

MASTER
MASTER IN ECONOMICS OF BUSINESS AND STRATEGY

The Startup Paradox: A Case Study About The Impact Of The Government On The Success Of E-Commerce Startups In In The Wine Sector In Northern Portugal

Ester Abigail de Almeida Vidal

M

2025



FACULDADE DE ECONOMIA



**THE STARTUP PARADOX: A CASE STUDY ABOUT THE IMPACT OF
THE GOVERNMENT ON THE SUCCESS OF E-COMMERCE
STARTUPS IN THE WINE SECTOR IN NORTHERN PORTUGAL**

Ester Abigail de Almeida Vidal

Dissertation
Master in Economics of Business and Strategy

Supervised by
Fátima Silva São Simão

2024-2025

‘I’ve commanded you to be strong and brave. Don’t ever be afraid or discouraged! I am the Lord your God, and I will be there to help you wherever you go.

- Joshua 1:9

ACKNOWLEDGEMENTS

I would first like to thank God for giving me strength every day, not only to complete this adventure, but to live my life. For all the blessings He has given me, for His loving embrace, and for His great grace towards me. May everything I do be for Him and for His glory.

I would also like to thank my dear mother Odete for listening to me and advising me, for her concern and constant support. I would not be here without her encouragement. Equally, my father, Davide, for the car trips where he listened to my concerns, for his tough but loving advice, and for the example he sets for me every day. My wish is to become half the person he is.

To my dear sister Débora, for the distractions, the support, and for putting up with me during my most anxious and fearful moments. Before my eyes, I am watching you become an incredible and loving woman who cares about others. I have no way to thank you, my beautiful Débora.

I would also like to express my deepest gratitude to my grandparents, for always teaching me to be humble, loving, and honest.

To my love, João Francisco, the gift that God gave me, thank you so much for supporting me, helping me, and knowing that with every step I take, you will always be by my side to help me up if I fall. For the love you have for me, I will spend the rest of my life thanking you. Your support was essential for the completion of yet another journey.

To my dear cousin Noemi and all my group of friends, both childhood friends and more recent ones, I am grateful. For listening to me and advising me and for never letting me lose my way.

I couldn't forget to give a special thanks to Sofia. For believing in me, for trusting me every day, for the great lessons you have taught me, for your affection and your care. A great leader, mother, and woman.

Last but not least, to my advisor Fátima São Simão, for the continuous strength she has given me, for her persistence and concern.

Thank you very much.

RESUMO

A presente tese tem como objetivo compreender de que forma as políticas públicas influenciam o sucesso das start-ups de comércio eletrónico no setor vitivinícola, com um especial foco na região Norte de Portugal.

Desta forma, a investigação adota uma abordagem de estudo de caso e qualitativa, contando com entrevistas semiestruturadas realizadas a três start-ups — *Unanimous Champions*, *DO-JOA* e *Alavanca Destemida* — assim como a uma consultora especializada na área. Ademais, a análise empírica permitirá identificar os principais constrangimentos que as empresas enfrentam, nomeadamente as dificuldades no acesso a financiamento adequado, excessiva burocracia, ambiguidade legislativa, entre outros.

Além disso, verificar-se-á que as atuais políticas públicas continuam maioritariamente orientadas para Pequenas e Médias Empresas (PME) já consolidadas, descurando as especificidades e necessidades de novas empresas em fase inicial. Assim, pretende-se averiguar a reformulação do enquadramento institucional e as políticas públicas dirigidas ao empreendedorismo, promovendo mecanismos mais flexíveis, acessíveis e adequados à realidade das start-ups.

A dissertação pretende, desta forma, aprofundar o conhecimento sobre os fatores que condicionam o percurso das start-ups de e-commerce no setor do vinho, contribuindo com uma análise crítica que possa servir de base à reflexão académica e ao desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes e ajustadas à realidade do empreendedorismo digital em Portugal.

Palavras-chave: Start-ups; Comércio eletrónico; Portugal; Governo; Sucesso; Fracasso; Estratégias; Norte de Portugal; Indústria vinícola;

ABSTRACT

This thesis aims to understand how public policies influence the success of e-commerce startups in the wine sector, with a special focus on the northern region of Portugal.

The research adopts a case study and qualitative approach, with semi-structured interviews with three startups - *Unanimous Champions*, *DO-JOA* and *Alavanca Destemida* - as well as a consultant specialized in the area. In addition, the empirical analysis will allow us to identify the main constraints that companies face, namely difficulties in accessing adequate funding, excessive bureaucracy, legislative ambiguity, among others.

Further on, it will be seen that current public policies are still mainly geared towards established Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), neglecting the specificities and needs of new startups.

The aim is therefore to investigate the reformulation of the institutional framework and public policies aimed at entrepreneurship, promoting mechanisms that are more flexible, accessible and suited to the reality of startups.

The dissertation, thus, focus on deepening our knowledge of the factors that condition the path of e-commerce startups in the wine sector, contributing a critical analysis that can serve as a basis for academic reflection and the development of more effective public policies that are adjusted to the reality of digital entrepreneurship in Portugal.

Keywords: Startups; E-commerce; Portugal; Government; Success; Failure; Strategies; North of Portugal; Wine industry;

INDEX

FIGURES INDEX.....	VI
TABLE INDEX.....	VI
GRAPH INDEX.....	VI
CHAPTER 1: INTRODUCTION	1
CHAPTER 2: LITERARY REVIEW	2
1.1. Introduction.....	2
1.2. Startups and E-commerce	2
1.3. The Wine Sector in Portugal.....	4
1.4. The Importance of Wine E-Commerce Entrepreneurship in the North of Portugal.....	5
1.5. Why do Startups fail?	7
1.6. The impact of public policies on the success and failure of startups	9
1.7. Conclusion	11
CHAPTER 3: METHODOLOGY	12
2.1. Introduction.....	12
2.2. Research objectives	12
2.3. Type of methodology	14
2.4. Data collection: secondary sources and primary sources.....	15
2.4.1. Primary Data Collection: Semi-Structured Interviews	15
2.4.2. Secondary Data Collection: Documentary Analysis.....	16
CHAPTER 4: OVERVIEW OF THE E-COMMERCE MARKET IN THE WINE SECTOR	17
4.1. Introduction	17
4.2. Worldwide Wine Sector	17
4.3. Portuguese Wine Sector	17
4.4. E-commerce in the wine market.....	19
4.5. Conclusion.....	20
CHAPTER 5: CASE STUDY ANALYSIS	21
V.1 UNANIMOUS CHAMPIONS.....	21
V.1.1 Introduction	21
V.1.2. Company Overview	21
V.1.3. Founders' Profile	21
V.1.4. Company Creation and Evolution.....	22

V.1.5. Business Model	23
V.1.6. Overview and conclusions of the interview	24
V.2 DO-JOA.....	25
V.2.1. Introduction	25
V.2.2. Company Overview	26
V.2.3 Founders' Profile	26
V.2.4 Company Creation and Evolution	27
V.2.5 Business Model.....	28
V.2.6 Overview and conclusions of the interview	29
V.3 ALAVANCA DESTEMIDA.....	30
V.3.1. Introduction	30
V.3.2. Company Overview	30
V.3.3 Founders' Profile.....	30
V.3.3. Company Creation and Evolution.....	31
V.3.4. Business Model	32
V.3.5. Overview and conclusions of the interview	33
V.4 INTERVIEW WITH A SPECIALIST CONSULTANT	34
V.4.1. Overview and conclusions of the interview	34
CHAPTER 6: COMPARATIVE ANALYSIS OF THE INTERVIEWS	35
CHAPTER 7: DISCUSSION OF RESULTS	39
MAIN REFLECTIONS AND RECOMMENDATIONS	41
CONCLUSION.....	45
BILBIOGRAPHY AND REFERENCES.....	1
APPENDIX.....	6
.....	6
.....	6

FIGURES INDEX

Figure 1 - Interview with Filipe Azevedo.....	6
Figure 2 - LinkedIn page	20
Figure 3 - Interview with Jorge Afonso.....	21
Figure 4 - Interview with Tatiana Sá Marques.....	36
Figure 5 - Interview with Sofia Ferreira	48

TABLE INDEX

Table 1 - Startup concepts	3
Table 2 - Details about the company Unanimous Champions	21
Table 3 - Details about the company DO-JOA.....	26
Table 4 - Details about the company Alavanca Destemida	30
Table 5 - Conclusions of the interviews.....	36

GRAPH INDEX

Graph 1 - Revenue of the wine industry worldwide from 2017 to 2029 (in billion U.S. dollars).....	19
Graph 2 - Wine Market Size	6

CHAPTER 1: INTRODUCTION

My interest in this project arose as part of my professional experience at Quindi Lda, where I work in the areas of corporate strategy and finance. In the course of my activities, I identified a relevant trend: most of the clients who applied for state subsidies were micro, small, and medium-sized enterprises, and there seemed to be a lack of adequate support for startups.

The wine sector is one of Portugal's most important economic activities, renowned for the high quality of its wines — particularly Porto wine — and, although dominated by established producers, it requires continuous innovation to keep up with consumer trends, especially in the northern region. At the same time, startups in Portugal face a significant failure rate, with more than half closing down within the first three years, and only around 32% remaining active after eight years (INE, 2025; IDC & Startup Portugal, 2021). As far as e-commerce is concerned, the Portuguese market is estimated at 6.54 billion dollars by 2025, with compound annual growth of 11.16% expected by 2030 (IDC, 2025), highlighting the importance of startups, particularly in the e-commerce sector. In the wine and spirits market, although there are no specific data for Portugal, the global picture is worrying: around 30% of startups close down in their first year, and approximately 60% cease operations within five years. This situation is mainly due to poor product differentiation, a lack of capital, and difficulties associated with distribution (INE, 2025).

In this context, the research focuses on startups within the e-commerce wine sector, not only because of its exponential growth globally, but also because of its high potential for development in the Portuguese market. However, startups in the wine sector face specific challenges, namely access to financing, adaptation to regulatory requirements, implementation of adequate technological infrastructure, among other problems (Duarte et al., 2024).

This study, therefore, aims to analyze the obstacles faced by e-commerce wine startups in Portugal, specifically in the North, seeking to understand the reasons behind their high failure rate and assess the effectiveness of current public policies. The objective of this research is to contribute to the enrichment of academic knowledge on the subject and eventually inspire future research, as well as to provide input for the formulation of more effective government strategies that encourage the sustainable growth and competitiveness of wine e-commerce startups in the country.

CHAPTER 2: LITERARY REVIEW

The secret of getting ahead is getting started

- Mark Twain

1.1. Introduction

Entrepreneurship and startups have been very relevant for the global economy, as they have increased innovation as well as economic expansion. Every year, approximately 305 million startups are formed across the globe contributing greatly towards employment creation and formulation of new and revolutionary ways of addressing problems. However, as António Dias Martins, executive director of Startup Portugal, pointed out, *“By the year 2023, we will see a reduction of more than 50 percent in investment on startups, setting us on a journey of endless hurdles and pitfalls.”* (IDC, 2025).

This statement raises two important questions: has it been possible to explore the leverage of any possible benefit that the startups in general, and the field of wine sector and e-commerce in specific, may provide? And what are the factors that determine the success or failure in a more localized setting?

The following literature review will seek to in turn, answer the questions posed, detailing the role of entrepreneurship in the economy of northern Portugal, more specifically in the wine market, the evolution of the technological space, with a focus on the wine e-commerce market in recent decades, the nature and scope of startups, the advantages and disadvantages of these business entities, as well as the causes of the success or failure of startups.

1.2. Startups and E-commerce

Startups are young companies with innovative business models characterized by scalability, operational uncertainty and a technological base (Koskinen, 2021).

The origin of the term *"startup"* dates back to the 19th century, with the first records in US commercial documents referring to new businesses. However, the modern ecosystem emerged in Silicon Valley in the 1950s and 1960s, driven by government investment in defense and technology during the Cold War. For example, Fairchild Semiconductor, founded

by eight scientists in 1957, is often cited as the first technology startup, establishing a model of university spin-offs and venture capital (Lécuyer, 2006).

In the 1970s, companies such as Apple and Microsoft consolidated the startup model based on disruptive innovation in a period that marked the transition from hardware to software, with a focus on products accessible to ordinary consumers (Isaacson, 2015). The 1990s also saw the '*internet bubble*', with startups such as Amazon and eBay popularizing e-commerce despite financial volatility (Lazar et al., 2020).

The post-2000 period saw the consolidation of scalable models, such as software as a service (SaaS), and the emergence of '*unicorns*' - — startups valued at over \$1 billion — with platforms such as Uber and Airbnb exemplifying the collaborative economy while simultaneously challenging traditional regulation (Gans, 2016). In turn, the 2010s saw the globalization of the ecosystem, with hubs emerging in Bangalore, Berlin and São Paulo, driven by policies to support digital entrepreneurship (Hausberg & Korreck, 2020).

Recent studies have highlighted the importance of incubators and accelerators in reducing early startup mortality. Research such as that by Hausberg and Korreck (2020) shows that mentoring programs increase the chances of survival in the first three years by 30%. However, challenges remain, such as dependence on external capital and competition for skilled talent (Gans, 2016).

In order to understand the various definitions of a startup and how they have evolved over time, it's presented Table 1.

Table 1 - Startup concepts

Author(s)	Definition
Loghin (2011) (cited in Rodrigues Alves & Chemim Duarte, 2015)	"Startups are small companies set up at home or in colleges L., with very high growth acceleration in the first few months"
Hermananson (2011)	"Startups are small companies [...] with low maintenance costs and the possibility of generating profits quickly"
Ries (2012)	"A startup is a human institution designed to create a new product or service in conditions of extreme uncertainty"
Kollmann et al. (2016)	"Companies less than 10 years old, innovative technology and rapid growth"
Khajehian et al. (2017)	"Businesses that are less than 3 years old, have revenues of less than US\$100,000/year and use social networks"
Henri Koskinen (2021)	"Startup entrepreneurship is, therefore, somewhat routinely associated with technology and internet-based services."

Table 1, referring to the evolution of the meaning of “*startup*”, is intrinsically linked to technological advances, and it is argued that the next phase will be marked by hyperconnected ecosystems, in which startups collaborate with governments and universities to solve global challenges such as climate change and digital inequalities (Koskinen, 2021).

E-commerce, when operated as a startup, combines the principles of technological innovation and rapid scalability typical of this business model. Thus, e-commerce is a fertile field for the application of MVP (Minimum Viable Product), where entrepreneurs validate products directly on the market at reduced costs (Ries, 2012). For example, platforms like Farfetch started out as lean projects, testing specific niches before going global (Pires, 2021).

In this way, Portuguese e-commerce has seen exponential growth during the pandemic, with around 46% in sales volume in 2020 compared to 2019, according to an experimental study by Universidade Nova de Lisboa, with this growth being sustained by digitalization policies and the emergence of startups focused on logistics solutions and digital payments (Pires, 2021).

However, e-commerce startups in Portugal face structural challenges. Nonetheless, before analyzing the barriers and challenges to their growth, it’s fundamental to understand the importance of the birth of startups, namely entrepreneurship in Portugal and, more specifically, in the north of Portugal.

1.3. The Wine Sector in Portugal

Portugal plays a prominent role in the global wine industry, being one of the largest wine producers and having a centuries-old tradition rooted in its territory and cultural identity. In 2022, the national wine sector recorded sales of over €817 million between January and September, positioning the country as the eighth largest exporter in the world in terms of volume (IVV, 2025). In addition, Portugal has the highest per capita consumption of wine globally, with 51.9 liters per inhabitant over the age of 15 (OIV, 2025).

In a context of increasing competitiveness and market fragmentation, the sector has been facing the need to reinvent itself and adopt new strategies to ensure its sustainability and differentiation. In this context, digital transformation, particularly through e-commerce, has proven to be a strategic way for wine producers to expand their presence among consumers and reach new markets, both nationally and internationally (Inhan et al., 2013).

The COVID-19 pandemic was a turning point, significantly accelerating the adoption of digital channels by producers. Most of the companies surveyed in a multiple case study began their e-commerce operations in 2020, mainly in response to restrictions imposed on physical trade, rather than through structured prior planning (Martins, 2021). This transition not only mitigated losses but also normalized the practice of buying wine online among Portuguese consumers (OIV, 2025).

Within the main factors motivating the purchase of wine digitally are convenience, easy access to product information, greater diversity of supply, and the existence of promotional campaigns. The availability of exclusive editions or pre-sales for loyal customers has also had a positive impact, especially in the premium segments (Martins, 2021).

In addition to the commercial aspect, e-commerce has established itself as a tool for brand enhancement and communication of attributes such as sustainability, terroir, and authenticity. Several companies have integrated complementary offers into their digital channels, including wine tourism experiences, virtual tastings, loyalty clubs, or associated gastronomic products, contributing to strengthening the emotional connection with the consumer (Inhan et al., 2013; Martins, 2021).

1.4. The Importance of Wine E-Commerce Entrepreneurship in the North of Portugal

Entrepreneurship is an essential pillar of the Portuguese economy, driving innovation, creating skilled jobs, and strengthening competitiveness on a global scale. According to the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) report, Portugal recorded an entrepreneurial activity rate of 10.2% in 2021, higher than the European average (GEM, 2025).

However, despite the support of startup programs, the truth is that the number of startups that fail continues to increase. In the wine sector, this reality is no different, although the wine tradition and international recognition creates unique opportunities for digital entrepreneurship. It is important to note that overall national startups generated salaries 37% higher than the national average and are responsible for 58% of exported turnover, which reinforces the country's integration into global value chains (Portugal Ventures, 2023). As far as the wine market is concerned, Portugal is the world leader in per capita consumption and stands out for the quality and diversity of its wines, with a strong presence in international markets (Hogg & Rebelo, 2017).

At the same time, digital transformation and investment in strategic sectors such as fintech, renewable energy, and the circular economy have taken on particular importance as drivers of sustainable economic growth. In the wine sector, digitization has revolutionized the shopping experience, allowing consumers to access a wide selection of wines, detailed information, and expert reviews, all through e-commerce platforms (Hogg & Rebelo, 2017). In this context, companies such as Granvine, one of Portugal's leading online wine stores, demonstrate the ability to scale innovative business models with fast delivery, excellent service, and competitive prices (Panzone & Simões, 2009).

In addition, the expansion of e-commerce startups has been an important driver of growth, combining technological innovation, access to foreign markets, and the creation of skilled jobs (Miguel et al., 2023). In northern Portugal, wine e-commerce has benefited from the region's dynamism, its wine-making tradition, and its proximity to internationally renowned producers, such as those in the Douro and Vinho Verde regions (Rodrigues et al., 2021).

With regard to northern Portugal, it is important to note that this region combines the strong industrial tradition with a growing commitment to cutting-edge technology, with a particular focus on areas such as smart textiles, digital health, and Industry 4.0. Porto, in particular, has established itself as a center for development in the areas of artificial intelligence and the Internet of Things (IoT), but also as a venue for major wine tourism events, bringing together producers, experts, and wine lovers from around the world (Hogg & Rebelo, 2017).

In fact, it is undeniable that entrepreneurship plays a key role in Portugal's economic and social development. Startups, particularly those operating in the e-commerce wine sector, have proven to be driving forces behind market dynamism, the creation of skilled jobs, and the promotion of the internationalization of the national economy. In the north of the country, this is particularly important, as there is a strong link between industrial tradition and technological innovation, which has favored the emergence of entrepreneurial initiatives with high growth potential (Godeiro et al., 2022).

However, we must ask: why do many e-commerce startups, specifically those in the wine sector, continue to face difficulties—and even fail—in their consolidation process?

In this context, it is essential to analyze more deeply the barriers that continue to limit the sustainable growth of e-commerce startups, particularly in northern Portugal and in the wine sector. Only by rigorously identifying these barriers will it be possible to define effective

strategies that allow these innovative companies not only to survive but also to fully assert themselves on the national and international economic scene, taking advantage of the excellence and diversity of Portuguese wines (Hogg & Rebelo, 2017).

1.5. Why do Startups fail?

The startup ecosystem in Portugal, with particular emphasis on the e-commerce wine sector and the northern region, is characterized by remarkable dynamism, but at the same time faces a high failure rate, as has already been verified. In general, it is estimated that most Portuguese startups ultimately fail, reflecting the presence of structural and cyclical challenges that go beyond mere technological innovation or the entrepreneurial motivation of their founders (Feinleib, 2012).

Among the main factors contributing to this failure is insufficient financing. About 38% of startups close due to lack of capital or because they are unable to attract the investment necessary to sustain their growth and support the high burn rate typical of early-stage technology companies (Lopes et al., 2025). This limitation becomes particularly critical in a small market such as Portugal, where access to financing rounds is insufficient (Giardino et al., 2014).

Another relevant factor is the lack of real market need. Approximately 35% of startups discover too late that their product or service does not meet a real demand, and this is especially evident in the e-commerce sector, where differentiation is difficult and market saturation can occur quickly (Lopes et al., 2025).

In addition, intense competition and the fragility of the business models adopted are responsible for the failure of 20% and 19% of startups, respectively. In e-commerce, more specifically, competition with large international platforms and obstacles to rapid scalability are frequent barriers to success (Lopes et al., 2025). Added to this is the lack of marketing and communication skills, since many technology startups are founded by professionals with essentially technical profiles, with little experience in communicating with the market and attracting customers, which significantly compromises the launch and establishment of the product (Giardino et al., 2014; Lopes et al., 2025).

Regulatory issues and limitations imposed by the Portuguese market are also critical factors. Legal barriers and the fragmentation of the national market hinder the expansion and

internationalization of startups, and these limitations are often mentioned by companies based in the northern region (Feinleib, 2012; Lopes et al., 2025).

The shortage of qualified human resources is another major internal difficulty faced by small and medium-sized enterprises and startups in northern Portugal, compromising the implementation of innovative strategies and limits the capacity for international expansion (Lopes et al., 2025).

The timing of a product launch can also be decisive (Feinleib, 2012). Thus, the premature or late introduction of a solution to the market can compromise its viability. In addition, internal and management problems—namely conflicts between founders, lack of team cohesion, and difficulties in operational management—also contribute to about 14% of failures (Oliveira et al., 2025).

In the e-commerce sector, the challenges become even more pronounced due to the requirement for rapid scalability and the pressure to reach financial break-even in a short period of time. In the specific context of Northern Portugal, in addition to the challenges already mentioned, there are additional difficulties. Internationalization is a complex process, hampered by different regulations between markets and the lack of experience of regional companies in this type of operation, despite the region's recognized entrepreneurial dynamism (Fernandes & Castela, 2019). Defining the target audience and attracting customers are referred to as the most challenging steps, and these areas lack adequate technical and strategic support (Giardino et al., 2014). Despite the important role played by incubators and entrepreneurship support networks, these structures are not always able to meet all the needs of startups, especially with regard to internationalization and attracting customers (Fernandes & Castela, 2019).

In short, the high failure rate of startups in Portugal, and in particular in the e-commerce wine sector in the north of the country, is the result of a combination of internal factors - related to management, teams, and available resources, and external factors - linked to the market, regulation, and financing (Oliveira et al., 2024). The limitations of the domestic market, the difficulties of internationalization, and the shortage of specialized talent are structural barriers that require a strategic response and ongoing support for the development and sustainability of the entrepreneurial ecosystem (Fernandes & Castela, 2019).

Given the multiple challenges faced by startups in Portugal, it is clear that the external environment, particularly the political and institutional framework, plays a crucial role in their performance. It is therefore important to analyze how public policies influence the success or failure of these entrepreneurial initiatives, especially with regard to access to funding, talent training, administrative simplification and support for internationalization.

1.6. The impact of public policies on the success and failure of startups

Public policies in Portugal, including the Portugal 2030 and Norte 2030 programs, continue to favor small and medium-sized enterprises (SMEs) and traditional sectors of the economy, to the detriment of startups. Although these programs mobilize considerable funds - such as the 3.9 billion euros earmarked in COMPETE 2030 for innovation and digital transition - their design reveals limitations in responding to the specific needs of startups, such as access to scalable financing, retaining qualified talent and regulatory simplification (ANI, 2025). For example, by 2021, the Norte 2020 program had approved 12,686 operations, of which only 14% were aimed at entrepreneurship and innovation, with the majority of support being geared towards the competitiveness of SMEs and investments in infrastructure (CEDRU, 2024). In addition, simplified support instruments, such as the Simplified Entrepreneurship Project, mainly offer basic consultancy services - drawing up business plans and advice on the digital economy - without tackling deeper structural barriers, such as difficult access to venture capital (Portugal 2030, 2025).

As far as funding is concerned, there is still a mismatch between the needs of startups and the profile of the public support available. These companies, especially in the early stages, require more risk-tolerant capital for rapid growth phases, but existing programs continue to favor subsidies for tangible assets - such as equipment - or low-risk projects, typically promoted by already consolidated SMEs (CEDRU, 2024). The absence of mechanisms based on equity or seed funds contributes to the worsening of the so-called “*valley of death*” that affects many tech startups in their embryonic phase (IDC, 2025).

Regulatory complexity is another significant obstacle. The bureaucratic processes for accessing funds and the need for strict compliance with European Union rules, particularly in the area of state aid, place a disproportionate burden on startups. The Startup Ecosystem Report 2024 indicates that 68% of Portuguese founders consider administrative obstacles to be a critical barrier, compared to 42% in Spain (IDC, 2025; IDC & Startup Portugal, 2021).

In the area of talent retention, despite the existence of incentives to hire qualified workers - such as those provided for in Priority Axis 4 of Norte 2030 - startups face difficulties in competing with multinational companies, which offer more attractive salary packages and greater stability. This problem is particularly acute in the North, where 62% of tech startups report difficulties in retaining engineers and other highly qualified professionals (ANI, 2025; CEDRU, 2024).

The ecosystem is also poorly coordinated, especially in terms of the links between incubators, higher education institutions and political decision-makers. Academic studies show that only 24% of startups in the North benefit from structured partnerships with research entities, which limits access to positive externalities arising from research and development (Figueiredo et al., 2024).

In contrast, public policies aimed at SMEs are more explicit and comprehensive, translating into direct financial support - such as subsidies for certification, internationalization and digitalization - and collective investments in industrial and technological infrastructures, which are rarely accessible to startups due to high entry costs. Also, the eligibility criteria often require proven billing histories, excluding startups in the pre-revenue phase (IDC, 2025).

In addition, academic literature has highlighted these shortcomings. Grilo (2022) identifies a “*policy gap*” in support for e-commerce startups in northern Portugal, noting that 78% of the entrepreneurs surveyed rely exclusively on personal savings, given the lack of public funding. For their part, Santos et al. (2020) criticize the lack of territorialized smart specialization, noting that Norte 2030's comprehensive focus on “*priority sectors*” - such as textiles - neglects tech businesses with high scalability potential. The Startup Ecosystem Report 2024 also points out that Portugal's regulatory framework lags behind countries such as Estonia, due to the lack of regulatory sandboxes for emerging areas such as fintech or artificial intelligence (CEDRU, 2024).

In short, although public policies in Portugal promote the growth of SMEs, they are still insufficient to respond to the specific challenges faced by startups. The Northern region's ecosystem, in particular, suffers from fragmented support, risk-averse funding and regulatory rigidity. Academic evidence points to the urgent need to redirect public funds towards venture capital investments, simplify compliance processes and develop specific programs for

startups, integrated into existing frameworks such as Norte 2030 (Figueiredo et al., 2024; CEDRU, 2024).

1.7. Conclusion

As startups continue to shape contemporary economies by promoting innovation and job creation, it becomes clear that their success depends not only on creativity and technological capacity, but also on rigorous strategic planning, access to financial and human resources, and in-depth knowledge of the markets in which they operate.

In this regard, northern Portugal has shown great potential, combining a consolidated industrial heritage with an entrepreneurial spirit driven by digital transformation. However, structural obstacles remain that hinder the full exploitation of this potential, namely limited access to financing, market restrictions, and a shortage of qualified talent.

Given this scenario, it is essential to highlight the wine sector as a paradigmatic example of a traditional market undergoing modernization. Indeed, the growing adoption of e-commerce by Portuguese wine producers has not only allowed for the diversification of distribution channels but also strengthened the relationship with consumers, thus illustrating how technological innovation can be successfully applied in conventional sectors.

It is therefore clear that overcoming the challenges faced by startups requires concerted action between the public, private, and academic sectors. The creation of a favorable ecosystem, based on solid foundations, flexible strategies, and mechanisms to support innovation, is crucial to ensuring long-term sustainability and growth.

In this context, this research aims to contribute to the debate on these issues, seeking to clarify the effects of public funding on the success or failure of e-commerce startups in Northern Portugal, with a special focus on the wine sector e-commerce, whose digital transition may represent a strategic opportunity for the region's economic development.

CHAPTER 3: METHODOLOGY

2.1. Introduction

This chapter aims to present and justify the methodology adopted for this thesis, which focuses on analyzing the impact of public policies on the performance of e-commerce startups in the wine sector, with particular emphasis on the northern region of Portugal. This framework defines the research objectives, clarifies the choice of a qualitative approach and explains the choice of case study as the main methodological strategy. It also describes the data collection methods, namely semi-structured interviews and document analysis, highlighting the importance of methodological triangulation in guaranteeing the validity, reliability and robustness of the results obtained.

2.2. Research objectives

This research initially aimed to analyze the phenomenon of e-commerce startups in Portugal, with a special focus on the northern region, seeking to understand the factors that promote or hinder the development of startups in this traditional sector undergoing a digital transition. However, interviews with founders and expert highlighted the relevance of adopting a more focused methodological approach, opting for a case study that allows for an intensive and contextualized analysis of reality. It was at this stage that the study was narrowed to the wine market, as it was in this sector that relevant e-commerce startups were identified.

The premise is that the lack of adequate regulatory and support mechanisms for e-commerce startups in the wine sector, especially in the north, has negative consequences for innovation and economic sustainability. The lack of effective public policies can exacerbate economic and technological inequalities, jeopardizing competitiveness and sustainable regional and national development.

The wine sector is a paradigmatic example of a traditional economic activity adapting to the demands of the digital economy. The e-commerce initiatives associated with wine production and marketing reveal, on the one hand, innovative potential and, on the other, challenges such as access to finance, technological adaptation and integration into highly competitive digital markets.

The chosen methodology is based on case study development, given its exploratory nature and ability to capture the meanings attributed by the stakeholders, according to Yin (2003) and Saunders et al. (2003). Semi-structured interviews were carried out with three founders of Portuguese start-ups in the wine sector operating in e-commerce, as well as a specialist consultant, in order to gain an in-depth insight into the challenges, adaptation strategies and perceptions of the sector.

Data collection includes primary and secondary sources, analyzed qualitatively through documentary analysis grids and methodological triangulation, ensuring the robustness and validity of the results.

In short, this research aims to fill gaps in the academic literature on e-commerce in the wine sector in Portugal, offering relevant practical contributions for entrepreneurs, investors and policy makers, with a view to promoting the competitiveness and sustainable growth of startups in the northern region.

To address this statement, the below listed research questions have been formulated.

Main Research Question: Given the current relationships between the different models of support and development for startups, as well as recent changes in entrepreneurship and innovation policies, what role do these policies play as a barrier and/or opportunity for the growth and success of e-commerce startups in the wine market, in the context of northern Portugal?

Sub-questions:

- What defines an e-commerce startup in the wine sector and what is its economic and innovative contribution?
- What policies have proven effective in supporting the growth of these startups and what are their practical implications?
- What are the main problems and barriers faced by wine e-commerce startups in northern Portugal and how do they interact with each other?
- What will be the impact of these policies on the rate of technological innovation and economic growth in the country, particularly in sectors such as wine production?

2.3. Type of methodology

This research adopts a qualitative methodological approach, appropriate for the analysis of complex and contextual social phenomena. Semi-structured interviews are used, which allow access to the narratives of the actors themselves, based on their experiences, perceptions, and strategies. This methodological choice is based on the localist perspective, according to Alvesson (2003) and Qu and Dumay (2011), who conceive the knowledge produced in the interview as the result of a dynamic interaction between interviewer and interviewee, rather than a mere objective collection of data (Martins, 2021).

Unlike neopositivist approaches, which see the interview as a neutral instrument, the localist perspective recognizes it as a space for the joint construction of meanings, where interpretations are shaped by the trajectories, positions, and context of the research (Qu & Dumay, 2011). Thus, discourse is valued as a situated social phenomenon, and not just a reflection of an external reality.

The case study strategy is adopted, defined as empirical research focused on a contemporary phenomenon in its real context, using multiple sources of evidence (Yin, 2003). According to Saunders et al. (2003), the case study is suitable for answering questions such as “how” and “why,” and is the most appropriate strategy for this research, which aims to provide a deep and holistic understanding of the ecosystem of e-commerce startups in the wine sector, focusing on the northern region of Portugal.

This is an “embedded” case study, including multiple units of analysis (startup founders and a specialist consultant), allowing different perspectives and levels of activity to be observed. Semi-structured interviews prove to be a privileged tool for capturing the complexity of this ecosystem, ensuring thematic comparability between participants, while providing flexibility for spontaneous contributions and relevant insights based on the unique experiences of each interviewee (Alvesson, 2003).

Finally, this qualitative approach, anchored in the interpretive logic of the localist perspective, favors a critical and reflective analysis of the empirical material. It's recognized that the data are situated accounts, dependent on the social conditions of production and the relational dynamics of the interview, which allows for a rigorous and contextualized reading, avoiding simplistic and decontextualized interpretations (Alvesson, 2003; Qu & Dumay, 2011).

In short, qualitative methodology, based on semi-structured interviews and guided by the localist perspective, is the most appropriate for achieving the objectives of this research, deepening knowledge about the factors that condition the success of e-commerce startups in the wine sector and producing recommendations adapted to the reality of Northern Portugal.

2.4. Data collection: secondary sources and primary sources

This thesis adopts a qualitative methodological approach, of an exploratory nature, with the case study as its main strategy, which allows for an in-depth and contextualized analysis of the phenomenon under study - the impact of public policies on the performance of e-commerce startups in the wine sector, with a special focus on the northern region of Portugal. As Yin (2003) points out (and as already mentioned), the case study strategy is particularly suitable for understanding contemporary phenomena in their real context, especially through the “how” and “why” questions.

The case study constitutes a method of data collection, but also a comprehensive research strategy that enables an in-depth examination of a phenomenon within its real-life context, particularly when the boundaries between the phenomenon and its environment are blurred (Yin, 2003, 2018). Unlike statistical approaches that prioritize breadth and generalization, this case study privileges depth, contextualization, and the integration of multiple sources of evidence, which enhances validity through triangulation (Merriam, 1998). Stake (1995) further highlights its interpretative dimension, noting that the case study provides a holistic and nuanced understanding of social processes by incorporating the perspectives of diverse stakeholders. In order to guarantee the robustness of the analysis and the validity of the results, primary and secondary data were used, the triangulation of which contributed to a more complete and grounded understanding of the reality analyzed.

2.4.1. Primary Data Collection: Semi-Structured Interviews

Primary data collection was carried out using semi-structured interviews, a technique often associated with qualitative case studies (Saunders et al., 2003). Within the scope of this project, three interviews were carried out with founders of Portuguese startups in the wine sector, active in e-commerce and a specialized consultant with proven experience.

The interviews were conducted on the basis of a pre-prepared script made up of open-ended questions that allowed the interviewees' perceptions, experiences and strategies to be

explored in depth. The sessions were duly recorded (with informed consent), transcribed in full (Figure 1, 3, 4 and 5 in the annexes) and then analyzed (see Tables 6, 7, 8 and 9 in the annexes).

2.4.2. Secondary Data Collection: Documentary Analysis

At the same time, secondary data was also collected and analyzed through rigorous documentary analysis, with the selection of credible sources such as institutional reports (for example, *European Commission – Digital Economy and Society Index 2023* and *Instituto da Vinha e do Vinho – Relatório Anual 2022*), national and European legislation relevant to the wine and e-commerce sector (such as Regulation (EU) No. 1308/2013 establishing a common organization of the markets in agricultural products and Decree-Law No. 123/2015 on electronic commerce in Portugal), academic studies (*O Negócio do Vinho* by V. Freitas, *E-commerce: Business, Technology, Society* by K. C. Laudon & C. G. Traver, and *The Business of Wine: A Global Perspective* by P. Beverland, among others quoted throughout the document), scientific articles and statistics (for instance, *Statista – Wine E-commerce Sales in Europe 2022* and *Eurostat – Digital Economy and Society Statistics 2023*). This analysis made it possible to build the theoretical, legal and economic framework needed to interpret the empirical data, promoting a more contextualized and rigorous reading of the object of study. The combination of interviews and documentary analysis respected the principles of methodological triangulation, reinforcing the validity of the results and ensuring a more robust analysis, less subject to bias (Silverman, 2011). The choice of case study is justified by the relevance of the context for understanding the phenomenon, whose startup dynamics cannot be understood outside their regional and sectoral framework (Yin, 2003). This approach was essential to deepen the analysis, ensuring the validity, credibility and scientific relevance of the results.

In summary, the methodological strategy presented in this chapter is suited to the project's objectives, conditions and limitations, allowing for a critical, contextualized and in-depth analysis of the impact of public policies on the development of e-commerce startups in the wine sector. The adoption of the case study, supported by semi-structured interviews and documentary analysis, makes it possible to collect rich and multifaceted data, capturing the different perspectives and experiences of those involved. Furthermore, the integration of these sources, through methodological triangulation, strengthens the validity and credibility of the results, supporting a rigorous and well-founded analysis that will serve as the basis for interpreting the empirical data and formulating the conclusions in the following chapters.

CHAPTER 4: OVERVIEW OF THE E-COMMERCE MARKET IN THE WINE SECTOR

4.1. Introduction

The wine sector is going through a phase of great transformation, with challenges in production, consumption and marketing, but also with new opportunities for growth and innovation. This chapter presents an overview of the global wine market and then looks at the Portuguese context.

4.2. Worldwide Wine Sector

At a global scale, the wine sector is currently in a transitional phase, characterized by simultaneous trends of economic appreciation and structural challenges in terms of production and consumption. Although the value of the global wine market is projected to grow from 362.41 billion dollars in 2025 to 424.56 billion dollars by 2030, with a compound annual growth rate (CAGR) of 3.22%, this evolution in value contrasts with a significant decrease in the volumes produced and consumed, influenced by adverse climatic factors and changes in consumption patterns (International Organization of Vine and Wine, 2025). In order to corroborate this, Graph 2 is shown in Appendix.

The graph projecting the wine market between 2025 and 2030 shows a clear trend of growth in the sector's value, albeit at a moderate pace. This increase is not due to an expansion in production, but rather to the upgrading of products and distribution, with special emphasis on premium wines and differentiated categories (Mordor Intelligence, 2025). The trend towards premiumization, associated with the growth of e-commerce and the recovery of the on-trade channel (restaurants and hotels), is one of the main drivers of this appreciation (International Organization of Vine and Wine, 2025). However, it is important to analyze the Portuguese market and its current situation in particular.

4.3. Portuguese Wine Sector

The wine sector in Portugal stands out in the national economy for its economic value and socio-cultural role (ViniPortugal, 2024). The wine-growing tradition dates back centuries, with a major transformation in the 18th century, when the Marquis of Pombal instituted

protectionist measures for the Alto Douro, initiating the modern regulation of Port wine. In 1907-1908, demarcation and regulation were extended to other wine-producing areas such as Madeira, Moscatel de Setúbal, Dão and Vinho Verde (Leilosoc, 2023). It is important to note that in writing this thesis, several theses and master's dissertations on the subject were analyzed in order to gain a deeper understanding Vieira (2024). In 1937, the Junta Nacional do Vinho (JNV) was created to balance supply and demand and stabilize the sector, replaced in 1986 by the Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), adapted to the common agricultural policy after Portugal joined the European Community (Escande, 2025). At this stage, the concept of Denomination of Origin was harmonized and the classification “Vinho Regional” was introduced, reinforcing the promotion of the quality of Portuguese wines (Statista, 2025a).

This robust institutional structure, combined with the continuous appreciation of national wines, is reflected in the most recent data on wine production in Portugal (Statista, 2025a).

The analysis of the data reveals a general upward trend, despite some fluctuations over the period (ViniPortugal, 2025). In 2018, production was 5.84 million hectoliters, rising significantly to 6.49 million in 2019. In 2020, there was a slight reduction to 6.44 million, followed by a significant increase in 2021, reaching 7.28 million, probably due to favorable weather conditions, greater investment and the resilience of producers in the face of the pandemic (Leilosoc, 2023). In 2022, production fell to 6.70 million, but in 2023 it reached the highest figure for the period, 7.40 million hectoliters (Statista, 2025b).

The geographical distribution of wine production in Portugal reveals that the northern regions, especially Trás-os-Montes and Douro, are key to the sector, producing 1.70 and 1.60 million hectoliters respectively, representing a significant part of national production (Statista, 2025b). This centrality is linked to the historical and institutional tradition of the Douro region, with its demarcation dating back to the 18th century and the international reputation associated with Port wine (ViniPortugal, 2024). The economic, social and cultural impact of wine in the North is therefore very significant (Escande, 2025). With regard to exports, Portugal sent 171.5 million liters of wine abroad in the first half of 2024, which corresponds to an increase of 8.58% compared to 2023, with a value of 452.4 million euros, 1.25% higher (Escande, 2025). However, the average price per liter fell by 6.52%, to 2.64 euros, due to global pressure caused by excessive stocks (ViniPortugal, 2024). Despite this, Portuguese wines remain highly sought after internationally, with markets such as France, the United

States and Brazil standing out in terms of value, and France, Spain and Angola in terms of volume (ViniPortugal, 2024). Frederico Falcão, president of ViniPortugal, underlines the exponential growth in the volume exported even in a context of excess stock and falling average prices, highlighting the competitiveness and quality of Portuguese wine (Statista, 2025b). These results demonstrate the sector's ability to adapt and reinforce its strategic importance for the national economy, opening up new opportunities, particularly through e-commerce, which will be discussed in the next section (Escande, 2025).

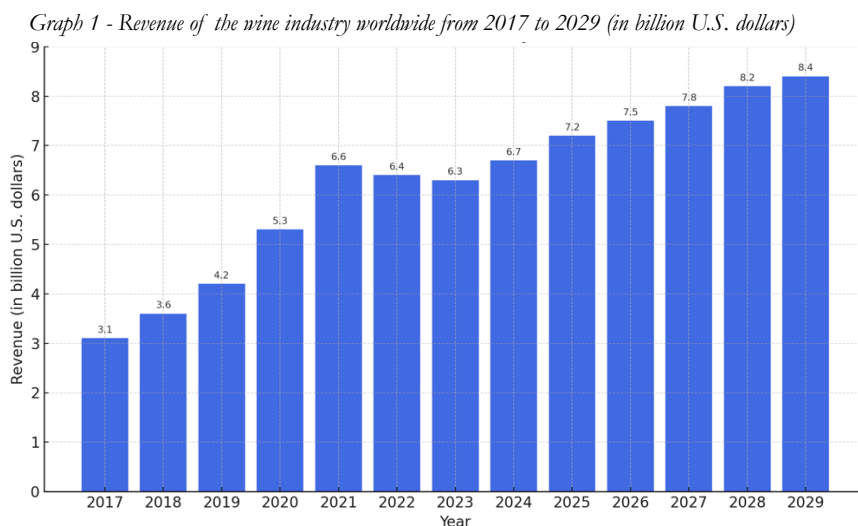
4.4. E-commerce in the wine market

The analysis of e-commerce in the wine sector faces a significant limitation: the scarcity of recent scientific literature specifically dedicated to this topic. Although academic research on digital transformation and e-commerce in traditional sectors has been growing, in the case of wine, the body of studies remains relatively small, especially with regard to up-to-date analyses. Given this gap, it has become necessary to resort to international consulting reports and statistics produced by government and industry entities, which, although not scientific evidence in the strict sense, offer up-to-date and relevant data for understanding the evolution of the digital market.

The global e-commerce market is booming, with its size expected to increase from \$31.22 trillion in 2025 to \$73.47 trillion in 2030, corresponding to a compound annual growth rate (CAGR) of 18.67% (Mordor Intelligence, 2025).

This growth reflects a structural transformation in consumer behavior, which, driven by digitalization, increasingly favors online channels for shopping (InovaDigital, 2024).

In the wine sector, this trend is clearly visible, as shown by graph 1 illustrating the evolution of revenue generated by global e-commerce for wine between 2017 and 2029 (Statista, 2025c).



Retrieved from Statista, 2025c.

In 2017, turnover in this segment stood at just over \$3 billion, growing steadily over the last decade. According to the latest estimates, revenue is expected to exceed \$8 billion in 2029, representing an increase of more than 150% compared to 2017 (Mordor Intelligence, 2025). Periods of more pronounced acceleration can be identified, particularly between 2019 and 2021, probably influenced by the COVID-19 pandemic, which boosted digital consumption and led many consumers to purchase wine online for the first time. After a slight stabilization in the following years, the market resumed a steady growth trajectory, reflecting the consolidation of the digital channel in the sector (Statista, 2025c).

4.5. Conclusion

In short, the global and national wine market is undergoing a transformation, creating new opportunities, especially in the field of e-commerce, which has proven to be a strategic channel for the modernization and internationalization of companies in the sector. However, as previously evidenced in the literature review (Hogg & Rebelo, 2017; Fernandes & Castela, 2019; Lopes et al., 2025), the success of these startups depends not only on market dynamics but also on structural factors such as access to adequate financing, the recruitment and retention of qualified talent, and bureaucratic and legislative simplification. Academic research has emphasized that the institutional framework and public policies are decisive in overcoming the specific constraints of the sector, functioning both as facilitators and barriers to growth (Hausberg & Korreck, 2020; Grilo, 2022).

Thus, although digitization represents a concrete opportunity for channel diversification and internationalization, the persistence of high failure rates among startups in the wine sector highlights a paradox (Feinleib, 2012; Oliveira et al., 2024): growth potential is high, but it is often limited by structural and institutional barriers.

Therefore, the interviews presented in the following chapters seek to deepen this analysis, providing a practical assessment of the impact of public policies and the local ecosystem on the trajectory of e-commerce wine startups. This empirical analysis will not only provide a better understanding of the role of government in the success or failure of these initiatives, but also contribute to the discussion that will be developed in Chapter 5, which seeks to articulate the evidence collected with the literature and discuss the paradox of startups in the sector.

CHAPTER 5: CASE STUDY ANALYSIS

V.1 UNANIMOUS CHAMPIONS

V.1.1 Introduction

This chapter presents and analyzes the case study of Unanimous Champions, known as ‘Garrafeira da Ilha’, one of the startups selected for this research. By characterizing the company, the trajectory of its founders, the business model and the main points of the interview, we seek to understand how the surrounding context, including state support, influences development and sustainability in the wine e-commerce sector. In addition, the qualitative analysis, based on semi-structured interviews, allowed access to the agents' narratives, reflecting their experiences, strategies and perceptions, interpreting the discourses in their social and organizational context and recognizing the complexity of the phenomenon studied. Furthermore, it is important to note that the transcript of this interview can be found in appendix (Figure 1).

V.1.2. Company Overview

Before analyzing the interview with Unanimous Champions, a brief contextualization is essential, as shown in Table 2. Prior knowledge of the company's reality allows us to adequately frame the answers obtained, making it easier to understand the challenges faced, the strategies adopted and the perception of the impact of public policies on its development.

Table 2 - Details about the company Unanimous Champions

UNANIMOUS CHAMPIONS			
NIPC	516048023	COMPANY	UNANIMOUS CHAMPION, LDA
YEAR	2020	LEGAL STATUS	Limited Liability Company (LLC)
NUMBER OF PARTNERS	2	COMPANY SIZE	Microenterprise
NUMBER OF EMPLOYEES	7	HEADQUARTERS	Rua Alves Redol 225 Hab. 34 Cedofeita
DISTRICT	Porto	MUNICIPALITY	Porto
CIVIL PARISH	Cedofeita, Ildefonso, Sé, Miragaia, Nicolau, Vitória 4050 043 Porto	SHARE CAPITAL	EUR 5,000
AVERAGE CURRENT TURNOVER	EUR 815 502,28	MAIN CAE	46341 – Wholesale trade of alcoholic beverages

V.1.3. Founders' Profile

Unanimous Champion Lda. was founded by Filipe Azevedo and Fernanda Gonçalves, two professionals with complementary academic backgrounds and professional experience, who

support the company's strategic vision. Filipe Azevedo has a degree in Electrical and Computer Engineering from the Faculty of Engineering of the University of Porto (FEUP) and in Economics from the Portuguese Catholic University, having subsequently completed a postgraduate degree in Digital Marketing at ISCTE. His career includes significant experience in the business sector, namely four years in the marketing department of the software company SAGE, in addition to participating in several entrepreneurial projects of his own initiative. The combination of his personal affinity for the wine sector and the knowledge acquired in digital marketing led to the creation of Unanimous Champion in 2020.

Fernanda Gonçalves has a degree in Food Engineering, to which she added specialized courses in Digital Marketing, notably certified training from Google and Amazon Zeller Expert. Her professional experience includes roles in logistics and product control at companies such as Grupo Big and Via Varejo. At the same time, she has developed specific skills in sales management in digital channels. Thus, her ability to work strategically with target audiences has contributed to the consolidation of the company's digital presence, especially in the B2C segment.

V.1.4. Company Creation and Evolution

Unanimous Champion Lda., also known as ‘Garrafeira da Ilha’ was founded in July 2020, as a result of a convergence between personal motivation, accumulated professional experience and an entrepreneurial spirit rooted in the path of its founder, Filipe Azevedo. As he said in an interview, he took on a more creative and independent profile, which led him to seek his own path: *“at a certain point I decided: okay, I'm going to do something of my own”*.

The choice of the wine sector was not initially the result of strategic planning, but rather a personal taste shared by the two founders. Their affinity with the world of wine, combined with their know-how in e-commerce and digital marketing, enabled them to identify gaps and opportunities in the international market, especially with regard to the promotion and marketing of Portuguese wines.

The aim was to aggregate and qualify the offer of national wine producers - quality wines that stand out on the international scene - and work on their positioning, promotion and distribution, particularly in the digital channel, in an aggregated and qualified way, through digital platforms for international markets - B2B and B2C channels.

With the quality of the Portuguese product very clearly in mind, as well as the price advantage over wines from other markets of equivalent quality such as Italy or France, the partners saw it as a market opportunity to build an aggregated, rich and diverse offer through a multi-brand digital e-commerce platform, often focusing on producers with little visibility but with a quality product (ensuring exclusive marketing in the countries mentioned).

At the same time, the company sells anchor brands (namely Quinta dos Poços and Quinta de Melgaço), in order to leverage sales or penetrate markets, paving the way for the visibility of other producers. What's more, the Promoter has been registering its own brands (achieved through a partnership between the winery and producers) aimed at a specific target public/country.

Since then, the company has made significant progress, consolidating itself as a benchmark in the digital trade of Portuguese wines. It has established strategic partnerships with major international retailers, such as Tesco (Ireland) and Sainsbury's (UK), and has invested heavily in digital marketing, its own brands and the ongoing development of its multi-brand e-commerce platform.

With the increased tax burden resulting from Brexit, the company had to reformulate its strategy for the British market, focusing on selecting local wholesale partners in order to reduce delivery times and mitigate the impact on final prices. At the same time, it began adopting recycled and recyclable PET packaging, promoting a reduction in logistics costs and carbon emissions, in line with more sustainable practices.

V.1.5. Business Model

Unanimous Champion's business model is based on a digital operation that is strongly export-oriented, supported by two main channels: the B2C channel, which currently accounts for around 85% of sales, and the B2B channel, responsible for the remaining 15%. The company positions itself as a multi-brand e-commerce platform, dedicated to promoting and selling Portuguese wines from various demarcated regions, including labels from small producers with low visibility but high-quality standards.

The strategy adopted is based on aggregating and qualifying the national offer, with a view to positioning it competitively in international markets. This goal is achieved through targeted digital marketing actions, a commitment to own brands and the representation of

anchor brands. The latter acts as a gateway to demanding markets, helping to generate awareness and pave the way for the introduction of lesser-known producers.

V.1.6. Overview and conclusions of the interview

This interview was conducted with Filipe Azevedo, founder of the startup Unanimous Champions, an e-commerce company specializing in the sale of wines, located in the north of Portugal under the trade name 'Garrafeira da Ilha'. The main objective of this conversation was to understand, through his experience as an entrepreneur, the impact of public policies, legislation and the institutional ecosystem on the development of technological startups linked to the wine sector. The interview provided valuable and practical information on the motivations behind setting up the company, the main challenges faced, access to funding, and his perception of the state's actions and comparisons with international contexts.

Filipe Azevedo founded Unanimous Champions after a decade of experience in the information technology sector. Dissatisfied with the traditional business environment and motivated by a personal interest in the wine industry, he decided to start his own project. Thus, the company was created in a context marked by major obstacles, particularly in terms of tax legislation, whose complexity and lack of clarity hampered its initial operation. In addition, it was entirely financed by equity capital and received no public support in its early years. Azevedo also criticizes the lack of effective mechanisms to support innovation and business growth in Portugal, advocating the implementation of measures inspired by other European countries, such as Ireland.

Throughout the interview, he highlights the urgent need for tax and legislative simplification, greater access to credit on favorable terms, and the promotion of a more developed business culture. The interview clearly highlights the structural obstacles that limit the success of startups in Portugal. Legislative complexity, high tax burdens, a lack of accessible financing, and a still underdeveloped business culture emerge as the main barriers to dynamic and sustainable entrepreneurial activity. Comparison with countries such as Ireland and the United Kingdom shows that there are more effective and favorable alternatives for entrepreneurship, based on less punitive tax models and greater availability of investment support instruments.

Filipe Azevedo presents an illustrative example of the fiscal asymmetries that compromise the competitiveness of Portuguese companies, referring to the Single Social Tax (TSU). In

Portugal, this rate stands at 32.5%, compared to 14.5% in Ireland. According to the entrepreneur, this disparity has a direct impact on companies' ability to recruit qualified staff and offer more attractive salaries, since the tax burden associated with labor is substantially higher. Azevedo estimates that, in its first four years of activity, his company paid around €250,000 in taxes in Portugal, whereas under identical conditions, it would have paid approximately €87,000 in Ireland. This example clearly highlights the structural disadvantage faced by Portuguese start-ups compared to more competitive tax systems.

The main lesson learned by the interviewee is clear: entrepreneurial potential exists, but the national context continues, to a large extent, to hinder—rather than promote—its sustainable development.

The impact of this interview was visible a few hours after it took place, when Filipe Azevedo published a public reflection on entrepreneurship in Portugal on his personal LinkedIn account, presented in Figure 2 (in appendixes). In this text, the interviewee reinforces several of the ideas shared in the interview, using raw and assertive language to denounce the isolation of entrepreneurs and the hostility of the tax and political system.

To better understand the main points extracted from the interview, a table with individual analysis is presented in the appendixes (Table 6). In addition, the conclusions of the interviews will be presented later in a conclusive table of the interviews conducted. To expand the research, the next interview will now be analyzed in order to compare the testimonies collected.

V.2 DO-JOA

V.2.1. Introduction

This chapter aims to analyze in depth the case of the startup DO-JOA, through the characterization of the organization, the founders' journey, the business model, and the main topics covered in the interview, in order to understand how the surrounding context, including public support, influences its growth and sustainability in the digital wine trade sector. Thus, the methodology adopted is based on a qualitative approach, using semi-structured interviews, allowing access to the participants' narratives and interpreting their experiences and strategies in their respective social and organizational contexts.

Having had the opportunity to interview a company in the wine sector, this contact was the starting point for directing the research specifically to the wine sector. In addition, it is essential to mention that the transcript of the interview is included in appendixes (Figure 3).

V.2.2. Company Overview

In order to carry out a rigorous analysis of the interview carried out with the DO-JOA company, it is important to initially characterize it, as can be seen in Table 3. This contextualization allows a better understand of the company's position in the wine and e-commerce sector, as well as its structure, size and operational reality.

Table 3 - Details about the company DO-JOA

DO-JOA			
NIPC	513166653	COMPANY	DO-JOA, LDA
YEAR	2014	LEGAL STATUS	Limited Liability Company (LLC)
NUMBER OF PARTNERS	2	COMPANY SIZE	Microenterprise
NUMBER OF EMPLOYEES	5	HEADQUARTERS	Rua do Carrical, nº 18, Parada
DISTRICT	Bragança	MUNICIPALITY	Bragança
CIVIL PARISH	Parada e Faíde, 5300-721 Parada BGC	SHARE CAPITAL	EUR 5,000
AVERAGE CURRENT TURNOVER	EUR 105 530,67	MAIN CAE	11021 – Wine and liqueur production

V2.3 Founders' Profile

Jorge Afonso has a 26-year career in technology consulting, having worked in medium and large companies implementing information technology solutions. Since 2011, he joined Milestone as SAP BI & EPM Manager, and in 2019 he was appointed Advanced Analytics Solution Manager, also taking responsibility for the R&D activities of the Advanced Analytics portfolio. At the same time, he has been producing his own wine in the Bragança region since 2009, having founded DO-JOA, Lda in 2014. In 2021, he expanded his business into the wine tourism sector and, in the same year, became a founding partner of TreeFlowersSolution, where he leads several innovation projects. He has a degree in Management Informatics, a master's degree in Viticulture and Oenology, and postgraduate degrees in Wine Business and Business Analytics, as well as a certification in Creativity for Business.

Ana Carvalho, the company's other co-founder, has a 25-year career in financial consultancy, with experience as a SAP Financial & Treasury consultant, and more recently as a project manager at AXA Group Solutions, and is managing partner of DO-JOA, with financial

management functions. In addition, she has a degree in Economics and various complementary professional qualifications.

The experience of both founders has proved decisive for DO-JOA's success, and the complementarity between Jorge's technological and analytical vision and Ana's financial competence provides DO-JOA with a balanced, innovative and competitive structure, capable of asserting itself in a demanding market such as wine and wine tourism.

V2.4 Company Creation and Evolution

DO-JOA, Lda was set up on September 25, 2014, as a private limited company, with headquarters in Parada, Bragança, with Jorge Afonso and Ana Catarina Carvalho as partners.

With the main CAE 11021 - Production of wines and liqueurs, and secondary CAEs 46341, 46332, 01210 and 93293, the company has been expanding its activity, initially focused on wine production, to new areas linked to wine tourism, experiential tourism and more recently to esotericism and the intangible heritage of Alto Transmontano.

DO-JOA's wine production is distinguished by the use of grapes from centuries-old vineyards dating back to 1820-1830, combining ancient techniques with modern oenological practices. The company is the only wine producer in the municipality of Bragança, which reinforces its strategic positioning and the authenticity of the brand. Among its innovative products is Chestwine, an internationally patented brand (Europe and the USA), where sulphites are replaced by chestnut blossom extract (*Castanea sativa*) - a natural preservative with antioxidant and antimicrobial properties, resulting in a healthier and more sustainable wine.

Alongside this innovation, the company has invested heavily in immersive and sensory wine tourism, with wine experiences that are deeply connected to the region. The proposals go beyond traditional wine tastings, integrating esoteric experiences and moments of contemplation inspired by the spiritual traditions of the region, such as rituals with native plants, meditative walks and rural astronomy sessions.

Also noteworthy are the wine dinners curated by Michelin-starred chefs, held in the winery or in iconic locations in the Trás-os-Montes landscape, where gastronomic harmonization takes the wine tourism experience to a level of luxury and exclusivity.

The company has increasingly focused on selling its experiences online, which has significantly boosted DO-JOA's revenue in recent years. By digitizing the booking process, it

became possible to reach not only local residents but also international visitors, particularly those traveling to Portugal. This strategic shift has expanded DO-JOA's customer base and enhanced its visibility, positioning the brand as a reference for authenticity, exclusivity, and well-being in the wine tourism sector.

V2.5 Business Model

DO-JOA's business model is based on an integrated strategy that combines winemaking tradition, technological innovation, territorial valorization and digital marketing, with a special focus on developing high-quality wine tourism experiences.

The production component forms the basis of the company's activity, focusing on winemaking from grapes grown in centuries-old vineyards located in Parada, in the municipality of Bragança. The company is committed to preserving native grape varieties and applying wine-making practices that respect traditional knowledge, complemented by innovative solutions. In this context, it is worth highlighting the development of the Chestwine product, a natural wine, patented internationally, in which sulphites are replaced by chestnut blossom extract (*Castanea sativa*), giving it preservative, antioxidant and antimicrobial properties, in a healthier and more sustainable alternative.

In addition to wine production, DO-JOA has made a name for itself in the wine tourism sector by creating differentiating and immersive experiences, deeply rooted in the culture and heritage of Alto Trás-os-Montes. The company's wine tourism offer includes wine tastings, visits to the winery and vineyards, personalized wine creation, wine dinners with Michelin-starred chefs, as well as esoteric and spiritual experiences inspired by the region's ancestral practices and traditions. These activities include meditative walks, rituals with native plants, astronomical observation sessions and other initiatives that promote well-being, contemplation and a deep connection to the territory.

The digital aspect plays a strategic role in DO-JOA's business model. The company offers a online platform where visitors can book a variety of wine tourism experiences in advance, such as tastings, guided tours, harvests, and rituals. During the experience, visitors have the opportunity to purchase the wines included in the experience, as well as other wines available, at the winery. The operating model - based on vertical integration - enables the company to maintain control over the value chain, strengthen direct customer relationships, and establish itself as a rising reference in the national wine and wine tourism sector.

V2.6 Overview and conclusions of the interview

This interview was conducted with the aim of understanding, based on practical and concrete experience, the challenges faced by Portuguese startups in the wine sector with a presence in e-commerce, as well as the impact of public policies on their development. The interviewee, Jorge Afonso, is the founder of a wine company located in northern Portugal, which formally began operating in 2014, although the business idea dates back to 2008. Thus, the conversation provided an in-depth view of the entrepreneur's motivations, the difficulties encountered in the initial stages, access to financing, the relationship with public entities, and the needs identified for the sustainable growth of the company.

The interview with the founder of DO-JOA revealed that the motivation to create the company came from observing the destruction of centuries-old vineyards in his region, which led him to want to preserve this heritage and transform it into a value-added product through a brand that combines local tradition with a modern, quality-oriented approach. However, the construction of the winery and the legalization process proved to be extremely complex due to a lack of guidance, excessive bureaucracy, the rigidity of the tax and labor system, and difficulty in accessing bank financing in the early stages. The testimony highlights the gap between the real needs of companies and the institutional support available, showing that, despite entrepreneurial talent, technical knowledge, and rich heritage, the creation and growth of startups continue to be hampered by poorly adapted and inflexible public programs. The interview thus underscores the urgency of structural measures to make Portugal more attractive to investment and innovation.

Furthermore, the interview shed light on a deeper structural issue: the absence of sector-specific guidance and accessible, practical tools for new entrepreneurs, particularly in traditional industries like winemaking. The founder's experience of navigating complex legal requirements and discovering mandatory registrations only years into operation reveals a clear information gap. He also criticized the narrowly focused nature of public incentive programs, which often ignore the practical realities of small businesses and require upfront capital that many startups lack. This combination of fragmented support and inflexible funding mechanisms hinders the scalability and sustainability of innovative rural enterprises.

To better understand the main points extracted from the interview, a table with individual analysis is presented in the annexes (Table 7). In addition, the conclusions of the interviews

will later be systematized in a final comparative table. To continue the research, the following interview will now be analyzed, allowing for a comparison between the testimonies collected.

V.3 ALAVANCA DESTEMIDA

V.3.1. Introduction

This chapter analyzes the case of Alavanca Destemida, with the aim of understanding how the surrounding context, including state support, influences its development and sustainability in the wine sector, with a focus on technology and innovation. The analysis is based on a qualitative approach, using semi-structured interviews, which provide access to the experiences, strategies, and perceptions of the founders, interpreting their testimonies in their respective social and organizational contexts.

It should also be noted that the full transcript of the interview is available in appendixes (Figure 4).

V.3.2. Company Overview

Before beginning the analysis of the interview with Tatiana Sá Marques from Alavanca Destemida, it is important to briefly contextualize the organization in question, as shown in Table 4. Prior knowledge of the organizational reality allows the answers obtained to be framed more rigorously, contributing to an in-depth understanding of the challenges faced, the strategies implemented and the perception of the impact of public policies on the respective development process.

Table 4 - Details about the company Alavanca Destemida

ALAVANCA DESTEMIDA			
NIPC	517992388	COMPANY	ALAVANCA DESTEMIDA - LDA
YEAR	2024	LEGAL STATUS	Limited Liability Company (LLC)
NUMBER OF PARTNERS	2	COMPANY SIZE	Microenterprise
NUMBER OF EMPLOYEES	5	HEADQUARTERS	Rua Alfredo Allen - Edifício Central,
DISTRICT	Porto	MUNICIPALITY	Porto
CIVIL PARISH	455-461, Paranhos, Porto	SHARE CAPITAL	EUR 1,000
AVERAGE CURRENT TURNOVER	561.130,00 €	MAIN CAE	71120 - Engineering and related technical activities

7.3. Founders' Profile Profile

Alavanca Destemida, which owns the WiseShape trademark, is the result of the strategic vision and solid technical experience of two founders whose complementarity has been

decisive in the creation, affirmation and growth of the company: Tatiana Costa Ferreira de Sá Marques and Carla Maria Araújo Fernandes da Costa Ferreira.

Tatiana Sá Marques is a civil engineer specializing in structures, with an academic and professional career strongly oriented towards applied research, technological innovation and sustainability. She is a PhD student at the Instituto Superior Técnico and a collaborator at the CERIS - Civil Engineering Research and Innovation for Sustainability research center. She also has relevant professional experience in the special structures department of the company COBA - Consultores de Engenharia e Ambiente. Her international academic background includes spells at the Catholic University of Rio de Janeiro, the University of Coimbra and the Technical University of Denmark (DTU), giving her a global and multidisciplinary vision. Founder of WiseShape in 2018 and, more recently, of WiseFlow, she has led the development of innovative technical solutions applied to the wine sector and sustainable hydraulic infrastructures, with a special focus on the use of eco-efficient concrete.

Carla Costa Ferreira has an outstanding track record in the field of structural engineering, with more than 25 years of academic and professional career. She is an assistant professor at the Faculty of Science and Technology of the University of Coimbra, where she also obtained her doctorate. With a solid academic background complemented by a post-doctorate at the Université de Liège, her activity has combined research, teaching and practical application in the field of concrete structures. At the same time, since 1997 she has founded and run the Conceito Wines company, located in the Douro region, which has given her vast experience in the wine sector. This connection to the world of wine, combined with her specialized technical knowledge, proved crucial in the development and consolidation of the WiseShape concrete tanks, whose technical innovation and functionality represent a distinctive proposal on the national and international wine scene.

V.3.3. Company Creation and Evolution

Alavanca Destemida, Lda., hereinafter referred to as “Alavanca Destemida”, ‘Company’ or “WiseShape”, is a private limited company incorporated on February 5, 2024, with headquarters at Rua Alfredo Allen - Edifício Central, n.º 455/461, parish of Paranhos, municipality of Porto. With a share capital of 1,000.00 euros, the company is incubated at UPTEC - Science and Technology Park of the University of Porto, one of the most prestigious support structures for entrepreneurship and innovation in Portugal.

Despite its recent legal formalization, the WiseShape brand was created in 2018 and has been establishing itself in the national and European market as a benchmark for innovation in the oenological sector. Under the leadership of founders Tatiana Costa Ferreira de Sá Marques and Carla Maria Araújo Fernandes da Costa Ferreira, the company has introduced an absolutely differentiating product to the market: concrete fermentation and wine storage tanks, which combine technical design, functional performance and environmental sustainability.

WiseShape vats are a response to the limitations of conventional materials, namely stainless steel and wood, offering a technically superior alternative. Made from high quality concrete, the vats feature controlled micro-porosity, significant thermal inertia and a built-in cooling system, all of which guarantee ideal conditions for the wine's fermentation and ageing processes. The technology applied also allows for the aesthetic customization of the vats, with different colors and finishes, without compromising the functional integrity or the biodynamic behaviour of the wines.

The company is, therefore, guided by high standards of quality and technical rigor, continually investing in research, development and innovation. It uses state-of-the-art equipment and Artificial Intelligence to carry out tests and simulations, ensuring that the final products are efficient, sustainable and adapted to the specific needs of its clients.

On a business level, it has also won several awards in this short period of existence, such as the business idea, called “Smart Composite Solutions”, which won 2nd prize in the “Smart Rural Contest” Business Ideas Competition, one of the actions of the SRSR Smart Rural, Smart HIESE project, promoted by the Instituto Pedro Nunes Business Incubator. In 2022, WiseShape was nominated in the “Innovation” category of Revista de Vinhos' “Best of the Year 2022”.

With its performance based on product and process innovation, Alavanca Destemida positions itself as an agile and ambitious entity, prepared to lead the technological and environmental transition in traditionally conservative sectors, such as wine, and its commitment lies in creating differentiating technical solutions, promoting the excellence of Portuguese wines.

V.3.4. Business Model

Alavanca Destemida's business model is based on a value proposition strongly oriented towards technological innovation applied to winemaking, combining scientific knowledge, materials engineering and industrial design with the excellence of the oenological sector.

The company's main activity focuses on the development, manufacture and marketing of high-performance concrete fermentation and storage tanks, specifically designed to meet the technical requirements of producers of top quality and premium wines. These tanks are also commercialized through an e-commerce platform available on the company's website, allowing producers from various regions to access and acquire the equipment directly.

The company's strategy is based on three fundamental pillars of innovation: Wise Material, Wise Technology and Wise Design;

The company's value proposition aims to fill a gap in the market, namely the lack of solutions that effectively combine the technical advantages of wood and stainless steel, without compromising oenological quality, cost, durability or sustainability. WiseShape tanks are therefore a benchmark technical solution, already in operation in several wine production units in Portugal.

The company is also committed to a close and collaborative relationship with its clients and partners, promoting the co-creation of customized solutions adapted to the specificities of each wine project. In this way, Alavanca Destemida positions itself as a pioneering entity in the modernization of the Portuguese wine sector, promoting the enhancement of national engineering and contributing to the affirmation of Portuguese wine as a product of excellence, supported by cutting-edge technology.

V.3.5. Overview and conclusions of the interview

This interview was conducted with the central aim of analyzing how public policies, the legislative framework, access to funding and institutional support influence the success of e-commerce startups, with a specific focus on the wine sector in the northern region of Portugal. The interviewee, Tatiana Sá Marques, founder of a startup incubated at UPTEC (Science and Technology Park of the University of Porto), shared her experience in the process of creating and developing her business, addressing issues such as the initial difficulties, public incentives and the needs for the sustainability of the entrepreneurial ecosystem in Portugal. The startup was founded as a result of an idea conceived during the interviewee's doctoral program, when she identified a business opportunity from her academic research. The initial phase was supported by idea competitions and, later, by the incubation process at UPTEC, which provided validation of the concept and support in developing the business model.

Tatiana Sá Marques' testimony provided insight into the structural and operational challenges faced by entrepreneurs in Portugal, particularly in the context of technology-based startups in the wine sector. There is a clear paradox: despite the existence of support and incubation programs, the implementation mechanisms have critical flaws, particularly in terms of meeting deadlines and adapting to the specific realities of SMEs.

Furthermore, the analysis reveals the urgent need to rethink the ecosystem supporting entrepreneurship, making it more agile, transparent, and inclusive. Strengthening financial literacy and practical training in higher education institutions, as well as greater accountability on the part of the state in its commitments to entrepreneurs, are key aspects for Portugal to establish itself as a truly startup-friendly country. To better understand the main points extracted from the interview, a table with individual analysis is presented in the annexes (Table 8).

V.4 INTERVIEW WITH A SPECIALIST CONSULTANT

V.4.1. Overview and conclusions of the interview

Sofia Ferreira, with over 14 years of experience in strategic and financial consulting for startups and SMEs, has a solid career in areas such as business models, internationalization, financial structure, and access to public incentives. The interview with Sofia Ferreira took place on July 4, 2025, with the aim of gathering a practical and informed perspective on the main challenges faced by e-commerce start-ups in Portugal, with a special focus on the wine sector. With extensive experience in consulting for small and medium-sized enterprises, the interviewee addressed key issues such as high tax burdens, excessive bureaucracy, delays associated with public support, and difficulties in accessing financing.

The interviewee pointed out that the entrepreneurial ecosystem in Portugal continues to be heavily constrained by structural inefficiencies with bureaucratic complexity and the lack of speed on the part of public entities force entrepreneurs to spend a significant portion of their time on administrative tasks, to the detriment of innovation or market entry. Finally, she noted that public financing mechanisms are ill-suited to the reality of start-ups, with analysis and reimbursement times that can take more than a year, which makes it impossible for companies to operate normally.

In order to better understand this, the concluding points drawn from the interview will be presented in appendixes (Table 9) and also the transcript of the interview (Figure 5).

CHAPTER 6: COMPARATIVE ANALYSIS OF THE IN- TERVIEWS

This chapter presents a comparative analysis of interviews with the founders of the startups, with the objective of identifying similarities and differences in their experiences. To support this comparison, Table 5 will be presented.

Table 5 - Conclusions of the interviews

Points of Analysis	UNANIMOUS CHAMPIONS Filipe Azevedo - Interview 1	DO-JOA Jorge Afonso - Interview 2	ALAVANVA DESTEMIDA Tatiana - Interview 3	Common points	Divergent points	Summary
Motivation for Creating the Start-up	Dissatisfaction with the corporate world and a personal passion for wine; desire for autonomy and family influence on entrepreneurship.	Preservation of local heritage (centenary vineyards) and enhancement of the territory with a modern approach.	Validation of an idea that emerged during doctoral studies; vision of market opportunity.	All motivations have personal roots, linked to professional or academic experience.	Unanimous and Alavanca emerged out of professional/academic dissatisfaction; DO-JOA emerged out of a mission to promote cultural appreciation.	The creation of startups was driven by individual passions, but anchored in distinct contexts and purposes.
Main Initial Difficulties	Fiscal and legal complexity; problems with VAT; lack of legislative clarity.	Extreme bureaucracy, lack of clear information for legalization and construction of a wine cellar.	Delays in public support and difficulty in planning due to the unpredictability of deadlines.	The state, through taxation or procedural inefficiency, is seen as a factor of difficulty.	DO-JOA suffered most in the legal phase; Alavanca focuses on support deadlines; Unanimous in fiscal uncertainty.	Despite the different natures of the problems, the unpredictability of the Portuguese system is the biggest initial obstacle.
Access to Finance	Only equity capital at the outset; no bank credit or investors in the early years.	Inability to obtain bank credit; lack of effective public support at the outset.	It moved forward with its own capital; public support was delayed and caused risk.	Lack of easy access to start-up financing.	Alavanca criticizes unrealistic deadlines for support; DO-JOA sees the state as absent at critical moments.	All of them started with their own capital, revealing the structural flaw in the financial system for startups in their early stages.
Impact of Public Incentives	Late incentives (startup vouchers); criticism of the post-investment reimbursement model.	Incentive via PDR 2020 (40-45%); positive, but limited and dependent on initial co-financing.	Initiatives such as Portugal 2020 failed to meet deadlines, creating frustration.	Delays and mismatches in support are common.	Unanimous criticizes reimbursement model; Alavanca points to risks of dependence on support.	The effectiveness of incentives is compromised by slow processes and requirements that are out of step with the reality of entrepreneurs.
Relationship with the Government and Legislation	Criticism of high taxes, bureaucracy, and lack of support; government is more of an obstacle than a partner.	Criticism of fiscal rigidity, bureaucracy, and lack of support in risky situations; lack of agility and predictability.	Setting up the company was simple; criticism focused on the state's lack of punctuality and non-compliance.	Criticism of the state as an inefficient agent.	Alavanca does not criticize the formal creation, but rather the failure to meet deadlines.	The problem is not so much the existence of laws, but rather their complexity and slow and unpredictable enforcement.
International Comparisons	Reference to Ireland and the United Kingdom, with more favorable tax systems and better access to credit.	Generic mention that " <i>other countries are better</i> ," without naming specific cases.	She admits she doesn't know much about it, but notes that other countries are more predictable and efficient.	Everyone agrees that Portugal is not competitive at the international level.	Only Unanimous mentions concrete experiences; Alavanca and DO-JOA are based on perceptions.	The international comparison highlights Portugal's disadvantage in regulatory and fiscal competitiveness.
Needs for Growth	Better access to credit and reduction of tax burdens on labor; difficulties in hiring due to costs.	Need for financial support for physical assets and strengthening of the commercial aspect; criticism of limited support.	Less dependence on suppliers, more predictability, and better adherence to deadlines.	Growth limited by financial and operational issues.	Each one focuses on a different need: fiscal, commercial, logistical planning.	Startups need stability, resources, and operational freedom to grow sustainably.
Interviewees' Proposals for Improving the Start-up Ecosystem	Initial tax exemption (Irish model); affordable financing; legislative simplification; entrepreneurship education.	Practical guides to legalization; mandatory entrepreneurship courses at universities; reforms in support measures and labor legislation.	Training in cross-cutting financial literacy, compliance with deadlines by public bodies.	All propose strengthening training and simplifying bureaucracy.	Alavanca focuses more on literacy and government behavior; Unanimous focuses on the tax system.	Simplification of the system, entrepreneurial education, and accountability of public entities are pillars identified by all three.
Lessons Learned and Recommendations	Focus on financial and legal planning; says that if he could start over, he would open the company outside Portugal.	The importance of investing early in the commercial area; recommends hiring a sales team from the outset.	Be aware of the real time of processes and not depend on suppliers or the government.	Learning based on experience and initial frustrations.	Alavanca highlights frustration with dependence on third parties; Unanimous and DO-JOA advise against Portugal.	The lessons reflect a practical and painful learning process, which shows the disconnect between theory and reality in the Portuguese ecosystem.

A comparative analysis of the interviews shows that the biggest challenge for startups in the wine and e-commerce sector in northern Portugal is closely linked to the institutional and economic framework. The founders mention excessive bureaucracy, high tax burdens, delays, and inefficiency in meeting deadlines for public support, factors that, instead of encouraging, end up discouraging and hindering entrepreneurial activity. These conclusions confirm what the literature has been highlighting: administrative rigidity and slow access to incentives are structural barriers to the development of entrepreneurship in Portugal (Fernandes & Castela, 2019; IDC & Startup Portugal, 2021).

A common feature of all the startups analyzed is that they started their activity exclusively with their own capital, since public financing instruments proved to be inaccessible, slow, or dependent on pre-financing, which contradicts the original objectives of the incentives. This situation is echoed in the work of Lopes et al. (2025), who highlight the difficulties in raising capital as one of the main reasons for the failure of startups in Portugal, as well as in the analysis by Oliveira et al. (2024), who emphasize the existence of a real “valley of death” for early-stage companies.

Another recurring point is the perception that public policies do not keep pace with the practical reality of Portuguese startups nor reflect regional specificities. According to Grilo (2022), this gap translates into a “policy gap” that leaves many of the operational needs of entrepreneurs uncovered, especially in traditional sectors undergoing digitization processes. Respondents also emphasize that, compared to other European countries, the institutional environment is more favorable and predictable, which corroborates the literature that identifies national taxation and regulatory frameworks as less competitive (Feinleib, 2012; Startup Ecosystem Report, 2024).

The need for training in areas such as management, finance, and risk assessment also emerges as a cross-cutting concern. Many young entrepreneurs enter the market without the essential skills to ensure the economic viability of their projects, confirming the arguments of Giardino et al. (2014) and Hausberg & Korreck (2020), who point to the lack of business literacy and adequate support networks as critical factors for failure. This evidence suggests that, in addition to the financial dimension, the training of entrepreneurs should also be understood as a priority in the design of effective public policies.

The perspective of the consultant interviewed adds a practical dimension to these conclusions. In her opinion, the failure of many startups stems from the lack of solid strategic planning and the inability to structure a sustainable business model in the medium term. She also highlights the tendency of founders to focus their efforts solely on production and marketing, neglecting critical areas such as financial management, digital marketing, and internationalization. For the consultant, Portuguese startups would benefit from a greater focus on specialized mentoring and acceleration programs with continuous monitoring, capable of reducing risks and addressing the lack of business experience.

Thus, it appears that the experiences reported by startup founders, complemented by the consultant's analysis, not only reflect barriers already identified in the literature, but also reveal the persistence of structural flaws in the Portuguese entrepreneurial ecosystem. These conclusions reinforce the need for more agile and flexible policies that are adapted to regional and sectoral realities, but also for a strengthening of non-financial support mechanisms through training, mentoring, and specialized monitoring in order to mitigate the constraints identified and promote the sustainable growth of e-commerce startups in the wine sector.

CHAPTER 7: DISCUSSION OF RESULTS

The interviews conducted as part of this thesis—carried out with three e-commerce startups in the wine sector, based in northern Portugal—identified a consistent set of structural challenges affecting the national entrepreneurial ecosystem. However, it is important to note that although the number of companies interviewed is limited, the experiences reported show common patterns which, due to their cross-cutting and repeated nature, allow us to infer that these difficulties are representative of a broader reality in the Portuguese context. Thus, this analysis does not aim to exhaustively cover the sector, but it does provide relevant contributions that support the generalization of the conclusions presented.

Unanimously, the entrepreneurs interviewed expressed a critical perception of the role of the State in promoting entrepreneurship. Despite the existence of public support instruments, the shared opinion is that these are often ill-suited to the real needs of startups, especially in the early stages of their activity. The slowness of the processes, the rigidity of the access criteria, the requirement for prior investment by promoters, and the complexity of the application process are obstacles that, in many cases, compromise the effective impact of the support granted.

Furthermore, excessive bureaucracy and the complexity of the legal and tax framework were identified as particularly penalizing factors. The difficulty in interpreting and complying with tax obligations, particularly with regard to the taxation of e-commerce in international markets, has in some cases led to significant financial losses. In addition, the lack of clear guidance from the competent authorities and the existence of gray areas in the legislation were widely criticized by the interviewees.

With regard to financing, all the cases analyzed shared the same limitation: the inability to access external financing in the first years of activity. All startups began their operations with their own capital, as both banks and public instruments proved inaccessible or ineffective. Although, at a later stage, some companies were able to access programs such as Portugal 2020 or vouchers for startups, the support came too late and was subject to pre-financing requirements that many were unable to meet.

Comparisons with other international contexts, particularly with countries such as Ireland, the United Kingdom, or the Nordic countries, are particularly enlightening. In such contexts, entrepreneurs report the existence of more effective incentive measures, such as tax

exemptions in the early years, easier access to credit lines with subsidized rates, as well as greater predictability and speed in administrative processes. In contrast, the Portuguese institutional environment is often perceived as discouraging and generating instability. In some cases, it was expressly stated that, if there were a possibility of restarting the company, it would not be implemented in Portugal.

At the same time, a gap in management, financial planning, and tax literacy skills was evident among many entrepreneurs. The tendency to prioritize technical product development over the consolidation of a structured commercial and financial strategy was identified as a recurring weakness. Both the entrepreneurs and the consultant interviewed highlighted the need to integrate practical and compulsory content on financial literacy, management, and entrepreneurship into higher education in order to equip future entrepreneurs with the tools necessary for the sustainability of their projects.

Despite the multiple limitations identified, the interviews also highlight the importance of the human factor. The resilience, creativity, and adaptability of the founders were decisive for the survival and consolidation of the startups analyzed. However, there is consensus among the interviewees that individual merit should not replace the state's responsibility to create institutional, fiscal, and financial conditions conducive to promoting a dynamic and competitive entrepreneurial ecosystem.

In summary, the testimonies collected converge on the finding that entrepreneurial potential exists in Portugal but remains strongly conditioned by a set of structural obstacles. The lack of predictability, administrative delays, excessive tax burdens, and inadequate support mechanisms constitute significant barriers to the sustained development of startups.

Consequently, the specific recommendations arising from these conclusions will be presented in the following chapter.

MAIN REFLECTIONS AND RECOMMENDATIONS

Based on the interviews conducted and the analysis developed throughout this dissertation, it can be concluded that the current ecosystem supporting entrepreneurship in Portugal, particularly in the wine and e-commerce sectors in the north, has structural limitations that seriously hinder the success of these initiatives. Despite the recognized economic, cultural, and human potential, the results reveal an obvious paradox: entrepreneurs feel they are more likely to prosper abroad than in Portugal. All interviewees mentioned that entrepreneurship outside the country is simpler, less bureaucratic, and more rewarding. It is therefore essential to implement a set of practical and structural measures to create more favorable conditions for the sustainable growth of national startups.

The recommendations proposed below are intended to serve as a basis for reflection about possible coordinated action between the government, educational institutions, investors, and entrepreneurs themselves:

a) Creation of a differentiated tax regime for startups: The founders interviewed highlighted the excessive tax burden that is unsuited to the early stages of their companies, emphasizing in particular the weight of the TSU, which in Portugal is significantly higher than in countries such as Ireland. The literature (Fernandes & Castela, 2019; Startup Ecosystem Report, 2024) confirms that taxation is one of the country's least competitive factors. The creation of a special regime, with tax reductions or exemptions in the first years of activity, would allow startups to reinvest in innovation, talent recruitment, and international expansion, rather than being penalized at a critical stage of their life cycle. Thus, implementation could include partial exemptions from corporate income tax and social security contributions during the first three years, associated with eligibility criteria linked to innovation and growth potential (see recommendation f. below).

b) Creation of a practical manual for entrepreneurs in the wine sector: The interviews revealed a widespread perception of a lack of clarity regarding the applicable rules and a lack of knowledge of legal and tax obligations, particularly with regard to the export and online sale of wines, as demonstrated by the case of DO-JOA, whose founder only became aware of certain legal requirements years after starting the business. This reality confirms what the literature review already highlighted, pointing to excessive bureaucracy, the dispersion of regulatory information, and the absence of support instruments tailored to the specificities

of the wine sector as factors that hinder entrepreneurship and the internationalization of e-commerce start-ups (Duarte et al., 2021; Grilo, 2022). In this context, the creation of an official, updated manual specific to the wine sector, developed in partnership with public entities such as the IVV and AICEP, in collaboration with incubators and industry associations, emerges as a priority measure. This guide should bring together clear information on certifications, tax regimes, export requirements, and the use of digital sales channels. It should be made available free of charge in digital format and updated regularly, helping to reduce uncertainty, increase transparency, and promote a more inclusive ecosystem conducive to the sustainable growth of these start-ups.

c) Legal and tax simplification: All interviewees highlighted the complexity and even contradiction of the rules associated with VAT, exports, and e-commerce for wine. The consultant emphasized that legal uncertainty undermines investor confidence and puts startups at a disadvantage, as they do not have administrative structures comparable to those of large companies. Furthermore, this point confirms the literature that denounces regulatory rigidity as a structural barrier (IDC & Startup Portugal, 2021; Grilo, 2022). The recommendation is to simplify and clarify the applicable rules by creating binding technical support lines and digital platforms with easily accessible official information. In addition, maximum deadlines for administrative responses and VAT refunds should be set, increasing predictability and confidence in the system.

d) Applied training in the wine and e-commerce sector: Despite the existence of incubation and training programs, there was a lack of specific content for traditional sectors undergoing digitization, such as wine. The consultant pointed out that many entrepreneurs neglect crucial areas such as financial management, digital marketing, and internationalization, focusing solely on production. The literature (Giardino et al., 2014; Hausberg & Korreck, 2020) also identifies the lack of business literacy as a critical factor for failure. Therefore, it is recommended that training programs be created that are tailored to the specific needs of the sector, addressing topics such as wine export logistics, digital sales strategies, the use of international marketplaces, and adaptation to the regulatory requirements of destination markets. In addition, these programs should be offered in a practical format and include workshops, case studies, and mentoring by entrepreneurs with consolidated experience.

e) Financing lines based on team competence and project potential: The three startups analyzed started their activity with exclusively their own capital, denouncing the inaccessibility

and delays of public support, with the literature (Lopes et al., 2025; Oliveira et al., 2024) associating these failures with the “valley of death” of early-stage companies. It is therefore essential to create more flexible financing mechanisms that assess the competence of the founding teams (experience, complementary profiles, professional background) and the robustness of the business models presented. At the same time, support should not require full pre-financing by startups but should provide for partial advances immediately after project approval. By guaranteeing minimum financial conditions for the initial phase, these lines of financing would increase the chances of survival and growth for companies.

f) Support aimed at internationalization: The interviews showed that many Portuguese startups only achieve viability outside the country, due to the small size of the domestic market and the high tax burden. This is the case of Unanimous Champions, which was forced to reformulate its strategy after Brexit, a prime example of this situation. This finding also confirms what the literature review highlights, identifying the structural limitations of the domestic market, the difficulties associated with internationalization, and the inadequacy of specific public policies as critical barriers to the growth of wine start-ups (Fernandes & Castela, 2019; Lopes et al., 2025). Given this scenario, it is essential to develop public support programs geared towards the internationalization of the wine sector, including legal and tax advice tailored to target markets, financing for participation in international fairs, incentives for creating partnerships with foreign distributors, and mechanisms to facilitate access to international e-commerce platforms. These initiatives, in line with the recommendations in the literature on the need to reduce the fragmentation of the ecosystem and to create flexible instruments tailored to the reality of start-ups (Grilo, 2022; Figueiredo et al., 2024), could strengthen the scale, visibility, and competitiveness of companies in the sector, capitalizing on the already recognized prestige of Portuguese wine in global markets.

g) Introduction of financial literacy in early stage and/ or professional schools: The lack of management and financial skills was a cross-cutting issue identified in both the interviews and the theoretical review. Many young entrepreneurs start projects without basic knowledge of financial planning or risk assessment, which confirms the warnings in the literature (Giardino et al., 2014). The integration of financial literacy into school curricula is therefore a long-term structural measure. In this regard, it should be noted that during the preparation of this dissertation, the current Portuguese government announced that financial literacy will be taught as a separate subject in seven educational establishments in 2025 as part of a pilot

project to be implemented in the next school year (Observador, 2025). This demonstrates the relevance of the content addressed in this dissertation, as it shows that the topics developed here are in line with the concerns and priorities defined by public policies in the field of education.

CONCLUSION

The main objective of this dissertation was to understand the role of public policies and models of support for entrepreneurship in the success or failure of e-commerce startups in the wine sector, with a special focus on the northern region of Portugal. Using a qualitative approach, based on semi-structured interviews with startup founders and a specialist consultant, it was possible to obtain an in-depth and contextualized view of the dynamics of the Portuguese entrepreneurial ecosystem, at the intersection between digital innovation, wine tradition, and state intervention.

Responding to the central research question: “Given the current relationships between the different models of support and development for startups, as well as recent changes in entrepreneurship and innovation policies, what role do these policies play as a barrier and/or opportunity for the growth and success of e-commerce startups in the wine market, in the context of northern Portugal?” we can conclude that, despite the existence of various public policies and instruments to support entrepreneurship, these are often ill-suited to the specific needs of startups. Instead of acting as levers for growth, they often act as obstacles, due to excessive bureaucracy, slow processes, and, above all, the requirement that companies make investments in advance before any public co-financing. This requirement contains a paradox: if a startup resorts to public funding, it is precisely because it lacks the necessary resources to make that investment independently.

This realization led to a profound change in my own perception: I began this research with the conviction that the main problem for startups was the lack of access to public funding, but the analysis showed that the challenge is more structural and systemic. Funding exists and is available, but it is designed for established companies that are able to meet the requirements in advance. Entailing a company to execute the investment before receiving support is out of touch with the reality of those who need it most: early-stage businesses with high levels of risk, low liquidity, and an urgent need for capital.

Answers to the identified sub-questions have also been suggested, namely:

- What defines an e-commerce startup and what is its economic and innovative contribution?

E-commerce startups are characterized by scalable, technology-centric business models, contributing significantly to digitization, internationalization, and the creation of skilled jobs in traditional sectors such as wine.

- What is the current perception of the entrepreneurial ecosystem in Northern Portugal? Entrepreneurs recognize the region's potential, but also point to structural flaws in access to financing, talent recruitment, and administrative simplification.
- What support models currently exist and how do they interact with each other? The dominant support models are geared towards SMEs and projects with physical assets, while emerging models (such as vouchers or venture capital funds) are scarce, uncoordinated, and ineffective for digital startups.
- What policies have been effective in supporting startups? The few effective policies observed are based on international cases, such as tax exemptions for startups in Ireland, demonstrating that more flexible and risk-oriented solutions are possible and desirable.
- How do consumers and the market perceive e-commerce startups in the wine sector? There is growing openness to buying wine online, especially after the pandemic, but challenges remain, such as consumer confidence, logistics, and differentiation in a competitive market.
- What are the main problems and barriers faced? Among the biggest obstacles are: legal and tax complexity, difficulty in accessing credit and talent, and the fragmentation of available support.
- What trends stand out in policies to support digital entrepreneurship? There is an international trend toward more agile policies, guided by innovation and regulatory flexibility, which are still lacking in Portugal.
- What is the expected impact of these policies on economic growth and innovation? In sectors such as wine, more effective policies could accelerate the digital transition, expand exports, and enhance the value of domestic products, contributing to sustainable growth.

Despite the empirical and theoretical value of this study, there is still a need for further quantitative analysis. It would be particularly relevant to conduct a statistical analysis with a representative sample of wine e-commerce startups, comparing success metrics with variables such as access to financing, waiting time for support/ payments, and degree of digitization, among other.

In addition, comparative studies between regions of Portugal (and even with other European regions) could offer insights into the relative effectiveness of public policies. Another promising avenue would be to analyze the impact of incubators and accelerators, as well as the role of academia in creating spin-offs in the digital wine sector or in supporting the sector in its digital transformation process, for example.

Finally, it is important to emphasize that the analysis carried out shows that the problem lies not only in the scarcity of support, but above all in its design and execution. Bureaucracy, long deadlines, and the requirement for prior investment reflect a support model that is out of step with the reality of Portuguese wine sector startups, which should be treated as drivers of innovation and not as exceptions to the system.

In this context, it is urgent to rethink public policies to support entrepreneurship, not only to correct structural inefficiencies, but also to fully exploit the potential of strategic sectors such as wine, where tradition and innovation can together drive Portugal's economic (and also environmental) sustainability.

BILBIOGRAPHY AND REFERENCES

- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13–33. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925191>
- ANI (Agência Nacional de Inovação). (2025). Relatório Nacional de Inovação. https://arquivo.ani.pt/media/6212/af_ani_relatorio_bienal_ingles_digital.pdf
- CEDRU – Centro de Estudos para o Desenvolvimento Regional e Urbano. (2024). Relatório final da avaliação intercalar do Programa Operacional Regional do Norte 2014–2020 (NORTE 2020). https://portugal2020.pt/wp-content/uploads/PO-Norte_Avaliacao-Intercalar-Relatorio-Final-29022024.pdf
- Duarte, C., Messias, I., & Oliveira, A. (2024). Technological acceptance of e-commerce by Generation Z in Portugal. *Information*, 15(383), 1–19. <https://doi.org/10.3390/info15070383>
- ECDB. (2025). Wine eCommerce market in Portugal. <https://ecommercedb.com/markets/pt/wine>
- Escande, I. (2025, 14 de abril). How the Portuguese wine industry is reinventing itself. Gilbert & Gaillard. <https://www.gilbertgaillard.com/en/magazine/discovery/how-the-portuguese-wine-industry-is-reinventing-itself>
- Feinleib, D. (2012). Why startups fail: And how yours can succeed [eBook]. Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4302-4141-6>
- Fernandes, S., & Castela, G. (2019). Startups' accelerators support open innovation in Portugal. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(1), 82–93. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.10019246>
- Figueiredo, A., Silva, J., & Costa, P. (2024). Os efeitos das parcerias nacionais e europeias na inovação sustentável ambiental de PME. *Sustainability*, 15(4), 1485680. <https://doi.org/10.3389/frsus.2025.1485680>
- Gans, J. (2016). *The disruption dilemma*. Cambridge, MA; London, England: The MIT Press.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2025). Global Entrepreneurship Monitor 2024/2025 global report: Entrepreneurship reality check (S. Hill, A. Ionescu-Somers & A. Coduras, Eds.). Global Entrepreneurship Research Association.

<https://www.gemconsortium.org>

- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014). Why early-stage software startups fail: A behavioral framework. In *International Conference of Software Business* (pp. 27–41). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3
- Godeiro, A., Silva, M., & Ferreira, J. (2022). Empreendedorismo e inovação no setor do vinho e e-commerce em Portugal: Dinâmicas regionais e potencial de crescimento. Relatório institucional.
- Grilo, A. (2022). Insights sobre desafios e políticas de apoio ao empreendedorismo em Portugal. Relatório institucional, Portugal Ventures.
- Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151–176. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9651-y>
- Hogg, T. (Coord. Geral), & Rebelo, J. (Coord. Científico). (2017, dezembro). Rumo estratégico para o setor dos vinhos do Porto e Douro: Relatório final – Estudos de base. Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto
- IDC & Startup Portugal. (2021). Portugal: The best place to startup [Relatório]. Imprensa Nacional-Casa da Moeda.
- IDC. (2025, março). IDC – Europa – Portugal. IDC <https://www.idc.com/eu/portugal/>
- INE. (2025). Página inicial do INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE
- Inhan, L., Ferreira, J., Marques, C., & Rebelo, J. (2013). Paradoxo de inovação no cluster do vinho: o caso da Região Demarcada do Douro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 53(3), 256–271. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000300004>
- InovaDigital. (2024, 5 de junho). The power of online sales in the wine sector. <https://www.inovadigital.eu/en/the-power-of-online-sales-in-the-wine-sector/>
- International Organization of Vine and Wine. (2025, April). State of the world vine and wine sector in 2024. OIV. <https://www.oiv.int>
- Isaacson, W. (2015). *The innovators: How a group of hackers, geniuses, and geeks created the digital revolution* (1st Simon & Schuster paperback ed.). Simon & Schuster. ISBN 978-1-4767-0870-6
- IVV. (2025). IVV // Estatística. <https://www.ivv.gov.pt/np4/estatistica/>
- Khajehieian, D., Friedrichsen, M., & Mödinger, W. (Eds.). (2018). *Competitiveness in emerging markets: Market dynamics in the age of disruptive technologies*. Springer.

- <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71722-7>
- Koskinen, H. (2021). Domesticating startup culture in Finland. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 8(2), 175–196.
- <https://doi.org/10.1080/23254823.2020.1788963>
- Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial team formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29–59.
- <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0131>
- Lécuyer, C. (2006). *Making Silicon Valley: Innovation and the growth of high tech, 1930–1970*. The MIT Press. <https://direct.mit.edu/books/monograph/3046/bookpreview-pdf/2397227>
- Leilosoc. (2023, 11 de dezembro). The wine industry in Portugal. Leilosoc. <https://leilosoc.com/blog/the-wine-industry-in-portugal/>
- Lopes, J. M., Gomes, S., & Nogueira, E. (2025). Educational insights into digital entrepreneurship: The influence of personality and innovation attitudes. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(16). <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00475-y>
- 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/>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Miguel, F., Almeida, S., Ferreira, M., & Cunha, M. P. (2023). O crescimento das startups de e-commerce em Portugal: inovação tecnológica, mercados externos e emprego qualificado. Relatório institucional/Dengun Startup Studio.
- Mordor Intelligence. (2025, 29 de junho). Wine market size, trends, share & competitive landscape 2030. Mordor Intelligence. Recuperado em 12 de julho de 2025, de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/wine-market>
- Observador. (2024). *Governo: literacia financeira vai ser disciplina em projeto-piloto em sete escolas*. Observador. <https://observador.pt/2024/07/10/governo-literacia-financeira-vai-ser-disciplina-em-projeto-piloto-em-sete-escolas/>
- OIV. (2025). Home | OIV. <https://www.oiv.int/>
- Oliveira, P., Arriscado, P., Victor, J. A. M., Carreira, R., & Gaspar, P. M. (2025). Brand communication management of startups in Portugal. In Á. Rocha et al. (Eds.), *ICMTT 2024. Communications in Computer and Information Science* (Vol. 1190, pp. 199–210). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-74825-7_20

- Panzone, L. A., & Simões, O. M. (2009). The importance of regional and local origin in the choice of wine: Hedonic models of Portuguese wines in Portugal. *Journal of Wine Research*, 20(1), 27–44. <https://doi.org/10.1080/09571260902978527>
- Pires, A. R. S. (2021). E-commerce e pandemia: Comportamento de compra online antes e durante a pandemia COVID-19 [Trabalho de Projeto de Mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. RepositoriUM. <https://hdl.handle.net/1822/78332>
- Portugal 2030. (2025). Programa Portugal 2030: Estratégia para o desenvolvimento sustentável de Portugal. Recuperado de <https://portugal2030.pt>
- Portugal Ventures. (2023). Portugal Ventures, Startup investment in the wine and tourism sector. Lisboa: Portugal Ventures.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Ries, E. (2012). A startup enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas (1ª ed.). Lua de Papel.
- Rodrigues, P., Pedroso, V., Gonçalves, F., Reis, S., & Santos, J. A. (2021). Temperature-based grapevine ripeness modeling for cv. Touriga Nacional and Encruzado in the Dão wine region, Portugal. *Agronomy*, 11(9), 1777. <https://doi.org/10.3390/agronomy11091777>
- Santos, A., Silva, M., & Pereira, J. (2020). Desafios da especialização inteligente no Norte de Portugal: análise crítica da estratégia Norte 2030. Relatório institucional, CCDR-N.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research methods for business students (9th ed.) [PDF]. Pearson Education Limited. <https://www.researchgate.net/publication/240218229>
- Silverman, D. (2011). Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research (5th ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications. ISBN 978-0-85702-420-6.
- Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage Publications.
- Statista. (2025a). Wine - Worldwide. Statista Market Insights. <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/wine/worldwide?currency=EUR>
- Statista. (2025b). Wine - Portugal. Statista Market Insights. <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/wine/portugal>
- Statista. (2025c). Global wine e-commerce market size. Statista Market Insights. <https://www.statista.com/forecasts/1387335/global-wine-ecommerce-market-size>

- Technavio. (2024). Global wine e-commerce market 2024–2028. <https://www.technavio.com/report/wine-e-commerce-market-analysis>
- Vieira, A. J. S. (2024). *The impact of digital transformation on the wine industry in Portugal* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto).
- ViniPortugal. (2024, 13 de agosto). Exportações de vinho português crescem mais de 8,5% em volume no 1º semestre de 2024. Wines of Portugal. <https://winesofportugal.com/en/media/news/portuguese-wine-exports-grow-more-85-volume-1st-half-2024/>
- ViniPortugal. (2025). Statistics. In The sector. Recuperado em 12 de julho de 2025, de <https://www.viniportugal.pt/en/the-sector/statistics/>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

APPENDIX

Graph 2 - Wine Market Size

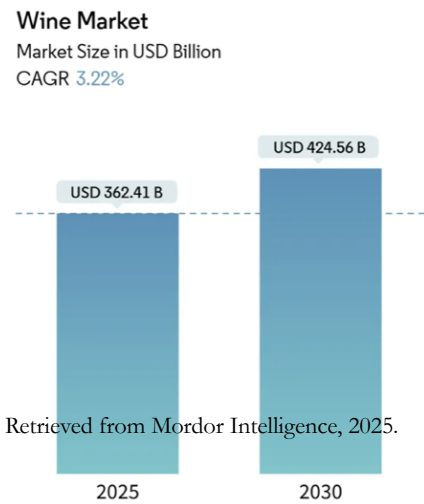


Figure 1 - Interview with Filipe Azevedo

Transcrição

23 de junho de 2025, 08:03 da manhã

Abigail Vidal iniciou a transcrição

AV

Abigail Vidal 0:04

Pronto, eu queria começar também para saber um pouco como é que começou então esta motivação de criar uma start-up, principalmente no e-commerce dos vinhos? Gostava um bocadinho saber.

FA

Filipe Azevedo 0:14

É assim, foi um bocado. Eu já venho da área de informática. Eu trabalhei 10 anos na Sage que é uma empresa de software de informática muito conhecida a nível a nível nacional.

AV

Abigail Vidal 0:25

Sim.

FA

Filipe Azevedo 0:25

É só como não tinha muito perfil para o mundo corporativo puro, digamos assim. Eu era um bocadinho, um rebelde dentro da organização e cheguei a um certo ponto e decidi, pronto, vou fazer alguma coisa minha.
Vamos começar do zero e vamos fazer as coisas, digamos assim à nossa maneira.
E foi assim que começamos! Não, tínhamos pensado especificamente numa área.

FA

Filipe Azevedo 0:54

Que foi um bocadinho gosto pessoal, a área dos vinhos, porque é uma coisa que a mim e minha esposa nos interessava particularmente, e então acabamos por enveredar por essa área.
Agora o empreendedorismo já vem de família, digamos assim, lá em casa, toda a gente, toda a gente é empreendedora.
E eu estava um bocadinho predestinado mais tarde ou mais cedo também a seguir a seguir essa linha.

AV

Abigail Vidal 1:21

OK.

FA

Filipe Azevedo 1:22

Foi bem um bocadinho por aí.

AV

Abigail Vidal 1:23

Ok, então isto também já veio de família etc. Já tem algum, e quando começou quais foram as principais dificuldades? Eu digo isto porque eu li muitos estudos, li uns em específico que deu o exemplo de uma empresa que, por exemplo: ok, tinha uma ideia de start-up, começaram e passado um ano ou dois, tinham contas por pagar, porque não sabiam que tinham que pagar isso porque, apesar de serem experts na área, como percebe, mas depois na parte burocrática não sabiam porque também não havia formações a explicar, o que é que uma start-up tinha de pagar etc. Eu estou lhe a dizer isso para ver se teve alguma dificuldade quando começou etc.



Filipe Azevedo 2:04

Tivemos, tivemos várias e se calhar a principal, eu acho que a principal se prende um bocadinho com a dificuldade ou a pouca simplicidade que a nossa lei tem um exemplo, posso lhe dar um exemplo prático, por exemplo, nós, quando fazemos o envio para um país comunitário. Quando nós começamos a empresa não havia, digamos assim entre os contabilistas, não havia consenso que nós deveríamos, isto é um exemplo mesmo muito específico, se temos de cobrar IVA sobre os envios.



Abigail Vidal 2:41

OK.



Filipe Azevedo 2:42

Porquê? Porque as transportadoras do PDS, Fedex, as maiores quando nos emitem uma fatura emitem-nos uma fatura sem IVA.



Abigail Vidal 2:54

Sim.



Filipe Azevedo 2:54

E um artigo, acho que o artigo 16, que os isenta de pagar e então, se nós cobrarmos o IVA aquilo à partida cria logo um desequilíbrio constante entre as contas, ou seja, uma pessoa sempre muito mais IVA cobrável, digamos assim, do que IVA. Isso é logo nisso, então, o nosso primeiro, quando preciso, não tenho que pagar.



Filipe Azevedo 3:20

E nós pronto, achamos que ele, mesmo com algumas reservas, achamos que deveríamos fazer, que era assim. Depois já tivemos um com outro que nos diz o contrário. Entretanto, tentamos perceber como é que a concorrência fazia mesmo a nível Internacional e percebemos que nenhum deles cobra, ou seja, houve aqui toda uma dinâmica.

AV **Abigail Vidal** 3:43
Um estudo próprio.

FA **Filipe Azevedo** 3:45
A mente, o que é que acontece? Chegamos ao fim e realmente aquilo tivemos de pedir um parecer técnico. Nem sequer foi a ordem dos contabilistas foi ordem dos revisores oficiais de contas.
Eles, por sua vez, contrataram um advogado especializado na matéria e que deu um parecer em que não teríamos de cobrar o IVA.

AV **Abigail Vidal** 4:07
OK.

FA **Filipe Azevedo** 4:08
Conclusão durante aquele período em que cobramos, criou-nos ali um desequilíbrio à volta de vinte e sete mil euros, logo no início.

AV **Abigail Vidal** 4:19
Foi mesmo grande!
Portanto, logo no início é complicado porque querem crescer e depois...

FA **Filipe Azevedo** 4:22
Claro, eu acho que para além da parte toda burocrática que tem a ver com por vezes a lei não ser explícita. Acho que muitas vezes é um bocadinho difuso.
Tem muitas áreas cinzentas.

AV **Abigail Vidal** 4:41
Exato, então, se estivesse a falar com alguém que estivesse a começar agora, o que é que poderia aconselhar, tendo em conta a experiência que passou?

FA **Filipe Azevedo** 4:51
É assim é sempre um bocadinho difícil. Porquê? Porque quando uma pessoa começa uma start-up, nós temos uma ideia e às vezes a ideia vai se transformando ao longo do tempo, uma pessoa navega um bocadinho a onda, ou seja, os problemas vão aparecendo, e uma pessoa vai tentando resolver, é muito difícil ter, digamos assim, uma estrutura já planeada em que tudo seja, digamos

assim, perfeito e que não existam alterações. Eu acho que o principal Conselho é preparar a empresa e a pessoa.

FA **Filipe Azevedo** 5:24

Para estar preparada, porque isso vai surgir e quando surgir, mais vale uma pessoa ter base, digamos principalmente do ponto de vista de tesouraria, por exemplo, para poder enfrentar estes problemas que possam surgir.

AV **Abigail Vidal** 5:37

OK.

FA **Filipe Azevedo** 5:37

É.

AV **Abigail Vidal** 5:38

OK, encontra aí uma lacuna da parte burocrática que gostaria, sei lá, acha que as start-ups poderiam ter, os empreendedores neste caso, poderiam ter algum tipo de formação do que poderia acontecer quando abrisse uma start-up, etc, que o governo poderia disponibilizar.

FA **Filipe Azevedo** 5:53

Eu acho que poderia ser uma possibilidade isso e a simplificação da lei em todos os aspetos, porque é eu acho que continua a ser uma dificuldade grande.

A pessoa tentar enquadrar o nosso negócio dentro da lei e porquê? Porque a lei tem demasiadas, digamos assim, tenta responder a demasiadas perguntas e depois perde-se no meio.

AV **Abigail Vidal** 6:19

Exato.

FA **Filipe Azevedo** 6:21

E é complexo uma pessoa conseguir estruturar um negócio de raiz, já a antever todas as situações que possam acontecer.

AV **Abigail Vidal** 6:29

Ok em termos financeiros, eu tenho noção que a Unanimous Champions, teve vouchers para start-ups

Mas isso foi quando iniciou? Ou quando iniciou não teve acesso a nenhum apoio?

FA **Filipe Azevedo** 6:43

Não para iniciar, esse é outro grande problema das start-ups em Portugal. Dizemos que houve entre capital e PR.

FA **Filipe Azevedo** 6:50

Depois tudo o que seja financiamento bancário é inexistente até existir um histórico até existir. Portanto, nós desde o início foi principalmente capitais próprios. Fizemos este voucher que foi se não me engano, a empresa já tinha 3 anos.

AV **Abigail Vidal** 7:10

Pois eu acho que sim, eu acho que vi isso.

FA **Filipe Azevedo** 7:12

É.

AV **Abigail Vidal** 7:12

Á pouco tempo.

FA **Filipe Azevedo** 7:14

Mas desde o início não tivemos assim grande grandes soluções de financiamento, ou seja, tivemos que ir crescendo com os capitais próprios.

AV **Abigail Vidal** 7:23

Mas sim, isso também é complicado porque uma pessoa quer começar, mas depois também precisa ali de algum apoio, algum financiamento, não é?

FA **Filipe Azevedo** 7:31

É muito complexo aqui em Portugal. Eu acho que, para além de não termos uma tradição, digamos assim venture capital ou de Business Angels ou de não temos uma tradição muito bem definida.

Torna-se complicado aceder e fazer, não é só começar um negócio, porque hoje em dia os negócios às vezes nem precisam de um investimento inicial gigante, muitas vezes é fazê-los escalar. Eu acho que agora nessa fase estamos a sentir agora essa pressão. Queremos aumentar o negócio. Queremos escalá-lo.

Temos, algum acesso a algum financiamento, mas também é depois termos de apresentar resultados, porque até digamos assim, uma empresa apresentar resultados e essa é outro grande problema, a maior parte, portanto, não dão lucro logo, digamos assim à partida.

FA **Filipe Azevedo** 8:29

E para o setor bancário, uma pessoa continua a fazer injeções de capital constantes para manter os capitais acima daquilo que é a linha de água onde eles cortam logo qualquer tipo, até os cartões de crédito. Eles cortam.
Bom.

AV **Abigail Vidal** 8:42

É complicado, então e eu tenho uma questão, por exemplo, na época do Covid, uma vez que é e-commerce, sentiram alguma disrupção, porque é um como é o setor online não é algo físico, sentiram ali algum problema de crise?

FA **Filipe Azevedo** 8:59

Começámos mesmo nessa altura!

AV **Abigail Vidal** 9:01

Ok então foi mesmo numa época?

FA **Filipe Azevedo** 9:02

É verdade, não temos assim grandes histórico do antes. Nós começamos, se não me engano em Dezembro de 2020.

FA **Filipe Azevedo** 9:15

Em 2021 estava o Covid em força. Não temos assim grande história anterior.

AV **Abigail Vidal** 9:21

Ok, deixe-me só ver aqui as minhas questões.
Que tipo de apoios é que acharia então necessário o governo fornecer para alguém que esteve começar mesmo a continuar a desenvolver ia querer escalar o negócio?

FA **Filipe Azevedo** 9:38

E eu acho que um era fundamental, era fazer exatamente o que se faz na Irlanda, que é durante os primeiros 4 anos de negócio, o negócio está isento de qualquer tipo de imposto.
Isto gera mais ajuda, portanto, gigante é mesmo muito importante e eu noutra dia estive a fazer as contas. Nós nos primeiros 5 anos, vamos fazer agora 5 anos, nos primeiros 4 anos de empresa só em impostos gastamos à volta de 250000 euros.

AV **Abigail Vidal** 10:12

É logo.

FA **Filipe Azevedo** 10:13
Este montante já fazia muita diferença no desenvolvimento do próprio negócio.

FA **Filipe Azevedo** 10:20
Eu acho que somos muito pouco competitivos relativamente a outros países europeus, neste tipo de impostos nós pagamos aqui uma temos uma média de IRC de 30%.

AV **Abigail Vidal** 10:32
Sim.

FA **Filipe Azevedo** 10:38
Existem outros países. A Irlanda tem 2,5%, por exemplo. É uma coisa e lá está, tem 2,5% isenta durante 4 anos de existência que eu acho que é fundamental, é fundamental ajuda.

AV **Abigail Vidal** 10:49
Sim, porque é muito alta. Por acaso vi um vídeo no outro dia daqueles do Tiktok que apareciam os países com maior IRC e tudo mais e Portugal está num dos maiores.

FA **Filipe Azevedo** 11:02
Não, e é uma coisa curiosa.

AV **Abigail Vidal** 11:04
Apesar de ser dos mais pequenos.

FA **Filipe Azevedo** 11:05
Exatamente se nós juntarmos, o IRC ao IRS. Pegamos nos dois juntos e juntamos depois a segurança social. Nós estamos se não é em primeiro é em segundo a nível mundial.

FA **Filipe Azevedo** 11:22
Impressionante!

AV **Abigail Vidal** 11:24
Sim, sim, sim, sim é.

FA **Filipe Azevedo** 11:25
É uma é uma.

AV Abigail Vidal 11:27

É uma forma Portugal realmente e atualmente vê alguns desafios que enfrenta relativamente a isso, estava-me a dizer que pronto agora querem escalar o negócio e estão a ter problemas com isso porque querem aumentar, aumentar cada vez mais e o governo pronto, o dinheiro e o financiamento não é auxiliador e, principalmente, os incentivos quando se candidatam, só recebem após realizar pronto.

FA Filipe Azevedo 11:53

Esse é o problema, esse é o problema.

AV Abigail Vidal 11:54

Sim é uns grandes problemas, não, não antes, por exemplo, criaria algum para as empresas que querem escalar para as start-ups que querem escalar agora criaria algum financiamento específico?

Qual é a sua opinião sobre isso?

FA Filipe Azevedo 12:08.

Podia existir algum financiamento específico, tivesse taxas de juro que fossem unificadas, ou seja, que permitissem alavancar o negócio e que isso não tivesse um impacto financeiro muito grande. Digamos assim que não houvesse um desconto demasiado grande de cash porque os bancos hoje em dia a estratégia deles, quando se trata de emprestar a negócio. Na passada sexta-feira, tive uma reunião.

Que o nosso principal aqui é o Santander, e então eles são muito ~~avesos~~ ao risco, mas isto pronto, ok é um negócio deles. Eles lá sabem o que fazem, mas o que é curioso é que eles dentro daquilo que são as opções que têm para aumentar a tesouraria de uma empresa, mesmo que a empresa apresente bons resultados e nós, no ano anterior apresentamos resultado líquido 14%.

FA Filipe Azevedo 12:57

Eles tentam sempre oferecer-nos aquilo que tem menos risco para eles, ou seja, oferecem-nos o ~~confirming~~ que é um, digamos assim, um instrumento financeiro de tesouraria.

Que, apesar de ser interessante, tem taxas de juro que se uma pessoa não conseguir a partir de um desconto PP para compensar essas taxas, acaba por não fazer muito sentido só porque no prazo, digamos assim, os nossos custos.

Que as contas caucionadas têm todas elas prémios, taxas de juro ridículas, 11 e 12 por cento e depois ainda tem uma comissão de dossiê que se paga de 6 em 6 meses, ou seja, o financiamento bancário todo ele está pronto, está praguejado de pequenas comissões de custos que se uma pessoa fizer depois a conta, no fim, a taxa de juro acaba por ser um.

Aqui o Governo tem um papel, principalmente através do Banco do fomento. Podia criar linhas

específicas para fomentar, digamos, assim, setores que achasse importante para o desenvolvimento do país. Eu não sou muito a favor da economia planificada e acho que das experiências que existirão por aí, não foram muito positivas, mas eu acho que não tem haver com planificação, tem a ver com a estratégia. Se um país tiver uma estratégia e conseguir linhas, digamos assim, de acesso a crédito, onde a empresa tenha que demonstrar valias que não seja também chegar lá os amigos dos amigos que nós sabemos que em Portugal é assim que chegar um bocado assim.

AV **Abigail Vidal** 14:32
Infelizmente é verdade

FA **Filipe Azevedo** 14:34
E a empresa tem que mostrar valias e mostrando valias e tendo mérito no projeto aí poder ter acesso, com taxa de juro também porque aqui digamos assim, ninguém está para oferecer nada a ninguém.
Mas que conseguisse regular um bocado mercado, ou seja, baixando as taxas de juro, obrigar a todo o mercado viesse atrás e tornar-se um ambiente, digamos assim, para o financiamento bancário mais a mais atrativo.

AV **Abigail Vidal** 15:03
Sim, sim, sim, sim, sim, Portugal está meio atrasado. Isto como estava a dizer da Irlanda, o meu tio trabalha em Dublin.
E ele estava a dizer que teve um amigo que abriu uma empresa e que agora já ganha imenso dinheiro com isso já tem e eu estava a dizer pois em Portugal é muito complicado fazer isso em Portugal.

FA **Filipe Azevedo** 15:22
Posso, não sei, experiência, nós também temos.

AV **Abigail Vidal** 15:25
Sim, é verdade, é verdade.

FA **Filipe Azevedo** 15:27
Estamos empresa na Irlanda e no Reino Unido e é curioso que a abordagem e eu conto isto muitas vezes aqui ao pessoal da empresa e eles ficam-se a rir para mim porque a diferença, a abordagem é completamente é uma Loucura.

FA **Filipe Azevedo** 15:43

No primeiro dia que eu reuni com o nosso gestor de conta no Banco.

Ele virou-se para mim e disse assim, virou-se e disse: Olha quanto é que você quer? E eu, quanto é que eu quero como assim? Quanto é que eu quero o quê

E ele: quanto é que precisa? aqui para dar um empurrão inicial ao negócio?

Eu, para já, não preciso de nada, mas é que nós temos aqui linhas que lá está, que são linhas estatais que conseguimos com uma taxa de juro, acho que na altura, a taxa de juro era 2.8 era muito baixa, mesmo que tendo em conta o setor empresarial.

FA **Filipe Azevedo** 16:23

Era 2.8. No caso de uma startup, que começasse com o capital, que nós começamos lá, a linha pode ir até 150.000 EUR, ou seja, à partida, eles disponibilizam se para nos dar acesso a este a este valor e experiência no Reino Unido.

Se bem que distinta não foi tão, digamos assim, pega lá e isto para dar um isso.

É mas também nos ofereceram linhas logo bonificadas de acesso a crédito, caso existisse necessidade para iniciar o negócio.

AV **Abigail Vidal** 16:56

Sim, os outros países estão mais preparados para receber empreendedores e para abrir startups do que propriamente Portugal a tendo em conta os seus concorrentes. Acha que isto é nos achismos claro, acha que eles não, não é sofrerem, mas têm as mesmas preocupações por ser um e-commerce dos vinhos também temos preocupações quer burocráticas, quer monetárias ou acha que eles têm algum tipo de vantagem que a sua empresa não tem?

FA **Filipe Azevedo** 17:02

É assim, se estivermos a falar de concorrência mesmo direta, eu acho que devem ter tido os mesmos problemas exatamente nós tivemos.

FA **Filipe Azevedo** 17:33

E do ponto de vista da concorrência, não tão direta, mas indireta, ou seja, o vinho é no fundo um setor onde as empresas têm muito tempo já de existência que vem de família, família existe, não existe quase como uma, digamos assim, uma passagem de testemunho de geração em geração. Mas eu acho que aqui em Portugal, de forma geral, Toda A Gente sofre os mesmos os mesmos problemas. Aliás, estamos num mês interessante, porque é quando se paga. O IRC está deixar qualquer, vamos ali, tenho que pagar isso.

AV **Abigail Vidal** 18:02

Sim.

FA **Filipe Azevedo** 18:07
É.

AV **Abigail Vidal** 18:09
É verdade, sim, Senhora, Isto é complicado, pronto, eu queria então saber assim para finalizar, o que é que se tivesse que criar novamente a start-up sabendo tudo o que sabe agora se tivesse criar a sua start-up, o que é que faria de diferente?

FA **Filipe Azevedo** 18:25
Sair do país.

AV **Abigail Vidal** 18:28
Ok, sim é verdade.
Ok

FA **Filipe Azevedo** 18:34
Tem a ver com eu acho que tem a ver tudo com uma dinâmica e atenção, isto também é um bocado cultural que às vezes nós dizemos que as pessoas é que fazem os países e acaba por ser um bocado assim, eu sou português, não é? Sou a pessoa mais crítica que existe que existe à face da Terra de Portugal e noto que a cultura empresarial portuguesa ainda está, para dar um exemplo, eu tenho mais facilidade em fazer negócios lá fora do que dentro isto é sinal que nós ainda não temos secalhar a cultura empresarial suficientemente desenvolvida.
Eu acho que isso sim, começa na escola com formação com a, digamos assim, uma tentativa de as crianças terem um pensamento crítico e estarem voltadas para empreendedorismo e ver empreendedorismo como não como uma coisa amadora que se vai fazer, mas como então possível profissão no futuro.

AV **Abigail Vidal** 19:34
Sim.

FA **Filipe Azevedo** 19:34
Porque deve ser

AV **Abigail Vidal** 19:36
Sim, a verdade é que às vezes as crianças olham as crianças não, às vezes muitas pessoas olham para o empreendedorismo não tenho nada pra fazer, vou criar uma empresa. Isso é um pensamento errado, porque não tem fundamentos, não tem, se desde pequenas aprendessem que ok podes vir para aqui, podes ter futuro era bom, não é que o Governo vai te ajudar, tu vais crescer secalhar.

FA **Filipe Azevedo** 19:57

Eu acho é a vida não é amiga. Eu acho que um dos, um dos cenários é que o Governo até podia não ajudar, mas também podia não atrapalhar.

AV **Abigail Vidal** 20:00

Sim.

FA **Filipe Azevedo** 20:12

Não é só por causa do IRC, as multas constantes é uma taxa social única altíssima, que me tira competitividade e esse é um grande problema. Isto já tem a ver, nós estamos a passar por essa dificuldade, queremos contratar quadros mais qualificados.

Temos dificuldade porquê? Porque com o mesmo valor, comparativamente com outros países, nós pagamos um ordenado mais baixo.

AV **Abigail Vidal** 20:35

Sim.

FA **Filipe Azevedo** 20:36

Com o mesmo custo, quer dizer com o mesmo custo, nós pagamos o ordenado mais baixo porque todo o imposto associado ao trabalho é muito alto, às vezes as pessoas dizem assim, o IRS é um problema.

Eu acho que nem é tanto o IRS a taxa social única aliada à taxa social única, ou seja, a segurança social ligada ao IRS. Esse é que é o problema.

AV **Abigail Vidal** 20:53

Percebo.

FA **Filipe Azevedo** 21:00

E se estamos a falar de 32,75%, senão estou em erro, mais retenção na fonte, ou seja, isto retira, competitividade.

AV **Abigail Vidal** 21:01

Sim, às vezes não é a empresa que não quer dar mais salário é mesmo porque é muito alto.

Chega ao ponto que, em pensamento em que sustentar, não é?

FA **Filipe Azevedo** 21:18

O benefício do trabalhador vai ter com o às vezes mais 50% para a empresa são 200 ou 300 euros.

AV **Abigail Vidal** 21:22
É muito dinheiro.

FA **Filipe Azevedo** 21:29
Onde nós perdemos também com a Irlanda, nesse com a Irlanda e com outros países. A Irlanda tem uma taxa social única de 14,5.

AV **Abigail Vidal** 21:30.
Ok.

FA **Filipe Azevedo** 21:41
Para os nossos, para a nossa taxa básica é 32,5 depois vai aumentar.

AV **Abigail Vidal** 21:45
É uma diferença abismal entre criar uma empresa e nas contas da empresa.

FA **Filipe Azevedo** 21:47
Faz toda a diferença, é o que eu lhe digo, estes 250000 euros em 4 anos, eu já fiz as contas, são 87 na Irlanda.

AV **Abigail Vidal** 21:59
Sim faz toda a diferença, faz assim.

AV **Abigail Vidal** 22:03
Obrigada Filipe a muito obrigada pela sua disponibilidade a ajudar-me aqui a acabar o mestrado.

FA **Filipe Azevedo** 22:13
Qualquer coisa, tenho o meu e-mail contacte.

AV **Abigail Vidal** 22:15
Pronto.
Obrigada. Muito obrigada.

AV **Abigail Vidal** 22:20
Com licença.

☐ **Abigail Vidal** parou a transcrição

Table 6 - Overview of the interview with Filipe Azevedo

UNANIMOUS CHAMPIONS - INTERVIEW 1 (FILIPE AZEVEDO)		
Important Topics	Quotes	Positioning
Motivation for Creating the Start-up	<i>"I reached a certain point and decided: OK, I'm going to do something of my own."</i> <i>"It was a bit of a personal taste, the wine area, because it's something my wife and I were particularly interested in."</i>	The creation of Unanimous Champions was driven by a combination of professional and personal factors. Filipe Azevedo, the company's founder, comes from an IT background, having worked for around a decade at Sage. However, he said that he never fully identified with the culture of the corporate world, describing himself as a <i>"rebel within the organization"</i>, someone who didn't fully fit into the rigid structures of large companies. This dissatisfaction was a determining factor in his decision to become an entrepreneur. At the same time, he revealed that his love of the wine sector, shared with his wife, acted as a catalyst for defining the business model. Although they didn't initially have a specific sector in mind, their personal affinity with wine led them to choose this area. It should also be noted that entrepreneurship was already part of his family heritage: <i>"everyone at home is an entrepreneur"</i> he said, recognizing that sooner or later he would end up following this path. The motivation to create the startup, therefore, stems from a desire for autonomy, personal fulfillment and the will to build his own project in an area of interest, in a context where the entrepreneurial predisposition was already present in the family environment.
Main Initial Difficulties	<i>"The main one is the difficulty or lack of simplicity that our law has."</i> <i>"During that period when we were charged [undue VAT], it created an imbalance of around twenty-seven thousand euros, right from the start."</i>	Unanimous Champions has faced a number of obstacles from the very beginning of its business activity, the most significant of which have been of a legal and fiscal nature. Filipe Azevedo highlighted the complexity of Portuguese legislation, especially with regard to taxation associated with international e-commerce. An illustrative example is the doubt over the application of VAT on shipments to European Union countries. According to the interviewee, not even the accountants consulted had a consensus on the matter, which led to uncertainty and misinterpretation: <i>"there was a whole dynamic [...] we had to ask for a technical opinion"</i>. This opinion, which was eventually issued by a lawyer hired by the Order of Chartered Accountants, concluded that the company would not have to charge VAT in the situations in question. However, until this clarification was obtained, the startup had already charged VAT to customers, which led to an accounting imbalance of around 27,000 euros at an early stage, compromising its cash flow. Azevedo also said that Portuguese law has <i>"many gray areas"</i> and that this legal ambiguity represents an obstacle to the normal functioning of companies. In practical terms, this testimony shows that the lack of clarity and predictability in tax rules can have direct consequences for the financial sustainability of startups, especially in their first years of operation, when they are at their most vulnerable.
Access to Finance	<i>"From the beginning it was mainly equity."</i> <i>"All bank financing is non-existent until there is a track record."</i>	According to Filipe Azevedo, access to finance is one of the biggest obstacles to the startup and development of startups in Portugal. According to his account, Unanimous Champions began its activity exclusively with its own capital, since neither bank financing nor public support was available at an early stage. As he says: <i>"All bank financing is non-existent until there is a track record"</i>. In addition, the entrepreneur identified the lack of a structured ecosystem of venture capital, business angels or other forms of early-stage investment in Portugal, which significantly limited the possibility of growth. When the company later had access to a <i>"voucher for startups"</i>, it had already been in operation for three years, which highlights the time lag between the availability of support and when it would be most useful. He also pointed out that digital businesses, such as e-commerce, often don't need large investments in the initial phase, but do require financial support to grow and scale - a phase in which, paradoxically, funding mechanisms remain scarce or inadequate.
Impact of Public Incentives	<i>"We did this voucher that was, if I'm not mistaken, the company was already three years old."</i> <i>"From the start we didn't have any major financing solutions."</i>	With regard to public incentives, the interviewee was critical and not very optimistic. Unanimous Champions' experience shows that existing support is scarce, difficult to access and often only made available after the expenses have been incurred, which compromises its effectiveness. <i>"The money and funding are not supportive and, above all, the incentives, when you apply for them, you only get them after you've made them,"</i> he said. The example of the voucher for startups, obtained three years after the beginning of the activity, reinforces the idea that public support is not aligned with the real needs of companies in their early stages. For Azevedo, this model especially penalizes entrepreneurs who don't have enough equity to bear the initial costs. To this end, he proposes a model similar to Ireland's, where startups are exempt from taxes for the first four years. This measure would allow the amounts saved to be reinvested in the development of the business: <i>"We spent around 250,000 euros on taxes alone,"</i> he revealed, stressing the negative impact this burden had on the company's ability to grow.
Relationship with the Government and Legislation	<i>"The law has too many questions that it tries to answer and then gets lost in the middle."</i> <i>"The government might not help, but it might not hinder either."</i>	The relationship with the state and the legislation in force is described by Filipe Azevedo as excessively bureaucratic, inefficient and sometimes counterproductive. The legislation is characterized as being <i>"diffuse"</i> and full of <i>"gray areas"</i>, which creates legal uncertainty and operational difficulties in the day-to-day running of the company. The interviewee also criticizes the tax and para-fiscal burden associated with business activity, referring in particular to the high Single Social Tax and withholding taxes. He argues that the actions of the state should, at the very least, not hinder economic activity: <i>"the government might not help, but it might not hinder"</i>. This view reflects a feeling of frustration with the national regulatory environment, which is considered to be unfriendly to investment and entrepreneurship. The complexity of tax obligations, constant fines and regulatory instability all contribute to discouraging entrepreneurs and making Portuguese companies, particularly startups, less competitive.
International Comparisons	<i>"In Ireland, during the first four years of business, the business is exempt from any kind of tax."</i> <i>"The first day I met with the account manager at the bank [in Ireland], he turned to me and said: 'How much do you need?'"</i>	Comparisons with other European countries, namely Ireland and the United Kingdom, are one of the most revealing points of the interview. Filipe Azevedo says that when he expanded the company to these markets, he experienced a completely different reality in terms of support for entrepreneurship. In Ireland, for example, new businesses can benefit from tax exemption for the first four years and access credit lines with subsidized rates - measures that contrast sharply with the Portuguese context. In the UK, although the approach was not as immediate, subsidized financing was also made available right from the start. These experiences contrast with the rigidity and slowness of the Portuguese system, and demonstrate that the existence of a clear and facilitating state strategy can make all the difference to the success of new businesses.
Needs for Growth	<i>"We want to grow the business. We have some access to funding, but we also have to deliver results."</i> <i>"With the same cost, compared to other countries, we pay a lower wage because all the tax associated with the work is very high."</i>	According to the interviewee, the growth phase is one of the most critical moments for startups. He says that although Unanimous Champions has good financial results - with a net profit of 14% in the last financial year - it still faces major obstacles in accessing credit and hiring talent. Banks, he says, continue to be highly risk averse and only offer financial solutions with very high costs, such as escrow accounts with interest rates of between 11% and 12%, plus various commissions. <i>"All bank financing is plagued with small fees and costs,"</i> he explained. On the other hand, the high tax and para-fiscal burden on labor makes it difficult to hire qualified staff, reducing the company's competitiveness against foreign competitors. <i>"With the same cost, we pay a lower wage,"</i> he said, stressing that Portugal's high Single Social Tax Rate is one of the main reasons for this difference.
Interviewees' Proposals for Improving the Start-up Ecosystem	<i>"In the first four years of the company, we spent around 250,000 euros on taxes alone"</i> <i>"The government could create specific lines with an affordable interest rate but based on merit."</i>	Based on his experience, the interviewee made several proposals for improving the startup ecosystem in Portugal, including the following: - Tax exemption for the first few years of activity, as is the case in Ireland, which would allow financial resources to be channeled into growth; - Creation of subsidized funding lines, with affordable interest rates and based on the merit of the projects, granted in a transparent manner and not by <i>"friends of friends"</i>; - Greater legislative and fiscal simplification, reducing legal uncertainty and time spent on bureaucratic issues; - Promoting an entrepreneurial culture right from school, encouraging critical thinking and entrepreneurship as a legitimate career path. These suggestions reflect a strategic vision aimed at creating structural conditions that facilitate innovation, job creation and the internationalization of national companies.
Lessons Learned and Recommendations	<i>"The main advice is to prepare the company and the person, especially from a treasury point of view."</i> <i>"If I had to create the startup again... I'd leave the country."</i>	When asked what he would do differently if he could start over, his answer was clear and telling: <i>"I would leave the country."</i> This statement sums up the feeling of disappointment with the business environment in Portugal. Azevedo believes that, despite the country's potential, the economic, fiscal, and institutional context does not favor entrepreneurship, and it is sometimes easier to develop businesses in other markets. Among the main recommendations, he highlights the need for financial preparation, particularly in terms of cash flow, to deal with unforeseen legal or fiscal issues, as well as mastery of legal and fiscal obligations. He also argues that Portugal should invest in the development of a true business culture, starting at the earliest levels of education, so that entrepreneurship is seen as a viable and strategic option.

Figure 23 - LinkedIn page



Filipe Azevedo · 1º

Proprietário da empresa na Unanimous Champi...

[Conheça minha loja](#)

9 min ·



Empreender - Uma Navegação Solitária

É sempre curioso entrar num elevador e ouvir aqueles comentários arbitrários sobre futebol, sobre o tempo ou aquele comentário sempre super bem fundamentado sobre política e até economia.

Porque razão os portugueses não falam de negócios? Ou sobre como fazer dinheiro? Aquela stock que está a valorizar ou a levar porrada todos os dias.

Não falam porque não querem saber. A dependência de um Estado todo-poderoso, que detém o monopólio do emprego, das pensões e de grande parte do setor empresarial, leva a que as pessoas deem tudo por garantido.

Empreender é uma merda difícil como tudo. Estás sozinho se correr mal, mesmo quando corre bem continuas a estar sozinho na luta por não cair na procrastinação que está tão presente na nossa sociedade. Lutas contra um sistema que te quer ver falhar, onde o sistema político é o principal inimigo, perseguindo-te com impostos como se fossem dardos envenenados.

Esta semana perguntaram-me o que o Estado podia fazer para ajudar as startups, resposta, "Nada", basta não existir, ou existir numa proporção mais pequena.

Portanto, empreender é navegar sozinho, rumo ao desconhecido, rumo à instabilidade financeira e sem certezas de sucesso. É um gamble constante entre a magia da venda e os desígnios de morte.

E então porque empreendes?

Porque tenho uns NUTS do tamanho do mundo, e tu? Também tens?

Figure 43 - Interview with Jorge Afonso

Transcrição

25 de junho de 2025, 05:32 da tarde

□ **Abigail Vidal** iniciou a transcrição

AV **Abigail Vidal** 0:03

Pronto, vou lhe explicar um bocadinho a minha tese só para ter noção. Eu estou a fazer uma tese sobre start-ups, especialmente no mercado de vendas online e também na parte dos vinhos. E o que eu quero demonstrar é se o governo tem ajudado as start-ups não só a serem criadas os empreendedores, mas também a crescerem!

Eu fiz um estudo de fontes primárias e de fontes secundárias, mas gostava também de ter entrevistas para conseguir perceber efetivamente no mundo dos negócios qual é que é o papel do governo se ele realmente tem ajudado ou não? Se os incentivos ajudam ou não? Pronto e queria só lhe perguntar assim, de uma forma geral, como é que criou a start-up? Como é que teve a ideia? O que é que fazem neste momento?

JA **Jorge Afonso** 0:53

Nós criámos esta empresa em 2014 mas a ideia vem em 2008.

Quando me apercebi que as vinhas centenárias lá da nossa zona, algumas delas, as pessoas que me sem saber quem são

Sem saber o património tinham começaram a arrancar e pronto e daí vem a minha curiosidade e a minha satisfação.

A tentar perceber porque é que estão a arrancar aqui na região por ~~patolino~~ Bragança que é parada.

Nem tínhamos uma marca de vinhos, nem uma sequer embora toda a gente fizesse vinho.

É que nunca ninguém criou uma marca de vinhos. Será porque é o vinho que não tem qualidade? São as caixas que não são, que não são boas para fazer um vinho? É do Sol? É do clima? Da altitude?

Isso, levou-me então a estudar enologia, e a começar a fazer os primeiros vinhos, sempre aproveitando a tradição e a cultura local.

E apercebi-me noutros sítios que levavam os vinhos até nos no alguns por puro, testava para provas cegas e não só em Portugal, também Espanha, França.

Tinha realmente uma, havia ali um segredo naqueles floral vinhos. Estava a fazer claramente muito bem. A Comunidade, bem classificado e valorizado.

Pronto, com isso, nasce a ideia de criar uma marca e trabalhar bem essa marca, para transmitir essa tradição, essa cultura, mas sim na versão aqui mais moderna. Vá.

Pronto e nasce, nasce a marca e lançando no mercado. Aliás, antes disso nasce a marca, mas nasce também a empresa tem empresa em 2014 e lanço o primeiro vinho finais de 2015, 2016.

E para a frente, foi um crescente nível na exposição de marca da valorização de marca dos partidos, começar então entender e a perceber que existe mais do que o vinho comercial nas

prateleiras do supermercado, mas realmente a competência muito grande no nosso país para fazer este estilo de vinho.

AV **Abigail Vidal** 3:18

Quando, quando iniciou, teve algumas dificuldades, por exemplo, em termos monetários de apoios ou estava em alguma incubadora ou teve algum apoio do governo.

JA **Jorge Afonso** 3:30

Para criação de emprego é muito fácil e muito rápido e barato.

AV **Abigail Vidal** 3:37

Certo!

JA **Jorge Afonso** 3:37

É, eu queria a queria pronto queria a sua empresa a nível legal, a criação do ~~nif~~ ^{nif}.

Pronto o criar o modelo todo de produção na fábrica de produção, isso sim é que realmente já foi aqui o grande custo. Eu tive que desenhar uma adega de raiz, portanto, comprar o espaço o terreno.

Comprar o arquiteto, a arquitetura, pensar no layout da adega face ao espaço que ia ser, portanto não, não podemos desenhar uma adega, posso por gravidade, é muito melhor local, mas então adaptar o layout o máximo possível se fosse uma adega o mais sustentável possível. Portanto, e aqui realmente apareceu aqui um grande custo, naquilo que conseguiu suportar isso, portanto, eu tive financiamento do PDR 2020. Não quero estar em erro, mas posso depois validar os números, mas foi 40 ou 45%.

AV **Abigail Vidal** 4:46

Dos vouchers?

JA **Jorge Afonso** 4:49

Não, não, não, não, PDR 2020, Isto em 2016.

AV **Abigail Vidal** 4:51

Ok ~~ok~~ ^{ok}.

JA **Jorge Afonso** 4:54

Acho que ainda não havia os vouchers.

AV **Abigail Vidal** 4:57

Ok ~~ok~~ ^{ok}.

JA **Jorge Afonso** 4:57

E pronto foi nesse processo, portanto, nunca olhei nesta perspetiva de start-up, ok? Foi mais nenhuma perspetiva, de início de empresa, início de unidade industrial.

JA **Jorge Afonso** 5:13

Tudo que foi necessário trabalhar para chegarmos até hoje. Não só a parte de engenharia a lógica, já sabia, não é, já estava a dominar, mas há muito aspetos que sai nos aqui um bocadinho de mão, não é?

Para criar empresa, não basta tirar o curso de engenharia na lógica, portanto, temos que tirar o curso de gestão, um curso de gestão público que pronto temos depois de tirar as licenças industriais de tipo 1, tipo 2, tipo 3 perceber isso tudo, o porquê, o que é que tem toda essa parte de licenciamento de burocráticas, aí sim foi também outra dificuldade, epá, e não na altura não tínhamos assim um bilhete vá que tivesse isso compilado vá ok, queres criar uma empresa, de que tipo de setor? Para quê? Então, olha é isto que tens que saber, aliás, acho que isso não existe.

AV **Abigail Vidal** 6:13

Eu até lhe ia perguntar se na sua opinião, se necessitava ou se era mais simples, e estou a ver que é ter, por exemplo, um manual em que: se tenho de fazer este passo em termos burocráticos, tem de fazer este passo, tem de fazer isto. Porque eu a falar com muitas empresas, entendi que, ok somos experts na área, mas é o que o que estava a dizer, não basta isso é preciso toda a parte burocrática que ninguém sabe e que é preciso estudar e que é preciso compreender. Na sua opinião, era importante desenvolverem algum curso assim simples, ou algum manual que ajudasse a criar a empresa?

JA **Jorge Afonso** 6:49

Sim, temos aqui várias vias, não é, uma primeira via e na própria universidade ou instituto onde estudamos isto ter uma cadeira, tinha que ser obrigatória, a cadeira se queres criar uma empresa, queres criar algo, o que é que tens que saber, portanto, e neste curso não havia mesmo assim nós ainda falamos com clientes de gestão em complementos contabilísticos de marketing e comunicação, mas muito ao de leve para criar verdadeiramente empresas, o que é que temos que ter, não falamos realmente no ~~Codex~~ e das normas do HVI etc. Mas isto não.

E para dar um exemplo, só abrimos empresa em 2014, mas só para aí em 2016 ou 17 ou mesmo 18 não me recordo bem é que por uma amiga que também tinha criado uma empresa no setor da fruta é que me alertou para termos o registro da empresa na APA Associação Portuguesa do Ambiente.

AV **Abigail Vidal** 7:51
Sim.

JA **Jorge Afonso** 7:51
E se não tivéssemos, podemos ter aqui muitas enormíssimas que foi também na ignorância e passou ali por uma inspeção. Estava tudo correto, exceto isso, mas que ninguém sabia.

JA **Jorge Afonso** 8:06
Ligou-me aflita, também não faço ideia o que é que estás a falar? Portanto, este tipo de coisas é impressionante. Eu sei que o desconhecimento da lei não é desculpa, pá, mas tanta lei que sai todos os dias e passam tanta coisa, desculpa lá estar a dizer às pessoas que temos que estar aqui atentas é pá, eu acho que realmente o manual de queres arrancar com uma empresa sobre este setor então as linhas mestras são estas, tens que ter a unidade industrial tem que cumprir estas regras a nível de HCPF no universo da segurança, tens que ter sempre um extintor e não sei quê, a nível do canónico tens que ter pois o tipo 2 industrial tipo 3 se etc. E depois também tens que te associar à APA tens que no nosso caso também a parte dos resíduos, ponto verde a sociedade ponto verde, outra sociedade ponto verde, não é?

JA **Jorge Afonso** 9:06
E tudo isto seja tudo o que nós temos que não nos podemos esquecer. Acho que era importante um manual, normas de acesso gratuito público, que ok isto faz 6 PID, pode não estar tudo detalhado que acho que isso vai ser, pode ser difícil, se calhar não é tanto por aí, mas pelo menos onde não te podes esquecer, isto é obrigatório.

JA **Jorge Afonso** 9:32
Nós estivemos na Câmara quando foi para fazer o licenciamento industrial, porque ninguém nos falou da APA. Ninguém nos falou da sociedade ponto verde e são todas, depois fomos apanhando sem querer, nós demorámos 3 ou 4 anos até nos aperceber. Podíamos ter demorado alguns meses, não é? Ou até ~~podíamos~~ estar até hoje sem saber.

AV **Abigail Vidal** 9:41
Pois, se se não tivesse aparecido uma coisa até hoje não sabia, claro.

JA **Jorge Afonso** 9:54

Exatamente e as nossas associações, mesmo a Associação CVRSA, não sei se fazem se isso realmente é agora um site misto do que foi aprovado.

JA

Jorge Afonso 10:09

Não sei se isso é independente mesmo no ~~iv~~, não sei se isso vem descrito e é obrigatória a declaração de colheita e produção muito bem está mas este tipo de normativos de burocráticos não aparecem lado nenhum.

AV

Abigail Vidal 10:28

É complicado porque Portugal quer adicionar tantas leis, tantas leis, tantas leis e tenta ser tão específico que acaba por termos tanta coisa e nem sabemos por onde é que havemos de olhar.

AV

Abigail Vidal 10:38

Eu também sim, sei muito importante para o que eu estou a escrever e também gostava de falar um bocadinho sobre os incentivos. Estava a dizer que teve um apoio do PRR logo no início. Acha que foi importante para começar para iniciar que sem esse apoio, se calhar não conseguiria ir mais além ou ir mais longe.

JA

Jorge Afonso 10:57

Muito importante não diria que para mim fosse um fator decisivo de fazer este investimento. Mas Jorge se não tivesse esse investimento teria sido diferente, eventualmente ia, mas se calhar ia conter a capacidade de produção e destaques de progressão de escalonamento no futuro do que foi.

Eu tenho, eu posso produzir, posso ali produzir até a 30000 l por ano. Não é o que eu estou a fazer agora. Estou a produzir 20000, portanto posso duplicar.

AV

Abigail Vidal 11:27

Sim.

JA

Jorge Afonso 11:37

Mas o espaço a ser rentabilizado não é, faço estágios mais prolongados, portanto, o espaço está todo a ser rentabilidade para vinhos da reserva.

Mas tenho essa escalabilidade já houve um ano que fiz 22000 l.

Pronto, portanto, se não fosse assim, se calhar tinha projetado para 10000.

AV

Abigail Vidal 11:57

Sim para mais tarde.

JA **Jorge Afonso** 11:57

Pronto e hoje com o crescimento, limitava bastante, portanto, o novo investimento ia limitar bastante, porque o primeiro passo e quando o primeiro investimento para mim é sempre o mais importante e temos mesmo que pensar no futuro.

AV **Abigail Vidal** 11:59

Sim.

JA **Jorge Afonso** 12:14

E o que é que nós vamos ser daqui a 5 anos e daqui a 10.

JA **Jorge Afonso** 12:18

Pensar bem nisso é pensar no amanhã, não é? Pensando no amanhã, eu, antes de ter esta adega, produzia 1000 litros, não é? 1500.

Se pensasses no amanhã, ok, vou fazer mais 3000.

Se não pensasse, no amanhã só no imediato, não é? Portanto, olhem para o futuro. Não, isto se é para escalar, qual é que é o potencial de vinhas velhas fossem na reunião? Até onde é que eu posso ir?

Também não projetei isto para o para o limite, não é para os 100.000 litros ano, não, não foi isso.

JA **Jorge Afonso** 12:51

Mas, se não fosse este incentivo, pá, claramente ia ficar muito mais aquém e é mesmo importante. Este tipo de incentivos é muito importante. E também outra coisa obriga-nos a ter um plano de negócios mais assertivo.

AV **Abigail Vidal** 13:04

Certo, tem de apresentar tudo direitinho. Tem que nos indicador tem de estar todos direitinhos, então obrigam os entre aspas a chegar a esse esse patamar e tendo em conta os incentivos existentes hoje, eu sei que também se candidatou aos vouchers e se calhar a outros. Considera que existem poucos, muitos incentivos para empresas e para as ajudar a crescer e a evoluir?

JA **Jorge Afonso** 13:04

Existem alguns, não sei é se são os certos para as nossas necessidades, se formos a olhar para hoje está tudo, de alguns anos para cá é transformação digital, é pá, está bem, mas a transformação digital pode não ser a necessidade que eu tenho.

JA **Jorge Afonso** 13:45

E é porque é sou obrigado a ir para uma transformação digital.

Se realmente o meu setor e o que eu tenho e as necessidades que eu tenho, estão um bocadinho atrás, não é?

AV **Abigail Vidal** 13:55

Sim.

JA **Jorge Afonso** 13:55

Para eu para chegar lá, não é, para fazer o telhado preciso de ter pilares pelo menos, não é?

E aí não concordo tanto estes incentivos é quase tudo muito por aí.

JA **Jorge Afonso** 14:09

E é mesmo ou então para comunicação externa ok.

Mas também são incentivos que nos obrigam a ter logo o dinheiro na mão na altura.

E somos ressarcidos mais tarde, também nos 40 ou 50%.

JA **Jorge Afonso** 14:25

Que mesmo assim à face da nossa empresa, da evolução da nossa empresa, que mesmo assim não temos essa disponibilidade financeira para ir à procura desses vouchers, não é para aceitar esses incentivos.

Portanto, é um ~~mix~~ ~~mix~~ sim, existem ~~acho~~ ~~acho~~ que são muito específicos, às vezes para a economia e transformação digital.

JA **Jorge Afonso** 14:54

Tudo bem? Não, digo que não e as empresas e há muitas que se aproveitaram e bem disso mas ok, mas devia ser.

AV **Abigail Vidal** 15:01

Mas vai para o setor, não é, não é adaptado, claro, não é...

JA **Jorge Afonso** 15:04

Aberto para mim deveria ser aberto ok olha, tenho esta necessidade, o meu problema agora é o estágio, eu preciso de barricas mais novas, não é não, mas não existem barricas digitais, não é?

AV **Abigail Vidal** 15:17
Certo é verdade.

JA **Jorge Afonso** 15:19
O que é que existe? Pronto pode haver sensores nas barricas, ok, mas para trabalhar esse sensor tem que ter outras barricas entendes, então, ou seja, para o sensor há para a barrica não. Mas para que é que eu quero o sensor se não tenho a barrica, deveria ser mais aberto, ou seja, apresentar a ideia ou projeto, olha é isto, e através da aceitação, pá dão ao não dão.

JA **Jorge Afonso** 15:44
É são caminhamos quase todos, sempre para o mesmo.
E sinceramente, não sei se depois disso é realmente bem aproveitado.
Parece que estamos a gastar dinheiro, vou comprar sensores, pois não utilizo aquilo, não sei utilizar.

AV **Abigail Vidal** 16:00
Sim é verdade.

JA **Jorge Afonso** 16:00
Ou é só porque sim.
Portanto, é claro, isto não é fácil ter aqui uma melhor, não é? Mas pá, pelo menos 80% do que for melhor.
Mas eu estava-te a dizer depois da sociedade ponto Verde ou da APA, não sei qual é, nós pagamos anualmente, temos de declarar quanto papel, quanto vidro não é? Todos os resíduos que a gente vai produzir e pagamos ao quilo.

AV **Abigail Vidal** 16:15.
Ei, isso deve ser também um arrombo gigante.

JA **Jorge Afonso** 16:34
E é assim, pagamos ao quilo pronto e depois pagamos ao quilo, as pessoas pegam naquilo que tem que pôr nos pontos de reciclagem, isto é, ou seja, até que ponto é que isto não é um aproveitamento. Nós estamos a pagar mas depois existem estas empresas que também se fazem valorizar?
Estou a pagar um resíduo? Estou a pagar outro para o consumidor final.

AV **Abigail Vidal** 16:58

Sim, sim, sim, sim, começa a ser um bocado, então considera que Portugal é um país, não é acolhedor a palavra é que apoia novas empresas, apoia as empresas já existentes no mercado.

JA **Jorge Afonso** 17:00
Portugal, olha Portugal é um é um país difícil para se investir.

AV **Abigail Vidal** 17:19
Sim.

JA **Jorge Afonso** 17:19
Burocraticamente, como disse, é uma teia a nível de impostos é outra teia e por norma são elevados, portanto, investimentos em Portugal se tivermos realmente dois dedos de testa ou conseguirmos ir para outros países, se calhar mais vale ir para outros que a parte dos impostos a parte das leis laborais são complicadas.
Contratar alguém é fácil, mas se a pessoa não for compatível, se não tiver a dar a performance que esperas para despedires uma pessoa é muito difícil.

AV **Abigail Vidal** 17:54
É muito burocrático.

JA **Jorge Afonso** 17:55
É burocrática e difícil e dispendioso como seja e uma economia não é isto tem de ser um pouco mais livre. A proteção não pode ser só para quem está a pedir para quem dá.

JA **Jorge Afonso** 18:09
Também tem que haver pensões. E eu acho que aqui está descompensado e depois podes dizer, está bem, mas os vouchers de apoios.
Mas é uma é um dar mais uma vez é um dar que está muito, está muito direcionado para uma determinada área, como o caso da transformação digital, como como falei, tens que ter capital na mesma tens que propor, e não se sabe quando olha estes dos vouchers que como tu sabes que a gente se candidatou, não sei se já recebemos nem quando é que vamos receber.

AV **Abigail Vidal** 18:36
Não, ainda não.

JA **Jorge Afonso** 18:38
Estás a ver quanto tempo é que já pusemos isto.

AV **Abigail Vidal** 18:39
Sim, à bastante tempo!

JA **Jorge Afonso** 18:41
Mas que é isto não dá, é assim, Portugal é pá, é demasiado e depois muda de governo constantemente isto atrasa-se outra vez.

AV **Abigail Vidal** 18:51
Sim.

JA **Jorge Afonso** 18:51
Depois estamos à espera, não é de receber do governo, mas como houve estes atrasos, não sei quando não se paga juros, então somos nós a atrasar-nos. Portanto, Portugal não é um bom país para se investir.

JA **Jorge Afonso** 19:07
É um bom país com muitas oportunidades, isso sim.

JA **Jorge Afonso** 19:10
Há oportunidades, há ideias há pessoas com conhecimento há boas universidades, portanto, temos de base de dados completas e ricas.

JA **Jorge Afonso** 19:26
Mas a nível legal burocrático, não é um bom país.

AV **Abigail Vidal** 19:33
Só tenho mais 2 questões, imagine que o senhor Jorge agora está no Governo e está a comandar qual era as alterações que fazia em termos de empreendedorismo e mesmo nas empresas?

JA **Jorge Afonso** 19:46
Agora...
Podias me ter enviado essa pergunta antes para ter pensado!

JA **Jorge Afonso** 20:18
Isso é uma pergunta que vale bastante! A primeira coisa a fazer era resposta na hora. É tirar esta

burocracia é desburocratizar é realmente incentivar as empresas que estão à apostar, start-ups que é o teu projeto, com as start-ups estamos a arriscar

AV **Abigail Vidal** 20:32
Sim beba um bocadinho de água que às vezes ajuda!

JA **Jorge Afonso** 20:38
As empresas que estão no início, estão a apostar não é só dinheiro que estão a apostar, estão a apostar a credibilidade dos sócios, das pessoas que realmente estão a pôr o seu tempo, o seu trabalho porque acreditam genuinamente na ideia, no produto, no serviço no que seja, acreditam vivamente na empresa. E a nível burocrático a nível de estado não, não existe esse livro não é, o que existe é o estado é nosso sócio, quando é para pagarmos e para dividir os lucros, mas não é nosso sócio, claramente é nosso sócio quando nós entramos em prejuízo.

AV **Abigail Vidal** 21:17
Apenas.

AV **Jorge Afonso** 21:17
Portanto, isto tem que ser mais balanceado, tem que haver menos peso realmente do Estado, a nível de impostos e nível burocrático.
Incentivos realmente mais sérios nos investimentos, portanto, posso dizer não foi nesta empresa, mas noutra que também sou sócio.
Precisamos de ir à banca para nos capitalizarem e realmente para pôr a linha de produção, mas como não tínhamos vendido nada, o Banco não nos empresta dinheiro, não temos uma venda, portanto, então, mas como é que como é que vamos investir? Onde é que vamos buscar dinheiro?

AV **Abigail Vidal** 21:51
Certo, começa a ser um círculo não dá para fazer porque não temos dinheiro, não temos dinheiro exatamente.

JA **Jorge Afonso** 21:52
Tens boa ideia, é excelente. Já provaste no mercado que aquilo vai ter sucesso. Depois vai ao banco que servem para isso, servem o tanas servem quando já tens garantia.

AV **Abigail Vidal** 22:09
Certo.

JA **Jorge Afonso** 22:10
Exato ok então, mas dizes, mas os bancos são privados não têm que dar essa garantia, então dê

estado.

Dê o estado se já é nosso sócio para distribuição de lucros porque é que não é nosso sócio, também no investimento.

AV **Abigail Vidal** 22:22
Sim.

JA **Jorge Afonso** 22:25
Portanto, das primeiras medidas seria realmente olhar para todos estes processos burocráticos legais e de impostos para a genuinamente termos aqui uma mão a quem está a gerar valor de quem está a gerar emprego e quem está a fazer funcionar a economia, não é?
E, por outro lado, e também mexer nesta parte da lei laboral, é muito difícil e acho que é um exagero.

JA **Jorge Afonso** 23:06
Um exagero a proteção do colaborador, se calhar se olharmos o porquê disto tudo, não é, olharmos para trás para a 40 anos, 60 anos, onde houve um setor industrial pesado e que se calhar havia abuso da entidade patronal para um colaborador.
Salário e horários de salário baixo e etc. Pronto, eu ponho necessário realmente balançar agora, ao contrário, agora preciso balançar a entidade patronal e agora a entidade patronal é vista como um monstro, como como sempre alguém muito super rico e milionários está se estás a dar emprego é porque tens mundos e fundos.

AV **Abigail Vidal** 23:28
E essa nem sempre é a realidade, às vezes até estão a sofrer, a sofrer mais para poder pagar, e não há esse balanço.

JA **Jorge Afonso** 23:56
O meu caso sou dono desta empresa, e outra posso trabalhar mais do que 8 horas, posso trabalhar fim de semana e feriado, às vezes férias não existe que o telefone se tocar, temos que estar lá, não é?

AV **Abigail Vidal** 24:09
Sim.

JA **Jorge Afonso** 24:10
Então eu não sou visto como um colaborador também.

AV **Abigail Vidal** 24:13
Sim, aliás, até faz mais.

JA **Jorge Afonso** 24:13
Só porque sou o sócio maioritário não sou colaborador.

AV **Abigail Vidal** 24:17
Sim é verdade.

JA **Jorge Afonso** 24:17
Um dia, é preciso também mudar aqui também esta visão, esta mentalidade que existe sobre parece que aqui o bicho papão de quem emprega e a maioria do tecido português é pequenas e médias empresas ou micro, não é?

JA **Jorge Afonso** 24:33
Portanto, é diferente dessa realidade, eu começava por aí, mudar isso.
E abrir realmente a que o apoio nestes pontos comunitários que se dão, poder haver se calhar programas de mais incentivo aqui para tentar puxar geralmente a economia para uma determinada área, mas também haver programas abertos, dependendo do grau de maturidade em que a empresa se encontra.

AV **Abigail Vidal** 24:55
Sim, sim, por último, um conselho imagine que pode voltar atrás no tempo e está a falar com o com o Jorge quando está a abrir a empresa, qual era o conselho que dava a si próprio?

JA **Jorge Afonso** 25:21
Olha, eu tinha um conselho que eu dava logo mim própria a primeira pessoa que eu ia contratar era para a área das vendas.

AV **Abigail Vidal** 25:31
Ok.

JA **Jorge Afonso** 25:31
Pronto um comercial que pensasse verdadeiramente a estratégia comercial, o plano de ação comercial, nacional e internacional e estabelecer bem toda a estratégia para 3 anos, 5 anos, 10 anos.

JA Jorge Afonso 25:48

Portanto, isso é o que eu mudava. Não, não fiz isso, e aí arrependo-me.

Já passaram 10 anos que tenho empresa, tem estado a crescer, mas acho que claramente falhei, sabia que o vinho só termina quando estiver na casa da pessoa. Portanto, à que o vender, fiz um bom trabalho de branding, trabalho de marca de assinatura, isso correu tudo muito bem.

Mas, não devia ter parado aí, ou seja, tem haver uma pessoa que tem que dar essa continuidade. Tenho que pagar alguém para mensalmente, todos os dias estar a puxar pela carroça, levar isto para a frente de outra forma.

AV Abigail Vidal 26:22

Ok.

JA Jorge Afonso 26:30

E muitas empresas morrem se não tiveres vendas, não é? Se não tiveres dinheiro, portanto.

AV Abigail Vidal 26:34

Sim sim, sim, sim.

AV Abigail Vidal 26:37

Era o Conselho que dava a si próprio?

JA Jorge Afonso 26:39

Era sim senhor.

AV Abigail Vidal 26:40

Ok, pronto era isto aqui algumas questões que me faziam também entender os problemas da empresa, mas também para perceber como é que o governo pode ajudar e que não está a fazer obrigada por ter participado. Muito obrigada. Espero que não tenha ocupado muito tempo. Tentei ser muito concisa e curta. Muito obrigada pela sua ajuda.

JA Jorge Afonso 26:49.

De nada!

Bom progresso se precisares de mais alguma coisa diz, está bem?

AV Abigail Vidal 27:00

Obrigado.

OK muito obrigada.

□ **Abigail Vidal** parou a transcrição

Table 14 - Overview of the interview with Jorge Afonso

DO-JOA - INTERVIEW 2 (JORGE AFONSO)		
Important Topics	Quotes	Positioning
Motivation for Creating the Start-up	<i>"When I realized that the century-old vineyards in our area [...] people started to uproot them..."</i>	The motivation behind the creation of the company stems from the interviewee's concern about the disappearance of centuries-old vineyards in the Bragança region, a place with a strong wine-making tradition but without formal commercial expression. The interviewee expressed surprise that, despite local wine production, there was no registered or recognized brand in the region, which raised doubts about the quality of the product or the natural conditions of the area (soils, climate, altitude). Faced with this reality, he decided to deepen his knowledge in the field of oenology and empirically test the potential of the region's wine, obtaining very positive results in blind tastings, both in Portugal and in other countries. This process led to the conviction that there was a quality product and a clear opportunity to enhance the local heritage, associating it with a modern image and a professional approach to the market. Thus, the creation of the company was not only the result of a commercial impulse, but of a deeper motivation: to safeguard and enhance the territory and the regional wine tradition, creating a brand with its own identity.
Main Initial Difficulties	<i>"We didn't have a ticket that had been compiled, okay, you want to create a company [...] I don't think that exists."</i>	The difficulties faced in the initial phase of setting up the company were considerable, both financially and bureaucratically. The investment required to build a winery from scratch represented a high cost, from the acquisition of the land, through the design of the architectural project, to the installation of the appropriate equipment. This infrastructure was designed to be sustainable and adapted to the available space, which required careful planning and significant costs. However, the interviewee emphasizes that the biggest obstacle was the lack of clear and accessible information on the legal and regulatory procedures necessary for the establishment and licensing of an industrial unit in the wine sector. The complexity of the legal framework and the lack of a practical guide made the whole process difficult. Information gaps were detected on the part of the competent authorities, which meant that the entrepreneur only realized years later that he was required to register with the Portuguese Environment Agency (APA) or Sociedade Ponto Verde, among other requirements. He considers this lack of systematization to be a recurring obstacle for those starting a business, noting that <i>"it was important to have a manual [...] where you can't forget, this is mandatory."</i>
Access to Finance	<i>"The bank won't lend us money, we don't have a sale, so how are we going to invest?"</i>	With regard to financing, the interviewee's experience highlights the difficulty of obtaining bank credit in the initial phase of the project, even when there is a solid idea and proven potential. Banks require guarantees that newly created companies, by definition, do not have, making it difficult to make significant investments. This situation led the interviewee to criticize the lack of effective public mechanisms to support initial investment, emphasizing that the state requires the payment of taxes and profits but does not take risks with entrepreneurs at critical moments.
Impact of Public Incentives	<i>"The incentives require us to have the money on hand immediately [...] and we don't have that kind of liquidity."</i> <i>"Everything now is digital transformation... but digital transformation may not be what I need."</i>	The main incentive obtained by the company was granted through the PDR 2020 program, with a contribution of around 40 to 45% of the initial investment costs. This support proved essential for the completion of the winery, allowing for a higher production capacity than initially planned and an important margin of scalability for the future. The interviewee recognizes the value of this type of public support, both for its direct impact on investment and for the requirement to draw up a rigorous business plan, which contributes to more structured and planned management. However, he considers that the incentives currently in place are overly focused on specific areas, such as digital transformation, which do not always meet the real needs of companies, especially those in the traditional manufacturing sector. In addition, he criticizes the fact that many support programs require a high initial investment by companies, which are only partially reimbursed later.
Relationship with the Government and Legislation	<i>"Portugal is a difficult country to invest in."</i> <i>"The state is our partner when it comes to paying and sharing profits, but it is not our partner when we incur losses."</i>	The relationship between entrepreneurs and public entities is marked by frustration and disillusionment. Jorge Afonso believes that Portugal has a legal and fiscal environment that is hostile to investment, with dense and opaque bureaucracy. He also points to the high tax burden and rigid labor laws as obstacles to business competitiveness. In his view, the state demands a lot from companies but offers little in return, especially in terms of effective support for entrepreneurship and productive investment, noting that <i>"the state is our partner when it comes to paying and sharing profits, but it is not our partner when we suffer losses."</i> In addition, he denounces the slowness and inefficiency in the management of incentives and support, as well as the instability generated by successive political changes, which make medium- and long-term planning difficult.
International Comparisons	<i>"It's better to go to other countries"</i>	Although the interviewee did not make direct comparisons with specific countries, he expressed the opinion that other international contexts may offer better conditions for investment. He believes that, given the structural difficulties that exist in Portugal, particularly in terms of the tax burden, bureaucracy, and labor legislation, investment in other countries may prove more attractive to entrepreneurs who are mobile.
Needs for Growth	<i>""Did you know that wine only ends up when it's at someone's house? [...] I should have hired someone for sales right away.""</i>	Among the main needs identified by the interviewee to ensure the company's sustainable growth, the following stand out: - Greater flexibility and adequacy of public support programs; - Access to financing for the acquisition of tangible assets, such as production equipment or barrels; - Simplification and clarification of legal and tax processes; - Strengthening of the commercial component, both nationally and internationally. In addition, Jorge Afonso acknowledges that he neglected the commercial aspect in the early years of the company, focusing mainly on product quality and brand development. With accumulated experience, he understood that the success of a product depends on its placement in the market and the existence of a well-defined sales strategy.
Interviewees' Proposals for Improving the Start-up Ecosystem	<i>"It should be more open: present the idea or project... they either accept it or they don't."</i> <i>"At university, there should be a compulsory course on what you need to know to start a business"</i>	Jorge Afonso presents a set of concrete proposals aimed at improving the entrepreneurial environment in Portugal: - Development of public and accessible sector-specific manuals with clear information on the mandatory legal steps for setting up a business; - Inclusion in higher education curricula of practical and compulsory courses on entrepreneurship, focusing on legal, tax, and operational aspects; - Reformulation of public incentive programs, allowing open applications tailored to the reality of each project, regardless of the dominant thematic area; - Rebalancing of labor legislation, making the system fairer for those who create jobs and less punitive in the event of contract termination; - Greater stability and predictability in public policies, with faster and more transparent application processes. These proposals demonstrate a practical understanding of the barriers to entrepreneurship and a critical but constructive view of the role of the state in promoting private initiative.
Lessons Learned and Recommendations	<i>"The advice I would give myself right away would be to hire someone for the sales department immediately."</i>	The main lesson the interviewee draws from his experience is the need to invest in a structured commercial strategy from the outset. He recognizes that the success of a product depends not only on its intrinsic quality, but also on the ability to communicate, distribute, and sell it effectively. He believes that if he had invested in a sales team earlier, the company's growth would have been faster and more sustained, saying: <i>"I knew that wine only ends up in people's houses [...] I have to pay someone to pull the cart every month."</i> Therefore, his main recommendation to other entrepreneurs is to ensure that the commercial and sales area is a strategic priority from the outset.

Figure 63 - Interview with Tatiana Sá Marques

Transcrição

9 de julho de 2025, 11:04da manhã

□ **Abigail Vidal** iniciou a transcrição

AV **Abigail Vidal** 0:03

Sobre start-ups que são fundadas aqui no norte de Portugal e a ajuda não só do Governo, mas também, por exemplo, das faculdades, eu vi que a sede da empresa é na UPTEC e isso também é muito importante.

Pronto e sobre a ajuda do Governo na criação, não só na criação das start-ups, mas também no desenvolvimento das start-ups. Como é que ele ajuda ou como é que prejudica?

E eu tenho aqui algumas questões preparadas primeiramente, gostava de saber o que é que motivou a criar start-up?

TM **Tatiana Sá Marques** 0:34

Então porque havia uma ideia que resultou do início do meu estudo, do meu programa, doutoral em Lisboa.

Surgiu a ideia, portanto os assuntos cruzavam-se, eu fiz um estudo, para tentar perceber, um estudo, quer dizer obviamente muito amador, mas percebi que havia oportunidade de negócio e juntar aquilo que eu andava a estudar a desenvolver um produto que o mercado estaria apto a receber e pronto daí foi-se montando a ideia e até a empresa na altura, ou seja, foi formada a ideia de negócio, ainda sem forma de empresa, mas logo aí foi começando a ser validado, porque candidatei-me aos concurso de ideias de negócios do Instituto Pedro Nunes.

AV **Abigail Vidal** 1:19

Okay.

TM **Tatiana Sá Marques** 1:29

Que é uma incubadora, não é e essas como uma pessoa foi recebendo alguns prémios e algumas e algumas referências positivas. Isso no fundo foi dando balizamento e foi dando força a continuar.

AV **Abigail Vidal** 1:45

OK, então teve assim uma ajuda inicial.

TM **Tatiana Sá Marques** 1:49

Olhe na verdade sim, nesse aspeto eu posso dizer que sim, quanto mais não seja, porque são pessoas que obrigaram a ter para fazer esses concursos, tem que se começar a fazer, por exemplo, ter uma ideia, como é que vai ser o modelo de negócio? Porque uma coisa é ter uma ideia de um produto e vamos desenvolvê-lo, ok, mas como é que é colocado no mercado? Como

é que ele é produzido? Começar a pensar nestas coisinhas como uma forma sem ainda muita minúcia foi bom porque estes pequenos concursos são muito simples. Mas obrigam a pôr em prática, obrigam-nos a pensar, e muitas vezes nestas coisas eu lembro-me de até chegar à conclusão, imagine que pode ter uma ideia muito boa, mas começa a pôr no papel, ok desta forma não faz sentido ou não é um modelo de negócio, tem que se repensar.



Tatiana Sá Marques 2:41

Pronto fazer estes concursos e assim ajudam a pensar no negócio e não tanto na ideia.



Abigail Vidal 2:47

E no desenvolvimento e criação então, da start-up, houve alguma dificuldade grande que enfrentaram, quer em termos monetários ou em termos de leis etc.



Tatiana Sá Marques 3:00

Não quer dizer a criação, criar uma start-up do ponto de vista formal funda a empresa, na hora, quer dizer, criar uma empresa não custa nada, é literalmente na hora, é preciso sempre por algum capital, capital social, mas no limite pode ser 1 euro, não é por aí. O que é que posso dizer que às vezes é mais complicada, é quando uma pessoa começa a entrar nisto, tem uma ideia, não é quer montar um negócio, vamos atrás de capital, no meu caso acabei por avançar com capital próprio, porque tive a sorte de o ter, mas por exemplo, eu lembro-me que houve colegas meus dessas edições até, que viram que havia alguns fundos, do estado, na altura era o Portugal 2020, e que ajudavam a começar e a adiantar algum dinheiro e o que acabou por acontecer isso, eu acho que é a parte que desajuda que é resvalarem no tempo e rapidamente um prazo. Eu lembro-me que imagine um dos fundos era a criação do próprio emprego, portanto, para se candidatar àquele fundo e apoios para o próprio salário, portanto, tinha de estar desempregada, a ideia era essa, não é? Até porque as bonificações era se estivesse inscrita no IEFP e o que é que acontece?

Quando demoram, em vez de um prazo de 4 ou 5 meses, como era o que estava esperado e estava no portal, demoram 2 anos a sair os resultados pode ser suficiente para a pessoa desistir, deixar cair e porque a pessoa não vive lá.

É um bocado isso, eu acho que cria muitas vezes as expectativas que as coisas, que os prazos são cumpridos e depois não são cumpridos.

Ou imagine que para avançar era um projeto maior e uma parte tinha que ser capital próprio e a pessoa vai ao Banco e pede um empréstimo bancário para avançar.

Quer dizer é duro, não é porque está tudo pendente da saída aquele resultado e a pessoa já está a pagar.



Abigail Vidal 5:10

Sim.



Tatiana Sá Marques 5:10

Já está a pagar juros e, portanto, eu acho que estar a dizer que não é nada, claro que é uma ajuda, senão não tentávamos todos e não é a pessoa não concorria. Acho é que às vezes há uma discrepância na forma como as coisas são anunciadas e que às vezes pode ser até um problema que a pessoa não pensa sequer: Como é que eu vou fazer isto avançar se o projeto não vier? Ou não for aprovado? Ou se demorar muito tempo? Porque demora sempre mais tempo do que eles dizem. Os prazos nunca são cumpridos.



Abigail Vidal 5:42

Sim, isso é mau, principalmente quando estamos no início, e precisamos de capital e não temos.



Tatiana Sá Marques 5:48

Exato é pior ainda exatamente, portanto, repare é logo estar a começar a vida de empreendedora a perceber que o estado é o primeiro a falhar.



Abigail Vidal 5:58

Isso é realmente péssimo, então a vossa sede da empresa é na UPTEC. Como é que é a história de entrarem na UPTEC? E como é que a incubadora vos ajudou?



Tatiana Sá Marques 6:10

Então a UPTEC surgiu porque eu fui já pós covid, abriu uma, já era a segunda edição, só tinha havido uma anterior, que era a escola de start-ups.

Tatiana Sá Marques 6:26

Que infelizmente não deu para no meu caso funcionar da forma ideal, que era ser presencial, mas foi tudo online, e escola start-ups no fundo, houve palestras em que eram várias pessoas convidadas, havia aulas de como montar um modelo de negócio, o que é, como é que se vende, e era muito interessante porque iam buscando sempre pessoas, no fundo, empreendedores, já noutra fase muito mais madura do negócio, às vezes eram professores. Lembro-me que houve um professor da FEUP que nos deu uma aula e, portanto, foi aí.

A partir daí, da escola de start-ups podíamos nos candidatar, fazer o processo de incubação virtual, pode ser aceite ou não aceite, porque também tenho que a própria incubadora tem que ter  com as áreas de atuação deles, eu acho que a UPTEC até agora tem uma parte para as artes, mas acima de tudo, a tecnologia não é.



Abigail Vidal 7:30

Sim.

TM

Tatiana Sá Marques 7:33

E engenharia. E pronto e também lá está porque nessa candidatura é mais uma vez uma validação, porque é preciso apresentar, é preciso obrigar a escrever um texto o que é que a minha ideia de negócio, como é que eu pretendo implementar? Quanto é que eu preciso para começar para me estabelecer?

Preciso de desenvolver protótipos, com quem é que eu precisava de desenvolver protótipos pronto essas coisas.

AV

Abigail Vidal 8:02

Obriga muito a seguir determinadas regras e isso é bom também para fundamentar o negócio.

TM

Tatiana Sá Marques 8:07

Correto, por exemplo, eu, não sei alguns cursos eu creio que já tinha, mas eu posso dizer, por exemplo, eu sou de engenharia civil e eu não tive nenhuma cadeira de empreendedorismo ou aquelas coisas práticas do dia a dia.

Uma taxa de juro claro que uma pessoa depois com a vida vai aprendendo, não é a fazer, mas essas coisas, uma coisa é uma ideia, outra coisa é um negócio há muito boas ideias que não dão bons negócios e há bons negócios que vêm sem grandes ideias.

AV

Abigail Vidal 8:26

Sim é verdade.

TM

Tatiana Sá Marques 8:39

Ou sem grandes produtos ou sem grande inovação, há de tudo.

AV

Abigail Vidal 8:42

Sim.

TM

Tatiana Sá Marques 8:42

Eu acho que construí que muitas vezes é preciso, é preciso e às vezes achamos que temos um produto espetacular ou uma ideia muito interessante, mas o mercado considera interessante. No limite, são os nossos potenciais clientes que têm que achar interesse. Estas coisas vão alertando porque então, principalmente quando vêm ideias que são muito vieram na universidade, ou que vieram de um estudo mais aprofundado, num mestrado uma pessoa está tão envolvida emocionalmente é verdade, este conjunto tão grande que às vezes, depois esquece, vamos agora afastar um bocadinho e ter uma, pode ser uma coisa espetacular no universo científico universitário. Pode ser muito bom para uma publicação científica, mas o mercado diz: não preciso, não é uma necessidade, não vem colmatar nada.

AV **Abigail Vidal** 9:35
Sim entendo e ao longo do percurso houve algum momento particularmente difícil que colocou em causa a continuidade da empresa?

TM **Tatiana Sá Marques** 9:47
Várias, como eu lhe disse, apanhámos a altura da pandemia foi muito complicado. Foram atrasos no pagamento, concorremos ao Portugal 2020 e foi também uma desilusão e como eu disse, eu não estava era dependente disso para continuar porque tenho noção que atrasa, porque se tivesse podia ser ainda mais complicado.
O tempo que as coisas demoram, uma pessoa pensa que precisa de um determinado molde, de um determinado equipamento e dão um prazo de 3 meses, uma pessoa faz as contas do eu precisa para sobreviver, quanto é que vou ter de despesas, e esses 3 meses passam para um ano e meio, e isso é muito comum.

AV **Abigail Vidal** 10:54
Em termos de legislação, qual é que é a sua ideia, que a legislação que temos atualmente ajuda os empreendedores e ajuda à criação de start-ups ou só prejudica?

TM **Tatiana Sá Marques** 11:10
Assim, eu não posso ser, até ver, não tenho grande.

AV **Abigail Vidal** 11:15
Nada a apontar.

TM **Tatiana Sá Marques** 11:15
Bem, não tenho nada para apontar, porque não encontrei dificuldade.

AV **Abigail Vidal** 11:20
Ok.

TM **Tatiana Sá Marques** 11:21
Agora acredito que haja áreas particulares, por exemplo, na saúde e assim que haja, mas eu aqui creio que seja legislação específica do produto em si, não porque neste momento é, como digo, a criação é empresa na hora.



Tatiana Sá Marques 11:38

Dá para abrir uma empresa pela Internet.



Abigail Vidal 11:41

Ok, é simples então.



Tatiana Sá Marques 11:43

Nesse sentido, sim, não sei como é que era antes, mas aqui isso não é um problema.



Abigail Vidal 11:47

Ok e as políticas públicas que atualmente existem acha que estão adaptadas às necessidades das start-ups que estão a nascer agora?



Tatiana Sá Marques 11:59

Olhe, eu só posso falar da realidade que eu conheço, claro, o que é que eu acho, que certamente quem define as áreas, os temas com interesse ou com maior premência ou relevância, certamente quero acreditar que fizeram estudo antes, mas eu digo, digamos que é um pouco está tudo agora para a digitalização para inteligência artificial e eu acho que às vezes há assim um deslumbramento em que, sei lá, 80 ou 90 por cento dos negócios em Portugal são pequenas e médias empresas são coisas tradicionais e são importantes. Claro que as outras também têm um impacto maior, mas efetivamente o grande bolo está nos serviços que tradicionais. E o que eu acho é que tudo o que vem agora de novos fundos é muito orientado para coisas que eu acho que estão desfasadas da realidade.

Portanto, há muito mais para o que chamam ~~de~~ deep tech.



Abigail Vidal 13:01

Ok e não tanto às necessidades então, por exemplo, se fosse dar uma recomendação, seria para tornar os apoios mais abrangentes.



Tatiana Sá Marques 13:11

Olharem para as para as indústrias tradicionais e que, no fundo, compõem grande parte do tecido económico.



Abigail Vidal 13:18

Sim.



Tatiana Sá Marques 13:18

E que no fundo continua, eu percebo que não é tão, às vezes não é tão disruptivo quando aparece, mas no fundo é necessário porque essas coisas todas continuam a ser necessárias.

AV

Abigail Vidal 13:34

Ok em termos internacionais criou a start-up aqui em Portugal e teve a experiência aqui em Portugal, mas considera que Portugal é um bom país para criar uma empresa para ser empreendedor em comparação com outros países?

TM

Tatiana Sá Marques 13:50

Eu não sei como é que funciona nos outros, portanto seria injusto, posso dizer que, obviamente, certamente não é uma opinião tão sustentada e tão fundamentada como outras pessoas que terão certamente já tido experiências similares, mas fora, o que eu vejo e que constato aqui, por vezes vejo até culturalmente como é que são as pessoas na assiduidade e na pontualidade a respeitar o pagamento das faturas, o pagamento a respeitar os prazos. Eu diria que não é um país muito simpático, não.

AV

Abigail Vidal 14:30

Sim, em termos de taxas, também a extras taxas.

TM

Tatiana Sá Marques 14:34

Os impostos são duros, pagam-se muitos impostos e as coisas são muito demorosas. E depois é cultural, as pessoas não pagam reparo, se o Estado é o primeiro a falhar nos prazos, nós culturalmente já não temos esta coisa da pontualidade e de sermos bastante cumpridores.

AV

Abigail Vidal 15:02

Sim.

TM

Tatiana Sá Marques 15:02

Agora, eu não sei como é que são os outros, mas a ideia que eu tenho de quem falo é que as coisas noutros países, os países nórdicos, não, não é assim.

AV

Abigail Vidal 15:07

Ok.

TM

Tatiana Sá Marques 15:11

E, portanto, é tudo mais previsível, as coisas não resvalam tanto. Não há tantos imprevistos porque as pessoas trabalham com outros cumprimentos de regras.

AV

Abigail Vidal 15:20

O trajeto que fez até agora desde a criação da empresa até hoje, que lições é que foi aprendendo?

TM **Tatiana Sá Marques** 15:30

A maior de todas talvez, tudo demora muito mais, as coisas são lentas e às vezes tem de haver uma primeira aceitação e ter às vezes o primeiro cliente é o mais difícil. Eu ouvia muito isso e não é verdade, às vezes o primeiro cliente aparece porque há uma curiosidade, mas as despesas e os encargos não são mantidos com essas primeiras vendas iniciais. É preciso criar esse volume, criar marca, demora muito mais qualquer coisa, montar qualquer coisa. É muito mais tempo do que uma pessoa possa imaginar e é preciso estar preparado, porque senão gera muita frustração.

AV **Abigail Vidal** 16:11

Ok.

TM **Tatiana Sá Marques** 16:11

E não só e às vezes problemas mesmo financeiros. Claro que sim.

AV **Abigail Vidal** 16:16

Sim, porque normalmente, quando se cria uma empresa, vai se, com tudo, confia se em tudo e coloca-se a é preciso ter garra e coragem.

TM **Tatiana Sá Marques** 16:24

E além disso, ter a noção ou pensa assim se isto demorar o dobro ou triplo do tempo, eu estou disposto. Eu consigo orientar-me?

TM **Tatiana Sá Marques** 16:33

Nem que eu não saiba como orientar. Tenho um plano para ir à procura? É por aí.

AV **Abigail Vidal** 16:39

Ok a última pergunta, não quero tomar muito do seu tempo se pudesse voltar, então atrás no tempo e estivesse agora a criar a sua start-up. O que é que fazia diferente?

TM **Tatiana Sá Marques** 16:53

Olhe isso é um pouco, confesso eu gostava de ter outra resposta, eu sinto sempre que essas perguntas são um pouco, ao sábado é sempre fácil acertar na chave do Euromilhões. Também no meio disto tudo, uma pessoa também comete erros. Há coisas que às vezes também é ingénua. Se calhar havia coisas que posso dizer se calhar alguns passos que eram necessários dar para construir, por exemplo, para desenvolver o produto.

Secalhar, não me colocava tão dependente de um fornecedor em que, secalhar, antes de ter qualquer demonstração em que pagava 90%, porque ele dizia que era assim.



Tatiana Sá Marques 17:37

Claro que depois do outro lado se já está pago, o que é que tem a perder em demorar mais tempo? São essas coisas assim.



Tatiana Sá Marques 17:45

Ora, não sei se foi ingenuidade de negócio de ingenuidade normal da idade, se também de feitio essas coisas, secalhar não é ser desconfiado, mas pensar não, não nos colocarmos, é isso o tempo que demora e tentarmos ao máximo colocar numa situação de dependência absoluta de um fornecedor, principalmente, a partir do momento que é financeiro, o dinheiro está do outro lado.



Tatiana Sá Marques 18:13

Perdemos, mais nem para fazer qualquer pressão.



Abigail Vidal 18:13

Ok, só me esqueci aqui de uma, acha que o Estado poderia fazer alguma coisa para ajudar os jovens empreendedores em Portugal a continuar a criar mais start-ups, a fazer crescer as start-ups que já que já existem.



Tatiana Sá Marques 18:32

Eu creio que sim, lá está eu também não sei já me formei há alguns anos eu não sei como está agora, mas se calhar começar a dar alguma formação em algumas cadeiras da universidade. Mais literacia financeira.



Tatiana Sá Marques 18:50

Porque ela é transversal a tudo em engenharia em um psicólogo, no limite, vai trabalhar por conta própria. Convém ter umas noções de como é que se faz sozinho. Eu acho que ter qualquer coisa de empreendedorismo eu percebo que os programas muitas vezes são já são tão exigentes e tão difíceis de condensar no tempo, mas colocar essas noções de literacia financeira porque está associado ao empreendedorismo não assumir logo que a maioria das pessoas vão trabalhar por conta de outrem porque pode não ser assim e mesmo a trabalhar por conta de outrem não

se perde nada em ter noções de como é que o negócio funciona porque vai ser melhor empregado.

AV **Abigail Vidal** 19:28
Exato.

TM **Tatiana Sá Marques** 19:30
É por aí, eu acho que é nesse aspeto e claro ser mais cumpridor com os prazos.

AV **Abigail Vidal** 19:35
Sim, isso das entrevistas que eu fiz isso foi um tema transversal em todas, os atrasos.

TM **Tatiana Sá Marques** 19:42
É horrível, porque às vezes é o suficiente para deitar ao ar todo o esforço.

AV **Abigail Vidal** 19:46
Sim, eu estava a falar com um empreendedor, que estava a dizer que se candidatou um fundo do Estado para iniciar a start-up e que demorou 2 anos a responder e que por causa disso atrasou tudo.

TM **Tatiana Sá Marques** 20:02
Pronto, sim, reparem é isso e 2 anos, quer dizer, nem toda a gente tem um suporte financeiro ou tem capacidade e em 2 anos tanta coisa muda, aliás, a oportunidade que pode ser à 2 anos de repente, o timing aquela janela fechou.

AV **Abigail Vidal** 20:17
é verdade.

AV **Tatiana Sá Marques** 20:17
E foi tudo com expectativas criadas pelo Estado, porque se não tivessem aberto aquela candidatura, aquela pessoa ou grupo de pessoas secalhar seria outro.

AV **Abigail Vidal** 20:29
Sim.

TM **Tatiana Sá Marques** 20:32
Acho que perde legitimidade e a partir daí acho que depois é um ciclo vicioso.



Abigail Vidal 20:40

Sim, é verdade. Muito obrigada pela sua ajuda de Tatiana.



Tatiana Sá Marques 20:43

Boa sorte e qualquer coisa que precisar também diga, está bem?



Abigail Vidal 20:47

Obrigada continuação.



Tatiana Sá Marques 20:48

Têm os meus contactos! Adeus, obrigada.



Abigail Vidal 20:50

Muito obrigado, beijinhos.

□ **Abigail Vidal** parou a transcrição

Table 22 - Overview of the interview with Tatiana Sá Marques

ALAVANCA DESTEMIDA - INTERVIEW 3 (TATIANA SÁ MARQUES)		
Important Topics	Quotes	Positioning
Motivation for Creating the Start-up	<i>"There was an idea that resulted from the beginning of my study, my doctoral program in Lisbon [...] I realized that there was a business opportunity and to combine what I had been studying to develop a product that the market would be able to receive."</i>	The motivation that led to the creation of Tatiana Sá Marques' startup came directly from her academic research. During her PhD in Lisbon, she identified a market opportunity associated with the topics she was studying. The founder describes that moment as the convergence of scientific knowledge and commercial potential: <i>"I realized that there was a business opportunity and put together what I was studying to develop a product that the market would be able to receive"</i>. This link between academia and entrepreneurship is one of the pillars of the emergence of many technology-based startups, especially in university contexts. From the outset, there was a concern to validate the idea before formalizing the company. To this end, he took part in business idea competitions promoted by the Pedro Nunes Institute, which allowed him to test the concept, obtain structured feedback and gain visibility with support bodies. This pre-entrepreneurial stage functioned as an informal incubation phase, essential for maturing the business model. Tatiana says that these competitions <i>"force you to put things into practice, they force you to think"</i>, contributing to the transition between an academic idea and a viable commercial proposal.
Main Initial Difficulties	<i>"Setting up a company doesn't cost anything [...] what's more complicated is when you start to get into it and go after capital"</i> <i>"The deadlines are never met."</i>	The interviewee stresses that setting up a company legally is now a relatively simple, quick and accessible process, and that it is possible to create a company <i>"on the spot"</i> and even with a symbolic share capital. However, the real difficulties arise when you want to make the business operational. One of the main challenges is the slowness and unpredictability of public support. Tatiana recounts her own experience and that of colleagues who have applied for funding programs such as <i>"Criação do Próprio Emprego"</i> or Portugal 2020 funds, and have faced delays of up to two years in the release of results. This scenario, in his words, can <i>"be enough for a person to give up"</i>, as many entrepreneurs don't have the financial reserves to withstand prolonged periods of uncertainty. Another obstacle he points to is the gap between institutional promises and reality: <i>"it often creates expectations and then they are not met"</i>. This breach of trust undermines the relationship between entrepreneurs and the state and can discourage risk and innovation. So while the legal framework is no barrier, practical obstacles and delays become critical factors that profoundly affect the initial viability of a startup.
Access to Finance	<i>"I went ahead with my own capital, because I was lucky enough to have it"</i> <i>"My colleagues got screwed with funds that took two years to come through"</i>	As far as funding is concerned, Tatiana Sá Marques admits to having come up with her own capital, a situation she considers exceptional, given that many entrepreneurs don't have that margin. Her personal experience reveals the precariousness of the public funding system: <i>"I was lucky enough to have it [equity]"</i>, but she recounts the case of colleagues whose projects were jeopardized due to unjustifiable delays in the allocation of funds. The interviewee highlights the impact of the lack of predictability on investment decisions, particularly when applications for public funds are combined with bank financing: <i>"imagine you go to the bank, ask for a loan to move forward, but then the state support doesn't come until two years later. You're paying interest without knowing if the project will be approved."</i> This cycle generates financial instability and forces entrepreneurs to take risks that are disproportionate to the initial stage of the business. Access to funding is therefore not just a question of the availability of funds, but of trust in the system and compliance with institutional commitments. Tatiana suggests that, in this way, public funding can paradoxically represent more of an obstacle than a facilitator for many startups.
Impact of Public Incentives	<i>"Of course it helps [...] but it often creates expectations that are not fulfilled"</i>	While acknowledging the role of public incentives in entrepreneurship, Tatiana Sá Marques points out structural flaws in the way they are designed and implemented. She believes that, in theory, support <i>"is helpful"</i>, but in practice <i>"it often creates expectations that are not met."</i> This dissonance between rhetoric and reality often results in demotivating entrepreneurs and eroding trust in institutions. Another critical aspect is the extremely long response times, which, according to the interviewee, are completely out of step with the dynamics of a startup: <i>"things always take longer than they say, deadlines are never met."</i> This lack of predictability compromises strategic decisions and hinders financial planning, putting founders in a vulnerable position. Thus, public incentives, although fundamental, lack greater efficiency and transparency in their execution, and their impact depends not only on their existence, but above all on their ability to reach their recipients in a timely manner for the life cycle of startups.
Relationship with the Government and Legislation	<i>"Starting a business is very simple [...] in that sense, it's not a problem."</i>	In terms of legislation, Tatiana did not identify any significant obstacles to setting up the company, considering the current legal framework to be facilitative: <i>"setting up a company is very simple [...] you can do it online."</i> This ease represents a notable advance over past contexts, reducing formal barriers to market entry. However, when analyzing the relationship with the state as an operational and financial partner, the assessment is clearly negative. The founder highlights the inconsistency between the expectations created by public programs and their practical implementation, marked by delays, communication failures, and a lack of accountability. The state itself, she says, <i>"is the first to fail"</i>, creating an institutional environment that, instead of encouraging private initiative, undermines it. Therefore, although the legal framework is formally friendly, experience with the state apparatus reveals institutional weaknesses that require urgent correction.
International Comparisons	<i>"Culturally [...] it's not a very friendly country."</i> <i>"Taxes are high [...] and people don't pay on time."</i>	Although the interviewee admits to having no direct experience abroad, she expresses a critical view of the entrepreneurial environment in Portugal, especially in comparison with northern European countries. She points to a number of unfavorable cultural and structural characteristics: lack of punctuality, failure to meet deadlines, and non-payment, both by public and private entities. She states that <i>"culturally, it is not a very friendly country [...] taxes are high [...] and people do not pay on time."</i> Tatiana suggests that, in the Nordic countries, there is a culture of predictability and contractual rigor that favors the business environment, unlike in Portugal. This cultural difference contributes to the so-called <i>"startup paradox"</i>: despite the rhetoric of support for entrepreneurship, everyday practice reveals an often adverse context.
Needs for Growth	<i>"Everything takes much longer than we imagine"</i> <i>"You have to be prepared, otherwise it leads to frustration."</i>	The interviewee emphasizes that the growth of a startup requires more than initial enthusiasm. It takes time, resilience, and realism: <i>"everything takes much longer than we imagine [...] and you have to be prepared, otherwise it leads to frustration."</i> Creating a sustainable revenue stream is slow, and often the first customer comes along just out of curiosity, with no significant impact on the viability of the business. The founder also stresses the importance of not relying too much on a single supplier or channel, especially when they require advance payments. Such dependence can put the company in a vulnerable position, as in her own case, where she paid 90% for a prototype with no guarantee that deadlines would be met. Thus, the main needs identified for growth are greater stability in commercial relations, access to predictable financing, efficient support networks, and adequate training in planning and risk management.
Interviewees' Proposals for Improving the Start-up Ecosystem	<i>"Financial literacy training in universities"</i> <i>"Be more compliant with deadlines."</i>	Tatiana Sá Marques proposes several measures to improve the startup ecosystem in Portugal. First, she advocates the inclusion of financial literacy and entrepreneurship training in university curricula, regardless of the field of study: <i>"having some knowledge of entrepreneurship [...] because even when working for someone else, there is nothing to lose in understanding how business works."</i> She believes that this preparation is essential to mitigate the common mistakes made by inexperienced entrepreneurs, as well as to stimulate entrepreneurial attitudes in young people. Secondly, she reinforces the urgent need for the State to meet deadlines, pointing out that the unpredictability of funds and institutional responses is often <i>"enough to ruin all the effort"</i>. Furthermore, he argues that support should be more comprehensive and tailored to the reality of the Portuguese business fabric, which is still dominated by traditional sectors, i.e., excessive focus on <i>"deep tech"</i> or <i>"artificial intelligence"</i> may exclude initiatives that are equally relevant to the national economy.
Lessons Learned and Recommendations	<i>"Avoid absolute dependence on suppliers [...] everything takes longer"</i> <i>"The first customer does not always solve everything."</i>	The main lesson learned by the interviewee relates to the difference between expectation and reality in the entrepreneurial journey. She emphasizes that everything <i>"takes much longer than one might imagine"</i> and that success depends on the ability to deal with delays, failures, and uncertainties. She also notes that initial enthusiasm cannot replace a well-structured strategic plan with safety margins and alternative scenarios. In addition, she warns of the risks of naivety in business, particularly in relationships with suppliers and partners, noting that caution is needed when contracting and making advance payments, as the lack of guarantees can leave the entrepreneur unable to respond. Finally, he recommends that future entrepreneurs ask themselves realistically: <i>"If this takes twice or three times as long, am I willing? Can I find my way?"</i> This preventive and reflective approach is seen as fundamental to ensuring the sustainability of the company.

Figure 78 - Interview with Sofia Ferreira

Transcrição

4 de julho de 2025, 16:00 da tarde

Abigail Vidal iniciou a transcrição

Abigail Vidal

Ok, qual é que é a tua experiência na área?

Sofia Ferreira

Trabalho em consultoria desde 2011, portanto 14 anos sempre em consultoria com pequenas e médias empresas pronto de todos os setores: indústria, turismo, o que tu queiras basicamente. Tanto na parte de candidaturas, como na parte de acompanhamento, comercial, portanto ouves um bocadinho as histórias de todos os setores, queixas, também és um bocadinho psicóloga, portanto fazes um bocadinho de tudo, é essa basicamente a experiência.

Abigail Vidal

Ok, e com base nessa experiência quais é que consideras serem os principais obstáculos que são enfrentados pelas start-ups digitais em Portugal?

Sofia Ferreira |

Desde logo, a dimensão do mercado, o facto de ser digital permite-te abordar mercados internacionais, mas nos mercados internacionais também tens concorrência de outros mercados que ~~seca~~ conseguem fazer preços mais baixos e têm imensos recursos como por exemplo na parte digital tens a Índia que é extremamente forte, o único senão deles digamos assim tem haver ~~seca~~ com algumas dificuldades ainda em termos de língua, portanto o inglês deles é um bocadinho diferente do nosso, pronto mas tirando isso em termos de concorrência são, na parte digital de programação, informática, ~~etc~~ são top portanto logo por aí temos essa parte de concorrência, depois para além disso o que é que nos falta em termos de ~~empresari~~ empreendedorismo em Portugal, quais são os desafios enfrentados pelas start-ups não é?

Abigail Vidal

Sim.

Sofia Ferreira

É difícil montar uma empresa em Portugal!

Abigail Vidal

Tu montaste a tua, não é?

Sofia Ferreira

É difícil ser empreendedor em Portugal, porque basicamente tens que estar em todas as frentes e quando comesas do zero, do zero quer dizer, toda a gente começa do zero por mais que tenhas alguma rede de contactos, uma coisa é tu trabalhares para alguém, outra coisa é teres de fazer e tu teres de assumir a responsabilidade de tudo. E as dificuldades são imensas, mas acho que as que são mais frustrantes, porque uma coisa é quando tu estás a usar o teu tempo para angariar clientes, para melhorares o produto ou o serviço, para estares a falar com a equipa, para estares a contratar, tudo isso acho que à partida dos empreendedores com quem falo é tranquilo, os maiores pontos de frustração são no contexto, e o contexto vem de tudo aquilo que é estado, impostos, burocracia, que fala-se imenso de desburocratização, de digitalização, etc, mas depois as próprias ferramentas digitais que o Estado lança não funcionam, não consegues aceder, estão em baixo, estão lentas, é preciso um papel e passar não sei onde, porque a chave e o PIN não estão a funcionar, basicamente é isso e são essas as queixas fundamentadíssimas que ouves. Em termos de impostos é surreal a cada dois trabalhadores que tens, ou num par de trabalhadores, tu pagas em impostos entre TSU, IRS, etc, dava para contratar uma terceira pessoa, portanto acho que isso diz tudo sobre a carga de impostos, e estamos só a falar de impostos diretamente sobre o trabalhador, porque depois ainda tens as entregas de IVA que são 23% do que cobras ao cliente que tens que entregar ao estado, tens o IRC todos os anos que para além do IRC normal que se assemelha ao IRS, portanto não é bem semelhante ao IRS lá está porque o IRS no final em Maio tu fazes as contas daquilo que descontaste ao longo do ano anterior, e o apuramento final, e vês se tens de entregar ou a receber do estado e está feito. Nas empresas para além disso, há os pagamentos por conta que é com base naquilo que tu ganhaste o ano passado, ainda tens que ir adiantando ao estado três transferências durante o ano, no final a ver se de facto tens lucro ou não, se não tiveres lucro pronto depois em Agosto eu acho que eles devolvem o valor, mas essencialmente é isso, os impostos são extremamente elevados, a burocracia é inacreditável e quando é burocracia não é só a parte de, a contabilidade dá vasão a grande parte da burocracia, aliás os contabilistas não trabalham para a empresa, os contabilistas trabalham para o estado ponto final, para além disso, dessa parte mensal e trimestral tens a parte toda de se é necessário uma licença do espaço, tens que ter em atenção porque se no site não tens o aviso que a chamada tem o custo de uma chamada local podes ser multada, há um cem numero de regras e regrinhas e taxas e taxinhas que a maior parte dos empreendedores quando estão a pensar montar empresa não fazem sequer ideia e depois vão levando com essas coisas à medida que o tempo vai passando.

Abigail Vidal

E isto é generalizado ou é algo que verificas em diferentes regiões do país, ou seja, o Norte é mais simples, no Centro é diferente, no Sul.

Sofia Ferreira

Não, esta parte de burocracia, impostos, etc, é tudo generalizado.

Abigail Vidal

Ok, então não identificas nenhuma diferença relevante do ecossistema de empreendedorismo do Norte do país ou noutras regiões.

Sofia Ferreira

Não, é diferente, é diferente em termos de recursos, por exemplo a região Norte, a região Centro e Lisboa são regiões que têm os polos universitários bem desenvolvidos, tens redes de comunicações, tens acesso a internet 5G, tens muito mais pessoas, portanto é mais fácil ainda assim de arranjar recursos humanos, acaba por ter um ecossistema a funcionar muito melhor, do que por exemplo uma zona como o Alentejo, o Algarve, o interior, como os Açores, a Madeira não tanto, mas em que aí começa logo por uma falta de recursos humanos gritante, falta de acesso a meios, mesmo em termos de serviços públicos é diferente, portanto se fores a uma câmara municipal no interior do país falar sobre uma licença industrial a maior parte deles nem sequer sabe o que aquilo é, nem tem recursos para te dar respostas, ou os que estão não te sabem responder sobre o que é necessário, nos grandes centros à partida,...

Abigail Vidal

As pessoas já sabem!

Sofia Ferreira

... já estão mais familiarizados com as coisas, portanto, mesmo em termos de ecossistemas é um bocadinho diferente, principalmente a região Norte em termos de tecnologias tens muita parte empresarial, tens polos também muito fortes na zona de Braga, Porto, Aveiro, portanto aí sim.

Abigail Vidal

Ok, claro que tu criaste a tua própria empresa, mas quais são as condições e conhecimentos essenciais para a criação de uma start-up? Achas que o pessoal do Norte aqui tem essas competências ou não?

Sofia Ferreira

O pessoal do Norte tem uma competência muito forte!

Abigail Vidal

Trabalha.

Sofia Ferreira

Não discordando no resto das regiões, mas de facto o pessoal do Norte é o pessoal que faz acontecer e ponto final, não tens entrega e garra, claro que há exceções, mas generalizadamente no Norte as pessoas são muito mais ativas. Agora sobre a parte do produto, mercado,

conhecimento técnico, quando montas uma empresa o que é importante é teres algo para vender, saber como é que o vais vender, como é que o vais entregar, que recursos é que necessitas, no fundo é isso. Generalizadamente quando alguém monta uma empresa tem noção mais ou menos destas coisas, grande parte sabe onde é que estão os clientes, como é que vai lá chegar ou pelo menos perceber de que formas é que consegue lá chegar e o que é que quer entregar, muitos empreendedores e nomeadamente da área de tecnologia, por exemplo, normalmente são pessoas com uma formação de base muito técnica estão muito focados em que o produto tem que estar perfeito e tem que ter esta e esta e aquela característica técnica e não têm tanta facilidade depois, ou seja, estão tão focados no bebé que depois não conseguem ver um bocadinho de fora e perceber ok mas o que é que é importante? Isto não tem que estar perfeito, o ótimo é inimigo do bom, temos é que perceber que clientes é que vão trazer dinheiro para a empresa, porque a empresa para sobreviver sendo uma start-up, por mais que tenha disponibilidade financeira e um capital inicial para investir, se rapidamente não começa a ter clientes e a gerar cash-flow, não tem sobrevivência, portanto em alguns casos de tecnologias e etc, há alguma falta de conhecimento do mercado, conhecimento do que é um cash-flow, do que é necessário para gerir dinheiro no fundo.

Abigail Vidal

Tudo o que é preciso para gerir uma empresa certo!

Sofia Ferreira

O conhecimento técnico está acima da média mundial naquilo que é o produto em si, mas depois não há essa parte de como chegar ao mercado e gerir a empresa propriamente dita e depois isso também gera algumas frustrações, porque a maior parte desses empreendedores acabam por ter como pilar o contabilista e acham que o contabilista é tudo, advogado, gestor, é financeiro e que sabe um bocadinho de tudo, e não é verdade, lá está os contabilistas normalmente estão em modo sobrevivência, eles já estão com margens tão apertadas em termos de rentabilidade que acabam por estar a trabalhar para o estado e não propriamente em termos de gestão de empresa, e raros são os gabinetes maiores e clientes e empresas com já alguma dimensão é que tem um contabilista secalhar como um gestor ou fiscal ou financeiro, mas secalhar depois a empresa quando atinge uma determinada dimensão acaba por já ter um departamento interno para isso. Ou seja, para start-ups propriamente ditas também há essa falha dessa parte, da componente fiscal e financeira, mercado e acho que é um bocadinho por aí, não me estou a recordar de mais nada em específico.

Abigail Vidal

Ok e acompanhando várias start-ups, start-ups que também cresceram e secalhar empresas

também, micros e pequenas empresas e start-ups que também falharam, na tua opinião quais são os erros mais comuns cometidos?

Sofia Ferreira

Muitas vezes essa questão do timing, de perceber e achar que tem que estar tudo perfeito para lançar no mercado, em vez de se calhar ir por etapas de tentativa e erro, de lançar uma pequena versão, testar e ver se o mercado reage e depois se calhar adaptar o que for necessário, e isso nota-se muito em projetos mais de tecnologia que exigem investigação, desenvolvimento, etc, há muito essa coisa de aquilo na cabeça deles faz todo o sentido e vai ser extremamente superior aquilo que existe na concorrência e vai ser um sucesso. E depois gasta-se imenso tempos e recursos em preparar e ter tudo perfeito e não houve testes antes, e depois quando aquilo chega ao mercado já houve alguém internacional com maior dimensão que já lançou aquilo, que já está no mercado, portanto esse é um dos erros mais comuns. Outro, tem haver com a falta de conhecimento da parte de gestão, financeira e de impostos, há muitas empresas que quando lançam não tem noção que ao fim de um ano tem que pagar x em IRC e que vão ter que pagar todos os meses x em impostos e isso é um constrangimento grande e depois achar que por exemplo a banca pode ser uma solução, e normalmente a banca em start-ups, infelizmente, não é solução pelas exigências que fazem em termos de garantias, abates pessoais, portanto eles próprios não assumem riscos, portanto a banca também não é solução. Acho que a maior parte das empresas é por aqui que cede.

Abigail Vidal

Ok, os apoios públicos normalmente também apoiam as empresas a crescer e as start-ups, e como é que avalias estes apoios públicos que existem nas start-ups, especialmente no e-commerce se houver?

Sofia Ferreira

Lentos, extremamente frustrantes e acho que essas são as duas principais palavras para descrever o que se passa em relação a apoio a start-ups e no e-commerce, estamos a falar de programas para executar durante 12 meses que é o que está definido em termos de aviso por exemplo, com prazos de análise, no primeiro concurso que foi literalmente 12 meses, um ano entre a submissão e a resposta e depois da resposta ainda se teve que aguardar mais quase meio ano para o primeiro pagamento, portanto completamente incompatível com o funcionamento de uma start-up, e na segunda fase já vamos em sete meses de análise, portanto acho que isso responde. Extremamente lento, extremamente frustrante, em termos de burocracia pelo menos estes de start-ups não tem sido tão burocráticos quanto isso pelo menos na fase de candidatura, depois na de execução é diferente, ao contrário de projetos europeus em que se parte do princípio que as empresas e as pessoas que estão envolvidas em projetos, o fazem de boa fé e portanto enviam-te um excel para preencheres as despesas e pagam com base nisso essencialmente, nos programas nacionais não, tu tens que enviar a vida toda financeira e burocrática da empresa,

fatura, pagamento, comprovativo de pagamento e o comprovativo de transferência bancária ou cheque não é suficiente, portanto tens de enviar o extrato bancário completo, para eles comprovarem que o valor saiu da empresa e na contabilidade também tem que ver se está tudo reconhecido na contabilidade, porque a fatura está em nome da empresa, hoje existe o e-fatura, mas obviamente que aquilo não vai estar reconhecido na contabilidade da empresa, portanto é necessário enviar papéis e às vezes estamos a falar de pedidos de reembolso com 200 faturas em que é necessário todo este trabalho.

Abigail Vidal

Todos estes comprovativos e extratos para cada uma delas.

Sofia Ferreira

Sim e, portanto, estas start-ups se o quisessem fazer por exemplo sem apoio externo, tinham que ter um recurso humano praticamente só a fazer isto pelo menos meio ano.

Abigail Vidal

E para start-ups é impensável.

Sofia Ferreira

Sim e tem a probabilidade de haver alguma coisa que não faça sentido, e depois entrava todo o processo e vem o pedido de pagamento todo para trás e ficam mais dois meses à espera.

Abigail Vidal

Sim e para uma start-up que acabou de ser criada não conseguem esperar esse tempo. Então era o que estávamos a dizer que o acesso a financiamento público, bancário continua a ser um entrave gigante.

Sofia Ferreira

Sim agora há algumas figuras que tem criado, portanto o banco português que foi criado com o início do Portugal 2030, mas que esteve parado e não funcionou agora nos últimos dois ou três meses parece que está a começar a funcionar, estão a emitir garantias automaticamente aprovadas para empresas que tem candidaturas do Portugal 2030 e PRR aprovadas, portanto isso ajuda as empresas a ter financiamento bancário para irem arrancando com os projetos enquanto os reembolsos não são aprovados porque estão extremamente lentos e no caso do PRR estamos a falar de reembolsos que estão a aguardar pagamentos à um ano, o que é completamente incompatível com o que quer que seja de uma empresa, pelo menos essa parte sim, em termos de business também estão a ser formalizadas mais algumas coisas, mas ainda são coisas muito burocráticas para determinada dimensão que não são propriamente acessíveis a qualquer pessoa.

Abigail Vidal

A qualquer pessoa que quer iniciar, então nós vimos aqui pronto existem muitas barreiras, mas se tu estivesses no governo qual é que era a tua prioridade de estratégia para fortalecer este ecossistema empreendedor?

Sofia Ferreira

Baixar/Eliminar impostos para start-ups pelo menos, quer dizer para empresas no geral e para trabalhadores em geral porque a carga fiscal é extremamente elevada mas baixar impostos para start-ups, garantir que em termos de start-ups, lá está que as empresas e o cidadão é tratado como pessoa de boa-fé e não quase como um potencial criminoso que está previamente sinalizado por ser um empreendedor que é basicamente isso que acontece em Portugal, tu montas uma empresa, para a sociedade és visto como o pseudocapitalista, a maior parte das pessoas que montam empresas não são capitalistas, não tem grande capital são só corajosos basicamente e ingénuos também pronto, porque não tem noção da quantidade de dificuldades que vão passar.

E baixar/eliminar impostos é super importante para que as empresas consigam respirar porque estás a começar, estás a tentar montar uma equipa, tens salários para pagar, tens que arranjar clientes, estás a tentar lançar-te e já te estão a colocar um peso extra em cima em termos de cargas de impostos, burocracias, etc que não faz sentido. A questão da boa-fé tem haver com encararem o empreendedor como alguém de boa-fé, não é preciso estar a investigar e analisar um empreendedor que está a tentar montar, que está a tentar criar emprego, que está a tentar fazer alguma coisa diferente.

Portanto, desse ponto de vista não fazer exigências de tudo e mais alguma coisa em termos de burocracias, de licenças, de documentação nos acessos aos programas e nos financiamentos, acho que temos que seguir o exemplo europeu e com os sistemas informáticos que estão montados, nem sequer faz sentido lá está, porque é que é necessário fazer tanta burocracia, tantos formulários, tantos balcões dos fundos que depois nem sequer funcionam, cada programa com uma plataforma diferente, com funcionamentos diferentes, que os próprios técnicos muitas vezes do lado de lá, não sabem sequer como é que está a funcionar, nem sequer conseguem ajudar, com 50 manuais diferentes de preenchimentos de pedidos de reembolso, ou de formulários de candidaturas...

Abigail Vidal

Que depois varia de técnico para técnico

Sofia Ferreira

...Não faz sentido, isto tem que ser unificado e simplificado ao nível da união europeia, tens um formulário, tens um link, funcionam da mesma forma é preenchido um excel todo muito bem, ah pois depois o excel ainda tem que assinado, para além de se enviar, para além das faturas que estão reconhecidas no e-faturas, portanto se eles quiserem percebem que são reais, tens que enviar os extratos da contabilidade, e o contabilista ainda tem que assinar o papel que saí para garantir.

Abigail Vidal

Que está tudo em ordem!

Sofia Ferreira

Portanto, não faz sentido nenhum a nível de burocracia, é ridículo e quando se fala em digitalização e a seguir nos pedem para imprimir o cartaz, e depois nos dizem que o cartaz não está correto, porque a frase devia ter mais uma vírgula no meio e tem que se imprimir novamente o cartaz quando estamos a falar de programas de descarbonização e digitalização não faz qualquer sentido, portanto acho que é necessário levar as coisas a sério, trabalhar os programas a sério e mete-los ao dispor de quem efetivamente quer criar coisas e não partir do princípio que as pessoas são desonestas e que o empresário o que quer é pegar nos fundos europeus e desviar para comprar um carro

Que aconteceu no passado? Não tenho duvida nenhuma, temos hoje em dia ferramentas digitais, fiscais que permitem fiscalizar e impedir que isso aconteça de outras que não seja penalizar quem quer fazer o bem, e cortar as pernas a quem quer fazer as coisas bem, temos acho que temos que as usar e deixar de penalizar quem não fez nada de errado e só quer andar com as coisas para a frente, e esta nova geração de empreendedores está a ser penalizada por erros que foram cometidos no passado por outras pessoas e não faz sentido nenhum.

Abigail Vidal

Sim,

Sofia Ferreira

Se estás a fazer um pedido de financiamento para uma start-up, que é no fundo um voucher para start-up não faz sentido ser um voucher de 30.000 que tens que demonstrar no final como é que foi executado, porque é que demora um ano a ser analisado.

Não faz sentido, se é para analisar os critérios tem que ser minimamente tangíveis, também outra coisa que acontece, agora há e bem a ideia de ter que atingir e demonstrar resultados no final da execução do projeto, e isso faz sentido, mas não nos podemos esquecer que por exemplo no caso de start-ups e mesmo de outras empresas, a empresa pode ter tido um determinado histórico e de repente surgir alguma questão que seja interna à empresa ou até mesmo externa que a empresa não controla e depois não vai conseguir atingir por algum motivo os resultados e não há essa flexibilidade. Parte do pressuposto que foi má gestão, má fé, que desviou, a geração

de empreendedores está a ser castigada por erros que foram cometidos por outros empreendedores com menos formação antigamente, e agora quem paga são estas pessoas que tem outro tipo de conduta, outro tipo de ética e outro tipo de forma de estar e que levam com esta burocracia ridícula, numa era em que se fala de digitalização, não faz sentido.

Abigail Vidal

Só tenho mais uma questão surpresa, nas últimas duas entrevistas que eu fiz, disseram ambos a mesma coisa, a pergunta era: Se estivesse a criar a tua start-up e pudesses mudar alguma coisa, o que é que fazias? E ambos disseram não criava em Portugal a minha start-up, qual é a tua opinião sobre isso?

Sofia Ferreira

Entendo e tenho ouvido vários relatos sobre, nomeadamente pessoas que lá está com formação, não tem haver só com o nível de formação, tem haver com os contactos e que desenvolvem, nomeadamente quando é contactos internacionais, é comum ouvir isso que não se fazia em Portugal, pela carga de impostos, pela burocracia, pelos timings, portanto sim entendo, percebo e deixa-me extremamente triste que essa seja a realidade, porque tal como temos pessoas que podiam trabalhar em Portugal, que são extremamente formadas, que é a geração mais bem formada de sempre, podiam estar a trabalhar em Portugal e a contribuir para avançarmos enquanto país e sociedade, estão a sair para fora para procurar outras condições, o mesmo se passa com empreendedores que tem capacidade para fazer isso lá fora, e vão começar a sair daqui e não há fundos europeus, nem nada que os prenda. Muitas vezes conseguem rentabilizar em termos de fundos europeus, mas não compensa o tempo que despendem, os custos do contexto todo para estar em Portugal.

Nós temos um exemplo de um cliente que é irlandês que queira montar empresa em Portugal, no contexto do têxtil e que já está a fugir para ir para o Egito, portanto isso tem haver com essas dificuldades que é que querer fazer alguma coisa em Portugal infelizmente.

Abigail Vidal

Infelizmente é assim.

Obrigado!

Sofia Ferreira

Obrigado!

Abigail Vidal parou a transcrição

Table 30 - Overview of the interview with Sofia Ferreira

FINANCIAL CONSULTANT - SOFIA FERREIRA	
Important Topics	Positioning
1. Structural obstacles faced by digital startups in Portugal	- The small size of the domestic market forces digital startups to seek internationalization early on; - Global competition, particularly from countries such as India, puts pressure on prices and available resources; - State bureaucracy and the inefficiency of public digital tools are a significant source of frustration; - The tax burden is extremely high and discouraging, especially for early-stage companies.
2. Cross-cutting barriers in the national territory	- Difficulties related to taxes, bureaucracy, and the regulatory context are common throughout the country; - Regional differences are mainly evident in terms of human resources and infrastructure: the North benefits from its proximity to university centers, access to technology, and greater business dynamism.
3. Profile and skills of entrepreneurs in the North	- Entrepreneurs in the North stand out for their resilience, execution skills, and pragmatism; - There is often a gap between technical knowledge and understanding of management, financial, and market aspects.
4. Common mistakes made by startups	- Excessive technical perfectionism and lack of product validation in the market (lack of prototyping and testing); - Lack of knowledge of tax obligations and lack of financial planning; - Unrealistic expectations regarding bank financing, which is rarely a viable solution for startups.
5. Evaluation of public support	- Public support mechanisms are described as slow, bureaucratic, and out of touch with the reality of startups; - The slowness of analysis and payments is incompatible with the life cycle of a startup company; - Excessive documentation requirements and lack of flexibility undermine the effectiveness of support.
6. Public policy recommendation	- The interviewee advocates a tax reduction or exemption for startups in their first years of activity; - She also suggests an approach based on the presumption of good faith on the part of the state, administrative simplification, and alignment with European best practices in digitization and financing.
7. Perception of the entrepreneurial environment in Portugal	- There is a widespread feeling that Portugal is not the ideal country to launch a startup, due to the tax burden, bureaucracy, and lack of agility in the system; - Cases of foreign entrepreneurs and investors giving up on projects in Portugal are increasingly frequent, opting for more favorable locations, such as Egypt or Eastern European countries;
Interviewees' Proposals for Improving the Start-up Ecosystem	Tatiana Sá Marques proposes several measures to improve the startup ecosystem in Portugal. First, she advocates the inclusion of financial literacy and entrepreneurship training in university curricula, regardless of the field of study: "having some knowledge of entrepreneurship [...] because even when working for someone else, there is nothing to lose in understanding how business works." She believes that this preparation is essential to mitigate the common mistakes made by inexperienced entrepreneurs, as well as to stimulate entrepreneurial attitudes in young people. Secondly, she reinforces the urgent need for the State to meet deadlines, pointing out that the unpredictability of funds and institutional responses is often "enough to ruin all the effort." Furthermore, he argues that support should be more comprehensive and tailored to the reality of the Portuguese business fabric, which is still dominated by traditional sectors, i.e., excessive focus on "deep tech" or "artificial intelligence" may exclude initiatives that are equally relevant to the national economy.
Lessons Learned and Recommendations	The main lesson learned by the interviewee relates to the difference between expectation and reality in the entrepreneurial journey. She emphasizes that everything "takes much longer than one might imagine" and that success depends on the ability to deal with delays, failures, and uncertainties. She also notes that initial enthusiasm cannot replace a well-structured strategic plan with safety margins and alternative scenarios. In addition, she warns of the risks of naivety in business, particularly in relationships with suppliers and partners, noting that caution is needed when contracting and making advance payments, as the lack of guarantees can leave the entrepreneur unable to respond. Finally, he recommends that future entrepreneurs ask themselves realistically: "If this takes twice or three times as long, am I willing? Can I find my way?" This preventive and reflective approach is seen as fundamental to ensuring the sustainability of the company.