

# Venda *online* no sector vitivinícola: estudo de caso das Caves Messias

Joana Figueiredo <sup>1</sup> & Cláudia Ribau <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, joanaffigueiredo@ua.pt

<sup>2</sup> GOVCOPP, ISCA, Universidade de Aveiro, Portugal, cpr@ua.pt

---

## Resumo

O impacto do Covid-19 reforçou, especialmente no setor vitivinícola, a adoção de outro canal de vendas: o *online*. O e-commerce tem vindo a manifestar-se um trunfo na obtenção de resultados positivos, sobretudo nas PME. Com base nestas premissas foi desenvolvido um estudo de caso com a finalidade de identificar um modelo estratégico eficaz na implementação e gestão de uma loja virtual.

Ao nível metodológico recorreu-se a estudo de caso, usufruindo de metodologias qualitativas. Após a análise do setor vitivinícola, do comércio eletrónico no setor e das envolventes do caso de estudo, desenvolveu-se a proposta de plano estratégico com base em modelos teóricos aplicados a um caso real.

As conclusões salientam um aumento da venda *online* no setor vitivinícola em Portugal e, por consequência, a importância da criação de loja virtual. O crescimento acentuado do canal de venda *online* B2C gera reflexões sobre as 'divergências' deste com o canal de venda tradicional *offline* B2B. Este estudo conclui ainda que existe resistência na adoção do *online* B2C já que se considera que este retrai os consumidores do *offline* B2B, embora não possa travar a mudança. Apesar das resistências, o sector vitivinícola que aposta no *e-commerce* conhece um reforço no sucesso das vendas.

A natureza qualitativa do estudo apresenta a limitação intrínseca ao facto de ser um único estudo de caso. As restrições temporais e pandémicas não permitiram um contacto físico mais permanente com a empresa alvo deste caso de estudo.

**Palavras-chave:** Marketing digital; *e-commerce*; Setor vitivinícola; Covid-19.

---

## 1. INTRODUÇÃO

O *e-commerce* tem vindo a mostrar-se um aliado da crise económica que Portugal enfrenta desde março de 2020 devido à pandemia Covid-19, levando as empresas, sobretudo as Pequenas e Médias Empresas (PME), a adaptarem o seu negócio ao formato de lojas virtuais (Araújo *et al.*, 2019). Evidenciaram-se, assim, comportamentos nos consumidores que outrora estavam desvanecidos. Nesta sequência as empresas tiveram que se ajustar.

O número de portugueses que realiza compras *online* tem vindo a aumentar progressivamente, o que significa que os indivíduos estão cada vez mais a usufruir de um meio eletrónico para realizar a compra de um produto ou usufruir de um serviço *online* (Baptista & Costa, 2021; Mendonça, 2016). A compra *online* tem vindo a transformar-se numa opção favorável para os consumidores, visto que poupam tempo, pesquisando nos *smartphones* os mesmos produtos em várias marcas, comparam preços rapidamente e de forma eficaz e, ainda, evitam o transtorno de se deslocarem às lojas físicas (Kitukutha *et al.*, 2021).

Com a pandemia houve um decréscimo acentuado nas vendas *offline*. Para ultrapassar o sucedido, as empresas beneficiaram da utilização em massa da internet e implementaram ou reestruturaram lojas virtuais, como tentativa de solucionar a quebra no volume de vendas (Baiôa, 2020), uma alternativa eficaz ao canal de distribuição 'tradicional'.

Em Portugal, os números indicam um crescimento na adesão à venda *online* de 90% e um aumento de 25% na recorrência, o que significa que em média cada português realiza 20 compras *online* por ano (SAPO, 2021). Apesar de ser ainda um valor reduzido, cerca de 19% dos portugueses com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos realizaram compras *online* em produtos alimentares ou bebidas (INE, 2020b). No que diz respeito aos consumidores *online* de vinhos, os números indicaram que em 2020 a percentagem de consumidores que compraram vinho *online* foi de 7%, sendo que em 2019 apontavam 5% (Martins, 2021). Apesar de ser uma percentagem ainda reduzida, ela é significativa e deverá ser levada em consideração pelas empresas integradas no sector vitivinícola, visto que, como evidenciam os dados estatísticos, a venda *online* está a ganhar cada vez mais importância no comportamento de consumo.

Esta ferramenta de transações eletrónicas tem vindo a tornar-se, por isso, cada vez mais uma área de investimento e onde as empresas dos diversos setores de atividades se encontram inseridas, não sendo o setor vitivinícola exceção (Ghandour, 2015).

Com base nesta crescente importância do *e-commerce*, sobretudo para as PME, partimos para um estudo com o objetivo de identificar na literatura os modelos estratégicos para aplicar na implementação de projetos de *e-commerce*, aplicando a um caso real: as Caves Messias (CM), que integram este estudo porque estão inseridas no setor vitivinícola e têm uma loja virtual. Nesse sentido, pretende-se com este estudo alavancar este projeto. Para atingir este objetivo realizou-se uma revisão da literatura de referência na área e uma análise das CM, seguida da proposta de um plano estratégico (com aplicação de modelos teóricas a um caso real) com vista a obter os resultados pretendidos.

A metodologia seguida no presente trabalho foi qualitativa, tratando-se de um estudo de caso em três fases distintas. Numa primeira fase foi explorada a envolvente interna das CM, a sua história, o marketing-mix, o público-alvo e o posicionamento. Numa segunda fase, foi analisada a envolvente externa e a concorrência da empresa. Após esta análise foi possível compreender a dinâmica de uma PME integrada no setor vitivinícola. Na terceira fase, e com base numa pequena revisão da literatura sobre a temática, foram selecionados os modelos teóricos para a realização da proposta do projeto de *e-commerce*, aplicado às CM.

Este estudo impacta a academia e a comunidade empresarial. Ao nível de contribuições teóricas, este estudo contribui para o desenvolvimento da literatura de marketing digital, sobretudo na ótica do *e-commerce* em PME integrada no setor vitivinícola. A nível prático, permite-nos um melhor entendimento do fenómeno no âmbito das PME, com a prática de modelo teórico num caso real. Contribuiu, igualmente, para comportamentos de reflexão na definição de estratégias de marketing em PME, de forma a serem evitados aspetos desfavoráveis ao sucesso organizacional. Trata-se de um modelo que pode ser adotado em processos

---

similares, com ajustes naturais à área de negócio e ao contexto real no *timing* em que ele é aplicado. Em última instância, ofereceu *insights* positivos às CM, numa linha estratégica para uma loja virtual, pensada e com objetivos SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound*) delineados.

Este artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: depois da introdução é apresentada a metodologia, seguida de uma breve introdução ao tema *e-commerce* e venda *online* no setor vitivinícola em Portugal. De seguida faz-se uma reflexão dos modelos estratégicos existentes na literatura para projetos *e-commerce*, de forma a identificar o modelo mais adequado ao caso de estudo e aos objetivos a alcançar. A quarta parte apresenta o estudo de caso: as CM, o que inclui uma análise da empresa, contendo a descrição da mesma e uma análise situacional externa e interna. Segue-se os modelos teóricos aplicados às CM, com base nos objetivos, nas estratégias, nos indicadores-chave de desempenho (KPI) e no target. Finalmente, apresentam-se a discussão e as conclusões finais do trabalho desenvolvido.

## 2. METODOLOGIA

Como estudo de caso, no método de pesquisa foi utilizada uma abordagem qualitativa, uma vez que esta permite um insight mais relacionado com a aplicabilidade da literatura e conduz a uma maior compreensão do caso. Um dos métodos para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada, recorrendo a perguntas de resposta aberta (Fisher, 2007; Lichtman, 2013; Lune & Berg, 2017) com as quais se foi construindo o estudo de caso apresentado (aplicando um caso real a um modelo teórico proposto na literatura). As entrevistas foram realizadas numa primeira fase à administradora e ao gestor comercial (desenvolvidas individualmente), e tiveram como guia um conjunto de questões de resposta aberta com vista a uma maior interação com os entrevistados. A informação obtida foi, posteriormente, validada através do confronto com dados secundários, nomeadamente em documentos da empresa, da triangulação com os dados obtidos dos entrevistados e do cruzamento com a entrevista ao responsável de comunicação das CM, numa segunda fase.

A recolha da informação em documentos internos e em publicações disponíveis, assim como em trabalhos comerciais sobre a empresa foram as principais fontes de dados secundários. Estes dados foram utilizados neste estudo através de documentos disponibilizados pela empresa e da informação que consta no website da mesma. Esse método de recolha de dados de várias fontes ajudou na triangulação de dados e auxiliou os investigadores não apenas a recolher informações relevantes mais abrangentes, mas também a verificar a sua consistência, a fim de aumentar a robustez dos resultados.

## 3. REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1. E-COMMERCE

No decorrer da crise económica que Portugal atravessa devido à pandemia Covid-19, as empresas ajustaram e expandiram o seu negócio às lojas virtuais, para aumentar as vendas (Araújo et al., 2019; Baião, 2020). Com a escassez das vendas no canal tradicional, muitas empresas arriscaram no e-commerce como um novo e diferente canal face ao habitual. O e-commerce simboliza mais do que um simples processo de transação financeira realizado entre os consumidores e as marcas, ele envolve todas as transações eletrónicas efetuadas entre a marca e qualquer terceiro (Chaffey, 2014), onde é indispensável a ligação à internet e a realização de uma venda ou de uma negociação de um produto ou serviço (Turban et al., 2018; Chaffey, 2014). O canal de vendas, referido por Bertholdo (2020) como o mais importante no e-commerce, é a loja virtual visto que fornece informações ao consumidor sobre o preço dos produtos, o método de pagamento, a especialização do produto e o prazo de entrega.

Através do e-commerce é possível criar uma relação direta com o consumidor, bem como alcançar um público-alvo abrangente, com custos reduzidos e com disponibilidade 24/24h (Bertholdo, 2020; Castro, 2011).

Ao iniciar a compra no e-commerce, o consumidor encontra-se só e indeciso e é neste momento que a marca deve implementar a sua estratégia, posicionar-se, acompanhar e dar resposta às necessidades e desejos dos consumidores (Baptista & Costa, 2021). Um consumidor motivado tem mais probabilidade de efetuar a compra. Para isso as empresas terão que fomentar a motivação dos mesmos, pelo que Chaffey & Smith (2013) enumeram 6 Cs, a saber: o conteúdo, a personalização, a comunidade, a conveniência, a escolha e a redução de

---

custos. Neste contexto, os 4P's tomam uma nova roupagem - 4E's como é sugerido por Festa (2016): Expertise (Conhecimento), Evaluation (Avaliação), Education (Educação) e Experience (Experiência).

No e-commerce, o atendimento é um fator-chave para o sucesso da loja virtual. Para que o consumidor tenha uma experiência positiva é crucial fornecer todas as informações sobre os produtos e a empresa, facilitando no pagamento (Ghandour, 2015). Através do e-commerce, o consumidor consegue ter acesso ao stock, ao lançamento de novos produtos ou versões similares dos produtos existentes, a informação detalhada sobre os produtos, os preços das diversas marcas e os prazos de entrega (Castro, 2011).

O e-commerce não abrange só o B2C, mas também o B2B que tem vindo a ser referido como um canal em expansão, que auxilia a execução de processos de gestão e tarefas através da tecnologia (Magalhães, 2021). O e-commerce B2B apresenta, igualmente, vantagens inerentes ao conforto de realizar a compra, a organização e gestão das encomendas, a otimização de processos de compra e venda, o horário 24h/24h, a facilidade de estimativa de preços, a redução do valor no processo da venda e a possível diminuição do valor para o consumidor final (Netgocio, 2019). No entanto, para Gusmão (2019) as vantagens do e-commerce B2B relacionam-se com a estratégia de preço e a retenção do cliente através da criação de vínculos e da venda recorrente. No e-commerce B2B, a loja virtual torna-se uma ferramenta muito aliciante pelo facto de beneficiar de um custo de investimento reduzido, no entanto este canal requer alguma atenção na personalização da venda, já que as empresas têm características e condições muito mais específicas face ao B2C (Eugênio, 2019a).

No caso das lojas virtuais de vinhos é importante descrever detalhadamente todos os seus produtos, com informações sobre o ano da vindima, a classificação do sabor, as características do solo, o aconselhamento do armazenamento e o acompanhamento perfeito para cada tipo de vinho (Bressolles & Durrieu, 2010).

Apesar de todas as vantagens ainda existem barreiras inerentes ao e-commerce em Portugal, que deverão ser eliminadas para o crescimento desta ferramenta digital, sendo elas: a forma de pagamento online, o modo de entrega e o preço cobrado pela entrega de um produto (Baptista & Costa, 2021).

O marketing tem um papel fundamental no crescimento da loja virtual e, para que o investimento realizado tenha retorno, é fundamental aumentar a visibilidade e interação da loja virtual trabalhando o SEO, o SEM e as redes e media sociais, gerando leads de qualidade. No entanto, para aumentar as visitas é importante captar o interesse do utilizador através de promoções e novidades de produtos ou serviços, inserir a quantidade necessária de informação para que o utilizador esclareça todas as dúvidas e conter várias opções de pagamento (Ghandour, 2015). O design é considerado uma grande vantagem quando é exposta a qualidade da loja virtual (Augusto et al., 2020), pelo que para captar a atenção do utilizador é benéfico trabalhar o design da loja, de forma a permitir uma boa leitura, usabilidade e experiência (Baptista & Costa, 2021).

Num modelo estratégico de e-commerce existem passos que deverão ser seguidos com detalhe, são eles: a agregação de valor na descrição dos produtos; a utilização da ferramenta de vídeo para converter e vender; a criação de conteúdos sobre necessidades e problemas que apenas os produtos da marca conseguem satisfazer e resolver; as parcerias com influenciadores; o investimento em marketing de afiliados e estratégia patrocinada; o foco no serviço ao consumidor e a definição de uma estratégia de conteúdos integrada (Baptista & Costa, 2021). No entanto, o consumidor também dá muita importância (1) à facilidade de encontrar a informação que pretende; (2) à facilidade de utilização do website; (3) ao preço; (4) à indicação do dia e hora de entrega do produto; (5) ao envio de um e-mail a informar se a encomenda já foi embalada e está a caminho; (6) à segurança e privacidade dos dados pessoais; (7) à entrega no prazo estabelecido; e (8) à política de devolução (Chaffey & Smith, 2013). Em relação aos conteúdos que despertam um maior desejo, a imagem é a atração imediata, sem esquecer os benefícios do produto e a razão pela qual se completa a compra (Baptista & Costa, 2021).

No que toca aos principais fatores que fazem o utilizador voltar a um website são a facilidade de uso (maneira como os utilizadores se movimentam dentro do website utilizando menus e hiperlinks), a estrutura, a sua forma de pesquisar, o layout da página adequado (para que os utilizadores encontrem a informação que desejam o mais rápido possível) e a interação (envolvência dos utilizadores no website) (Chaffey & Smith, 2013). Bressolles e Durrieu (2010) identificam sete dimensões de qualidade do e-commerce quando o

---

consumidor avalia um website de vinhos, sendo elas: (1) as dimensões de informação; (2) o design; (3) a facilidade da usabilidade; (4) as dimensões de oferta; (5) a interatividade; (6) a segurança/privacidade e (7) a confiabilidade. Para Bertholdo (2020), o funcionamento eficaz da loja virtual deverá conter sete elementos-chave: (1) a plataforma para personalizar, sem restrições; (2) a descrição detalhada dos produtos; (3) a loja virtual segura e protegida; (4) o atendimento personalizado; (5) o stock em quantidade suficiente para a procura; (6) o modo de pagamento diferenciado; (7) a utilização de estratégias de marketing digital e de e-mail marketing.

A utilização do e-commerce é a melhor opção para o ambiente pandémico que presenciamos (Kitukutha et al., 2021). Algumas empresas ponderam sair da presença física (lojas físicas) e apostar unicamente no online (Ghandour, 2015). A pandemia acelerou não só o e-commerce B2C, mas também o B2B, refletido no crescimento das vendas online (Silva, 2021). Nesse sentido, a DHL Express (2021) prevê um crescimento de 70% no e-commerce até ao ano 2027. A tendência do e-commerce, mesmo pós-pandemia, será de crescimento constante, visto que muitos consumidores adotaram o hábito de comprar online e será muito difícil de o deixarem completamente (Luo, 2021).

### **3.1.1. VENDA ONLINE NO SETOR VITIVINÍCOLA EM PORTUGAL**

A venda online de bebidas alcoólicas foi acelerada com a pandemia, aumentando o engagement dos consumidores face a estes produtos (Hora & Lanari, 2020).

Em Portugal, nas vendas online, o Douro é a região mais requisitada, seguida pelo Alentejo, possuindo em conjunto 70% das vendas totais. No entanto, relativamente às categorias de vinhos, os de mesa tintos da região do Douro e Alentejo são os mais procurados, representando 90% das vendas online (Carvalho, 2020; Marques, 2020). A categoria de espumantes, vinho do Porto e vinhos rosados demonstraram um decréscimo nas vendas durante a pandemia (Pinto, 2021). Nos anos de 2018, 2019 e 2020 registou-se uma subida de 40% nas vendas online de vinhos em Portugal (Martins, 2021). Apesar destes valores e do aumento de 2.3% na compra direta nos websites de adegas e 6% nas plataformas generalistas, os portugueses continuam reticentes na compra de vinho online (Pinto, 2021).

Com foco no aumento de vendas no início da pandemia, a Garrafeira de Telheiras criou uma loja virtual com 50 referências e, em 2020, já detinha 150-200 referências (Marques, 2020). A Garrafeira online da OnWine registou um aumento de 540% na faturação em quatro semanas (de 16 de março a 10 de abril de 2020, comparados com o período de 1 de janeiro a 15 de março) (Carvalho, 2020). Ainda na OnWine, as encomendas realizadas rondam os 55€, correspondendo a cerca de nove garrafas com o valor de 6.20€ cada, remetendo para a ideia de que cada consumidor inclui no seu cabaz de compra Vinho do Porto, Espumante e Bebidas Espirituosas (Catarino, 2020). A Adegga MarketPlace agrega 100 lojas virtuais de diversos produtores (Marques, 2020).

### **3.2. MODELOS ESTRATÉGICOS**

A estrutura de um plano de marketing digital depende muito do tipo de negócio e dos objetivos organizacionais, visto que para determinadas empresas um modelo mais simples tem preferência, enquanto para outras a opção recai em modelos compostos (Marques, 2018).

Chaffey & Smith (2013) propõe o modelo SOSTAC (situation analysis-inicia com a análise da situação; objectives-seguida da definição de objetivos; strategy-definição da estratégia; tactics-definição das táticas, actions-identificação das ações; e control-identificação das medidas de controlo) e afirma que este é utilizado por milhares de profissionais para desenvolver diversos planos seja de marketing, corporativos, publicidade ou marketing digital. Baptista & Costa (2021) exploram este modelo, revestido por um processo que atinge a etapa do controlo do próprio plano.

Existem outros modelos para a realização do plano de marketing digital, mais compostos, que iniciam com uma introdução, seguido de uma análise interna e externa, objetivos SMART, segmentação e posicionamento,

identificação das ferramentas, identificação dos indicadores de medição dos resultados e, por último, o resumo (Marques, 2018).

González-Fernández-Villavicencio (2015) propõe um plano de marketing digital direcionado especialmente às redes sociais, que inclui as seguintes etapas: objetivos; segmentação do público-alvo; identificação dos canais digitais a utilizar; plano de ação; identificação do sistema de controlo e avaliação; definição da política a utilizar nas redes sociais; e comunicação dos resultados regularmente.

**Tabela 1: Tabela Integrativa de modelos de planos de marketing digital**

Aspetos a considerar	Modelo de Marques (2018)	Modelo de González-Fernández-Villavicencio (2015)	Modelo SOSTAC de Chaffey & Smith (2013)
<b>Etapas</b>	Introdução, análise interna e externa, objetivos SMART, segmentação, posicionamento, ferramentas, medição dos resultados e resumo.	Objetivos, público-alvo, canais digitais, plano de ação, controlo e avaliação, política de redes sociais e comunicação dos resultados.	Análise da situação, objetivos, estratégias, táticas, ações e controlo.
<b>Questões</b>	Introdução – O que se vai desenrolar no plano?  Análise interna e externa – compreender a realidade da empresa desenvolvendo uma análise SWOT.	Não especificado.	Análise da situação - ‘Onde estamos?’  Objetivo - ‘Onde queremos estar?’ (Modelo dos 5S para delinear os objetivos)  Estratégia - ‘Como vamos lá chegar?’  Tática - ‘Que táticas vamos utilizar?’  Ações - ‘Quais as ações necessárias para implementar?’  Controlo - ‘Quais as ações necessárias para controlar?’
<b>Pontos Fortes e Pontos Fracos</b>	Ponto forte: especificação para definir a segmentação e o posicionamento, apesar de estar inerente à análise interna.	Ponto forte: política de redes sociais;  Ponto fraco: não tem análise situacional.	Ponto forte: modelo 5S; questões concisas, bem definidas por etapas, claras e objetivas; as questões permitem reter a informação necessária para o desenvolvimento do plano.

Fonte: Elaboração própria, com base na literatura referida.

A Tabela 1 resume as características de cada modelo. Neste artigo propomos a simbiose entre o Modelo SOSTAC e o modelo proposto por Marques (2018), com adaptação ao caso de estudo.

#### 4. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

As CM foram fundadas em 1926 por Messias Baptista e produzem e comercializam vinhos das regiões da Bairrada, Douro, Dão, Vinho Verde e Vinho do Porto. Os seus Espumantes Naturais e as Aguardentes são muito conceituados.

As CM testam castas portuguesas nas suas vinhas e investem em tecnologia de vinificação, selecionando as castas. Os mercados estrangeiros reconhecem a qualidade das CM e dos seus produtos, exportando 65% da sua produção para os cinco continentes. A Alemanha, o Brasil, os EUA, o Reino Unido, a Rússia, França e China são dos países com maior percentagem de vendas.

Na Tabela 2 expõem-se os fatores relevantes na caracterização das CM.

**Tabela 2: Caraterização das CM**

<b>Análise situacional interna</b>	As CM têm como forças a organização, a capacidade financeira, a capacidade tecnológica, o desenvolvimento e portfólio dos produtos, a equipa comercial e de apoio, os canais de distribuição/logística, a relação preço/qualidade do produto e a relação com clientes, consumidores e fornecedores. As fraquezas debatem-se com o sistema interno de comunicação, o 'domínio' do mercado de consumo, o perfil dos consumidores e a utilização estratégica das ferramentas de comunicação.
<b>Marketing-mix</b>	<p><b>Produto:</b> A marca produz vinhos únicos e especiais, como é o caso do 'Triunvirato' e dos vinhos do Porto Colheita e com Designação de Idade. Para além destes vinhos, produz vinhos tranquilos da Bairrada, do Dão e do Douro, Aguardentes, Espumantes naturais, Doc com designação de qualidade, Messias DOC, Vinho verde e Vinhos sem denominação de origem.</p> <p><b>Preço:</b> Estratégia de preço de penetração no mercado, em termos genéricos. O preço para o consumidor difere de produto para produto, sendo que existem preços mais acessíveis para uma classe média e preços mais elevados para os consumidores com maior poder de compra. Existem descontos e promoções em épocas festivas como: o Natal, Dia dos Namorados, Dia da Mãe.</p> <p><b>Comunicação:</b> Comunicação mercadológica; <i>communication blended marketing: outbound marketing</i> (publicidade televisiva, jornais, revistas e loja física) + <i>inbound marketing</i> (força de vendas, promoções, exposições, relações com a imprensa, redes sociais, <i>website</i>). A tipologia da mensagem ao público-alvo dá-se basicamente através das redes sociais, do <i>website</i> ou do <i>e-mail marketing</i>.</p> <p><b>Distribuição:</b> privilegia o canal tradicional e loja própria (estratégia aplicada a cadeia longa larga e estreita e cadeia curta estreita). Os produtos são comercializados para grandes superfícies, restauração, garrafeiras, hotéis, supermercados, hipermercados, mercearias, cafés, bar/discotecas, armazenistas, agentes, <i>cash, trading</i> e empresas; e, ainda, para lojas virtuais como: a Portugal <i>vineyards</i> e a quinta de jugais.</p>
<b>Público-alvo</b>	Maioritariamente homens com idades compreendidas entre os 35 e os 64 anos, sobretudo residentes na região de Coimbra e Aveiro, com o rendimento médio português. Prezam uma boa relação preço/qualidade, uma compra segura e um atendimento personalizada na compra de um vinho (por aconselhamento).
<b>Posicionamento</b>	As CM têm-se posicionado como uma empresa de produtos víquicos de excelência da região da Bairrada, do Dão e do Douro. A marca preza produtos com uma boa relação preço/qualidade e com a segurança desejada para o consumidor. Valores como a integridade e a transparência são fatores chave para a criação de uma relação duradoura e fiel com os seus consumidores e fornecedores.
<b>Análise situacional externa</b>	As oportunidades capazes de influenciar a empresa são a atratividade do mercado, a comunicação e os canais de distribuição/logística. No que toca a ameaças estão sobretudo na intensidade competitiva, na legislação apertada e nas barreiras à entrada e saída do negócio, assim como nos produtos substitutos.
<b>Concorrência</b>	Os três maiores concorrentes das CM são a Sogrape, a Aliança e a <i>Global Wines</i> . Contudo, a Sogrape destaca-se como principal concorrente, visto que tem uma grande diversidade de produtos com qualidade elevada, tem marcas com um elevado grau de notoriedade, uma força de vendas altamente sofisticada, uma ótima relação qualidade/preço, uma enorme capacidade de constante inovação, um orçamento estrategicamente definido para a área de marketing, uma grande e diversificada carteira de clientes e consumidores. Destaca-se ainda como pontos fortes a sua dimensão, a economia de escala, o vinho Mateus, o vinho do Porto e a presença mundial. Como ponto fraco expõe dificuldades na venda de produtos mais exclusivos.

Fonte: Elaboração própria, com base nas entrevistas.

## 5. PLANO ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO DO MODELO SOSTAC E MODELO DE MARQUES (2018)

O modelo de negócio proposto para a loja virtual das CM, em breve nas seguintes alíneas:

- Nome: Messiashop.
- Posicionamento: Messias com acesso online a consumidores de todo o mundo.
- Público-alvo: Indivíduos de ambos os géneros com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, residentes sobretudo na região do Porto, Aveiro e Coimbra e países da 'saudade' (com comunidades portuguesas enraizadas), com rendimentos médio-alto português.
- Estratégias de marketing-mix para o canal online:
- Produto: Toda a gama das CM
- Preço: Preço penetração
- Distribuição: Cadeia curta estreita
- Comunicação: Estratégias de SEO, SEM e as redes e media sociais
- 

**Tabela 3: Objetivos SMART com base no modelo SOSTAC**

<i>Sell/Vender</i>	<i>Speak/Falar</i>	<i>Serve/Servir</i>	<i>Save/Poupar</i>	<i>Sizzle/Fator X</i>
Aumento de 15% no volume de vendas (apenas no canal <i>online</i> ), através de campanhas de <i>e-mail marketing</i> no 1º semestre de 2022.	Aumento de 10% da taxa de abertura dos <i>e-mails</i> , através do CRM no 1º semestre de 2022.	Gerar 100 leads, através de uma <i>landing pages</i> no 1º semestre de 2022.	Redução de 4% no custo de aquisição, a partir de estratégias SEO, no 1º semestre de 2022.	Atingir 40% de <i>engagement</i> nas redes sociais <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> , através da criação de conteúdo, no 1º semestre de 2022.

Fonte: Elaboração própria.

**Tabela 4: Plano Estratégico para a loja virtual das CM, com base nos modelos teóricos**

Plano estratégico				
Objetivos	Situação atual (SWOT)	Proposta de valor	Canais (angariação de tráfego)	Público-alvo
Aumento do VV Aumento da taxa de retenção Geração de <i>leads</i> Redução do custo de aquisição Aumento do <i>engagement</i>	Forças: Nº significativo de seguidores no <i>Instagram</i> e, principalmente, no <i>Facebook</i> ; Grande rede de contactos; <i>Know-how</i> e a experiência no setor. Fraquezas: Fraca presença digital; Conteúdos pouco elaborados e originais. Oportunidades: Crescimento exponencial do digital; Grande abertura por parte dos consumidores para compras <i>online</i> de produtos vlnicos. Ameaças: Concorrência com uma presença digital mais forte.	Os vinhos que lhe proporcionam momentos inesquecíveis. Seja qual for a ocasião, os vinhos Messias acompanham-no com a qualidade e segurança que procura.	<i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> : produção de vídeo; conteúdos com a participação dos colaboradores/equipa; questionários de opinião; publicações em <i>Flat Lay</i> ; mostrar 'bastidores' da empresa; publicações em dias comemorativos. Apenas no <i>Instagram</i> : <i>Instastories</i> com caixa de perguntas e biografia mais concreta e direta.  SEO: otimização da palavra-chave e <i>tags</i> de cabeçalho, utilização do <i>link building</i> e melhorar a qualidade do conteúdo.  <i>Landing page</i> : angariação de contactos de potenciais consumidores.	Indivíduos de ambos os géneros com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, residentes sobretudo na região do Porto, Aveiro e Coimbra e países da 'saudade' (com comunidades portuguesas enraizadas), com rendimentos médio-alto português.
Métricas			Ferramenta	Táticas
Taxa de conversão Taxa de abertura Número de <i>leads</i> Custo de aquisição Taxa de <i>engagement</i>			<i>Website</i> Loja virtual <i>Social Media</i> <i>E-mail marketing</i> CRM	Marketing de conteúdo Automação de marketing <i>Social Media Marketing</i> SEO SEM
Orçamento	Duração de implementação	Concorrência	Engagement	
<i>E-mail marketing</i> : Plataforma Mailchimp 15 € p/mês Landing Pages: Plataforma Unbounce para criar e otimizar 100,79€ p/mês CRM: software CRM +/- 25€ por utilizador/mês	1 ano (2022)	Sogrape Aliança Global Wines	CRM ( <i>Gestão de Relacionamento com o utilizador</i> ) – <i>email marketing</i> com destaque para descontos (inclusivos da seção de <i>outlet</i> dos vinhos, destacando p.e. as últimas garrafas em stock), confirmar uma compra que o utilizador efetuou na loja virtual, comunicar o lançamento de novos produtos, vender um produto.  <b>Vender</b> <i>E-mail marketing</i> : <i>E-mail</i> de abandono do carrinho e <i>e-mail</i> série de carrinho abandonado; Campanhas de <i>e-mail marketing</i> para <i>Up-Sell</i> e <i>Cross-Sell</i> ; Campanhas de <i>e-mail marketing</i> de ofertas promocionais; <i>E-mail</i> para fidelizar consumidores e de recuperação.	

Fonte: Elaboração própria.



Os objetivos estratégicos definidos foram fundamentados no modelo SOSTAC (Chaffey & Smith, 2013), com identificação dos 5S (Sell/Vender, Speak/Falar, Serve/Servir, Save/Poupar, Sizzle/Fator X). A tabela 3 indica de forma sucinta os objetivos.

O plano estratégico proposto para a loja virtual das CM encontra-se representado de forma esquemática na Tabela 4, onde se evidenciam, através de uma linguagem simples e direta, os objetivos, as métricas, a análise SWOT, a proposta de valor para a loja virtual, o orçamento a investir para o cumprimento dos objetivos, a duração da implementação e os três maiores concorrentes. Este formato foi o mais adequado à realidade das CM, resultando da interpretação do Modelo SOSTAC e do modelo proposto por Marques (2018), evidenciando o funil de vendas.

## 6. DISCUSSÃO

As estatísticas portuguesas demonstram um aumento de 30% no volume de encomendas online por parte dos consumidores (SAPO, 2021). Também é evidente o aumento de 25% da taxa de recorrência da compra, por consumidores com idades compreendidas entre os 16 e os 45 anos (Eurostat - Statistics Explained, 2021; SAPO, 2021). No mercado dos vinhos, a percentagem de consumidores na compra online sofreu um aumento de 7% em 2020, tornando-se um valor significativo para as empresas vitivinícolas (Martins, 2021).

A pandemia veio acelerar a venda de bebidas alcoólicas no e-commerce e aumentar o engagement por parte dos consumidores (Hora & Lanari, 2020). Considera-se, portanto, que vender vinho português online representa uma grande hipótese de crescer o negócio. Mais ainda, se esse canal for dirigido a portugueses que vivem no exterior esse crescimento é mais acentuado, visto que o vinho português no estrangeiro é escasso e a procura é abundante (Casimiro, 2019).

Neste momento em que os consumidores se encontram direcionados para o canal online, também os 4P'S sofrem uma renovação e uma adaptação para 4E's. As especificidades e a complexidade deste canal exigem um conhecimento por parte dos indivíduos que procuram produtos vinícolas. A avaliação poderá ser feita através do seu preço e as empresas vónicas contribuem para a educação dos seus consumidores através da comunicação. A experiência é feita nos mais diversos locais de contacto (Festa, 2016), sendo atualmente impossível desintegrar o canal online.

Tendo em conta o sucesso do canal de venda online e a mudança comportamental do consumidor, as empresas não terão outra opção a não ser investir no online e implementar lojas virtuais. As incertezas que as empresas na área em que as CM estão inseridas têm, especificamente em relação às divergências entre o canal de vendas online B2C e o canal tradicional B2B offline, decorrem do facto de já possuírem uma estratégia sólida no B2B tradicional offline e recearem um investimento no novo canal. No entanto, mesmo que tentem desviar-se desta tendência do digital no presente, a mudança terá que surgir no futuro próximo.

A inserção do online nunca ocupará o lugar do offline, muito pelo contrário, estes dois canais complementam-se. As CM terão que definir estratégias convergentes entre ambos para que integrados alcancem resultados positivos nas vendas totais da empresa.

## 7. CONCLUSÃO

Este estudo procurou investigar e expor os modelos mais eficazes e relevantes na implementação de um plano estratégico de loja virtual, enquanto estudo de caso e aplicado às CM. Ele complementa a literatura sobre e-commerce. Em termos práticos, concluímos que existe um visível crescimento da venda online, não só no mundo como em Portugal, sobretudo como resultado do impacto da pandemia, denotando que o online é o presente e o futuro.

Recorrendo a uma breve revisão da literatura abordou-se a temática do e-commerce e da venda online no setor vitivinícola, verificando-se que as regiões mais procuradas são o Douro e o Alentejo e que os vinhos de mesa são os mais escolhidos nas compras online. Constatou-se, também, a partir de valores registados por outras empresas, que o e-commerce é uma ferramenta em crescimento e muito benéfica para o negócio.

Após esta pesquisa concluiu-se que a criação e a gestão da loja virtual é um canal de vendas fulcral para as CM se adaptarem à mudança do comportamento de consumo, reforçada pela pandemia. Contudo, a definição de uma boa gestão está sempre relacionada com um bom planeamento estratégico. Nesse sentido, foi aplicado um modelo estratégico à natureza objetiva das CM. Este estudo oferece insights positivos na operacionalização de modelos estratégicos em projetos de marketing digital, nomeadamente de loja virtual.

O presente estudo denota algumas limitações. A primeira deve-se à natureza qualitativa do estudo, tendo sido estudado apenas um caso, as CM. A segunda decorre da impossibilidade de permanecer durante um período mais alargado nas instalações físicas da empresa devido à pandemia, o que levou a uma dificuldade acrescida na recolha da informação. Todas estas restrições inviabilizaram a realização de um estudo mais aprofundado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, S. C. de, Bourguignon, H. C. E., & MEWS, I. P. C. (2019). *Como promover o E-commerce através do Marketing Digital. Interfaces Do Conhecimento*, 1(1), 134–147.
- Augusto, L., Santos, S., & Santo, P. M. D. E. (2020, September). *Usabilidade e sofisticação dos websites: um caminho para a satisfação no retalho online. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 542–556.
- Baiôa, M. (2020). *Empresas de vinho recorrem ao online para “fintar” a Covid-219.* [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/27896/1/DA\\_1982\\_20200417.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/27896/1/DA_1982_20200417.pdf)
- Baptista, D., & Costa, P. (2021). *Marketing Digital - conteúdos vencedores* (1º). Lidel - Edições técnicas, Lda.
- Bertholdo. (2020, December 22). *Loja Virtual: O Que É, Como Criar, Estratégias e Muito Mais.* <https://www.bertholdo.com.br/blog/como-criar-loja-virtual-guia-pratico/>
- Bressolles, G., & Durrieu, F. (2010). A typology of online buyers for French wine web sites based on electronic service quality dimensions. *International Journal of Wine Business Research*, 22(4), 335–348. <https://doi.org/10.1108/17511061011092393>
- Carvalho, M. (2020, April 28). *Douro e Alentejo são as regiões preferidas dos clientes da OnWine - Marketing de Vinhos.* <https://marketingvinhos.com/2020/04/28/douro-e-alentejo-sao-as-regioes-preferidas-dos-clientes-da-onwine/>
- Casimiro, N. (2019, January 17). *Vender vinho online.* <https://investidor.pt/vender-vinho-online/>
- Castro, W. C. De. (2011, October 3). *E-commerce - Vantagens para consumidores e para as empresas.* <https://www.oficinadanet.com.br/artigo/e-commerce/e-commerce--vantagens-para-consumidores-e-para-as-empresas>
- Catarino, A. (2020, April 27). *Confinamento leva a aumento exponencial da compra de vinho online.* <https://www.tsf.pt/lifestyle/confinamento-leva-a-aumento-exponencial-da-compra-de-vinho-online-12123858.html>
- Chaffey, D. (2014). *Gestão de E-Business e E-Commerce: Estratégia, Implementação e Prática.*
- Chaffey, D., & Smith, P. (2013). *eMarketing Excelence* (4º).
- DHL Express. (2021, April 13). *Novo estudo sobre e-commerce B2B.* <https://dhlexpress.pt/blog/novo-estudo-sobre-e-commerce-b2b/>
- Eugênio, M. (2019a, August 31). *E-commerce B2B: o que é? Guia completo para o seu negócio.* <https://www.dlojavirtual.com/dicas/b2b-e-bom-negocio-para-loja-virtual-2/>
- Eurostat - Statistics Explained. (2021, June). *Estatísticas de comércio eletrónico para indivíduos - estatísticas explicadas.* [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals#E-shopping\\_from\\_other\\_EU\\_countries](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals#E-shopping_from_other_EU_countries)
- Festa, G., Cuomo, M. T., Metallo, G., & Festa, A. (2016). The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es. *Journal of Business Research*, 69(5), 1550–1555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.015>
- Fisher, M. (2007). Strengthening the empirical base of operations management. *Manufacturing and Service Operations Management*, 9(4), 368–382. <https://doi.org/10.1287/MSOM.1070.0168>
- Ghandour, A. (2015). Ecommerce website value model for SMEs. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 6(2), 203–222. <https://doi.org/10.7903/ijecs.1403>
- González-Fernández-Villavicencio, N. (2015). ROI en medios sociales: campañas de marketing en bibliotecas. *El Profesional de La Información*, 24(1), 22–30. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.ene.03>
- Gusmão, A. (2019, February 18). *B2B: o que é o modelo de negócio Business-to-Business?*

<https://rockcontent.com/br/blog/b2b/>

- Hora, R., & Lanari, R. (2020, June 19). *Construindo marcas de vinho de sucesso, com Larry Lockshin* — WineXT.
- INE. (2020b). *Sociedade da informação e do conhecimento: Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias: 2014*. 1–10.
- Kitukutha, N. M., Vasa, L., & Oláh, J. (2021). *The Impact of COVID-19 on the Economy and Sustainable E-commerce*. 9(2). <https://doi.org/10.23762/FSO>
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research for the social sciences*. SAGE publications.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Luo, C. (2021). Analyzing the impact of social networks and social behavior on electronic business during COVID-19 pandemic. *Information Processing and Management*, 58(5), 102667. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102667>
- Magalhães, A. (2021, May 10). *Plataformas digitais: entenda o modelo que mudou o mundo*. <https://blog.superlogica.com/recorrencia/plataformas-digitais-modelo-transformou-mundo/>
- Marques, V. (2018). *Marketing Digital 360 - 2a Edição*.
- Marques, V. (2020). *Redes Sociais 360. Como Comunicar Online*. Conjuntura Actual Editora.
- Martins, I. (2021, January 9). *2020: O Ano do Eno-Commerce - Marketing de Vinhos*. <https://marketingvinhos.com/2021/01/09/2020-o-ano-do-eno-commerce/>
- Mendonça, H. (2016). *E-commerce*. 4, 240–251. <https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.68>
- Netgocio. (2019, April 18). *A importância do e-commerce B2B*. <https://www.netgocio.pt/blog/pt/a-importancia-do-e-commerce-b2b>
- Pinto, I. (2021, April 26). *Portugueses resistem à compra de vinho na internet*. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/portugueses-resistem-a-compra-de-vinho-na-internet-13614590.html>
- SAPO. (2021, June 9). *Portugal: Lojas online aumentaram 90% e vendas mais de 50% durante a pandemia - Negócios - SAPO Tek*. <https://tek.sapo.pt/noticias/negocios/artigos/portugal-lojas-online-aumentaram-90-e-vendas-mais-de-50-durante-a-pandemia>
- Silva, N. M. (2021, April 12). *DHL prevê crescimento de 70% no mercado mundial de 'e-commerce' 'B2B' até 2027, para 17,8 biliões de euros*. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/dhl-preve-crescimento-de-70-no-mercado-mundial-de-e-commerce-b2b-ate-2027-para-178-bilhoes-de-euros-725584>
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*.
-