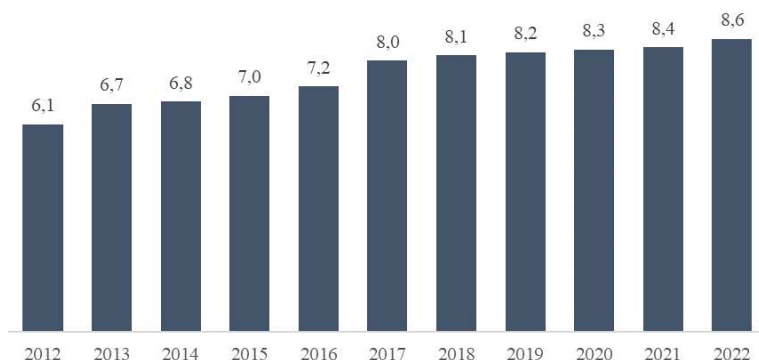
- Consumer trends. (1 de Fevereiro de 2022). *Assistentes virtuais e o metaverse entre as tendências do e-commerce para 2022*. Obtido de Consumer Trends: <https://consumertrends.pt/assistentes-virtuais-e-metaverse-tendencias-do-e-commerce-2022/>.
- Kemp, S. (Fevereiro de 2022). Digital 2022: Portugal. Obtido de Data Reportal: <http://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>
- Agroportal (2021). O que mudou nos hábitos dos consumidores portugueses com a pandemia. Obtido de Revista Frutas, Legumes e Flores: <https://www.agroportal.pt/estudo-o-que-mudou-nos-habitos-dos-consumidores-portugueses-com-a-pandemia/>
- Ferreira, S. (24 de Março de 2022). Há um novo “normal” para o consumidor de 2022. EY: https://www.ey.com/pt_pt/customer/ha-um-novo-normal-para-o-consumidor-em-2022
- Diário de Notícias. (21 de Dezembro de 2021). Mais de 70% dos consumidores portugueses já fizeram compras online. Obtido de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/dinheiro/mais-de-70-dos-consumidores-portugueses-ja-fazem-compras-online-14429931.html>.
- Nielsen Consumer. (5 de Agosto de 2021). *Consumer spending habits rewrite new normal*. Obtido através de Nielsen IQ: <https://nielseniq.com/global/en/insights/infographic/2021/consumer-spending-habits-rewrite-the-new-normal-in-2021/>
- Bahia, K. (Outubro 2022). *The State of Mobile Internet Connectivity 2022*. Obtido de GSMA Intelligence: <https://data.gsmainelligence.com/research/research/research-2022/the-state-of-mobile-internet-connectivity-2022>

- INE – Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias. 2021. Através do link: <file:///C:/Users/Joao%20Carvalho/Downloads/22IUTICF2021.pdf>
- Organização Internacional da Vinha e do Vinho (2021). Report anual.
- Degenhard, J (2021). Internet users in the world 2010-2025. Statista.
- Turismo de Portugal. (6 de Maio de 2022). Desempenho Turístico. Obtido de Turismo de Portugal: http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx |
- TravelBI. (20 de Dezembro de 2022). Turismo em Números – Outubro de 2022. Obtido de TravelBI by Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/turismo-em-numeros-abril-2022/>
- Relatório de análise das empresas da indústria das bebidas. Banco de Portugal. 2020. Através do link: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1340>
- Estudo populacional. Pordata. 2021. Através do link: <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-390>
- Variação da População Residente em Portugal entre 2011 e 2021 <https://rr.sapo.pt/noticia/pais/2021/12/16/censos-2021-area-metropolitana-de-lisboa-ganhou-49-mil-habitantes-em-dez-anos/247780/>

ANEXOS

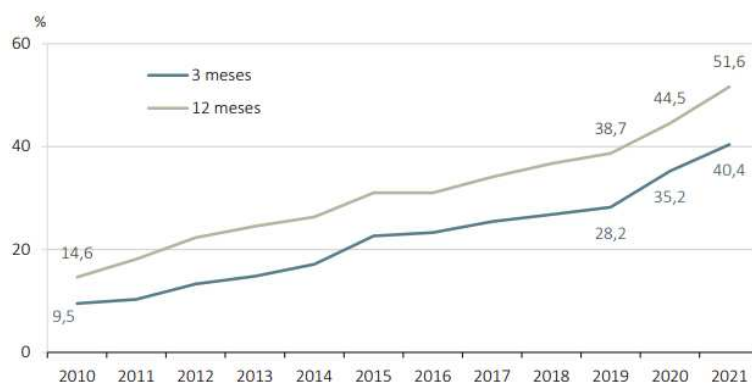
Anexo 1

Gráfico 1 – Número de utilizadores de internet em Portugal. Fonte: Data Reportal - janeiro 2022



Anexo 2

Gráfico 2 – Proporção de pessoas dos 16-74 anos que utilizaram comércio eletrónico nos 3 meses e nos 12 meses anteriores à entrevista, Portugal, 2010-2021. Fonte: INE 2021



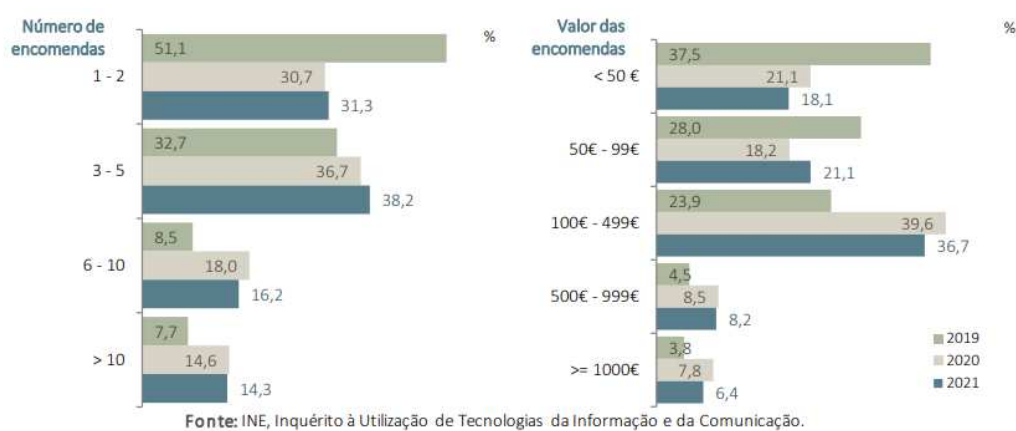
Anexo 3

Gráfico 3 – Meios de pagamento em compras online (%). Fonte: Marktest - janeiro 2022



Anexo 4

Figura 1 – Proporção de pessoas dos 16 aos 74 anos que utilizaram comércio eletrónico nos 3 meses anteriores à entrevista por número de encomendas e valor despendido, Portugal, 2019-2021.



Anexo 5

Questionário 1 – Perguntas do estudo de mercado realizado (questionário).

Wine On
Lançamento de um serviço de procura e comercialização de vinhos online

Qual é o seu sexo? *
☐ Masculino
☐ Feminino
 Adicionar opção na edição "Outro"

Qual é a sua idade? *
☐ Entre 18-24 anos
☐ Entre 25-34 anos
☐ Entre 35-54 anos
☐ Mais de 55 anos

Qual é a sua zona de residência? *
☐ Norte (Portugal)
☐ Centro (Portugal)
☐ Sul (Portugal)
☐ Ilhas (Portugal)
☐ Outros...

É consumidor de vinho? *
☐ Sim
☐ Não

Qual é o seu vinho preferido? *
☐ Tinto
☐ Branco
☐ Rosé
☐ Verde
☐ Nenhum

Costuma comprar garrafas de vinho para sua casa ou para eventos com amigos e família? *
☐ Sim
☐ Não

Se sim, quantas garrafas de vinho costuma comprar por mês? *
☐ 1-2 garrafas
☐ 3-4 garrafas
☐ 5-6 garrafas
☐ Mais de 6 garrafas

Onde costuma comprar os seus vinhos? *
☐ Hiper/Supermercados
☐ Lojas especializadas em vinho
☐ Internet
☐ Outros...

Conhece alguma loja especializada em vinho? *
☐ Sim
☐ Não

Já lhe aconteceu, estar num ponto de venda a tentar escolher um vinho e precisar de ajuda para escolher a melhor opção qualidade/preço? *
☐ Sim
☐ Não

Se tivesse ao seu dispor uma app onde através de uma simples fotografia à garrafa de vinho conseguisse toda a informação detalhada sobre o vinho em questão, bem como reviews e ratings de outros utilizadores, teria interesse? *
☐ Sim
☐ Não

Se tivesse ao seu dispor uma app/web site onde pudesse comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha, e onde pudesse acumular pontos em cada compra, teria interesse? *
☐ Sim
☐ Não

Relativamente à opção "Comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha", consideraria um valor de entrega de 1-2€ como:
☐ Muito aceitável
☐ Aceitável
☐ Inaceitável

A partir de que valor, a taxa de entrega seria inaceitável para si? *
☐ 2€
☐ 3€
☐ 4€
☐ Outros...

Ainda na opção "Comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha", avaliaria a possibilidade de take away como:
☐ Muito interessante
☐ Interessante
☐ Nada interessante

Na opção "Acumular pontos com as suas compras", consideraria interessante que todos os utilizadores fossem recompensados pela sua atividade (atribuição de rating e reviews de vinhos) na app mobile ou website? *
☐ Sim
☐ Não

Teria interesse em acumular pontos para ter acesso a provas de vinho, eventos privados e conteúdos exclusivos sobre vinhos por um valor de 3,99€? *
☐ Sim
☐ Não

Anexo 6

Tabela 1 – Interesse dos inquiridos numa app onde através de uma simples fotografia à garrafa de vinho consigam toda a informação detalhada sobre o vinho em questão, bem como reviews e ratings de outros utilizadores.

Interesse	
Sim	87%
Não	13%

Anexo 7

Tabela 2 – Penetração por sexo do interesse dos inquiridos numa app onde através de uma simples fotografia à garrafa de vinho consigam toda a informação detalhada sobre o vinho em questão, bem como reviews e ratings de outros utilizadores.

Penetração por sexo (%)		
	Masculino	Feminino
Sim	100%	83%
Não	0%	17%

Anexo 8

Tabela 3 – Penetração por idade do interesse dos inquiridos numa app onde através de uma simples fotografia à garrafa de vinho consigam toda a informação detalhada sobre o vinho em questão, bem como reviews e ratings de outros utilizadores.

Penetração por idade (%)				
	Entre 18-24 anos	Entre 25-34 anos	Entre 35-54 anos	Mais de 55 anos
Sim	93%	82%	89%	86%
Não	7%	18%	11%	14%

Anexo 9

Tabela 4 – Interesse dos inquiridos numa app/website onde possam comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha, e acumular pontos em cada compra realizada.

Interesse	
Sim	80%
Não	20%

Anexo 10

Tabela 5 – Penetração por sexo, do interesse dos inquiridos numa app/website onde possam comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha, e acumular pontos em cada compra realizada.

Penetração por sexo (%)		
	Masculino	Feminino
Sim	100%	77%
Não	0%	23%

Anexo 11

Tabela 6 – Penetração por sexo, do interesse dos inquiridos numa app/website onde possam comprar vinhos online com entrega num local à sua escolha, e acumular pontos em cada compra realizada.

Penetração por idade (%)				
	Entre 18-24 anos	Entre 25-34 anos	Entre 35-54 anos	Mais de 55 anos
Sim	87%	83%	80%	72%
Não	13%	17%	20%	28%

Anexo 12

Tabela 7 – Interesse dos inquiridos em acumular pontos com as suas compras mediante a sua atividade na app mobile ou no website.

Interesse	
Sim	88%
Não	13%

Anexo 13

Tabela 8 – Penetração por sexo do interesse dos inquiridos em acumular pontos com a sua atividade na plataforma.

Penetração por sexo (%)		
	Masculino	Feminino
Sim	83%	91%
Não	17%	9%

Anexo 14

Tabela 9 – Penetração por idade do interesse dos inquiridos em acumular pontos com a sua atividade na plataforma.

Penetração por idade (%)				
	Entre 18-24 anos	Entre 25-34 anos	Entre 35-54 anos	Mais de 55 anos
Sim	93%	83%	88%	91%
Não	7%	17%	12%	9%

Anexo 15

Tabela 10 – Interesse dos inquiridos em acumular pontos para a obtenção de benefícios extra: participação em provas de vinho, eventos privados e obtenção de conteúdos exclusivos sobre vinhos por um valor de 3,99€.

Interesse	
Sim	7%
Não	93%

Anexo 16

Tabela 11 – Interesse dos inquiridos em acumular pontos para a obtenção de benefícios extra: participação em provas de vinho, eventos privados e obtenção de conteúdos exclusivos sobre vinhos.

Interesse por sexo (%)		
	Masculino	Feminino
Sim	43%	57%
Não	46%	54%

Anexo 17

Tabela 12 – Interesse dos inquiridos em acumular pontos para a obtenção de benefícios extra: participação em provas de vinho, eventos privados e obtenção de conteúdos exclusivos sobre vinhos.

Penetração por idade (%)				
	Entre 18-24 anos	Entre 25-34 anos	Entre 35-54 anos	Mais de 55 anos
Sim	0%	5%	1%	23%
Não	100%	95%	99%	77%

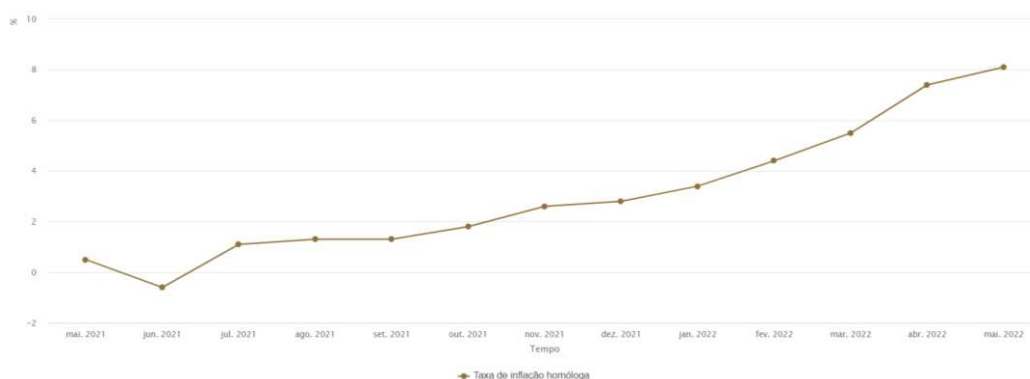
Anexo 18

Figura 14 - Projeções do Banco de Portugal 2022-2024 | Taxa de variação anual, em percentagem.

	Pesos 2021	BE junho 2022				BE março 2022			
		2021	2022 ^(p)	2023 ^(p)	2024 ^(p)	2021	2022 ^(p)	2023 ^(p)	2024 ^(p)
Produto Interno Bruto	100,0	4,9	6,3	2,6	2,0	4,9	4,9	2,9	2,0
Consumo privado	64,3	4,5	5,2	1,2	1,5	4,4	3,6	1,9	1,6
Consumo público	19,0	4,1	2,2	-0,9	-0,2	5,0	1,5	-1,5	-0,1
Formação bruta de capital fixo	19,8	6,4	5,0	7,6	5,0	6,1	9,2	6,0	3,9
Procura interna	103,0	5,0	4,8	2,1	1,9	5,0	4,3	2,1	1,8
Exportações	42,0	13,1	13,4	5,8	3,6	13,0	14,2	7,5	3,8
Importações	45,0	12,9	9,5	4,5	3,4	12,8	12,3	5,5	3,3
Emprego (número de indivíduos) ^(a)		2,1	1,7	0,4	0,2	2,1	1,4	0,6	0,4
Emprego (horas trabalhadas) ^(a)		4,5	5,8	2,0	0,2	5,0	5,1	2,2	0,4
Taxa de desemprego ^(b)		6,6	5,6	5,4	5,4	6,6	5,9	5,7	5,6
Balança corrente e de capital (% PIB)		0,7	0,4	2,2	1,0	0,7	-0,4	1,8	0,7
Balança de bens e serviços (% PIB)		-2,6	-3,5	-2,2	-1,7	-2,6	-4,1	-2,7	-2,1
Índice harmonizado de preços no consumidor		0,9	5,9	2,7	2,0	0,9	4,0	1,6	1,6
Bens energéticos		7,5	18,8	4,5	0,0	7,5	14,2	-2,1	-1,8
Excluindo bens energéticos		0,4	4,8	2,5	2,2	0,4	3,1	1,9	2,0

Anexo 19

Figura 15 - Taxa de inflação homóloga em Portugal (maio de 2022)



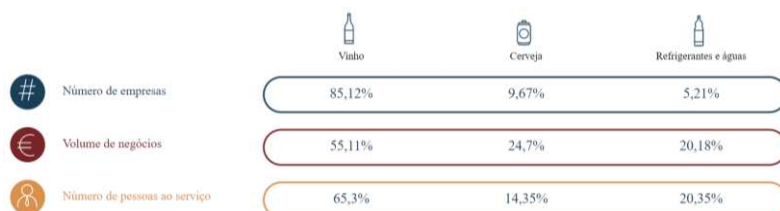
Anexo 20

Figura 16 - Estimativas mensais de emprego e desemprego (16 a 74 anos).

	Unidade	Valores ajustados de sazonalidade						
		Mar 2021	Abr 2021	Dez 2021	Jan 2022	Fev 2022	Mar 2022	Abr 2022 (p)
População ativa	Milhares de pessoas	5 040,5	5 072,2	5 189,9	5 180,7	5 182,6	5 188,6	5 183,2
População empregada		4 703,1	4 719,7	4 886,2	4 881,7	4 889,3	4 889,2	4 882,7
População desempregada		337,3	352,4	303,7	299,0	293,3	299,4	300,4
População inativa		2 635,0	2 604,2	2 495,8	2 483,0	2 480,2	2 473,1	2 477,4
Subutilização do trabalho		676,9	683,3	609,2	603,9	593,6	599,6	598,4
Taxa de atividade	%	65,7	66,1	67,5	67,6	67,6	67,7	67,7
Taxa de emprego		61,3	61,5	63,6	63,7	63,8	63,8	63,7
Taxa de desemprego		6,7	6,9	5,9	5,8	5,7	5,8	5,8
Taxa de inatividade		34,3	33,9	32,5	32,4	32,4	32,3	32,3
Taxa de subutilização do trabalho		12,9	13,0	11,4	11,3	11,1	11,2	11,2

Anexo 21

Figura 2 – Segmentos de atividade económica. Volume de negócios da indústria de bebidas nos segmentos de atividade económica de vinhos. Fonte: Banco de Portugal (2020)



Anexo 22

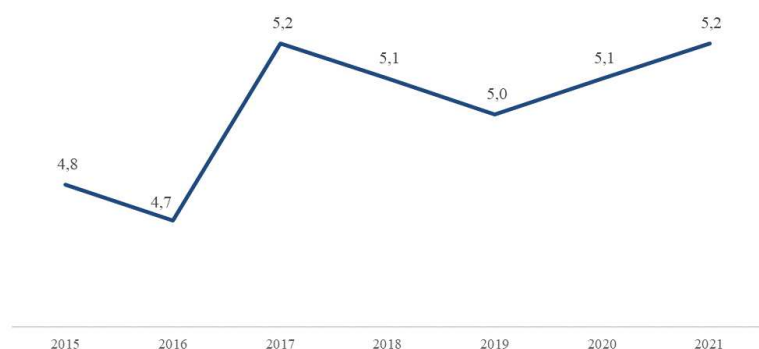
Tabela 13 – Produção de vinho por região vitivinícola. Fonte: IVV (2021)

Região Vitivinícola	Volume (milhares de hl)			Variação 2021/22	
	Média 5 Campanhas	2020/21	2021/22	vs. Média	vs. 2020/21
Minho	826	848	888	8%	5%
Trás-os-Montes	85	94	106	24%	12%
Douro e Porto	1 400	1 264	1 606	15%	27%
Beira Atlântico	193	174	177	-9%	1%
Terras do Dão	235	189	286	22%	51%
Terras da Beira	217	219	261	21%	19%
Terras de Cister	52	38	65	26%	73%
Tejo	619	644	706	14%	10%
Lisboa	1 127	1 253	1 338	19%	7%
Península Setúbal	488	475	547	12%	15%
Alentejo	1 051	1 159	1 289	23%	11%
Algarve	14	13	16	13%	22%
Madeira (*)	37	37	36	-4%	-3%
Açores	9	8	6	-31%	-24%
TOTAL PORTUGAL	6 353	6 418	7 328	15%	14%

(*) Dados Previsionais

Anexo 23

Gráfico 4 – Evolução do consumo de vinho em Portugal, em milhões de hl. Fonte: IVV (2021)



Anexo 24

Gráfico 5 – Consumo per capita internacional, em litros. Fonte: IVV (2020)

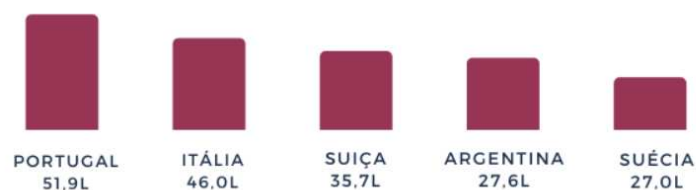
Anexo 25

Gráfico 6 – Comercialização de vinho | Volume (em milhões de litros). Fonte: IVV (2021)

Anexo 26

Gráfico 7 – Comercialização de vinho | Valor (em milhões de euros). Fonte: IVV (2021)



Anexo 27

Gráfico 8 – Comercialização de vinho | Preço médio (em euros). Fonte: IVV (2021)



Anexo 28

Figura 3 - Número de Inscrições Ativas por Atividade Económica e por Região Vitivinícola (Instituto da Vinha e do Vinho)

Atividade	Minho	T. Montes	Douro	Beira Atlântico	Terras do Dão	Terras da Beira	Terras de Cister	Tejo	Lisboa	Península Setúbal	Alentejo	Algarve	Madeira	Açores	Total
Armazenista	965	106	724	366	208	62	18	199	573	197	435	130	2	8	3 993
Destilador	242	53	38	129	122	45	21	35	80	16	17	3	0	3	804
Engarrafador	747	116	991	244	239	79	19	205	422	178	519	78	0	7	3 844
Exportador/Importador	765	115	972	218	256	57	16	182	577	164	465	128	4	5	3 924
Fabricante de Vinagre de Vinho	18	3	9	5	5	0	0	7	4	0	3	0	0	0	54
Preparador	198	23	81	138	38	14	6	33	42	27	55	11	0	2	668
Produtor	580	81	612	121	128	42	6	235	404	127	364	52	0	4	2 756
Vitivinicultor	1 906	59	298	489	133	65	7	701	841	44	115	26	0	7	4 691
Vitivinicultor-Engarrafador	942	65	415	135	128	67	19	130	184	76	118	21	0	5	2 305
Engarrafador sem Estabelecimento	3	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	9
Exportador/Importador sem Estabelecimento	121	20	14	31	16	7	2	16	186	28	21	15	2	1	480
Negociante sem Estabelecimento	209	25	21	53	27	7	3	27	271	46	29	19	2	1	740
Total Geral	6 696	666	4 176	1 929	1 301	445	117	1 771	3 585	903	2 142	484	10	43	24 268

Anexo 29

Tabela 13 – Caracterização do perfil de indivíduos consumidores de vinho. Estudo de mercado.

Consumidores de vinho									
Masculino	49%	95%	Entre 18-24 anos	6%	80%	Norte (Portugal)	15%	97%	
Feminino	51%		Entre 25-34 anos	30%		Centro (Portugal)	54%		86%
			Entre 35-54 anos	43%		Sul (Portugal)	25%		94%
			Mais de 55 anos	21%		Ilhas (Portugal)	2%		75%
						Fora de Portugal	4%		89%

Anexo 30

Tabela 14 – Caracterização de preferência de vinho. Estudo de mercado.

Preferência	
Tinto	59%
Branco	29%
Rosé	7%
Verde	1%
Nenhum	4%

Anexo 31

Tabela 15 – Preferência do tipo de vinho dos inquiridos nos diferentes grupos etários.

Preferência de tipos de vinho por grupo etário					
	Tint	Branco	Rosé	Verde	Nenhum
Entre 18-24 anos	40%	33%	20%	0%	7%
Entre 25-34 anos	50%	42%	5%	0%	3%
Entre 35-54 anos	62%	23%	8%	2%	4%
Mais de 55 anos	70%	23%	2%	0%	5%

Anexo 32

Tabela 16 – Frequência de compra dos inquiridos no total da amostra.

Frequência de compra	
1-2 garrafas	33%
3-4 garrafas	33%
5-6 garrafas	14%
mais de 6 garrafas	16%
em branco	4%

Anexo 33

Tabela 17 – Frequência de compra por grupo etário.

Frequência de compra por grupo etário				
	Entre 18-24 anos	Entre 25-34 anos	Entre 35-54 anos	Mais de 55 anos
1-2 garrafas	47%	38%	30%	26%
3-4 garrafas	20%	37%	27%	44%
5-6 garrafas	0%	15%	16%	16%
mais de 6 garrafas	13%	5%	27%	12%
em branco	20%	5%	1%	2%

Anexo 34

Tabela 18 – Preferência de ponto de venda dos inquiridos no total da amostra.

Preferência de ponto de venda	
Hiper/Supermercados	84%
Lojas Especializadas em vinho	11%
Internet	2%
Outros	4%

Anexo 35

Tabela 19 – Identificação do limite inaceitável dos custos de entrega do ponto de vista do consumidor.

Custos de entrega aceitáveis	
0 €	2%
1 €	3%
2 €	27%
3 €	28%
4 €	30%
mais de 4 €	6%
outros	3%

Anexo 36

Figura 4 – Análise SWOT da empresa. Fonte: autor



Anexo 37

Figura 5 – Logótipo da marca Wine On. Fonte: autor



Anexo 38

Figura 6 - Evolução das vendas no mercado nacional de vinho tranquilo (Valor).
Instituto da Vinha e do Vinho (2021)

VALOR (EUROS)							VALOR (QUOTA)						VARIACÃO (JAN.-DEZ)		
DISTRIBUIÇÃO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Δ 2021 / 2020		
													Euros	p.p.	
TOTAL CERTIFICADO	270 476 629	289 277 021	309 420 015	332 256 672	351 101 805	390 055 904	70,1%	70,3%	70,5%	71,7%	71,0%	73,1%	▲ 11,1%	▲ 2,1	
MINHO	43 263 427	45 322 865	48 266 368	50 700 345	53 463 277	55 641 860	16,0%	15,7%	15,6%	15,3%	15,2%	14,3%	▲ 4,1%	▼ -1,0	
TRAS OS MONTES	534 724	727 328	627 880	660 848	731 891	955 777	0,2%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	▲ 30,6%	▲ 0,0	
DOURO	38 185 533	43 987 043	47 167 068	49 259 471	57 400 878	68 501 831	14,1%	15,2%	15,2%	14,8%	16,3%	17,6%	▲ 19,3%	▲ 1,2	
BEIRAS	126 076	91 732	249 211	342 501	148 168	234 708	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,1%	▲ 58,4%	▲ 0,0	
TERRAS DE CISTER	41 727	51 471	46 466	41 389	40 470	45 156	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	▲ 11,6%	■ 0,0	
BEIRA ATLANTICO	2 266 260	1 874 529	2 247 676	2 123 665	1 668 157	1 546 594	0,8%	0,6%	0,7%	0,6%	0,5%	0,4%	▼ -7,3%	▼ -0,1	
TERRAS DO DAO	11 166 139	13 434 809	14 245 400	14 754 406	15 126 324	16 150 412	4,1%	4,6%	4,6%	4,4%	4,3%	4,1%	▲ 6,8%	▼ -0,2	
BEIRA INTERIOR	927 790	956 013	984 175	1 170 390	1 554 518	2 277 541	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%	0,6%	▲ 46,5%	▲ 0,1	
LISBOA	8 870 855	11 864 125	14 902 935	14 979 721	14 693 597	15 800 326	3,3%	4,1%	4,8%	4,5%	4,2%	4,1%	▲ 7,5%	▼ -0,1	
TEJO	8 796 971	9 487 411	10 258 864	15 574 437	16 723 668	17 376 222	3,3%	3,3%	3,3%	4,7%	4,8%	4,5%	▲ 3,9%	▼ -0,3	
PENINSULA DE SETUBAL	33 521 945	37 719 984	47 541 365	52 891 733	58 235 622	66 004 228	12,4%	13,0%	15,4%	15,9%	16,6%	16,9%	▲ 13,3%	▲ 0,3	
ALENTEJO	122 245 353	123 110 540	122 250 676	129 038 328	130 664 124	144 708 501	45,2%	42,6%	39,5%	38,8%	37,2%	37,1%	▲ 10,7%	▼ -0,1	
ALGARVE	529 829	649 171	631 931	719 438	651 111	812 748	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	▲ 24,8%	▲ 0,0	
TOTAL NÃO CERTIFICADO	115 482 949	122 418 467	129 718 965	131 218 625	143 270 209	143 644 897	29,9%	29,7%	29,5%	28,3%	29,0%	26,9%	■ 0,3%	▼ -2,1	
IMPORTADO	3 409 468	3 495 523	5 128 843	8 773 672	8 329 666	9 362 997	3,0%	2,9%	4,0%	6,7%	5,8%	6,5%	▲ 12,4%	▲ 0,7	
NACIONAL	112 073 481	118 922 944	124 590 122	122 444 953	134 940 543	134 281 900	97,0%	97,1%	96,0%	93,3%	94,2%	93,5%	▼ -0,5%	▼ -0,7	
TOTAL VINHO	385 959 578	411 695 488	439 138 980	463 475 297	494 372 014	533 700 801	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	▲ 8,0%	■ 0,0	

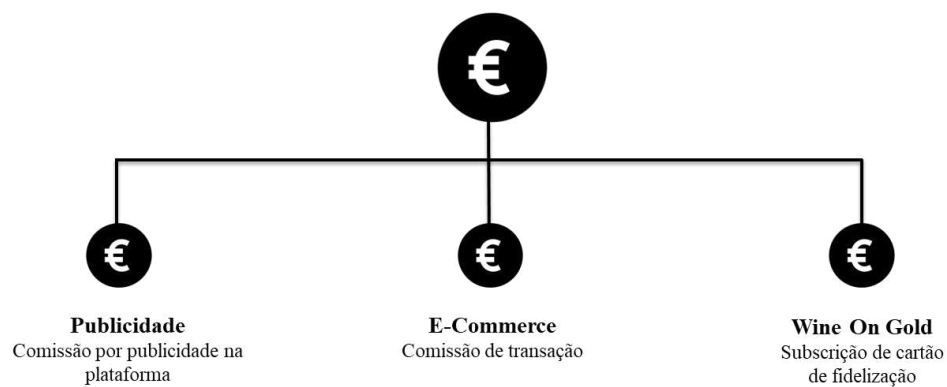
Anexo 39

Figura 7 - Evolução das vendas no mercado nacional de vinho tranquilo (Volume).
Instituto da Vinha e do Vinho (2021)

EVOLUÇÃO DAS VENDAS NO MERCADO NACIONAL DE VINHO TRANQUILO NA DISTRIBUIÇÃO POR TIPO DE PRODUTO / REGIÃO															
VOLUME (LITROS)							VOLUME (QUOTA)						VARIACÃO (JAN.-DEZ)		
DISTRIBUIÇÃO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Δ 2021 / 2020		
													Litros	p.p.	
TOTAL CERTIFICADO	84 199 496	84 658 404	86 072 206	90 836 837	94 137 004	99 451 579	45,9%	45,2%	47,1%	48,0%	46,7%	48,1%	▲ 5,6%	▲ 1,3	
MINHO	13 923 523	14 250 667	14 740 881	15 427 095	16 327 880	16 677 551	16,5%	16,8%	17,1%	17,0%	17,3%	16,8%	▲ 2,1%	▼ -0,6	
TRAS OS MONTES	174 272	210 679	127 287	120 389	119 855	137 433	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	▲ 14,7%	▲ 0,0	
DOURO	8 286 318	9 244 831	9 042 959	8 373 889	9 674 472	11 025 432	9,8%	10,9%	10,5%	9,2%	10,3%	11,1%	▲ 14,0%	▲ 0,8	
BEIRAS	68 843	42 685	135 956	183 998	70 225	123 246	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	▲ 75,5%	▲ 0,0	
TERRAS DE CISTER	12 210	14 609	13 775	9 955	9 427	11 317	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	▲ 20,0%	■ 0,0	
BEIRA ATLANTICO	1 041 669	717 548	967 173	806 154	494 294	352 081	1,2%	0,8%	1,1%	0,9%	0,5%	0,4%	▼ -28,8%	▼ -0,2	
TERRAS DO DAO	3 608 437	4 385 682	4 504 040	4 397 788	4 300 879	4 342 915	4,3%	5,2%	5,2%	4,8%	4,6%	4,4%	■ 1,0%	▼ -0,2	
BEIRA INTERIOR	255 998	249 482	246 420	310 525	397 792	607 846	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%	0,6%	▲ 52,8%	▲ 0,2	
LISBOA	2 984 288	3 836 769	4 461 888	4 418 303	4 304 209	4 451 152	3,5%	4,5%	5,2%	4,9%	4,6%	4,5%	▲ 3,4%	▼ -0,1	
TEJO	3 400 350	3 567 078	3 607 751	6 477 525	6 811 118	6 812 169	4,0%	4,2%	4,2%	7,1%	7,2%	6,8%	■ 0,0%	▼ -0,4	
PENINSULA DE SETUBAL	12 390 972	13 197 036	15 907 244	17 610 905	19 207 354	20 619 146	14,7%	15,6%	18,5%	19,4%	20,4%	20,7%	▲ 7,4%	▲ 0,3	
ALENTEJO	37 960 402	34 839 265	32 218 645	32 597 081	32 321 833	34 171 856	45,1%	41,2%	37,4%	35,9%	34,3%	34,4%	▲ 5,7%	▲ 0,0	
ALGARVE	92 214	102 073	98 187	103 230	97 666	119 435	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	▲ 22,3%	▲ 0,0	
TOTAL NÃO CERTIFICADO	99 111 299	102 528 037	96 652 690	98 257 556	107 253 503	107 392 137	54,1%	54,8%	52,9%	52,0%	53,3%	51,9%	■ 0,1%	▼ -1,3	
IMPORTADO	2 685 611	2 953 141	4 472 943	8 047 396	8 252 945	9 107 332	2,7%	2,9%	4,6%	8,2%	7,7%	8,5%	▲ 10,4%	▲ 0,8	
NACIONAL	96 425 688	99 574 896	92 179 747	90 210 160	99 000 558	98 284 805	97,3%	97,1%	95,4%	91,8%	92,3%	91,5%	▼ -0,7%	▼ -0,8	
TOTAL VINHO	183 310 795	187 186 441	182 724 896	189 094 393	201 390 507	206 843 716	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	▲ 2,7%	■ 0,0	

Anexo 40

Figura 8 – Modelo de negócio da empresa. Fonte: autor



Anexo 41

Figura 9 – Produtos Wine On. Fonte: autor.



Anexo 42

Figura 10 – Cartões de pontos Wine On. Fonte: autor



Anexo 43

Tabela 20 – Tabela de preços Wine On. Fonte: autor

Publicidade	Valor semanal
Anúncio homepage Website	20,00 €
Banner Website	10,00 €
Destaque na lista pesquisada (vinhos)	4,00 €
Destaque na lista pesquisada (produtores)	4,00 €
Destaque na lista pesquisada (pontos de venda especializados)	4,00 €
E-commerce	Valor p/transação
Comissão de transação	1,00 €
Taxa de entrega	3,99 €
Cartão de Fidelização	Valor mensal
Subscrição cartão de Fidelização Wine On Gold	3,99 €

Anexo 44

Tabela 21 – Estratégia de comunicação Wine On. Fonte: autor

Estratégia	Meio	Objetivo
Pull	Website/App	notoriedade
		promover a experimentação
		transmitir confiança
		dar a conhecer novos produtos
Pull	SEO	aumentar o tráfego
		divulgar
		posicionar
Pull	e-RP	posicionar
		divulgar
		promover a experimentação
Push	E-mail marketing	divulgar
		dar a conhecer os produtos
		estimular a compra
Pull	Google Ads	notoriedade
		transmitir confiança
		informar
Pull	Redes Sociais	notoriedade
		transmitir confiança
		informar

Anexo 45

Orçamento 1 - Orçamento para serviço de entregas de vinho. Valor standard por entrega.

Anexo 46

Orçamento 2 - Orçamento para desenvolvimento das plataformas Wine On.



Anexo 47

Orçamento 3 - Orçamento para manutenção mensal das plataformas Wine On.



Anexo 48

Orçamento 4 - Orçamento trabalhos digitais especializados mensais.

#220934
DATA: 2022.09.21

A/C:
JOÃO D. CARVALHO
joaodavidcarvalho@gmail.com

Com os nossos cumprimentos, temos o prazer de submeter à vossa apreciação o nosso orçamento para os serviços abaixo:

DESCRIÇÃO	TOTAL
TRABALHOS DIGITAIS ESPECIALIZADOS	
SEO	480.00 €
Google Ads	900.00 €
Facebook	1200.00 €
E-mail Marketing	480.00 €
TOTAL	3.060.00€

Prazo dos trabalhos:
A combinar

As condições de pagamento:
60 dias após a entrega de fatura.

Designline
Rua Santos, 3000 - 2110-101
1070-420 Lisboa Portugal
Tel: +351 218 441 900
Fax: +351 218 441 999
geral@designline.com
www.designline.com

id **it's print** **it's online**

IT'S YOUR TIME TO BE LIKE NO OTHER

Anexo 49

Orçamento 5 - Orçamento para películas de proteção (garrafas de vinho).

id **it's print** **it's online**

Cajada Conde de Tamar 21F
1495 - 719 Cruz-Quebrada
Tel: +351 41555220
NC: 504780240

JOÃO CARVALHO
A/C Exmº/º Sr.º Sr.
JOÃO CARVALHO

Orçamento Nº 1184
Data: 22-09-2022

Exmos. Senhores
Vimos por este meio submeter à vossa apreciação a nossa proposta para o fornecimento do seguinte trabalho:

Designação	Valor Unitário	UN	Valor
SACOS			
Descrição: Película manga de proteção garrafas. 23 cm altura: para o diâmetro de 3.5 à 5.5 cm Valor: 0,05€/unidade	0,050 €	1	0,05 €
Total:			0,05 €

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO: PRONTO PAGAMENTO

IVA A INCLUIR À TAXA EM VIGOR

PRAZO DE ENTREGA: COMBINAR NA ADJUDICAÇÃO

Ficamos a aguardar as v.ª Indicações, demonstrando desde já a nossa disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional.

Validade do orçamento: 30 dias

Com os melhores cumprimentos,
RICARDO MIRA

Anexo 50

Orçamento 6 - Orçamento para sacos de papel Wine On (garrafas de vinho).



Calçada Conde de Tomar 21F
1495 - 710 Cruz-Quebrada
Tel.: 21 4155929
NC 504796240
Orçamento Nº 1183
Data: 22-09-2022

JOÃO CARVALHO
A/C Exmº/º Srº/ Sr.
JOÃO CARVALHO

Exmos. Senhores
Vimos por este meio submeter à vossa apreciação a nossa proposta para o fornecimento do seguinte trabalho:

Designação	Valor Unitário	UN	Valor
SACOS			
Descrição: Sacos papel com impressão 140 x 80 x 390mm Wine On. 110 gr Valor: 0,10€/unidade	0,100 €	1	0,10 €
Total:			0,10 €

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:
PRONTO PAGAMENTO

IVA A INCLUIR
À TAXA EM VIGOR

PRAZO DE ENTREGA:
COMBINAR NA ADJUDICAÇÃO

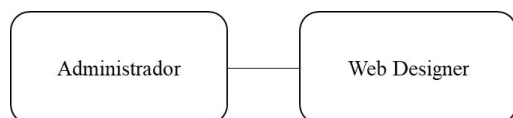
Ficamos a aguardar as v/ indicações, demonstrando desde já a nossa disponibilidade para qualquer esclarecimento adicional.

Validade do orçamento: 30 dias

Com os melhores cumprimentos,
RICARDO MIRA

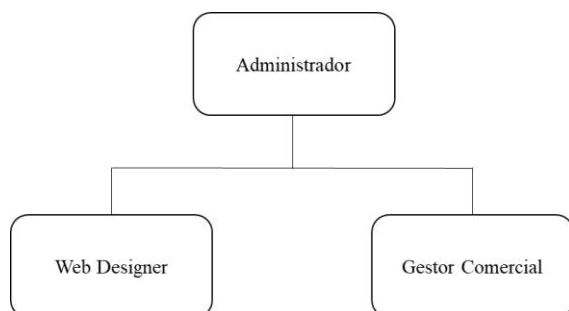
Anexo 51

Figura 11 – Organigrama Wine On na fase de arranque do projeto. Fonte: autor



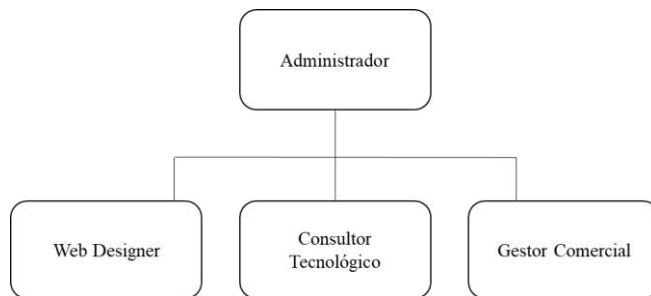
Anexo 52

Figura 12 – Organigrama Wine On na fase de desenvolvimento do projeto. Fonte: autor



Anexo 53

Figura 13 – Organigrama Wine On na fase de crescimento e expansão do projeto. Fonte: autor



Anexo 54

Printscreen 1 - Tabela de preços para obtenção de certificado de admissibilidade.

Quanto custa

O custo do pedido de certificado varia em função da urgência do pedido.

Custos	
Tipo de pedido	Custo
Pedido normal	75€
Pedido com urgência	150€

Onde pode pedir

O certificado de admissibilidade pode ser pedido [através da internet](#).

Anexo 55

Printscreen 2 - Valor a pagar pela constituição da empresa Wine On.

Quanto custa

O custo da criação de uma empresa varia consoante o serviço utilizado.

Custos do serviço	
Serviço	Custo
Criar Empresa Online	com um modelo de pacto social pré-aprovado € 220
	com pacto social elaborado pelos criadores da empresa € 360
	com uma marca associada com uma classe de produtos ou serviços € 100
	por cada classe adicional 44€

Anexo 56

Printscreen 3 - Tabela de preços para registo da marca e de logótipo.

Registo em Portugal			
Custo do pedido			
		Online	Em papel
Pedido (inclui exame e publicação)	com 1 classe	129,08€	258,16€
	de marca		
	por cada classe adicional	32,72€	65,44€
	por divisão do pedido ou do registo de marca	32,72€	65,44€
	de logótipo		
	de recompensa	129,08€	258,16€
	de denominação de origem		
	de indicação geográfica		
Resposta a notificação	Sem alteração do pedido (inclui junção de documentos pedidos em notificação)	5,44€	10,88€
Alteração pedida pelo requerente (antes da publicação do pedido)	De sinal, adição de produtos/serviços ou reivindicação de cores (por classe adicional)	32,72€	65,44€
Limitação de produtos/serviços		0,00€	0,00€
Resposta a recusa provisória		32,72€	65,44€
Resposta a recusa provisória com pedido de apresentação de provas de uso		54,54€	109,08€
Apresentação de provas de uso na sequência de resposta a recusa provisória		10,91€	21,82€
Declaração de consentimento		10,91€	21,82€
Concessão de registo de marca		10,91€	21,82€
Concessão de registo de logótipo		10,91€	21,82€
Pedido de declaração de caducidade		54,54€	109,08€
Resposta ao pedido de declaração de caducidade		5,44€	10,88€

Anexo 57

Mapa 1 – Calendário com a ordem de trabalhos para o início do projeto. Fonte: autor

	Início	Fim	Atividade
1	4º Trimestre 2022	4º Trimestre 2022	Elaboração do plano de negócio
2	1º Trimestre 2023	1º Trimestre 2023	Constituição da empresa e registo do CAE
3	1º Trimestre 2023	1º Trimestre 2023	Registo da Marca e Logótipo
4	1º Trimestre 2023	1º Trimestre 2023	Abertura de atividade e inscrição na Segurança Social
5	1º Trimestre 2023	1º Trimestre 2023	Abertura de uma conta bancária
6	1º Trimestre 2023	1º Trimestre 2023	Contratação de um TOC
7	2º Trimestre 2023	2º Trimestre 2023	Construção da identidade visual
8	2º Trimestre 2023	3º Trimestre 2023	Formalização de parcerias
9	2º Trimestre 2023	4º Trimestre 2023	Criação das plataformas <i>Wine On</i>
10	4º Trimestre 2023	4º Trimestre 2023	Registo do domínio
11	4º Trimestre 2023	4º Trimestre 2023	Aquisição de programa de faturação para a empresa

Anexo 58

Tabela 22 – Pressupostos gerais do negócio Wine On. Fonte: adaptação IAPMEI.

Unidade monetária	Euros
1º Ano actividade	2024
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	15
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	22,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1,4%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	4,6%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7,3%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	0,8%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	8,7%
Beta empresas equivalentes	99,8%
Rácio D/E	9,3%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	2,0%
* Rendimento esperado de mercado	
Taxa de desconto:	
Re (Custo de capital próprio)	9,5%
Rd (Custo de dívida)	4,6%
Estrutura alvo de capitais próprios (E/V)	91%
Estrutura alvo de capitais próprios (D/V)	9%
WACC - Custo médio ponderado de capital	9,0%

Anexo 59

Tabela 23 – Previsão de variação de preços e crescimento. Wine On. Fonte: autor.

Taxa de variação dos preços						
Atualização de inflação	3,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
Taxa de crescimento			50,7%	75,2%	42,7%	24,6%

Anexo 60

Tabela 25 – Fornecimentos e Serviços Externos Wine On. Fonte: autor.

Fornecimentos e Serviços Externos	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Subcontratos	-	(664 646)	(993 142)	(1 726 610)	(2 455 787)	(3 054 732)
Serviços de contabilidade	-	(1 000)	(1 020)	(1 040)	(1 061)	(1 082)
Manutenção Sistemas de Informação	-	(42 000)	(42 840)	(43 697)	(44 571)	(45 462)
Armazém	-	(3 600)	(3 672)	(3 745)	(3 820)	(3 897)
Empresa de estafetas	-	(618 046)	(945 610)	(1 678 128)	(2 406 334)	(3 004 291)
Publicidade e Propaganda	-	(31 200)	(31 824)	(19 976)	(26 742)	(33 772)
Revistas especializadas	-	(12 000)	(12 240)	(6 242)	(6 367)	(12 989)
Influenciadores	-	(12 000)	(12 240)	(6 242)	(12 734)	(12 989)
Enólogo convidado	-	(7 200)	(7 344)	(7 491)	(7 641)	(7 794)
Serviços especializados	-	(28 120)	(28 682)	(26 135)	(35 359)	(41 695)
SEO	-	(960)	(979)	(999)	(1 019)	(1 039)
Google Ads	-	(3 600)	(3 672)	(1 873)	(1 910)	(3 897)
Paid Media Redes Sociais	-	(7 200)	(7 344)	(2 497)	(2 547)	(5 196)
E-mail Marketing	-	(960)	(979)	(999)	(1 019)	(1 039)
Eventos privados com enólogos	-	(10 800)	(11 016)	(11 236)	(11 461)	(11 690)
Provas de vinho	-	(3 600)	(3 672)	(7 491)	(15 281)	(15 587)
Eventos da empresa	-	(1 000)	(1 020)	(1 040)	(2 122)	(3 247)
Energia e Telecomunicações	-	(2 760)	(4 223)	(4 307)	(4 393)	(5 975)
Electricidade	-	(2 040)	(3 121)	(3 184)	(3 247)	(4 416)
Telecomunicações	-	(720)	(1 102)	(1 124)	(1 146)	(1 559)
Serviços Diversos	-	(8 856)	(12 558)	(24 720)	(45 844)	(46 761)
Fotografia, vídeo e edição	-	(5 400)	(5 508)	(11 236)	(22 922)	(23 381)
Deslocações e estadias	-	(3 456)	(7 050)	(13 484)	(22 922)	(23 381)
FSE's sem IVA	-	(688 286)	(1 018 295)	(1 747 273)	(2 476 862)	(3 079 931)
Valor com IVA	-	(846 592)	(1 252 503)	(2 149 145)	(3 046 540)	(3 788 315)
IVA	-	158 306	234 208	401 873	569 678	708 384

Anexo 61

Tabela 26 – Mapa de imobilizado. Wine On. Fonte: autor.

Mapa de imobilizado		2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Saldo inicial								
Material e Mobiliário de escritório		-	900	1 340	2 006	2 597	3 111	
Material informático		-	2 775	1 850	2 417	995	497	
Trabalhos de fotografia		-	9 000	8 000	7 000	6 000	5 000	
Desenvolvimento das plataformas online		-	288 000	256 000	224 000	192 000	160 000	
Registo da marca e logótipo		-	146	129	113	97	81	
Depreciações e amortizações								
	Vida Útil - anos							
Material e Mobiliário de escritório	10	10%	(100)	(160)	(252)	(345)	(441)	(571)
Material informático	4	25%	(925)	(925)	(1 422)	(1 422)	(497)	(1 025)
Trabalhos de fotografia	10	10%	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
Desenvolvimento das plataformas online	10	10%	(32 000)	(32 000)	(32 000)	(32 000)	(32 000)	(32 000)
Registo da marca e logótipo	10	10%	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)	(16)
CAPEX								
Material e Mobiliário de escritório		1 000	600	918	936	955	1 299	
Material informático		3 700	-	1 989	-	-	2 111	
Trabalhos de fotografia		10 000	-	-	-	-	-	
Desenvolvimento das plataformas online		320 000	-	-	-	-	-	
Registo da marca e logótipo		162	-	-	-	-	-	
Saldo final								
Material e Mobiliário de escritório		900	1 340	2 006	2 597	3 111	3 839	
Material informático		2 775	1 850	2 417	995	497	1 583	
Trabalhos de fotografia		9 000	8 000	7 000	6 000	5 000	4 000	
Desenvolvimento das plataformas online		288 000	256 000	224 000	192 000	160 000	128 000	
Registo da marca e logótipo		146	129	113	97	81	65	

Anexo 62

Tabela 27 – Custos com o pessoal Wine On. Fonte: autor.

Custos com pessoal	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Custos Totais		(40 977)	(63 367)	(64 482)	(69 422)	(91 401)
Salários (Incluindo IRS e SS do trabalhador)	-	(30 000)	(45 000)	(45 900)	(46 818)	(64 554)
TSU	-	(7 125)	(10 688)	(10 901)	(11 119)	(15 332)
Seguros	-	(50)	(75)	(77)	(78)	(108)
Subsídio de alimentação	-	(3 442)	(6 885)	(6 885)	(10 327)	(10 327)
Formação	-	(360)	(720)	(720)	(1 080)	(1 080)

Anexo 63

Tabela 28 – Mapa de compras Wine On. Fonte: autor.

Mapa de compras	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Compras Totais		(48 251)	(73 824)	(131 012)	(187 863)	(234 545)
Sacos Wine On		(15 490)	(23 700)	(42 058)	(60 309)	(75 296)
Valor com IVA		(19 053)	(29 150)	(51 732)	(74 180)	(92 613)
IVA		3 563	5 451	9 673	13 871	17 318
Película de proteção		(7 745)	(11 850)	(21 029)	(30 155)	(37 648)
Valor com IVA		(9 526)	(14 575)	(25 866)	(37 090)	(46 307)
IVA		1 781	2 725	4 837	6 936	8 659

Anexo 64

Tabela 29 – Projeção de investimento Wine On. Fonte: autor.

Projeção de investimento	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Material e Mobiliário de escritório	(1 000)	(600)	(918)	(936)	(955)	(1 299)
Material informático	(3 700)	-	(1 989)	-	-	(2 111)
Total Ativo Tangível	(4 700)	(600)	(2 907)	(936)	(955)	(3 410)
Trabalhos de fotografia	(10 000)	-	-	-	-	-
Desenvolvimento das plataformas online	(320 000)	-	-	-	-	-
Registo da marca e logótipo	(162)	-	-	-	-	-
Total Ativo Intangível	(330 162)	-	-	-	-	-
Total	(334 862)	(600)	(2 907)	(936)	(955)	(3 410)

Anexo 65

Tabela 30 – Tabela de financiamento Wine On. Fonte: autor.

Capital	400 000,00					
Prazo (anos)	10,00					
Carência	1 ano					
Juros	4,60%					
Imposto	4,00%					
Comissões	0,09%					

Empréstimo	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Valor Líquido	-	(19 491,59)	(57 577,96)	(55 664,33)	(53 750,70)	(51 837,07)
Capital Vincendo	400 000,00	400 000,00	360 000,00	320 000,00	280 000,00	240 000,00
Injeções de capital	400 000,00					
Capital		(40 000,00)	(40 000,00)	(40 000,00)	(40 000,00)	(40 000,00)
Juros	-	(18 400,00)	(16 560,00)	(14 720,00)	(12 880,00)	(11 040,00)
Comissões	-	(341,62)	(341,62)	(341,62)	(341,62)	(341,62)
Imposto	-	(749,97)	(676,34)	(602,71)	(529,08)	(455,45)

Anexo 66

Tabela 31 – Mapa de fluxos de caixa Wine On. Fonte: autor

Mapa de fluxos de caixa	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EBIT	(34 041)	(99 445)	(83 013)	21 271	82 672	128 343
(-) Imposto	-	-	-	-	-	-
(+) Depreciações e Amortizações	34 041	34 101	34 690	34 784	33 954	34 612
(-) CAPEX	(334 862)	(600)	(2 907)	(936)	(955)	(3 410)
(-) Investimento em fundo de maneoio	-	35 011	16 798	37 109	37 138	30 696
Free Cash-flow	(334 862)	(30 933)	(34 432)	92 227	152 809	190 241
(+) Resultados financeiros	-	(19 492)	(17 578)	(15 664)	(13 751)	(11 837)
(+) <i>Tax Shield</i>	-	-	-	-	-	-
(+) Investimento próprio	80 000					
(-) <i>Financiamentos bancários</i>	400 000	-	(40 000)	(40 000)	(40 000)	(40 000)
(-) Out. ativos (liq. passivos) não op.		n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Cash-Flow to Equity	145 138	(50 425)	(92 010)	36 563	99 059	138 404
Variações de caixa e equivalentes	145 138	(50 425)	(92 010)	36 563	99 059	138 404
Caixa e eq. de caixa no início do período	-	145 138	94 713	2 703	39 266	138 325
Caixa e eq. de caixa no final do período	145 138	94 713	2 703	39 266	138 325	276 729
Dinheiro que falta pagar	480 000	480 000	440 000	400 000	360 000	320 000
Payback	334 862	385 287	437 297	360 734	221 675	43 271
Payback Period	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Anexo 67

Tabela 32 – Demonstração de resultados Wine On. Fonte: autor.

Volume de negócios	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	- 116 403,81	175 413,19	307 245,23	438 304,20	545 943,15	
CMVMC	- (23 234,80)	(35 549,25)	(63 087,51)	(90 463,69)	(112 943,25)	
Margem bruta	- 93 169,01	139 863,94	244 157,73	347 840,51	432 999,89	
Mg. Bruta	n.a.	80,0%	79,7%	79,5%	79,4%	79,3%
Fornecimentos e serviços externos	- (735 582)	(1 070 430)	(1 801 748)	(2 568 126)	(3 182 935)	
Taxa de entrega	- (618 046)	(945 610)	(1 678 128)	(2 406 334)	(3 004 291)	
Subcontratos	- (46 600)	(47 532)	(48 483)	(49 452)	(50 441)	
Publicidade e Propaganda	- (31 200)	(31 824)	(19 976)	(26 742)	(33 772)	
Serviços especializados	- (28 120)	(28 682)	(26 135)	(35 359)	(41 695)	
Energia e Telecomunicações	- (2 760)	(4 223)	(4 307)	(4 393)	(5 975)	
Serviços Diversos	- (8 856)	(12 558)	(24 720)	(45 844)	(46 761)	
Gastos com pessoal	- (40 977)	(63 367)	(64 482)	(69 422)	(91 401)	
Outros rendimentos e ganhos (taxa de entrega)	- 618 046	945 610	1 678 128	2 406 334	3 004 291	
EBITDA	- (65 344)	(48 323)	56 055	116 626	162 955	
Margem EBITDA	n.a.	-56,1%	-27,5%	18,2%	26,6%	29,8%
Depreciações e amortizações	(34 041)	(34 101)	(34 690)	(34 784)	(33 954)	(34 612)
Depreciações	(1 025)	(1 085)	(1 674)	(1 768)	(938)	(1 596)
Amortizações	(33 016)	(33 016)	(33 016)	(33 016)	(33 016)	(33 016)
EBIT	(34 041)	(99 445)	(83 013)	21 271	82 672	128 343
Margem EBIT	n.a.	-85,4%	-47,3%	6,9%	18,9%	23,5%
Resultados financeiros	- (19 491,59)	(17 577,96)	(15 664,33)	(13 750,70)	(11 837,07)	
EBT	(34 041)	(118 937)	(100 591)	5 607	68 921	116 506
Margem EBT	n.a.	-102%	-57%	2%	16%	21%
Imposto	-	-	-	-	-	-
Resultado líquido	(34 041)	(118 937)	(100 591)	5 607	68 921	116 506
Margem Líquida	n.a.	-102%	-57%	2%	16%	21%

Anexo 68

Tabela 33 – Balanço formato de gestão. Wine On. Fonte: autor.

Balanço formato de gestão	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ativos tangíveis	300 821	267 319	235 536	201 689	168 689	137 487
Ativos fixos	300 821	267 319	235 536	201 689	168 689	137 487
Activo corrente	-	955	1 461	2 593	3 718	4 642
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	955	1 461	2 593	3 718	4 642
Passivo corrente	-	(35 966)	(53 270)	(91 510)	(129 773)	(161 393)
Fornecedores	-	(35 966)	(53 270)	(91 510)	(129 773)	(161 393)
EOEP	-	-	-	-	-	-
Fundo de maneo	-	(35 011)	(51 809)	(88 917)	(126 055)	(156 752)
Dívida financeira	(400 000)	(400 000)	(360 000)	(320 000)	(280 000)	(240 000)
Caixa e equivalentes	145 138	94 713	2 703	39 266	138 325	276 729
Dívida financeira líquida	(254 862)	(305 287)	(357 297)	(280 734)	(141 675)	36 729
Capital social	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Outros instrumentos de capital próprio						
Resultados transitados		(34 041)	(152 978)	(253 569)	(247 962)	(179 041)
Resultado líquido	(34 041)	(118 937)	(100 591)	5 607	68 921	116 506
Capitais próprios	45 959	(72 978)	(173 569)	(167 962)	(99 041)	17 465

Anexo 69

Tabela 34 – Necessidades de Fundo de Maneio durante período de análise (2024-2028).

Fundo de maneo	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Clientes	-	-	-	-	-	-
Dias de recebimento	-	-	-	-	-	-
Inventário	-	(1 910)	(2 922)	(5 185)	(7 435)	(9 283)
Dias de rotação de inventário/stockagem	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Fornecedores	-	(71 932)	(106 539)	(183 020)	(259 546)	(322 786)
Dias de pagamento	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00

Anexo 70

Tabela 35 – Tabela de avaliação Wine On. Perspetiva do projeto. Fonte: autor.

Avaliação (perspectiva projeto)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cashflow	(334 862)	(30 933)	(34 432)	92 227	152 809	190 241
Discounting factor	0,92	0,84	0,77	0,71	0,65	0,60
Discounting Cash Flow	(307 322)	(26 054)	(26 616)	65 429	99 492	113 676
Valuation - VAL (=)	1 584 229					
(+) Período Explícito	(81 395)					
(+) Terminal Period	1 665 624					
TIR	47%					
Payback period	5,95					

Anexo 71

Tabela 36 – Tabela de avaliação Wine On. Perspetiva do accionista. Fonte: autor.

Avaliação (perspectiva accionista)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cash-Flow to Equity	145 138	(50 425)	(92 010)	36 563	99 059	138 404
Discounting factor	0,91	0,83	0,76	0,70	0,64	0,58
Discounting Cash Flow	132 597	(42 087)	(70 160)	25 471	63 045	80 475
Valuation - VAL (=)	1 419 593					
(+) Período Explícito	189 341					
(+) Terminal Period	1 230 252					
TIR	n.a.					
Payback period	5,95					

Anexo 72

Tabela 37 – Tabela de análise de sensibilidade Wine On.

	VAL	TIR	Payback Period
Base	1 584 229	47%	6
Aumento da penetração em 0,25%	2 026 581	54%	5
Aumento da penetração em 0,5%	2 350 361	61%	5
Diminuição da penetração em 0,25%	1 121 684	38%	7
Diminuição da penetração em 0,5%	659 139	27%	9
Aumento dos custos de marketing em 5%	1 540 444	46%	6
Aumento dos custos de marketing em 10%	1 496 658	45%	6
Diminuição dos custos de marketing em 5%	1 628 015	47%	6
Diminuição dos custos de marketing em 10%	1 671 801	48%	6
Atividade apenas em Lisboa	10 593	8%	11
Atividade apenas em Lisboa e Porto	1 092 634	39%	7

Anexo 73

Tabela 38 – Tabela de análise de sensibilidade Wine On. Efeitos duplicados. Fonte: autor.

Variação de Vendas e Variabilidade de custos de marketing					
VAL					
Variação de Vendas (p.p. na penetração inicial e em cada cidade)					
1 584 229	-0,50%	-0,25%	0,00%	0,25%	0,50%
-10,00%	746 710	1 209 256	1 671 801	2 110 421	2 348 506
-5,00%	702 924	1 165 470	1 628 015	2 068 457	2 370 862
0,00%	659 139	1 121 684	1 584 229	2 026 581	2 350 361
5,00%	615 353	1 077 898	1 540 444	1 984 800	2 329 866
10,00%	571 567	1 034 113	1 496 658	1 946 443	2 309 377
TIR					
Variação de Vendas (p.p. na penetração inicial e em cada cidade)					
47%	-0,50%	-0,25%	0,00%	0,25%	0,50%
-10,00%	29%	39%	48%	56%	61%
-5,00%	28%	39%	47%	55%	61%
0,00%	27%	38%	47%	54%	61%
5,00%	26%	37%	46%	54%	60%
10,00%	25%	36%	45%	53%	60%
Payback Period					
Variação de Vendas (p.p. na penetração inicial e em cada cidade)					
5,95	-0,50%	-0,25%	0,00%	0,25%	0,50%
-10,00%	9	7	6	5	5
-5,00%	9	7	6	5	5
0,00%	9	7	6	5	5
5,00%	9	7	6	5	5
10,00%	10	8	6	5	5

Anexo 74

Tabela 39 – Tabela indicadores económicos e financeiros Wine On. Adaptado IAPMEI.

Indicadores Económicos	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de Crescimento do Negócio			51%	75%	43%	25%
Rentabilidade Líquida sobre o crédito		-102%	-57%	2%	16%	21%
Indicadores Económicos-Financeiros	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Return On Investment (ROI)	-11%	-44%	-43%	3%	41%	85%
Rendibilidade do Activo	-11%	-37%	-35%	11%	49%	93%
Rotação do Activo	0%	44%	74%	152%	260%	397%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-74%	163%	58%	-3%	-70%	667%
Indicadores Financeiros	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Autonomia Financeira	15%	-27%	-74%	-83%	-59%	13%
Solvabilidade Total	118%	79%	58%	55%	64%	114%

Anexo 75

Tabela 40 – Taxa de juro de activos sem risco. Fonte: Damodaran

Country	Moody's rating	CDS Spread (7/1/22)	CDS Spread adj for US
Portugal	Baa2	0,80%	0,54%

Anexo 76

Tabela 41 – Prémio de Risco do Mercado. Fonte: Damodaran

Country and Equity Risk Premiums									
Date of update:		30-Jun-18							
Enter the current risk premium for a mature equity market				8,01%		Updated July 1, 2022			
Do you want to adjust the country default spread for the additional volatility of the equity market to get to a country premium?				Yes					
If yes, enter the multiplier to use on the default spread (See worksheet for volatility numbers for selected emerging markets)				1,17		Updated July 1, 2022			
Country	Africa	Moody's rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Sovereign CDS, net of US	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium	
Peru	Central and South America	Baa1	1,92%	8,24%	2,23%	1,57%	7,84%	1,83%	
Philippines	Asia	Baa2	2,28%	8,67%	2,66%	1,59%	7,86%	1,85%	
Poland	Eastern Europe & Russia	A2	1,02%	7,19%	1,18%	1,07%	7,26%	1,25%	
Portugal	Western Europe	Baa2	2,28%	8,67%	2,66%	0,54%	6,64%	0,63%	
Qatar	Middle East	Aa3	0,72%	6,85%	0,84%	0,75%	6,88%	0,87%	
Ras Al Khaimah (Emirate of)	Middle East	A1	0,85%	7,00%	0,99%	NA	NA	NA	

Anexo 77

Tabela 42 – Beta empresas equivalentes e Rácio D/E. Fonte: Damodaran

Date updated:	05/jan/22					YouTube Video explaining estimation choices and process.		
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu							
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures				Western Europe			
Home Page:	http://www.damodaran.com							
Data website:	https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html							
Companies in each industry:	https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls							
Variable definitions:	https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm							
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?								
if marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use						Marginal		
						23,94%		
Industry Name		Number of firm	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered bet	Cash/Firm valu	Unlevered beta corrected for cash
Software (System & Application)		366	1,00	9,33%	8,33%	0,93	4,93%	0,98
Total Market		7180	1,01	74,18%	11,46%	0,65	17,87%	0,79
Total Market (without financials)		6336	1,03	34,57%	11,35%	0,81	6,80%	0,87

Anexo 78

Tabela 43 – Pressupostos para previsão de vendas. Fonte: autor.

Cálculos auxiliares

Total		Mercado Potencial	2024	2025	2026	2027	2028
Utilizadores Wine On potenciais	86,50%		6 996	10 494	18 258	25 668	31 417
Consumidores Wine On potenciais	79,80%		6 454	9 681	16 844	23 679	28 984
Subscritores Wine On Gold potenciais	6,70%		542	813	1 414	1 988	2 433
Lisboa	808 786	Mercado Potencial	2024	2025	2026	2027	2028
Penetração			1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	3,0%
Utilizadores Wine On potenciais	86,50%	699 600	6 996	10 494	13 992	17 490	20 988
Consumidores Wine On potenciais	79,80%	645 411	6 454	9 681	12 908	16 135	19 362
Subscritores Wine On Gold potenciais	6,70%	54 189	542	813	1 084	1 355	1 626
Porto	328 788	Mercado Potencial	2024	2025	2026	2027	2028
Penetração			0%	0%	1,5%	2,0%	2,5%
Utilizadores Wine On potenciais	86,50%	284 402	-	-	4 266	5 688	7 110
Consumidores Wine On potenciais	79,80%	262 373	-	-	3 936	5 247	6 559
Subscritores Wine On Gold potenciais	6,70%	22 029	-	-	330	441	551
Coimbra	140 002	Mercado Potencial	2024	2025	2026	2027	2028
Penetração			0%	0%	0%	1,5%	2,0%
Utilizadores Wine On potenciais	86,50%	121 102	-	-	-	1 817	2 422
Consumidores Wine On potenciais	79,80%	111 722	-	-	-	1 676	2 234
Subscritores Wine On Gold potenciais	6,70%	9 380	-	-	-	141	188
Évora	51 869	Mercado Potencial	2024	2025	2026	2027	2028
Penetração			0%	0%	0%	1,5%	2,0%
Utilizadores Wine On potenciais	86,50%	44 867	-	-	-	673	897
Consumidores Wine On potenciais	79,80%	41 391	-	-	-	621	828
Subscritores Wine On Gold potenciais	6,70%	3 475	-	-	-	52	70

Anexo 79

Figura 2: Canal de distribuição no mercado de vinho em Portugal. Fonte: autor.

