

PLANO DE NEGÓCIO PARA FRUTARIA MARIA  
TANGERINA

Marisa Ferreira Santos

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Empresas

Orientador

Professor Joaquim Vicente Rodrigues, professor auxiliar convidado, ISCTE-IUL,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2018

## **I. Resumo**

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de negócio de apoio à criação de uma nova empresa, a Maria Tangerina, retalhista de legumes e frutas.

Na fase inicial foram realizadas análises internas e externas, através de recolha de dados na região, aplicação de questionários em formato de entrevista presencial e também com possibilidade de resposta online. Estas análises culminaram num diagnóstico que aponta como pontos fracos o conhecimento limitado da promotora na área do comércio de retalho alimentar, o baixo valor de capitais próprios para investimento inicial, a inexistência de marca e a necessidade de legalização do espaço e obras de remodelação. Por outro lado os pontos fortes apontam para uma larga rede de contacto de produtores locais, existência de espaço próprio, conhecimento do público-alvo, proposta de conceito diferenciador, a experiência no atendimento ao público e formação e competências na área da gestão de empresas.

Assim, tendo em consideração todos os pontos fortes e fracos do negócio bem como as oportunidades e ameaças externas detetadas, este projeto apresenta um plano de negócio que permite atingir os objetivos da empresa e satisfazer as necessidades do mercado.

O projeto termina com a apresentação de um orçamento previsional associada à estratégia de negócio proposta, evidenciando um potencial de crescimento a médio-prazo.

**Palavras-chave:** Plano de negócio, modelo de negócio, negócios locais, frutaria

**Classificações no Sistema de Classificação JEL:** M - Administração de Empresas e Economia Empresarial, Marketing, Contabilidade

## **II. Abstract**

This project aims to develop a business plan to support the creation of a new company, Maria Tangerina, a vegetables and fruits retailer.

In the initial phase, were carried out internal and external analyzes through data collection in the region, application of questionnaires in face-to-face interview format and also with an online response possibility. These analyzes culminated in a diagnosis that points out as weak points the promoter's limited knowledge in the area of food retail trade, the low value of capital for initial investment, the lack of brand and the need for space legalization and remodeling works. On the other hand the strengths point to a wide network of contact of local producers, existence of their own space, knowledge of the target, proposal of differentiating concept and the experience in the public relations and training and skills in the area of business management.

Thus, taking into account all the strengths and weaknesses of the business as well as the opportunities and external threats detected, this project presents a business plan that allows to reach the main goals of the company and satisfy the needs of the market.

The project ends with the presentation of an estimated budget associated to the business strategy proposal, showing a growth potential in the medium term.

**Key words:** Business plan, business model, local business, greengrocery

**Classifications of JEL Classification System:** M - Business Administration and Business Economics, Marketing, Accounting

### **III. Agradecimentos**

Pretendo agradecer a todas as pessoas que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização desta Tese de Mestrado, especialmente o meu orientador, Professor Joaquim Vicente Rodrigues pela sua disponibilidade e encorajamento permanente. Aos restantes professores que acompanharam o meu percurso académico e que me proporcionaram ao longo deste anos conhecimento e ferramentas que são a base para o futuro.

Especial agradecimento à minha família e amigos, pela compreensão, apoio constante e por acima de tudo terem sempre acreditado em mim. Todos eles tornaram este percurso mais fácil.

Dedico este projeto aos meus avós, que são a minha grande inspiração para este projeto.

## IV. Índice

I. Resumo.....	II
II. Abstract .....	III
III. Agradecimentos .....	IV
<b>Capítulo 1. Sumário Executivo .....</b>	<b>X</b>
<b>Capítulo 2. Revisão da Literatura .....</b>	<b>11</b>
2.1. Comércio de Retalho.....	11
2.2. Novos formatos de Loja .....	13
2.3. Ambientes e experiências em loja .....	14
2.4. Perfil e comportamento do consumidor .....	16
2.5. <i>M-marketing</i> no retalho.....	19
<b>Capítulo 3. Breve caracterização da organização.....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 4. Visão, Missão e Valores da Organização .....</b>	<b>21</b>
4.1. Visão e Missão.....	21
4.2. Valores .....	21
<b>Capítulo 5. Contexto e tendências a nível internacional .....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 6. Análise Externa .....</b>	<b>23</b>
6.1. Meio envolvente .....	23
6.1.1. Envolvente política.....	23
6.1.2. Envolvente económica .....	23
6.1.3. Envolvente social .....	24
6.1.4. Envolvente tecnológica .....	26
6.1.5. Envolvente ambiental .....	26
6.1.6. Envolvente legal .....	26
6.2. Atratividade do Setor .....	27
6.3. Caracterização genérica do mercado.....	31
6.3.1. Outros elementos caracterizadores do mercado .....	32
6.4. Consumidores .....	32

<b>Capítulo 7. Oportunidades e Ameaças .....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo 8. Análise Interna .....</b>	<b>39</b>
8.1. Conceito .....	39
8.2. A Promotora .....	39
<b>Capítulo 9. Pontos Fortes e Fracos.....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 10. Análise SWOT dinâmica.....</b>	<b>41</b>
10.1. Fatores externos mais relevantes .....	41
10.2. Fatores internos mais relevantes.....	43
10.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos.....	44
10.4. Diretrizes estratégicas.....	46
<b>Capítulo 11. Fatores Críticos de Sucesso de Negócio .....</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 12. Vantagens Competitivas da Empresa .....</b>	<b>47</b>
<b>Capítulo 13. Objetivos .....</b>	<b>47</b>
<b>Capítulo 14. Estratégia de Marketing.....</b>	<b>48</b>
14.1. Segmentação e <i>targeting</i> .....	48
14.2. Posicionamento .....	49
14.3. Marketing-mix.....	50
14.3.1. Política de Produto.....	50
14.3.2. Preço .....	52
14.3.3. Distribuição .....	52
14.3.4. Comunicação.....	53
<b>Capítulo 15. Estratégia de Negócio .....</b>	<b>53</b>
15.1. Modelo de Negócio Canvas .....	53
15.2. Mapa do Perfil do Cliente e Mapa de Valor.....	55
15.3. Relação com os Clientes.....	59
15.4. Canais .....	59
15.5. Parceiros-Chave .....	59
15.6. Recursos-Chave .....	60

<b>Capítulo 16. Plano de Implementação .....</b>	<b>60</b>
16.1. Ações .....	60
16.1.1. Ação 1 – Início de atividade .....	60
16.1.2. Ação 2 – Candidatura a Programas de Apoio e Financiamento .....	61
16.1.3. Ação 3 – Criação da Infraestrutura .....	64
16.1.4. Ação 4 – Formação Equipa de Trabalho .....	66
16.1.5. Ação 5 – Criação de Marca e Design .....	67
16.1.6. Ação 6 – Constituição de Parcerias .....	68
16.1.7. Ação 7 – Definição do conceito e desenvolvimento de Aplicação Móvel .....	70
16.1.8. Ação 8 – Elaboração de um Plano de Comunicação .....	71
16.1.9. Ação 9 – Inauguração da Loja .....	74
16.2. Cronograma e Equipa de Implementação .....	76
16.3. Monitorização e Controlo .....	77
<b>Capítulo 17. Plano de Contingência .....</b>	<b>79</b>
<b>Capítulo 18. Orçamento Previsional .....</b>	<b>80</b>
<b>Capítulo 19. Conclusão .....</b>	<b>81</b>
<b>Capítulo 20. Bibliografia .....</b>	<b>83</b>
<b>Capítulo 21. Anexos .....</b>	<b>86</b>
Anexo 1 – Questionário a potenciais consumidores .....	86
Anexo 2 – Orçamento Equipamento Hoteleiro .....	92
Anexo 3 – Orçamento Eletricista .....	99
Anexo 4 – Orçamento Estuque e Pintura .....	101
Anexo 5 – Orçamento Canalização .....	102
Anexo 6 – Cronograma, Orçamento e Equipa de Implementação para o plano Proposto ...	103

## V. Índice de Figuras

Figura 1 - Mapa Concorrência Direta.....	36
Figura 2 - Mapa Concorrência Indireta .....	37
Figura 3 – Mapa Percetual para 3 segmentos-alvo da loja Maria Tangerina .....	49
Figura 4 – Triângulo de Ouro do Posicionamento para a loja Maria Tangerina .....	50
Figura 5 - Imagens ilustrativas do conceito de loja. Fonte: Exemplos e Casa Ganilho .	51
Figura 6 - Modelo de negócios para a loja Maria Tangerina.....	54
Figura 7 - Mapa de Valor e Mapa de Perfil do Cliente para Segmento 1 .....	56
Figura 8 - Mapa de Valor e Mapa de Perfil do Cliente para Segmento 2 .....	57
Figura 9 - Mapa de Valor e Mapa de Perfil do Cliente para Segmento 3 .....	58
Figura 10 - Visão Frontal Loja Maria Tangerina .....	64
Figura 11 - Visão Interior Loja Maria Tangerina .....	64



## VI. Índice de tabelas

Tabela 1 - 3 categorias do comportamento do consumidor	17
Tabela 2 - Ameaça de entrada de novos concorrentes (barreiras à entrada)	28
Tabela 3 - Rivalidade entre as empresas do setor	29
Tabela 4 - Ameaça de produtos substitutos	29
Tabela 5 - Poder dos fornecedores	30
Tabela 6 - Poder dos clientes	30
Tabela 8 - Oportunidades e Ameaças	38
Tabela 9 - Pontos fortes e Pontos fracos	41
Tabela 10 - Análise SWOT Dinâmica - Fatores Externos	42
Tabela 11 - Análise SWOT Dinâmica - Fatores Internos	43
Tabela 12 - Análise SWOT Dinâmica - Cruzamento dos Fatores	45
Tabela 13 - Cronograma e Equipa de Implementação para o plano proposto	76
Tabela 14 - Balanced Scorecard para a Maria Tangerina	78
Tabela 15 - Plano de Contingência Loja Maria Tangerina	79
Tabela 16 - Orçamento Previsional para os primeiros 4 anos do projeto	80

## **Capítulo 1. Sumário Executivo**

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de negócio de apoio à criação de uma nova empresa, a Maria Tangerina, retalhista de legumes e frutas, na zona Oeste de Portugal.

A ideia deste negócio partiu da filha de um produtor local de hortícolas, que pretende diferenciar a loja Maria Tangerina dos seus concorrentes pela proximidade ao consumidor, oferta de produtos de produtor local com garantia de qualidade e frescura e componente tecnológica, através de uma aplicação móvel.

Existem, no entanto, fortes concorrentes na região, o que torna este um sector bastante competitivo. Contudo, foram identificadas oportunidades no mercado, entre as quais a maior procura por produtos de produção local, o aumento do número de vegetarianos e o grande leque de produtores de legumes e frutas na região.

Assim, o modelo de negócio proposto, com objetivos estipulados a curto-médio prazo e a definição de públicos-alvo visa desenhar um posicionamento que vá ao encontro das necessidades do mercado e da empresa.

Pretendendo diferencia-se pelo seu carácter familiar, modernização, com atendimento personalizado e foco na proximidade e interesses do clientes, as ações propostas passam, entre outras, pela constituição da empresa, abertura do espaço, criação da marca e respetivo design bem como definição de um plano de comunicação e constituição de parcerias com empresas locais. Como fatores críticos de sucesso são referidos a localização, o conhecimento do mercado, diversidade e inovação da oferta e o atendimento profissional e personalizado.

O projeto termina com a apresentação de um orçamento previsional associada às ações propostas orçamentadas em cerca de 39.000,00€. Prevê-se que o período de recuperação do investimento seja de 5 anos com recurso a capitais próprios e à banca.

## Capítulo 2. Revisão da Literatura

Neste capítulo será feita a análise dos principais temas relevantes para o plano de negócio em estudo, através de uma revisão teórica sustentada em vários autores que abordam temáticas pertinentes para o projeto e que fornecerão uma base para os conceitos desenvolvidos nos próximos capítulos.

Começa-se por abordar o comércio de retalho, área de negócio alvo deste plano de negócio, bem como novas tendências para formatos, ambientes e experiências em loja. Posteriormente serão avaliadas questões relacionadas com a experiência do serviço ao consumidor e o perfil e comportamento do consumidor. Por último também abordaremos a aplicação do *m-marketing* no retalho.

### 2.1. Comércio de Retalho

Entende-se por comércio de retalho todas as atividades de comercialização de bens ou serviços ao consumidor final (Lendrevie et al., 2015). Logo, segundo os mesmos autores, qualquer entidade, independentemente de se tratar de um grossista, retalhista ou produtor, que venda diretamente ao consumidor final, seja através de loja física, telefone, internet ou correio, está a fazer retalho.

Os mesmos autores referem a teoria da roda do retalho como a teoria mais comum para ilustrar o desenvolvimento das formas de retalho. Esta teoria descreve o retalho através de várias fases, formando um ciclo. Na primeira fase, trata-se de uma forma de retalho assente na inovação, que entra no mercado com um *status* mais baixo: preços mais baixos, serviços mais limitados e sem aposta em publicidade. Depois disso, numa segunda fase, em que a pressão da concorrência é maior, existe o *upgrade* para o conceito de loja, com aposta no desenvolvimento de serviços, aumento de comunicação e melhoria na decoração. Na última fase, a fase de saturação, a entidade torna-se mais inflexível, mais pesada e conservadora, criando a oportunidade para a entrada de distribuidores com preços mais baixos (Lendrevie et al., 2015 e Sreten et al., 2017).

De acordo com Srichookiat e Jindabot (2017), na literatura identificamos 3 manifestações de modernização do comércio de retalho ao longo dos anos. Inicialmente existiam vários formatos de comércio a retalho: o hipermercado, o *cash and carry*, a loja especializada e a loja de conveniência. Nesta fase cada um destes formatos estava direcionado para

diferentes segmentos de mercado. Numa segunda fase a maioria das lojas mais modernas já faziam parte de cadeias de retalhistas, que expandiam os seus negócios para obter economias de escala.

Por fim, estas cadeias modernizaram-se, com interiores mais sofisticados, padronização de operações e melhoria nos modelos e sistemas de gestão (Srichookiat e Jindabot, 2017).

Esta modernização no retalho teve algum impacto negativo nos retalhistas locais, onde as formas tradicionais de retalho de alimentos têm sido cada vez mais substituídas pelo comércio internacional (Goldman et al., 2002, citados em Srichookiat e Jindabot, 2017). Entre os comerciantes tradicionais, os pequenos supermercados familiares, como os mercados dos frescos, foram aqueles que sofreram um impacto mais sério das cadeias modernas (Coe e Bok, 2014; Goldman et al., 2002, citados em Srichookiat e Jindabot, 2017).

Nas atuais condições de concorrência intensa e complexa, o comércio de retalho é um setor económico dinâmico e aquele que, em muitos países, tem uma participação crescente na criação de PIB (Produto Interno Bruto), valor acrescentado e emprego (Bronnenberg e Ellickson, 2015).

Por isso, é essencial que os comerciantes tradicionais entendam a evolução natural do mercado e identifiquem estratégias para também eles se modernizarem e continuem a captar novos clientes. Segundo Baregheh et al. (2012) a inovação nas PME (Pequenas e Médias Empresas) do setor alimentar tende a ser uma inovação gradual, com o foco de melhoria nos seus produtos e não nos seus processos. Scozzi et al. (2005) alertam para o facto de que a pequena dimensão da empresa conjugada com as poucas competências de gestão dos seus gestores, limita muitas vezes a inovação nas empresas do setor agroalimentar. Os gestores/responsáveis destas empresas deveriam agir como empreendedores e sobretudo como aqueles que desenvolvem o produto, não como meros produtores ou fornecedores. Na maioria das vezes isto não acontece por falta de conhecimento especializado, inexperiência em gestão, e desconhecimento sobre a regulamentação em vigor (Brinkmann et al., 2014). Neste sentido falta aos gestores e comerciantes tradicionais foco no crescimento a longo prazo e na inovação, que poderá ser conseguido com o desenvolvimento e implementação de novas formas de criar, entregar e captar valor.

No seguimento desta evolução será abordado no capítulo seguinte novos formatos de lojas sugeridos pela literatura.

## **2.2. Novos formatos de Loja**

Conforme foi constatado no capítulo anterior, nos últimos anos, surgiram grandes distribuidores, sobretudo no setor alimentar e vestuário, que com eles trouxeram novos métodos de gestão e conceitos mais modernos de loja, contrariando a realidade das pequenas lojas artesanais (Lendrevie et al., 2015). Assim, os mesmos autores defendem que, para sobreviver, o pequeno comércio, precisa de se reinventar, ter aspirações de crescimento e de melhoria das suas lojas.

Também a consultora Deloitte (2011) defende que os retalhistas devem adaptar os seus objetivos de forma a apresentarem uma proposta comercial sustentável que lhes permita satisfazer as necessidades dos consumidores e, que o papel da loja física terá cada vez mais um papel relevante na relação entre o retalhista e o consumidor.

Os empresários deverão procurar criar um conceito de interação com o consumidor onde as lojas são encaradas como um espaço de experiência que envolva o consumidor com a marca (Deloitte, 2011). Para tal é essencial definir qual o propósito da loja e quais os objetivos que a marca se propõe a atingir (Gilbert, 2003).

Já os autores Verhoef, Kannan e Inman (2015) alertam que a área do retalho mudou drasticamente na última década, principalmente devido à importância que os canais *online*, como redes sociais e aplicações *mobile*, têm vindo a ganhar. Os autores Brynjolfsson et al. (2013) reforçam esta ideia referindo que a tradicional loja de física de cimento e tijolo já não é o único canal disponível para satisfazer as necessidades do cliente.

O canal *online* trás, assim, novas variáveis no negócio a retalho, entre as quais, novas formas de contactar o cliente e novos locais para realizar a venda. Verhoef, Kannan e Inman (2015) referem que esta nova realidade irá obrigar a alterações nos tradicionais modelos do comércio de retalho.

Segundo Brynjolfsson et al. (2013), através do *online*, os retalhistas procuram fornecer novos atributos ao negócio, disponibilizando uma maior gama de produtos, preços mais competitivos e maior informação, como avaliações de produtos. Os canais móveis têm

ganho também alguma dimensão nomeadamente ao criar novas e mais complexas experiências de compra.

Cada vez mais, na realidade de *online versus offline*, procura-se transformar as lojas em centros de experiência, onde os consumidores podem interagir de forma significativa com o comerciante, tornando a loja num destino e não apenas num local de compra e venda de produtos (Bell, Gallino e Moreno, 2018). Os mesmo autores dão vários exemplos, entre eles, promover a experimentação de produtos no local, apresentar os produtos como os consumidores os vão consumir/utilizar em suas casas ou até mesmo oferecer uma bebida ao cliente durante a sua visita.

Para os retalhistas que já comercializam no *offline*, o importante será ter uma presença *online*, com um conceito omnicanal, promovendo a visita ao espaço físico, mesmo quando os seus consumidores estão a pesquisar ou a comprar *online*.

Com esta nova realidade multicanal, o tamanho médio da loja está a diminuir ao longo do tempo, consistente com a ideia de que retalhistas que já comercializavam no *offline* estão cada vez mais a procurar criar um ambiente mais íntimo, afastando-se das lojas amplas. Assim, a presença online poderá também ajudar a uma redução de custos de manutenção de stock diário (Bell, Gallino e Moreno, 2018).

Como conclusão, estes autores defendem que as lojas físicas estão muito vivas, mas com uma mudança subtil, mas profunda, no seu paradigma, agora procurando criar ambientes orientados para a experiência. Assim, espera-se que as lojas físicas atuais tenham espaços menores e criativos, apoiados em tecnologia.

### **2.3. Ambientes e experiências em loja**

No seguimento das conclusões do capítulo anterior pode constatar-se que cada vez mais as organizações têm vindo a reconhecer a importância da experiência de serviço para o cliente (Zomardijk e Voss, 2010). De acordo com Shaw e Ivens (2005), a criação de experiências memoráveis é cada vez mais encarada como uma forma de obter vantagem competitiva face a outras empresas concorrentes. Zomardijk e Voss (2010), citando Pullman and Gross (2004) referem que a experiência ocorre quando o consumidor tem alguma sensação ou adquire conhecimento através de interação com elementos criados pelo prestador de serviço.

Pine e Gilmore (1998), citados por Zomerdijk e Voss (2010), consideram que uma experiência ocorre quando uma empresa usa de forma intencional os seus serviços e bens, envolvendo clientes individuais de forma a criar um evento memorável.

Segundo Berry (2001) a chave para o sucesso no retalho será pensar a experiência do consumidor como um todo e assegurar quatro pilares essenciais: conhecer as emoções dos consumidores, tratá-los com respeito, apresentar uma resolução para os seus problemas e, por fim estabelecer um preço justo.

São vários os autores citados em Brakus et al. (2009), como Arnold et al. (2005) e Ofir and Simonson (2007), que defendem o ambiente personalizado do espaço comercial como forma de promover um serviço em que o consumidor usufruirá de uma experiência. A mesma fonte refere que o ponto-chave está em descobrir a forma como este ambiente personalizado e preparado para estimular os sentidos e emoções do consumidor afetará a experiência de compra e o envolvimento do mesmo com a marca.

Podemos ainda encontrar autores anteriores a 2000, como Bitner (1992), que estudou as diferentes dimensões que podem influenciar o contexto do serviço. A autora refere que o ambiente em loja engloba tanto os consumidores como os funcionários e que irá ter influência na forma como os dois se relacionam. Assim, o ambiente e a experiência em loja deve no fundo responder às necessidades de ambos os públicos. Zomerdijk & Voss (2010) também reforçam esta ideia referindo que a relação entre consumidores e funcionários é um fator que influencia a qualidade percebida e satisfação do cliente.

É importante também referir, com base em Roberts (2004), citado por Zomerdijk & Voss (2010), que os cinco sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato) são considerados cruciais para projetar uma experiência em loja. Os consumidores obtêm informações sobre o ambiente de loja através dos seus sentidos, e estes podem ser uma ligação direta às suas emoções. Quanto mais uma experiência envolver os sentidos, mais memorável será para o cliente.

Acrescentar ainda a visão dos autores Graa e elKebir (2011) que referem o ambiente de loja, a sua atmosfera, o design e o próprio serviço ao cliente como fatores de influência no comportamento de compra do consumidor. Elementos como a música, a luz e disposição dos produtos têm uma clara importância no tempo de permanência em loja e consequentemente no volume de compras de cada consumidor.

Em 1982 Milliman, citado em Attri e Jain (2018), estudou o efeito da música no ritmo de compra e os resultados indicaram que o tráfego de clientes fica significativamente mais lento com músicas de ritmos lentos, o que origina maior tempo de permanência em loja e maior volume de compras. Estes resultados também indicam que num dia de bastante tráfego, um ritmo de música mais rápido resultaria num ritmo mais rápido de compras por parte dos clientes e evitaria a percepção de multidão dentro da loja.

#### **2.4. Perfil e comportamento do consumidor**

Como se verificou no ponto anterior, o consumidor é um elemento chave para qualquer organização assim, segundo Mansoor e Jalal (2011), o conhecimento do seu perfil e comportamento é igualmente importante e determinante para o sucesso das campanhas de marketing e conseqüentemente para bons resultados financeiros.

O comportamento do consumidor centra-se no estudo das escolhas que cada consumidor faz durante o processo de compra, de forma a responder às suas necessidades (Perner, 2008). Esse comportamento não é estático e, sabe-se que resulta sobretudo da combinação da sensibilidade do consumidor (estatuto social, cultura ou o vencimento) com motivações externas que possam condicionar o seu comportamento (Mansoor e Jalal, 2011).

Khan et al. (2014), citados em Attri e Jain (2018), categorizou vários fatores que afetam a decisão de compra do consumidor como:

- Estímulos externos: promoções e publicidade, frequência da compra, ambiente de loja e disposição dos produtos;
- Percepções internas: estilo de vida, poder económico, pressão de tempo e personalidade;
- Comportamento de compra: preço, pagamento e tempo da compra;
- Variáveis demográficas: idade, sexo, profissão e estado civil.

Já Youn e Faber (2000), também citados em Attri e Jain (2018), acreditam que o comportamento de compra do cliente é influenciado essencialmente pelo estado interno dos clientes, como o seu bem-estar, poder social, realização pessoal, proximidade e reação ao stress. Além disso sabe-se que as experiências do cliente que envolvem interações com os vendedores, com o ambiente de loja, com a exposição dos produtos, aromas,



iluminação e música ambiente, também afetam o comportamento de compra dos clientes (Bashar et al., 2013).

No estudo de Attri e Jain (2018) foram identificados 7 principais fatores que afetam significativamente o comportamento de compra do consumidor:

- Atmosfera de loja;
- Personalidade do cliente;
- Comunicações de Marketing;
- Serviço;
- Percepção do ponto de venda;
- Disponibilidade de tempo;
- Exposição de loja.

Através dos vários autores conseguimos perceber que as motivações que levam um consumidor à finalização da compra são várias, desde a notoriedade da marca ao grau de envolvimento do consumidor com o produto e, quanto melhor uma organização conseguir prever o comportamento do seu consumidor melhor preparada estará para responder às suas necessidades e expectativas.

A literatura refere 3 categorias de comportamento do consumidor, conforme a tabela abaixo:

FASES	O QUE CONSISTE
Compras programadas/ automáticas	Associado a compras por rotina. São compras de baixa complexidade e que requerem pouca pesquisa. Exemplo: Café, jornal, etc
Compras refletidas	O consumidor dedica bastante tempo para pesquisa, comparação e reflexão acerca do produto/serviço a comprar. Normalmente associado a compras não frequentes, de grande valor, que requerem o investimento e que envolvem um risco psicológico maior, como casa ou automóvel.
Compras por impulso	Normalmente acontecem no ponto de venda, quando o consumidor contacta com o produto que lhe é apresentado de forma apelativa e irresistível. O período de informação e reflexão é muito curto e a compra é efetuada de imediato.

*Tabela 1 - 3 categorias do comportamento do consumidor*

Fonte: Autor, adaptado de Lendrevie et al. (2015), Peter e Olson (2007) e Wells e Prenskey (1997).

Bawa e Ghosh (1999) estudaram os fatores que explicam a variação no comportamento de compra em supermercados, chegando à conclusão que as características da habitação poderão ter grande influência no comportamento de compra do consumidor, afetando tanto o número de visitas à loja, quanto o gasto em loja. Isto reflete-se por exemplo, na quantidade de compras que um consumidor poderá fazer de acordo com a capacidade de armazenamento em sua casa, quanto menor o espaço disponível menos será o volume de compras em cada compra, mas poderá aumentar o número de visitas à loja. Em contrapartida, um consumidor que tenha um maior espaço de armazenamento na sua habitação poderá reduzir o número de visitas à loja, mas aumentar a quantidade de produtos a comprar.

Já Widyastuti (2018) estudou o impacto do *merchandising* visual e dos produtos de marca própria nas compras de impulso no comércio de retalho. A autora demonstra que as compras por impulso podem ter um grande impacto no volume de negócios de uma loja e, conclui que o *merchandising* visual, como as vitrines, manequins, sinalização no piso e diversidade de oferta tem um efeito bastante positivo na compra por impulso, assim como o ambiente de loja, como a iluminação, o design, as cores e os cheiros.

A criação de produtos de marca própria, com embalagem única e preços mais baixos poderá também influenciar de forma positiva a compra por impulso (Widyastuti, 2018).

Quanto ao perfil e comportamento do consumidor de frutas e vegetais frescos, sabe-se que este sofreu inúmeras alterações ao longo dos anos. Segundo Hughes (1996) o consumo de fruta fresca nacional, no Reino Unido, no final do século XX estava a perder dimensão, sendo o mais baixo na Europa, isto devido ao comportamento dos seus consumidores que, cada vez mais, compravam frutas nas grandes cadeias de supermercados em detrimento dos mercados locais.

Com a crise económica de 2007/2008 o poder de compra dos consumidores alterou-se, o que originou uma consequente alteração do seu comportamento. A tendência do consumidor foi reduzir o risco, procurando ofertas mais simples, perdendo, por vezes a lealdade às marcas/empresas a que eram fiéis até então (Stefanska, 2015).

Méndez (2014) diz-nos que apesar das refeições serem na maioria das vezes feitas em grupo (seja família ou amigos), a compra dos produtos e a sua confeção é normalmente uma tarefa solitária, feita maioritariamente pelas mulheres. Contudo, aquando da escolha da ementa e, consequentes produtos a comprar, tanto os homens como as mulheres tendem a optar por opções saudáveis, sendo esse um dos principais critérios de seleção em conjunto com o gosto pessoal de quem irá saborear a refeição.

Portanto, o preço não é um fator determinante na escolha dos produtos, mas tem um peso significativo. Segundo Méndez (2014) o consumidor não faz uma análise detalhada sobre o preço de cada produto ou, percorre loja atrás de loja, mas tende a utilizar critérios relacionados com o preço para selecionar o estabelecimento onde faz a maioria das suas compras.

Todavia, o critério que mais condiciona o local de compra de produtos alimentares é a existência ou não de produtos frescos. Assim, podemos concluir que as lojas locais, como frutarias especializadas, ou mercados locais serão cada vez mais uma escolha do consumidor em detrimento das grandes superfícies.

## **2.5. *M-marketing* no retalho**

De acordo com Shankar et al. (2010), a utilização do *smartphone* na rotina dos consumidores começa a ser cada vez mais uma realidade que também já se aplica no mundo do retalho. Contudo, este novo paradigma apesar de trazer muitas vantagens para o marketing no retalho, trás também muitos desafios para os comerciantes.

No estudo “*Mobile moves in on grocery shopping*” realizado pela plataforma de marketing Americana NinthDecimal, partilhado por Martin (2015), é divulgado que existe de facto uma crescente utilização dos telemóveis por parte dos consumidores enquanto realizam as suas compras no supermercado. O estudo indica que numa amostra de 1200 inquiridos (utilizadores de aplicações *mobile*), 68% recorrem ao seu telemóvel para consultar informações acerca dos produtos, desde composição nutricional, à pesquisa da própria marca do produto em causa.

Além disso, o mesmo estudo releva que 86% dos inquiridos garante que recorre ao seu telemóvel para preparar a compra, seja para encontrar cupões de desconto, criar listas de compras ou procurar receitas.

Já durante a compra são cerca de 59% dos inquiridos que admite recorrer ao telemóvel para rever a lista de compras, procurar descontos nos produtos ou comparar preços com outros retalhistas (Martin, 2015).

De acordo com o estudo “*Building mobile Apps for the modern enterprise or consumer*”, conduzido pela CRITEO, em 2015, 95% dos utilizadores de *smartphones* têm instaladas aplicações nos seus telemóveis, sendo que 41% destes recorrem a esta funcionalidade para efetuarem as suas compras. Para aqueles que não utilizam as aplicações para efetuar a compra, utilizam-na sobretudo para pesquisa acerca dos produtos. Segundo este mesmo estudo, esta é funcionalidade mais apreciada pelos utilizadores, contudo, a compra dos mesmos e comparação de preços são outras duas características muito apreciadas. Quando questionados, cerca de 56% dos inquiridos admite ter aplicações de retalhistas instaladas no seu telemóvel e 58% destes admite que isso torna os clientes mais leais à marca (Hamilton & Buss 2015).

O estudo “*Over 66 percent of all digital transactions now take place on mobile*”, partilhado por Chamberlain L. (2018), refere que 66% das transações digitais já são feitas através do telemóvel, sendo que mais de 45% dessas transações são efetuadas através de aplicações. Estes números indicam que não só os consumidores têm mais confiança para efetuar uma transação através de uma aplicação com a qual estejam familiarizados, como, caso uma empresa não esteja preparada para que os seus consumidores completem a compra através do seu *smartphone*, existe uma forte probabilidade de perderem esse consumidor.

O mesmo estudo refere ainda que muitos dos profissionais do marketing continuam a defender que o ciclo de compra se divide em duas fases. Na primeira, o consumidor utiliza o seu *smartphone* para pesquisar informação sobre o produto e a marca e, na segunda fase o consumidor utiliza o computador ou dirige-se à loja física para finalizar a compra. Contudo, tendo em conta o crescimento do peso da utilização do *smartphone*, especula-se que o ciclo de compra se altere na segunda fase com a substituição do computador pelo telemóvel (Chamberlain L., 2018).

Assim, conclui-se que o retalho terá cada vez mais de incluir o m-marketing na definição da sua estratégia de comunicação e vendas.

### **Capítulo 3. Breve caracterização da organização**

A Maria Tangerina, retalhista de legumes e frutas, surge como ideia de negócio da filha de um produtor de hortícolas na zona Oeste de Portugal. Destaca-se pelo seu carácter familiar, com oferta de produtos frescos, de qualidade e provenientes de produtores locais. Terá produtos de marca própria ‘Maria Tangerina’ e outros de fornecedores certificados. Como serviços adicionais terá oferta de sopa, tartes, compotas de fruta da época e outros alimentos *take-away*.

A Maria Tangerina pretende também destacar-se pela proximidade ao consumidor e modernização, por isso espera oferecer como complemento o serviço de entregas ao domicílio e aplicação móvel (para encomendas, sugestões de receitas, entre outros).

### **Capítulo 4. Visão, Missão e Valores da Organização**

#### **4.1. Visão e Missão**

Como visão a Maria Tangerina pretende assumir-se como uma referência de qualidade na comercialização de frutas e legumes frescos, contribuindo assim para o desenvolvimento da economia local.

A missão da Maria Tangerina é levar a cada um dos seus clientes um produto fresco e de excelente qualidade, com a garantia de que a maior parte dos produtos vendidos são plantados, cuidados e colhidos por parceiros de confiança.

#### **4.2. Valores**

Na Maria Tangerina acredita-se que a natureza deve ser tratada com respeito e dedicação. Procura-se criar relações de parceria transparentes e duradouras, com todos os fornecedores e clientes, sempre com a exigência de melhoria contínua. É também defendida a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social através do direto envolvimento com a comunidade local.

## Capítulo 5. Contexto e tendências a nível internacional

Os hábitos alimentares estão a mudar ao longo dos últimos séculos e, por consequência os setores agroalimentar e de comércio a retalho têm também sofrido algumas alterações.

Nas últimas décadas do século XX assistiu-se a grandes mudanças do setor do retalho alimentar na generalidade dos países desenvolvidos: emergência de grandes cadeias nacionais e internacionais e de novos formatos de loja. Apareceram os super e hipermercados, os centros comerciais e *retail parks* que foram ganhando espaço em detrimento do comércio tradicional.

Atualmente os produtos alimentares fazem parte de um mercado globalizado, estando disponíveis nas lojas, durante todo o ano, principalmente através das grandes cadeias, uma grande variedade de produtos que provêm de diferentes países/regiões. Isto resulta numa maior diversidade de oferta e conseqüentemente maior diversidade nos hábitos alimentares da população, passando a existir uma sociedade global cada vez mais semelhante nos seus hábitos alimentares.

Um estudo recente da *Symphony Retail Ai*, “*Supermarket 2020*” (2018), refere que as tendências do comércio de retalho alimentar apontam para um maior crescimento da marca própria e substituição das deslocações semanais dos clientes às lojas pelas compras através do comércio *online*.

Assim, prevê-se que as lojas diminuam o sortido em loja física, com redução do número de corredores e privilegiando oferta de alimentos preparados, no sentido de satisfazer as necessidades de conveniência e qualidade dos clientes.

A consultora internacional IDC (2018) refere também que é expectável que o setor invista cada vez mais em inteligência artificial sobretudo nos serviços ao cliente automatizados, aconselhamento dentro de loja, recomendação de produto e oportunidades de *merchandising omnicanal*.

## **Capítulo 6. Análise Externa**

### **6.1. Meio envolvente**

De forma a identificar os aspetos mais importante que caracterizam o meio envolvente foi realizada uma análise PESTAL, abordando as suas 6 componentes: envolvente política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal.

#### **6.1.1. Envolvente política**

Desde 2015 que o governo Português é liderado pelo Partido Socialista (PS) com acordo de incidência parlamentar com o Partido Comunista Português (PCP), com o Bloco de Esquerda (BE) e com o Partido Ecologista ‘Os Verdes’ (PEV). Estes 4 partidos constituem assim maioria no Parlamento, permitindo uma situação política de estabilidade.

Além disso, a intervenção do Fundo Monetário Internacional (FMI) tem contribuído para uma consolidação orçamental, com o objetivo da redução da dívida pública e desenvolvimento económico do País.

No que diz respeito ao setor agroalimentar, destacar a criação, em 2011, do Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável (PNPAS), pela Direção Geral de Saúde (DGS). O PNPAS tem como objetivo melhorar o estado nutricional da população com foco na dieta mediterrânica que, não só, traduz um padrão alimentar saudável, como também ilustra um estilo de vida onde se favorece a simplicidade e variedade dos alimentos, privilegiando o consumo de produtos vegetais sazonais frescos, de produção local e o consumo moderado de proteína e gordura animal (DGS, 2015 e INE, 2017).

No que toca a incentivos ao investimento, Portugal e a Comissão Europeia fizeram um acordo de parceria, em vigor entre 2014 e 2020, que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento. Este programa: Portugal 2020, traduz-se em vários programas operacionais, aplicáveis em várias áreas de atuação, como a agricultura.

#### **6.1.2. Envolvente económica**

A crise financeira mundial de 2008 e 2009 também se fez sentir em Portugal na generalidade dos setores. Esta crise trouxe a necessidade de criar políticas económicas e financeiras de ajustamento, principalmente com a chegada do FMI em 2011, que afetaram negativamente o poder de compra dos consumidores até meados de 2014.

Desde 2014 a economia Portuguesa tem apresentado uma trajetória de recuperação que, segundo o Banco de Portugal (2017), deverá manter-se em 2018 e 2019. Segundo dados do mesmo banco, em 2016 o PIB cresceu 1,4% e 1,8% em 2017, prevendo-se um crescimento de 1,7% em 2018 e 1,6% em 2019.

Ainda segundo a mesma fonte, destaca-se o comportamento das exportações, tanto de bens como de serviços, como um dos aspetos mais notáveis no processo de ajustamento da economia portuguesa, favorecendo uma reorientação dos recursos produzidos para setores mais expostos à concorrência internacional. Em contrapartida, apesar, de uma melhoria no mercado de trabalho, o consumo interno manter-se-á condicionado pelo baixo crescimento dos salários reais e pela necessidade de continuação do processo de redução do nível de endividamento familiar.

Segundo dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), Boletim Mensal da Agricultura e Pescas (2018), em dezembro de 2017, as maiores variações no índice de preços de produtos agrícolas no produtor foram observadas com índices positivos, nos ovos (+32,8%), nas aves de capoeira (+13,8%) e nos hortícolas frescos (+11,4%). Já o índice de preços na batata apresenta uma diminuição de 60,6% face a dezembro de 2016.

Também segundo o INE, Estatísticas do Comércio (2017), a atividade de comércio a retalho especializado, com CAE 472, registou, em 2016, um volume de negócios de mais de 27 milhões de euros, sendo que a margem comercial para pequenas empresas rondou os 22%. Referir ainda, de acordo com a mesma fonte, que os frutos e produtos hortícolas representaram 12% do volume de negócios de empresas com o CAE 472 e geraram mais de 3 milhões de euros em 2016.

Ainda de acordo com a mesma fonte, em 2017, o Índice de Preços no Consumidor (IPC) dos bens alimentares não transformados, apresentou taxa de variação média de 1,1% em 2017 (0,7% no ano anterior).

### **6.1.3. Envolvente social**

A alimentação saudável é, cada vez mais, uma preocupação da população em geral e um tema recorrentemente discutido no panorama nacional. É importante também referir que o número de vegetarianos (pessoas que não consomem carne nem peixe) quadruplicou nos últimos 10 anos e, o número de pessoas que seguem uma alimentação vegan (pessoas que não consomem carne, peixe, ovos ou laticínios) duplicou nos últimos 10 anos. Em



conjunto representam atualmente 1,8% dos Portugueses, contra os 0,6% em 2007 o que, apesar de residual, sugere uma tendência da população Portuguesa para dietas com base vegetal (Centro Vegetariano, 2017).

O comércio de retalho alimentar cresceu 5,7% face a 2015, representando em 2016, 12,1 mil milhões de euros (INE, Estatísticas do Comércio, 2017) e, 36% a população Portuguesa já faz compras online, contudo os estudos apontam que maioria dos Portugueses apesar de fazer pesquisas sobre os produtos online acaba por finalizar a compra na loja física.

De acordo com a *retail services director* da Nielsen, Paula Barbora (hipersuper, 2018), 66% dos Portugueses refere que cada vez mais tem interesse em adquirir alimentos que não contenham gordura, açúcar, corantes e aromas artificiais na sua composição. Os produtos mais procurados pelos Portugueses são azeite, vinhos, pão, doçaria/pastelaria, fruta, legumes, carne, peixe e derivados. Na compra dos frescos os produtos de origem local são privilegiados.

Importante também referir que o consumidor procura cada vez mais reduzir o tempo que dispensa na cozinha a preparar refeições e, por isso os produtos de IV gama<sup>1</sup> são cada vez mais procurados. O tempo dedicado às compras também se quer mais reduzido, por parte dos consumidores, o que releva uma tendência para procurar lojas de menor dimensão e, por consequência, maior crescimento do peso do comércio tradicional.

A par com estas tendências, a atividade agrícola é atualmente mais atrativa, o agricultor ganhou estatuto e reconhecimento social, evoluindo para o conceito de empresário agrícola. Existem também cada vez mais licenciados na área e, segundo o Ministério da Agricultura, entre 2010 e 2015 foram investidos mais de 10.000 milhões de euros no sector agrícola e agroindustrial. Desse investimento, 1000 milhões euros destinaram-se a projetos promovidos por jovens agricultores.

---

<sup>1</sup> Produtos hortofrutícolas frescos que se apresentam lavados e desinfetados, cortados ou não e que mantêm as características da matéria prima devido à atmosfera protetora da embalagem em que se encontram.

#### **6.1.4. Envolvente tecnológica**

Nos últimos anos têm sido feitos avanços tecnológicos de relevância para o aumento da produtividade na agricultura, nomeadamente no acompanhamento de todo o processo e saber onde e como foram cultivados os produtos, como foram processados, armazenados ou transportados.

No comércio de retalho existe uma rápida evolução a nível tecnológico. A tecnologia está cada vez mais presente no ponto de venda e, é possível a simplificação do processo de pagamento através de aplicações móveis (*MB Way, Google Wallet*, entre outros), controlo de *stocks* em tempo real, aumento de envolvimento com o cliente e, acima de tudo é possível acompanhar os hábitos de consumo em loja.

Os *smartphones* têm uma presença muito forte no dia-a-dia do consumidor e a compra *online* é cada vez mais uma realidade. Espera-se que exista uma integração entre a experiência em loja e *online* e com as redes sociais das várias marcas.

#### **6.1.5. Envolvente ambiental**

Portugal atravessa um período de seca desde 2016, tendo-se agravado no decorrer de 2017. Em dezembro de 2017 64,7% do território nacional encontrava-se em seca, dos quais 58,3% acusa seca severa e 6,4% seca extrema.

A nível internacional é conhecido o modelo de gestão ambiental estabelecido pela norma ISO 14001: 2004. Esta certificação consiste num conjunto de ações que prevê a diminuição ou eliminação dos efeitos negativos da atividade de uma qualquer organização, incluindo lojas de retalho alimentar, no meio ambiente.

No comércio a retalho é de realçar a medida aplicada desde 15 de fevereiro de 2015 que prevê uma contribuição sobre os sacos plásticos leves. O objetivo desta medida é a proteção do ambiente, através da redução do consumo deste tipo de sacos e da utilização de alternativas mais sustentáveis.

#### **6.1.6. Envolvente legal**

As empresas que pretendem desenvolver atividade no setor do comércio a retalho deverão ter em atenção o Decreto-Lei n.º 339/85, de 21 de Agosto, que é aquele que define as atividades de comércio (comércio por grosso, a retalho e equiparado) e estabelece as condições básicas de acesso à atividade comercial.

O licenciamento comercial é efetuado junto da Câmara Municipal correspondente à localidade onde se pretende desenvolver a atividade, e está abrangido pelo regime jurídico de acesso e exercício de atividades de comércio, serviços e restauração (decreto-Lei n.º 10/2015 de 16 de janeiro), vulgarmente denominado por licenciamento zero.

Através deste processo de licenciamento comercial também é possível a realização de operações industriais e a instalação de secções acessórias destinadas ao fabrico, para tal as mesmas terão de ser abrangidas no regime de licenciamento industrial (decreto-Lei n.º 73/2015 de 11 de maio).

Caso se verifique a necessidade de efetuar obras, aplica-se o Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação (decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro, republicado pelo Decreto-Lei n.º 26/2010, de 30 de Março), contudo é necessário a entrega prévia de um projeto na Câmara Municipal.

## 6.2. Atratividade do Setor

Com o objetivo de analisar a atratividade do setor do comércio a retalho de produtos alimentares foi aplicado o modelo das Cinco Forças de Porter. A análise apresentada abaixo irá revelar o nível médio de atratividade do setor, de acordo com os seguintes critérios: barreiras à entrada, rivalidade entre as empresas do setor, ameaça de produtos substitutos, poder dos fornecedores e poder dos clientes.

<b>Ameaça de entrada de novos concorrentes (barreiras à entrada)</b>							
Fatores caracterizadores desta força		Contribuição para a força					Média
		1	2	3	4	5	
Economias de escala	Altas		x				Baixas
Diferenciação do produto	Alta			x			Baixa
Desvantagens de custos	Altas				x		Baixas
Necessidades de capital	Altas			x			Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos				x		Baixos
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa				x		Alta
Políticas protecionistas	Altas					x	Baixas

Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa		x				Alta
Facilidade de acesso a matérias primas	Alta	x					Baixa
Efeitos de experiência	Altos		x				Baixos
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas			x			Baixas
<b>Avaliação Global</b>	<b>Baixa</b>			<b>3</b>			<b>Alta</b>

Tabela 2 - Ameaça de entrada de novos concorrentes (barreiras à entrada)

<b>Rivalidade entre as empresas do setor</b>							
Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Número de empresas concorrentes	Baixo					x	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto		x				Baixo
Crescimento do mercado	Alto		x				Baixo
Custos fixos	Baixos			x			Altos
Custos de posse de stock	Baixos		x				Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto			x			Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos					x	Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto			x			Baixo
Barreiras à saída (decomposta em:)							
- Grau de especialização dos ativos	Baixo						Alto
- Custo da saída	Baixo		x				Alto
- Barreiras emocionais	Baixas			x			Altas

- Restrições legais e sociais	Baixas		x				Altas
Avaliação Global	Baixa		2,9				Alta

Tabela 3 - Rivalidade entre as empresas do setor

<b>Ameaça de produtos substitutos</b>							
Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa		x				Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo	x					Alto
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				x		Alta
Avaliação Global	Baixa		2,3				Alta

Tabela 4 - Ameaça de produtos substitutos

<b>Poder dos fornecedores</b>							
Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Nº de fornecedores da loja	Alto		x				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à loja	Baixo			x			Alto
Importância da loja como cliente	Alta			x			Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto					x	Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		x				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa		x				Alta
Peso do custo dos produtos computados pela loja no custo total	Baixo			x			Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela loja	Baixo			x			Alto

Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa	x					Alta
Avaliação Global	Baixa		2,6				Alta

Tabela 5 - Poder dos fornecedores

<b>Poder dos clientes</b>							
Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		1	2	3	4	5	
Número de clientes da loja	Alto				x		Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à loja	Baixo		x				Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	x					Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto					x	Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta					x	Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela loja no custo para o cliente	Baixo			x			Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela loja	Alta	x					Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela loja	Alta				x		Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo		x				Alto
Avaliação Global	Baixa			3			Alta

Tabela 6 - Poder dos clientes

Através da aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter, conseguimos perceber a atratividade do setor. De facto, esta análise mostra-nos que a atratividade do setor é média,

com uma média aritmética final de 2,7, sobretudo devido à ameaça de entrada de novos competidores, rivalidade entre as empresas do setor e do poder negocial dos clientes. Nesta “indústria” a existência de vários concorrentes de dimensão semelhante é uma realidade, o que se reflete num maior poder negocial dos clientes. Além disso este setor requer uma gestão de stocks muito atenta, pois comercializando produtos frescos o desperdício poderá ser enorme.

### **6.3. Caracterização genérica do mercado**

Segundo dados de 2018 do Informa D&B, sabe-se que nos últimos 5 anos foram criadas em média 5381 empresas no comércio a retalho por ano. Sabemos ainda que o setor do retalho foi o 3º setor com mais constituições a nível nacional representando 12,5% das constituições totais em 2017. Quanto a encerramentos, sabemos que por cada empresa que encerrou abriram 2,5 novas empresas, ou seja, no decorrer do ano de 2017, foram encerradas cerca de 2152 empresas. O que representa, ainda assim, uma queda de 5,4% face ao número de encerramentos registados neste setor no mesmo período de 2016.

Conforme já foi referido no capítulo da envolvente social, sabe-se que o comércio a retalho alimentar atingiu em 2016 12,1 mil milhões de volume de negócio, mais 5,7% que em 2015. Sabe-se ainda que nos estabelecimentos comerciais com menos de 399m<sup>2</sup>, em média, o valor de cada transação foi de 7,6€. A mesma publicação do INE (2017) indica-nos que em 2016 todas as unidades de comércio alimentar a retalho disponibilizaram produtos de marca própria e que as vendas destes produtos resultaram em 4,2 mil milhões de euros nesse ano. Contudo, é também importante referir que a marca própria perdeu alguma importância em 2016, com um decréscimo de 0,4% face a 2015.

A empresa em estudo nesta tese, enquadra-se na Classificação das Atividades Económicas Portuguesas (CAE) 472, comércio a retalho de produtos alimentares, bebidas e tabaco, em estabelecimentos especializados e no CAE 4721, comércio a retalho de frutas e produtos hortícolas, em estabelecimentos especializados. De acordo com o diretório eInforma (marca licenciada pelo Informa D&B), em março 2018 existiam 57881 empresas em Portugal no CAE 472, 8387 (14,4%) das quais com especialização no CAE 4721.

No concelho de Torres Vedras, onde se pretende implementar o conceito da Maria Tangerina, o volume de negócio, em média, por empresa é de 247,2 milhares de euros ao ano. No concelho existem atualmente cerca de 2191 empresas no sector do comércio de

retalho, o que representa 17,7% do total das empresas locais. 70 dessas empresas estão especializadas no CAE 4721 e 70% delas são empresas individuais com uma média de 2,8 trabalhadores por empresa. Pode então concluir-se que o mercado local, no que diz respeito ao comércio a retalho de frutas e hortícolas é um mercado fragmentado.

### **6.3.1. Outros elementos caracterizadores do mercado**

Tendo em conta que o projeto a desenvolver nesta tese é uma frutaria e, depende de fornecedores que serão os produtores agrícolas, acredita-se ser importante referir que a agricultura protegida tem um peso considerável no concelho, sendo as principais produções o tomate, alface, pepino, pimento e feijão-verde (Câmara Municipal de Torres Vedras, CMTV).

A produção agrícola do Oeste tem vindo a ganhar notoriedade no mercado nacional, tanto pelo esforço na modernização das estruturas agrícolas, como pela introdução de novas técnicas de trabalho, de mecanização e pela melhoria de circuitos de distribuição.

A par com esta realidade, o setor grossista de produtos alimentares apresenta também um peso bastante significativo na região.

### **6.4. Consumidores**

A frutaria Maria Tangerina irá situar-se no Distrito de Lisboa, no Município de Torres Vedras, mais concretamente na união de freguesias A-dos-Cunhados e Maceira.

Sabe-se que cerca de 13%, dos cerca de 78800 residentes do concelho, reside na união de freguesias A-dos-Cunhados e Maceira (CMTV, Torres Vedras em Números, 2015), sendo esta a segunda freguesia do concelho com maior número de residentes.

Considerando os dados facultados pela CMTV (2015), na freguesia existem cerca de 3800 famílias, sendo cada agregado familiar composto em média por 2,6 pessoas, assim pode concluir-se que a freguesia tem uma média de 9880 habitantes. No que respeita a população ativa na freguesia, estes representam 46% da população total, ou seja cerca de 4540 pessoas, em que a maioria (66,1%) trabalham no setor terciário, sendo que apenas 11,1% trabalha no setor primário e 22,8% no setor secundário.



Quanto aos ganhos médios por trabalhador, segundo dados PORDATA (2017), na freguesia, a média geral está nos 953,60€ mês, chegando em média aos 678€ no setor primário, aos 751€ no setor secundário e aos 943€ no setor terciário.

Para melhor compreender o potencial consumidor, foi aplicado um questionário a uma amostra de 205 inquiridos (anexo 1). Todos os inquiridos são residentes ou trabalhadores na união de freguesia de A-dos-Cunhados e Maceira, consumidores de frutas e legumes frescos e, são normalmente a pessoa que efetua as compras para o agregado familiar. Este questionário teve os seguintes objetivos:

- Caracterizar a amostra através de variáveis como idade, agregado familiar, profissão e estilo de vida;
- Identificar quais as variáveis valorizadas pelos respondentes;
- Compreender a relevância dos serviços adicionais propostos para os respondentes;
- Explorar a aceitação e vias para o desenvolvimento do conceito de loja proposto.

Os questionários foram aplicados em formato de entrevista presencial e também com possibilidade de resposta online.

Ao analisar as respostas aos questionários percebemos que 88% dos inquiridos são do sexo feminino, sendo que 29% com idade compreendida entre os 36 e 45 anos e 21% entre os 46 e os 55 anos. 86 dos inquiridos reside e trabalha na freguesia enquanto que 55 apenas trabalha. Os agregados familiares da maioria dos inquiridos (mais de 62%) são compostos por 3 a 4 elementos e o gasto, em média, em frutas e legumes é de 11€ a 20€ semanais.

Quanto a habilitações literária percebemos que cerca de 44% dos inquiridos tem o 9º ano ou habilitações inferiores, enquanto que 23% tem o ensino secundário e 26% licenciatura.

Quanto ao estilo de vida mais de 84 dos inquiridos (41%) assumem que “Passo grande parte do dia em pé ou em movimento, procuro consumir legumes e frutas regularmente, mas não pratico nenhuma atividade física regularmente”, enquanto que apenas 14% diz “trabalho maioritariamente sentado durante todo o dia. Pratico atividade física muito esporadicamente e nem sempre tenho uma dieta equilibrada”. Contudo mais de 133 dos inquiridos (65%) refere que consome legumes e/ou frutas todos os dias enquanto que apenas 20% refere consumir apenas 2/3 vezes por semana.

Quando questionados sobre o local onde normalmente fazem compras, em média, os inquiridos adquirem os seus produtos em pelo menos 2 estabelecimentos ou através da sua horta/pomar própria. Os inquiridos que adquirem produtos através de horta/pomar próprio admitem também deslocar-se a 1 outro estabelecimento para adquirir alguns produtos que não produzem. Através deste questionário sabe-se que mais de 65 dos inquiridos (32%) tem horta/pomar próprio. 14% dos inquiridos diz também comprar diretamente ao produtor, enquanto que 37% (mais de 75 pessoas) optam pelas lojas especializadas, sendo que a principal escolha recai sobre a Frutaria SS.

Quanto aos supermercados, mais de 153 dos inquiridos refere optar por este estabelecimento para efetuar as suas compras, sendo que os principais são o Intermarché e Minipreço do Sobreiro Curvo.

É importante ainda referir que 27% dos inquiridos indicaram que fazem também as suas compras no Mercado Municipal de Torres Vedras e nos Hipermercados de Torres Vedras, como o Lidl, Pingo Doce e Continente.

A maioria dos inquiridos (mais de 60%) admite estar satisfeito com os produtos que adquire, contudo, foram referidos em entrevistas alguns aspetos a realçar:

- Existe cada vez mais procura por oferta de produtos biológicos e, segundo os inquiridos, na freguesia ainda não existe muita oferta;
- Alguns inquiridos demonstraram algum desagrado no facto de terem de se deslocar a mais do que um estabelecimento para encontrar um produto fresco e bem-acondicionado;
- Foi também referido que nalguns estabelecimentos, nomeadamente nos supermercados, o cuidado com a mercadoria não é o melhor e, por vezes a frutas e os legumes não se encontram nas melhores condições.

No que diz respeito aos produtos que os inquiridos mais adquirem nos estabelecimentos comerciais são fruta da época com 81%, legumes com 60% e verduras com 45%.

Quanto aos aspetos mais valorizados na escolha do produto a maioria dos inquiridos (mais de 90%) refere a qualidade e a frescura dos produtos e 60% refere o facto de serem produtos de produtor local como um fator importante na escolha do produto a adquirir.

Já os aspetos menos importantes são o facto de ser produto de marca própria (44%) e o preço baixo (20%).

Os inquiridos também foram questionados quanto aos aspetos que mais valorizam na loja sendo que mais de 70% dos inquiridos destacam 4 características: diversidade de oferta, atendimento, localização próxima e estacionamento gratuito. Já os aspetos menos valorizados na loja são a iluminação e a decoração.

Nos serviços complementares, 47% dos inquiridos dizem estar interessados em serviço de comida *take-away*, 20% em entregas ao domicílio e 27% em obter uma aplicação móvel para efetuar encomendas e consultar informações sobre a loja e os produtos.

### 6.5. Concorrência

Num raio de 2 Km do local onde se pretende implementar a Maria Tangerina não existe qualquer estabelecimento de comércio a retalho de produtos alimentares. Contudo, é de salientar que existem vários produtores agrícolas, que acabam por fornecer a população, através de distribuição, muitas vezes sem custo, de possíveis desperdícios.

A 2 Km do local existe a mercearia '**A Cesta**', especializada em fruta e produtos congelados. Tem também uma secção de produtos de grande consumo (de higiene, bebidas e objetos de utilização doméstica). Destaca-se pela diversidade de oferta e produtos frescos, a preços acessíveis. Os responsáveis pelo estabelecimento procuram sempre prestar um atendimento próximo ao consumidor e, normalmente existe sempre um brinde para o consumidor que efetua compra (uma bolacha caseira, um salgado, etc.).

A 3 Km, na vila de A-dos-Cunhados, encontra-se a **Frutaria da Praça**, também especializada na comercialização de frutas e hortícolas. É uma típica frutaria de mercado, com oferta de produtos sempre frescos, privilegiando os produtores locais. É de dimensão pequena, tem horário limitado (apenas funciona durante a manhã) e normalmente destaca-se pelos preços bastante competitivos.

A 5 Km encontram-se duas frutarias, a **Frutaria SS** e a **Frutaria da Póvoa**, ambas situam-se na mesma localidade e são estabelecimentos especializados em fruta e hortícolas.

A Frutaria SS é a frutaria que mais reconhecimento tem na freguesia, não só pelo atendimento, como pela frescura e qualidade dos produtos. Este estabelecimento é exclusivamente dedicado ao comércio de frutas e legumes, não tendo qualquer tipo de serviço adicional. Relativamente ao preço, quando comparado com os demais

concorrentes, pode-se admitir que está um pouco acima, contudo, reflete a qualidade apresentada no produto.

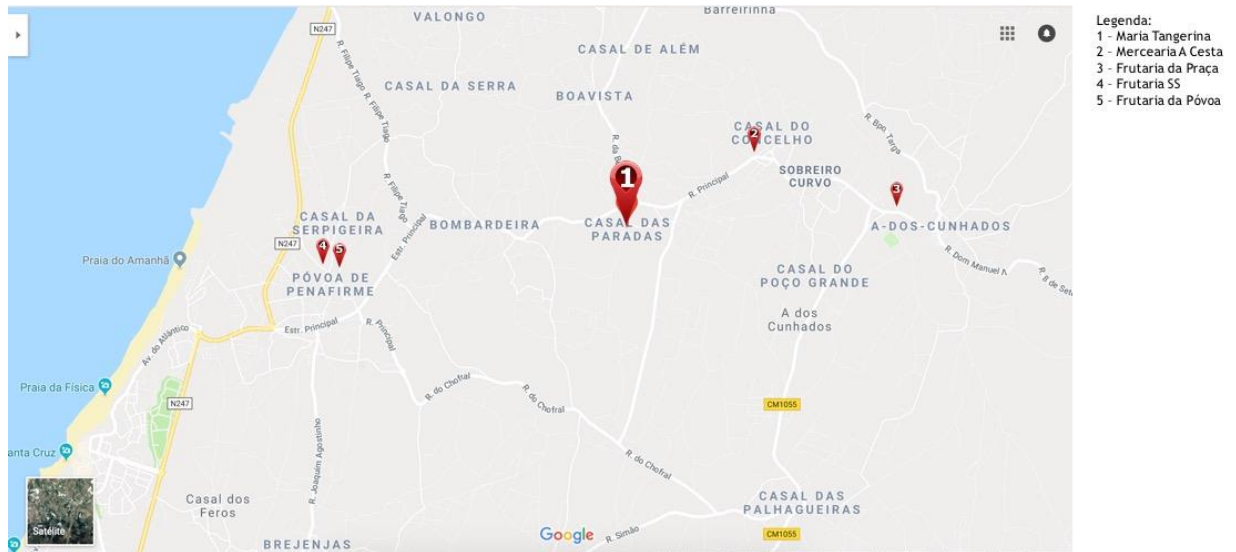


Figura 1 - Mapa Concorrência Direta

Referir ainda que a cerca de 6 Km existe o Mercado Municipal de Santa Cruz, que está aberto todos os dias de manhã, das 07:00 às 13:00, com produtos sempre frescos. No mercado existem vários comerciantes, normalmente também eles produtores que por norma oferecem produtos de muito boa qualidade a preços muito competitivos. Tendo em conta que o mercado se situa em Santa Cruz, uma localidade próxima da praia, durante os meses de verão é um local de bastante procura, contudo, nos meses de inverno é sobretudo direcionado aos moradores e retalhistas locais.

Como concorrência indireta identificamos todos os super e minimercados existentes na freguesia, com uma área de 52,72 km<sup>2</sup>. Existem atualmente 6 estabelecimentos, 5 deles são minimercados e 1 é um supermercado. Os 6 estabelecimentos situam-se a mais de 3 Km do local escolhido para implementar a Maria Tangerina, conforme ilustra a imagem abaixo:

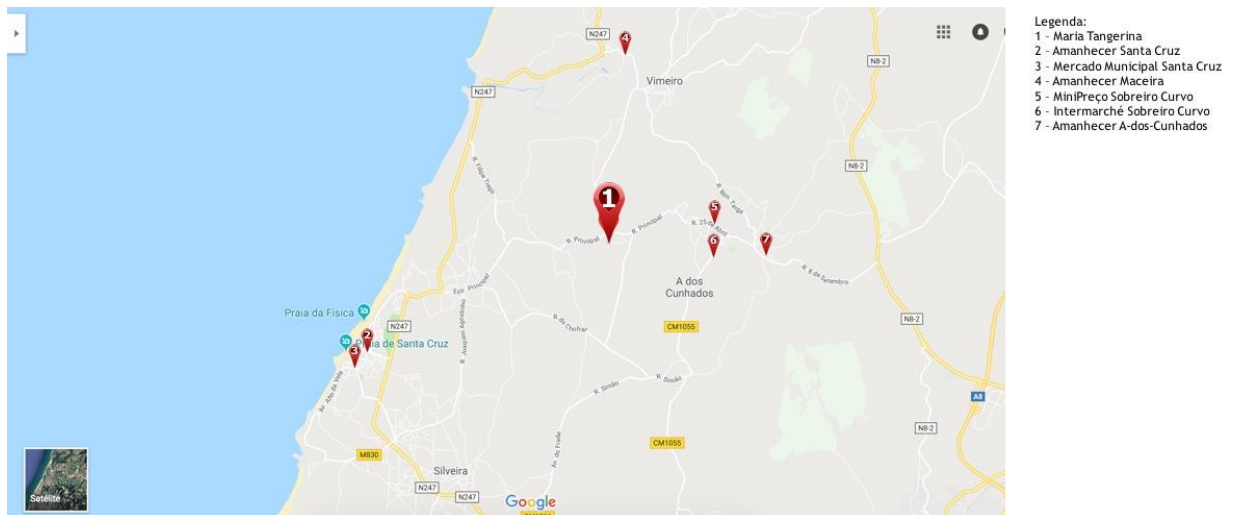


Figura 2 - Mapa Concorrência Indireta

Além disso, uma vez que o conceito proposto para a loja irá ter com serviço complementar a oferta de comida pronta-a-comer e *take-away* é ainda importante referir a existência de cerca de 20 estabelecimentos, entre restaurantes e churrasqueiras, na freguesia.

## Capítulo 7. Oportunidades e Ameaças

Na tabela abaixo é apresentada uma lista das oportunidades e ameaças ao conceito da Maria Tangerina, detetados no decorrer da análise externa:

Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recuperação económica do País;</li> <li>2. Maior procura por produtos de origem vegetal;</li> <li>3. Maior valorização de produtos de produção local;</li> <li>4. Aumento número de vegetarianos;</li> <li>5. Existência de programas de apoio ao investimento;</li> <li>6. Maior receptividade à evolução tecnológica por parte dos consumidores;</li> <li>7. Processo de legalização célere e simples;</li> <li>8. Grande leque de produtores de legumes e frutas e grossistas na região.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fraca densidade populacional na região;</li> <li>2. Mercado fragmentado;</li> <li>3. Seca (pode comprometer a produção);</li> <li>4. Poder negocial dos clientes (mercado fragmentado);</li> <li>5. Poder negocial dos fornecedores;</li> <li>6. Algum descontentamento dos consumidores com as atuais opções de estabelecimentos comerciais;</li> <li>7. Concorrência dos produtores locais.</li> </ol>

Tabela 7 - Oportunidades e Ameaças

## **Capítulo 8. Análise Interna**

### **8.1. Conceito**

Pretende-se que a Maria Tangerina seja um estabelecimento de comércio a retalho direcionado, principalmente, para a venda de produtos frutícolas e hortícolas. Quer destacar-se pelo seu carácter familiar, diferenciador e inovador face aos estabelecimentos de comércio já existentes na zona. Terá uma forte aposta num estabelecimento com um ambiente acolhedor e de design moderno, com traços vintage. Pretende-se criar uma experiência em torno da compra, e que o consumidor sinta que adquire muito mais que um produto. Assim, o serviço deverá ser personalizado, com foco na proximidade ao cliente, respeito pelos seus gostos e interesses e, sobretudo aposta em produtos de excelente qualidade, sempre frescos, de produtores locais.

Pretende-se criar uma marca própria para produtos, maioritariamente hortícolas provenientes de fornecedores privilegiados e para produtos que necessitem de alguma transformação, como cabazes de variedades, preparados de legumes para confeção de sopa ou fruta laminada.

Além disso e, de forma a rentabilizar o espaço, terá também a venda de frutos secos, vinhos, especiarias, sopas e outros produtos *take-away* (também de marca própria).

Como serviço complementar e privilegiando a proximidade com o consumidor pretende-se também oferecer serviço de entregas ao domicílio e aplicação móvel (para encomendas, sugestões de receitas entre outros).

Este estabelecimento será também uma forma de promover a escolha de uma alimentação cada vez mais saudável por parte da população local e, pretende-se conseguir partilhar, com os clientes, receitas e opções saudáveis para confeccionar com os produtos adquiridos em loja.

### **8.2. A Promotora**

A promotora deste estabelecimento comercial é uma jovem de 25 anos, com formação em Comunicação, Marketing e mais recentemente em Gestão de empresas.

O seu percurso profissional começou na área da hotelaria e restauração, com trabalhos sazonais em hotéis, restaurantes e cafés, onde adquiriu a experiência no contacto direto com o público, em saber receber e reconhecer as preferências dos clientes.

Após a formação superior integrou uma empresa de turismo, acabada de formar, onde teve oportunidade de participar ativamente na criação da empresa e marca, implementação de práticas de recursos humanos, logística e operacionais. Hoje em dia é uma das sócias, participando ativamente na gestão diária da empresa, discutindo o modelo de negócio atual e novos objetivos estratégicos.

Quanto ao setor agroalimentar de retalho, está ligada através das suas raízes familiares, tendo pais, avós e tios como agricultores ou ligados ao setor como grandes armazenistas/revendedores. Além disso tem uma grande paixão pela indústria e acredita que poderá fazer a diferença na envolvente local onde pretende desenvolver o negócio. Localmente detém conhecimento de principais fornecedores e, sobretudo, conhece o público-alvo e os seus interesses.

Destaca também que, sendo neta e filha de produtores de hortícolas, é esperado que tenha uma relação privilegiada com estes 2 produtores e, será através destes que se prevê a criação dos produtos de marca “Maria Tangerina”.

Quanto a condições financeiras, dispõe de 5000€ como capitais próprios e, tem espaço físico, que precisará certamente de passar por um período de legalização e de obras, para implementação do negócio.



## Capítulo 9. Pontos Fortes e Fracos

Na tabela abaixo é apresentada uma lista dos pontos fracos e forte da Maria Tangerina, detetados no decorrer da análise do conceito e promotora:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiência no atendimento ao público;</li> <li>2. Contactos de produtores locais;</li> <li>3. Espaço próprio;</li> <li>4. Conhecimento das preferências do público-alvo com base no questionário aplicado;</li> <li>5. Proposta de conceito diferenciador dos atuais concorrentes;</li> <li>6. Formação e competências na área de gestão de empresas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzido conhecimento na área do comércio de retalho alimentar;</li> <li>2. Baixo valor de capitais próprios para investimento inicial;</li> <li>3. Marca inexistente;</li> <li>4. Necessidade de legalização do espaço e obras de remodelação.</li> </ol>

Tabela 8 - Pontos fortes e Pontos fracos

## Capítulo 10. Análise SWOT dinâmica

### 10.1. Fatores externos mais relevantes

Na tabela seguinte são apresentados todos fatores externos identificados na análise externa já elaborada. Apresenta-se também uma avaliação desses fatores, quando ao seu grau de importância: fraca (F), média (M) ou elevada (E), tendo em conta o impacto que têm no negócio e a probabilidade de ocorrência no futuro. Os fatores mais relevantes estão destacados a laranja.

	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	F	M	E	F	M	E
<b>Oportunidades</b>						
Recuperação económica do País			■		■	
Maior procura por produtos de origem vegetal			■			■
Maior valorização de produtos de produção local			■			■
Aumento número de vegetarianos			■	■		
Existência de programas de apoio ao investimento		■		■		
Maior receptividade à evolução tecnológica por parte dos consumidores	■					
Processo de legalização célere e simples		■		■		
Grande leque de produtores de legumes e frutas e grossistas na região			■		■	
<b>Ameaças</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>E</b>
Fraca densidade populacional na região		■			■	
Mercado fragmentado			■			■
Seca (pode comprometer produção)		■			■	
Poder negocial dos clientes (mercado fragmentado)			■			■
Poder negocial dos fornecedores			■		■	
Algum descontentamento dos consumidores com as atuais opções de estabelecimentos comerciais			■		■	
Concorrência dos produtores locais			■		■	

Tabela 9 - Análise SWOT Dinâmica - Fatores Externos

## 10.2. Fatores internos mais relevantes

Assim como foi efetuado para os fatores externos, na tabela abaixo apresenta-se o grau de importância: fraca (F), média (M) ou elevada (E) dos fatores internos identificados, tendo em conta o impacto no negócio e a sua tendência de evolução no futuro se nenhuma ação for tomada. Mais uma vez, a laranja, estão identificados os mais relevantes.

	Impacto no Negócio			Tendência de evolução		
	F	M	E	F	M	E
<b>Pontos Fortes</b>						
Experiência no atendimento ao público						
Contactos de produtores locais						
Espaço próprio						
Conhecimento das preferências do público-alvo com base no questionário aplicado						
Proposta de conceito diferenciador dos atuais concorrentes						
Formação e competências na área de gestão de empresas.						
<b>Pontos Fracos</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>E</b>
Reduzido conhecimento na área do comércio de retalho alimentar						
Baixo valor de capitais próprios para investimento inicial						
Marca inexistente						
Necessidade de legalização do espaço e obras de remodelação.						

Tabela 10 - Análise SWOT Dinâmica - Fatores Internos

### 10.3. Cruzamento dos fatores externos com os internos

Após a identificação dos fatores externos e internos mais relevantes apresenta-se na tabela abaixo o cruzamento dos fatores que representam maior impacto no negócio, estando também referidas as ações que os potenciem ou minimizem no futuro.

	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	a) Experiência no atendimento ao público; b) Contactos de produtores locais; c) Conhecimento com base nos questionários aplicados das preferências do público-alvo; d) Proposta de conceito diferenciador dos atuais concorrentes	a) Reduzido conhecimento na área do comércio de retalho alimentar; b) Baixo valor de capitais próprios para investimento inicial; c) Necessidade de legalização do espaço e obras de remodelação; d) Marca inexistente;
<b>Oportunidades</b>  1. Recuperação económica do País; 2. Maior procura por produtos de origem vegetal; 3. Maior valorização de produtos de produção local; 4. Grande leque de produtores e grossistas na região.	Desenvolver um plano de comunicação para a loja, que destaque as vantagens do atendimento personalizado, do consumo de produtos de origem vegetal e de produtos de produtores locais (2/a, 3/b, 2/c)  Criar uma comunicação semanal com destaque para os produtos da semana, de produtores locais e, sugestão de menús com produtos de origem vegetal (2/d;3/d);	Captar interesse de um segundo sócio que tenha conhecimento especializado na área do comércio de retalho alimentar (1,2,3/a);  Identificação de potenciais programas de financiamento a projeto inovadores (1/b);  Identificação de programas de financiamento para obras e requalificação de espaços (1/c);  Desenvolver uma campanha de ativação de marca, com

	<p>Desenvolver um estudo de mercado sobre potenciais fornecedores (grossistas ou produtores) de forma a identificar aqueles que melhor se identificam com o conceito da loja e estabelecer parcerias (4/b, d).</p>	<p>foco no aumento de notoriedade da marca, destacando as vantagens em comprar produtos de produtores locais (3/d);</p> <p>Estabelecer parcerias de valor com os grossistas e/ou produtores que melhor se identificam com o conceito apresentado (4/d);</p> <p>Associação a eventos locais (3,4/d,)</p>
<p><b>Ameaças</b></p> <p>1. Potenciais consumidores não apresentam muito descontentamento com as atuais opções de estabelecimentos comerciais;</p> <p>2. Mercado fragmentado = maior concorrência;</p> <p>3. Poder negocial dos clientes;</p> <p>4. Poder negocial dos fornecedores</p>	<p>Benchmarking competitivo contínuo para melhor conhecer a concorrência e identificar de potenciais janelas de oportunidade (2, 4/b, d);</p> <p>Apelar à emoção do cliente e proporcionar uma experiência sensorial em loja e atendimento personalizado, com oferta de <i>merchandising</i> ou prova gratuita de amostras (3/a);</p> <p>Implementação de serviços complementares, como entregas ao domicílio ou aplicação móvel para encomendas (2, 3/d).</p>	<p>Criação de uma marca própria (2/d);</p> <p>Identificação de potenciais fornecedores e negociar propostas de parceria, tentando negociar condições de pagamento e entregas (4/b;4/d);</p> <p>Desenvolvimento de um plano de comunicação para a marca, online e offline, com diretrizes estratégicas que destaquem as vantagens do comércio a retalho local (1/d).</p>

Tabela 11 - Análise SWOT Dinâmica - Cruzamento dos Fatores

#### 10.4. Diretrizes estratégicas

No seguimento da identificação dos fatores externos e internos e do seu cruzamento surgiram algumas diretrizes estratégicas, com destaque para as seguintes:

- Criação de uma marca própria registada;
- Desenvolvimento de um plano de comunicação para a marca, *online* e *offline* que destaque a diferenciação da loja;
- Associação a eventos locais para assim criar uma marca com notoriedade;
- Negociação de parcerias com fornecedores locais que se identifiquem com o conceito da loja;
- Candidatura a programas de financiamento a projeto inovadores e/ou programas de financiamento para obras e requalificação de espaços;
- Benchmarking competitivo contínuo para melhor conhecer a concorrência e identificar potenciais janelas de oportunidade;
- Proporcionar uma experiência sensorial em loja e atendimento personalizado, com oferta de *merchandising* ou prova gratuita de produtos;
- Implementação de serviços complementares como entregas ao domicílio ou aplicação móvel para encomendas.

#### Capítulo 11. Fatores Críticos de Sucesso de Negócio

Através da análise já realizada é também possível refletir sobre os requisitos que são críticos para o sucesso do negócio. Assim consideramos como principais fatores para o sucesso de um estabelecimento de comércio de frutas e vegetais, as seguintes variáveis:

- **Localização:** numa zona habitacional, com bons acessos e estacionamento gratuito;
- **Conhecimento do mercado:** identificação e parcerias com os fornecedores que tenham os produtos de maior qualidade;
- **Diversidade:** da oferta, quer nos produtos como nos serviços complementares;
- **Inovação:** na oferta, apresentado novos produtos regularmente e, acompanhando a sazonalidade do negócio (fruta e legumes de época);
- **Espaço:** cuidado, bem decorado, limpo a par com uma apresentação cuidada dos funcionários;

- **Atendimento:** profissional e personalizado.

## **Capítulo 12. Vantagens Competitivas da Empresa**

Considerando o conceito apresentado na análise interna, as vantagens competitivas mais relevantes da Frutaria Maria Tangerina serão as seguintes:

1. Conceito inovador na região;
2. Relação privilegiada com fornecedores;
3. Diversidade de oferta (take away e entregas ao domicílio);
4. Recursos Humanos (pelo atendimento e confeção dos produtos de marca própria);
5. Produtos de marca própria;
6. Localização: Junto a uma estrada secundária, com espaço de estacionamento gratuito.

## **Capítulo 13. Objetivos**

Nos primeiros 5 anos de atividade, este plano de negócio pressupõe que se atinjam os seguintes objetivos:

1. Legalizar a atividade, registo de marca e abertura de estabelecimento de venda ao público;
2. Identificar um modelo de negócio rentável;
3. Conquistar uma boa carteira de clientes e fidelizá-los;
4. Contratar e formar uma equipa de colaboradores sólida;
5. Gerar notoriedade/reputação para a marca;
6. Conhecer o perfil e comportamento do consumidor;
7. Alcançar um número significativo de vendas sustentáveis, cerca de 10%/ano.

## Capítulo 14. Estratégia de Marketing

Para a base do desenvolvimento da estratégia de marketing deste projeto decidiu-se recorrer às ferramentas de marketing STP - segmentação, *targeting*, posicionamento e ao marketing-mix.

### 14.1. Segmentação e *targeting*

Os critérios de segmentação que se apresentam de seguida, foram definidos tendo em conta dados recolhidos junto da Câmara Municipal de Torres Vedras (CMTV, 2015), do PORDATA (2017) e através do questionário aplicado a potenciais consumidores e aqueles que se consideram ser os comportamentos, necessidades e motivações do consumidor. Assim, os critérios a considerar são: Idade, sexo, local de residência e/ou trabalho; sensibilidade ao preço e estilo de vida/hábitos de consumo;

Tendo em conta os critérios de segmentação definidos, identificamos 3 segmentos-alvo:

1. Mulheres, dos 26 aos 45 anos, que procuram hábitos de vida saudáveis. Serão mulheres da classe média/média-alta, com poder de compra e interesse em saber mais sobre os produtos, formas de confeção e com interesse em ofertas diferenciadoras. Residem e/ou trabalham na freguesia de A-dos-Cunhados e Maceira, nomeadamente no setor terciário. Têm aptidão para novas tecnologias. Estima-se que a dimensão deste segmento seja de cerca de 354 mulheres;
2. Mulheres, dos 36 aos 55 anos, mães e esposas, trabalhadoras e residentes na freguesia de A-dos-Cunhados e Maceira, com pouco tempo disponível para compras. Procuram uma loja de proximidade com opções de alimentos já preparadas e/ou de rápida confeção. Estima-se que a dimensão deste segmento seja de cerca de 1609 mulheres;
3. Mulheres com mais de 56 anos, que residem e/ou trabalham num raio de 2km da loja Maria Tangerina. Procuram um atendimento personalizado, próximo da sua residência e/ou local de trabalho com uma boa relação preço/qualidade. Estima-se que a dimensão deste segmento seja de cerca de 772 mulheres.

Assim, pretende-se claramente direcionar a loja para o público feminino, uma vez que segundo os questionários aplicados é este o público que normalmente faz compras no tipo de estabelecimento em estudo. Além disso, a literatura recomenda que se conheça o perfil e comportamento do consumidor e, por isso foram identificados 3 segmentos-alvo dentro



do público feminino que apresentam diferentes preferências, necessidades e estilos de vida/hábitos de consumo. Assim, cada um destes segmentos, apesar de se tratar sempre de público feminino, irá valorizar benefícios diferentes e por consequência será necessário criar uma estratégia de negócio que se adapte a cada um deles. Esta diferenciação entre os diferentes segmentos será visível no capítulo seguinte através do mapa do perfil do cliente e mapa de valor.

### 14.2. Posicionamento

Para a construção do mapa perceptual foram considerados os benefícios que se observaram serem aqueles que os consumidores mais irão valorizar. Além disso, através do questionário foram ainda recolhidas algumas perceções que os potenciais clientes poderão ter sobre o projeto.

#### Mapa Perceptual Segmentos-Alvo

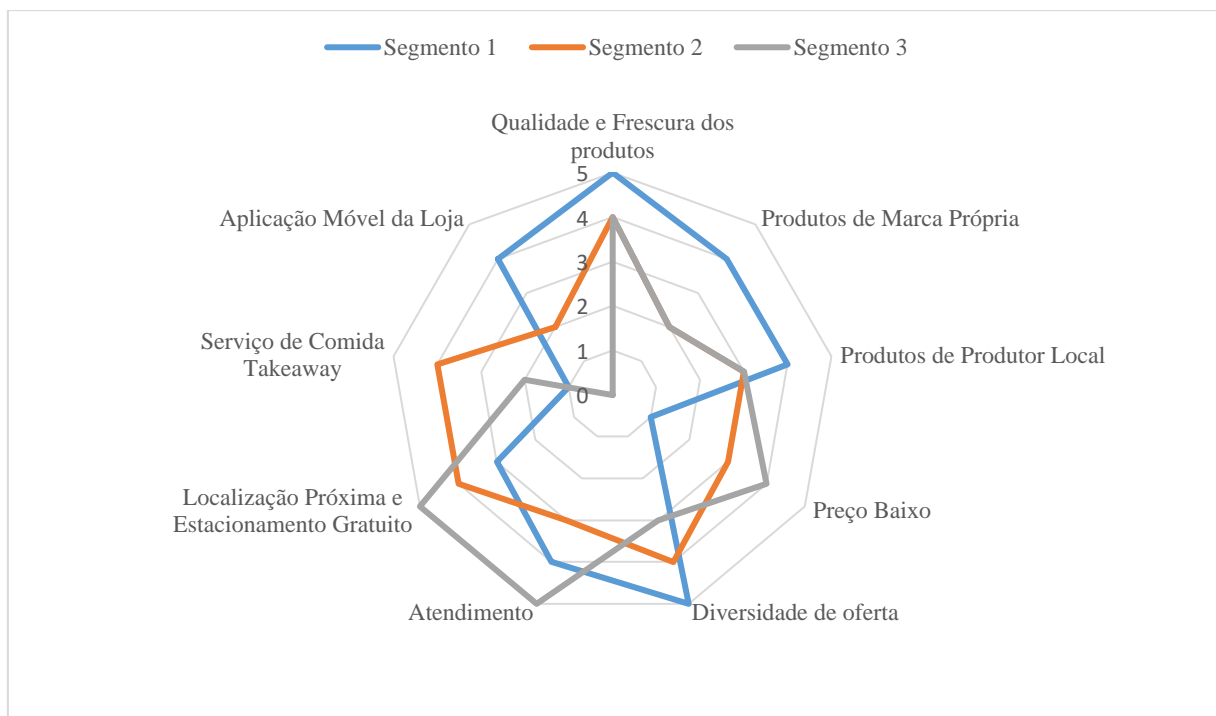


Figura 3 – Mapa Perceptual para 3 segmentos-alvo da loja Maria Tangerina

### Triângulo de Ouro do Posicionamento

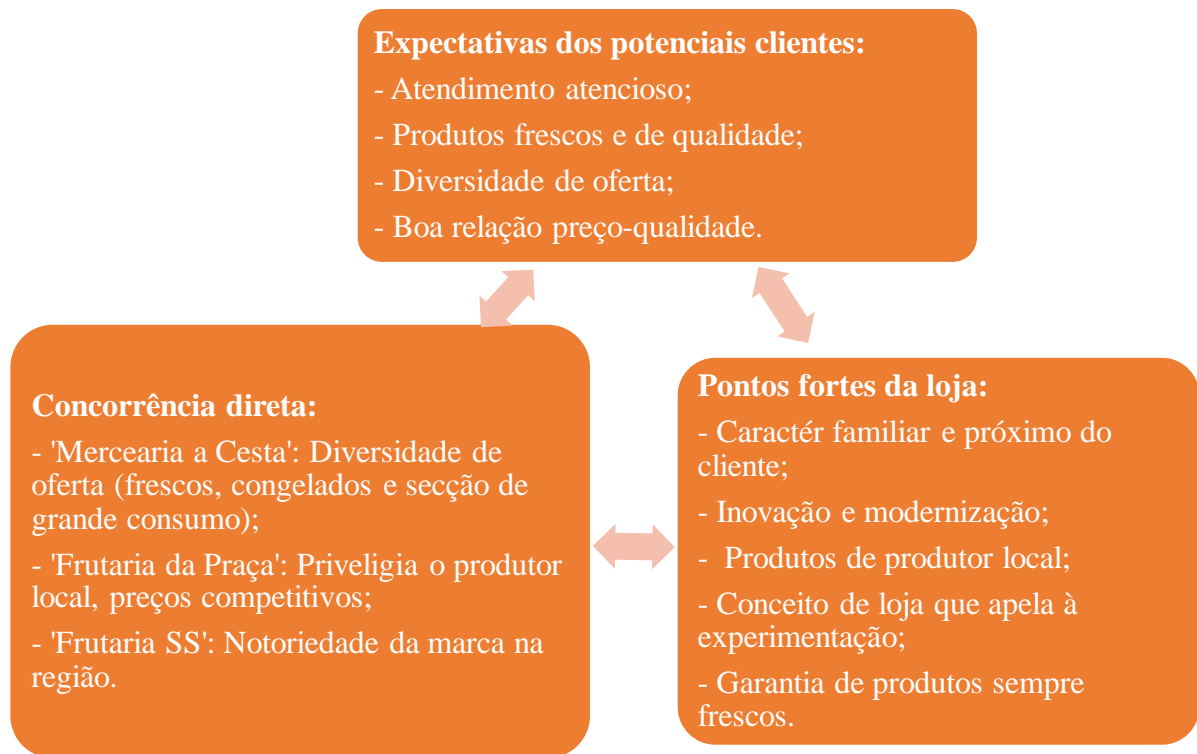


Figura 4 – Triângulo de Ouro do Posicionamento para a loja Maria Tangerina

#### **Identificação:** Frutaria Maria Tangerina

**Diferenciação:** A frutaria diferencia-se por ser uma loja de carácter familiar, com atendimento personalizado e foco na proximidade e interesses do cliente. E também pela aposta na inovação e modernização do ambiente de loja e produtos de excelente qualidade, sempre frescos e de produtores locais.

### 14.3. Marketing-mix

#### 14.3.1. Política de Produto

##### a) Características Intrínsecas

Loja frutaria, comercializa frutas e legumes, localizada na aldeia de Paradas, freguesia de A-dos-Cunhados e Maceira, no concelho de Torres Vedras.

De carácter familiar, será um estabelecimento com um ambiente acolhedor e de design moderno, com traços vintage. De serviço personalizado, com foco na proximidade ao cliente, respeito pelos seus gostos e interesses.

Horário laboral de segunda-feira a sexta-feira das 09:00 às 20:00 com pausa para almoço das 13:30 às 15:30 e aos sábados das 08:30 às 13:30.



Figura 5 - Imagens ilustrativas do conceito de loja. Fonte: Exemplos e Casa Ganilho

### **b) Qualidade**

Aposta em produtos de excelente qualidade, sempre frescos, de produtores locais.

### **c) Serviço**

Existirá durante o horário de funcionamento, pelo menos, 1 pessoa de *staff* para atender e aconselhar os clientes. Em momentos de maior afluência poderão ser 2 pessoas de *staff*. O atendimento será efetuado por ordem de chegada.

Existirá informação disponível sobre os produtos e algumas sugestões de confeção dos mesmos, através de folhetos informativos e etiquetas informativas juntos dos produtos.

Estará disponível ainda uma aplicação móvel para que os clientes possam ter acessos a novidades e a receitas e para que possam efetuar as suas encomendas. As encomendas numa fase inicial serão sempre levantadas em loja. Através da aplicação os clientes

poderão ainda ter acesso a um cartão de fidelização que lhes dará descontos/ofertas exclusivas.

Além disso, o espaço contará com estacionamento gratuito.

#### **d) Marca**

A marca da loja será uma marca institucional *umbrella*, denominada 'Maria Tangerina'. Esta escolha foi feita pois a marca terá simultaneamente a função de marketing e função institucional. A marca identificará o nome da loja e dará nome a alguns produtos próprios que serão comercializados na própria loja.

#### **e) Inovação**

Este serviço representará uma inovação na zona de implementação através do seu conceito com recurso a produtos diferenciadores e aplicação móvel para encomendas, ainda não utilizado nos principais concorrentes diretos.

#### **f) Ciclo de vida**

Será uma loja nova, em fase de lançamento que irá ao encontro dos interesses de potenciais consumidores. Acredita-se que entrando em fase de maturidade é possível acompanhar as tendências do mercado e assim manter o interesse do potencial cliente.

### **14.3.2. Preço**

Nesta fase inicial acredita-se que optar pela estratégia de penetração será a melhor opção, permitindo assim um aumento rápido da procura e ganhar quota de mercado.

Contudo, é preciso notar que os preços dos legumes e frutas são muito sensíveis e variam de acordo com a sua sazonalidade.

Será também promovido o preço de pacote para produtos que sejam complementares (por exemplo: cestos de legumes para sopa).

Conforme referido na alínea c) do ponto 14.3.1, existirá um cartão de fidelização para clientes utilizadores da aplicação móvel, que permitirá acesso a descontos e/ou ofertas exclusivas.

### **14.3.3. Distribuição**

Em termos de circuito de distribuição, existe um circuito indireto curto, uma vez que a loja Maria Tangerina é um retalhista. Quanto à estratégia, trata-se de uma estratégia exclusiva, uma vez que apenas existirá uma loja Maria Tangerina.

#### **14.3.4. Comunicação**

A estratégia de comunicação deste projeto assentará numa estratégia integrada apostando em estratégias *bellow the line*, mais concretamente através de marketing direto, patrocínios, promoções de vendas e *social media*.

Nesta primeira fase de lançamento da loja, o objetivo será construir imagem da marca e criar notoriedade da mesma.

### **Capítulo 15. Estratégia de Negócio**

Neste capítulo apresenta-se uma descrição e um esquema representativo do modelo de negócio proposto recorrendo às ferramentas do Modelo de negócio *Canvas* para descrever a segmentação de clientes, proposta de valor da marca, relação com os clientes, canais, atividades, recursos e parceiras chaves, assim como a estrutura de custos.

#### **15.1. Modelo de Negócio Canvas**

O esquema que se segue apresenta o *Business Model Canvas*, agregando as três propostas de valor para os diferentes segmentos de clientes. Para distinguir cada modelo de negócio foi utilizado o esquema de cores seguinte: laranja para o segmento 1, verde para o segmento 2, azul para o segmento 3 e cinzento para elementos transversais a todos os segmentos.

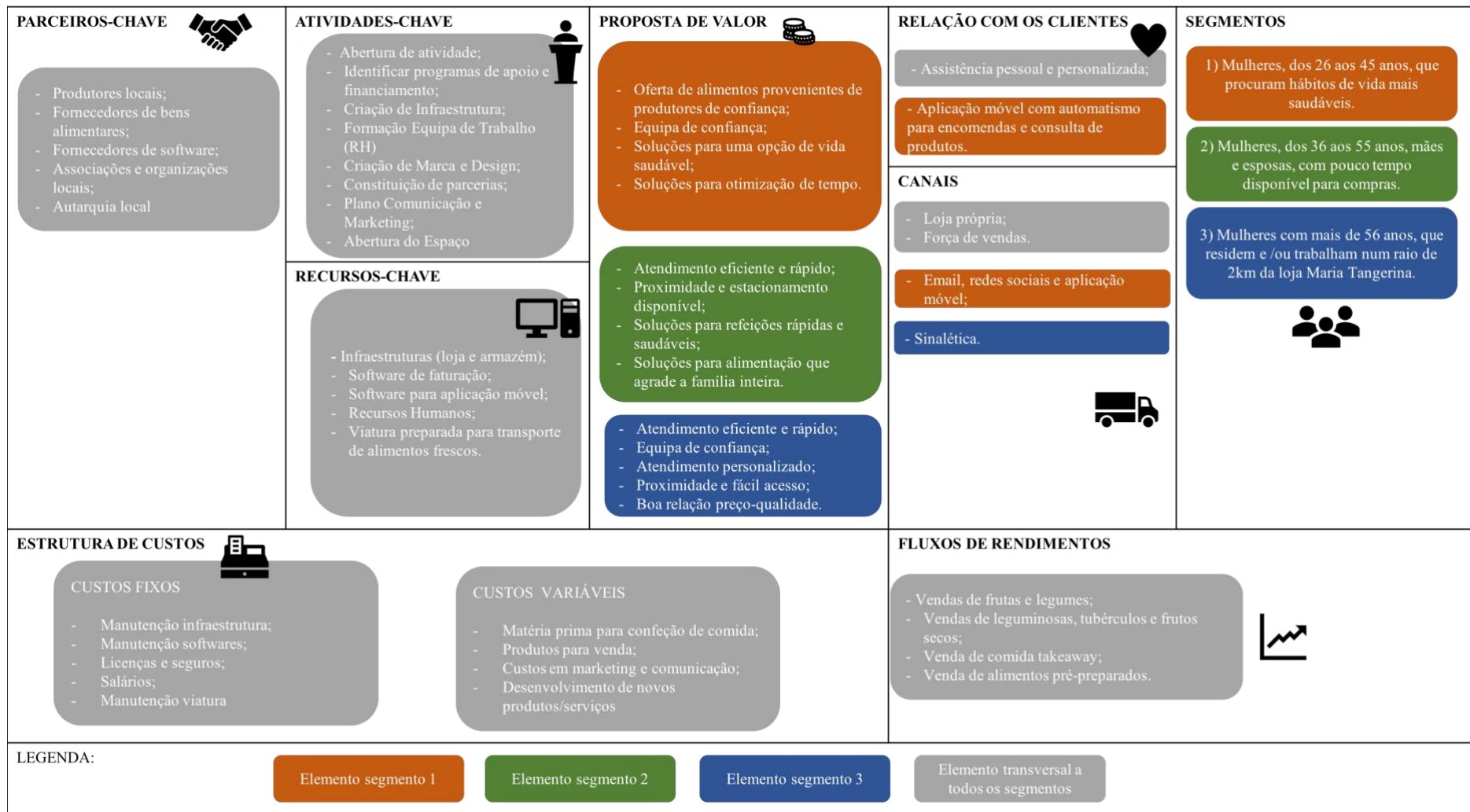


Figura 6 - Modelo de negócios para a loja Maria Tangerina

## **15.2. Mapa do Perfil do Cliente e Mapa de Valor**

Para construir o Mapa do perfil do cliente e respetivo mapa de valor foram considerados o segmento e *targeting* definido no ponto 14.1.

As imagens que se seguem ilustram ambos os mapas para cada um dos segmentos definidos.

**Segmento 1:** Mulheres, dos 26 aos 45 anos, que procuram hábitos de vida saudáveis.

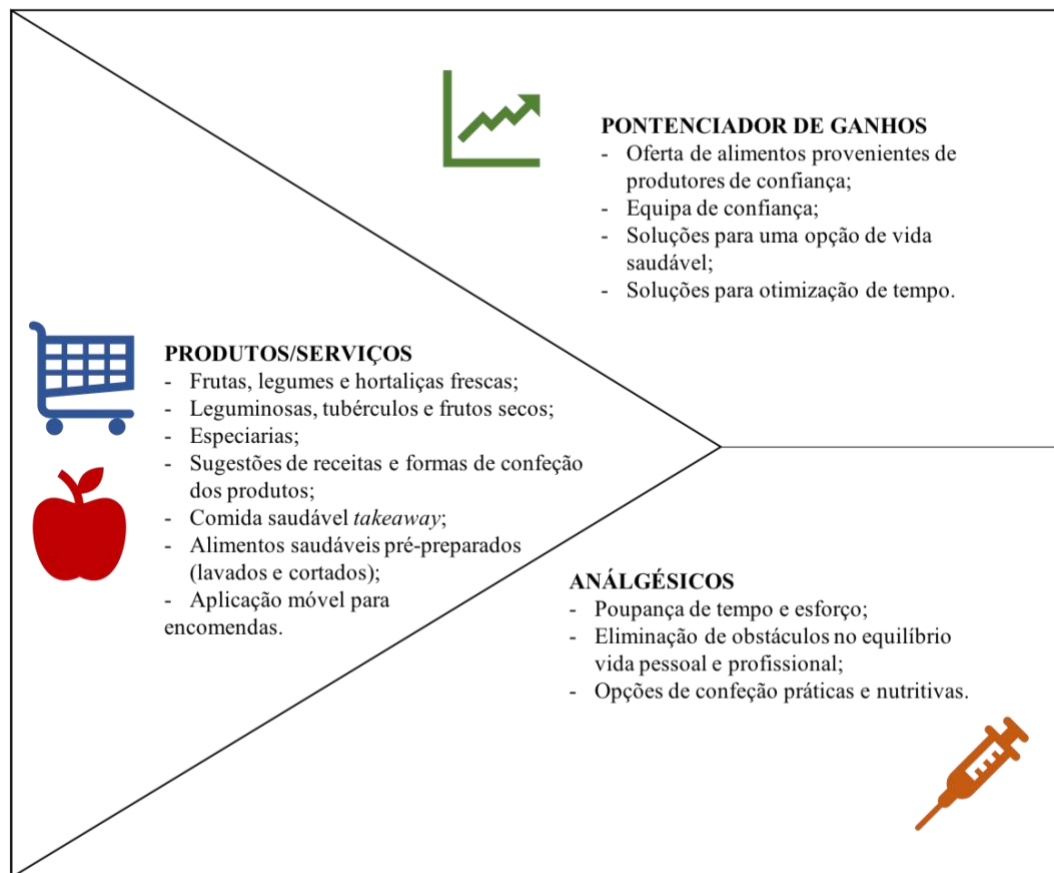


Figura 7 - Mapa de Valor e Mapa de Perfil do Cliente para Segmento 1



**Segmento 2:** Mulheres, dos 36 aos 55 anos, mães e esposas, com pouco tempo disponível para compras.

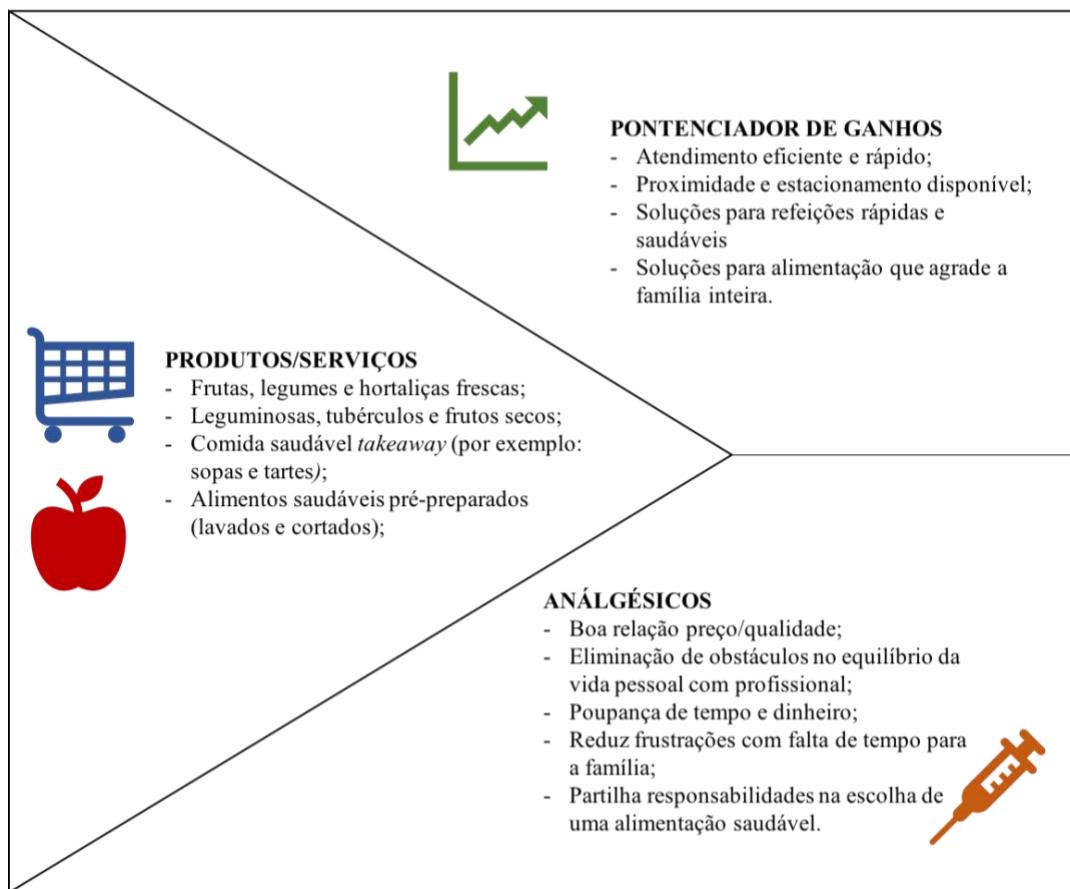


Figura 8 - Mapa de Valor e Mapa de Perfil do Cliente para Segmento 2

**Segmento 3:** Mulheres com mais de 56 anos, que residem e /ou trabalham num raio de 2km da loja Maria Tangerina.

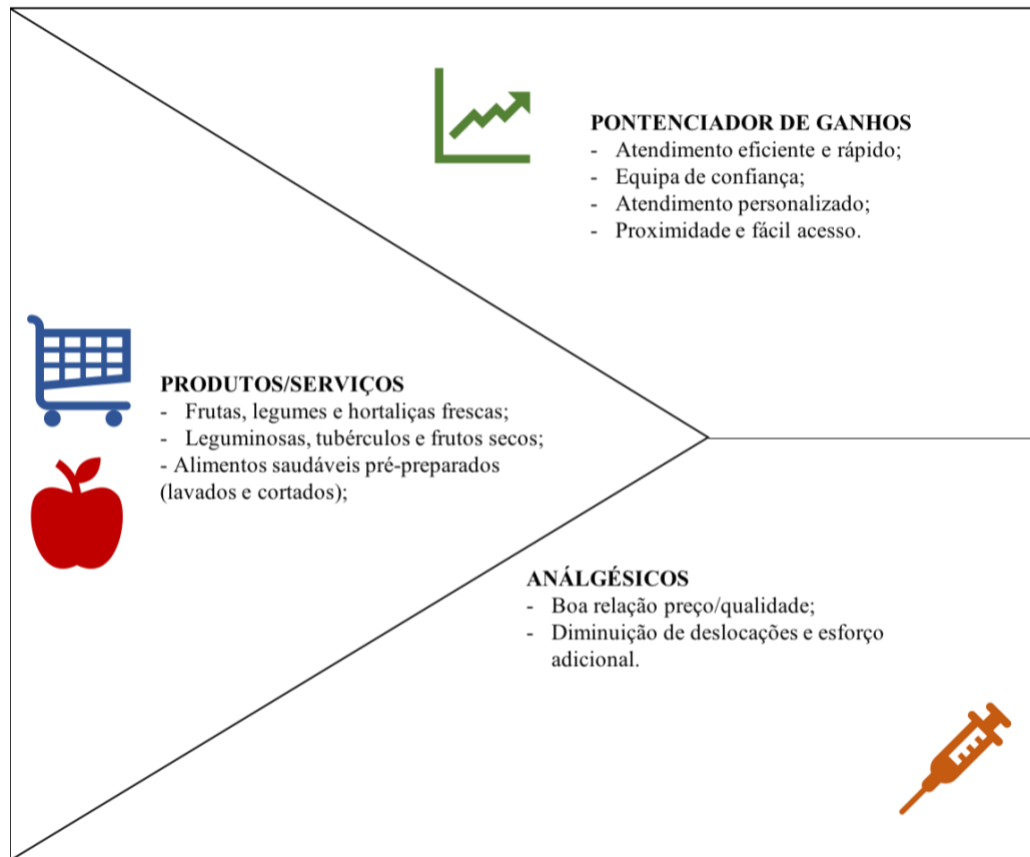


Figura 9 - Mapa de Valor e Mapa de Perfil do Cliente para Segmento 3

### **15.3. Relação com os Clientes**

Na fase inicial de lançamento da loja e para uma maior fidelização de consumidores, a relação com o cliente terá como principal motivação a aquisição e retenção de clientes.

Assim, será transversal a todos os segmentos uma relação baseada na interação entre indivíduos, ou seja, baseada na assistência pessoal, a acontecer no ponto de venda.

Para o segmento 1, ao ser o segmento-alvo para a utilização da aplicação móvel da loja, podemos também adicionar uma relação através de serviços automatizados para encomendas e consulta de produtos, através da aplicação.

### **15.4. Canais**

No que diz respeito aos canais a utilizar, serão sobretudo canais próprios, de forma indireto a loja própria e direto a força de vendas.

A loja própria e força de vendas será um canal a utilizar em todas as fases, da consciência, avaliação, aquisição, entrega à pós-venda. Estes dois canais são comuns aos três segmentos.

A juntar a estes dois canais, será utilizado *merchandising* visual, nomeadamente sinalética, principalmente para dar resposta à primeira fase: consciência, muito direcionada para o segmento 3. Serão ainda utilizados email, redes sociais e aplicação móvel como principais canais, na fase da avaliação, para o segmento 1.

### **15.5. Parceiros-Chave**

Os parceiros-chaves fundamentais para o projeto ‘Maria Tangerina’ serão os produtores locais e outros fornecedores de bens alimentares. Será através da boa relação com estes parceiros que será conseguida a garantia de uma oferta de produtos frescos e de qualidade. Uma relação de confiança com estes parceiros originará uma redução do risco associados aos produtos vendidos na loja e poderá ainda levar a otimização de recursos e atividades.

Para promover uma boa relação com a comunidade local, onde está inserido o público-alvo, será ainda fundamental criar parcerias com associações e organizações locais, assim como com a autarquia local.

Tendo em conta a componente tecnológica que se pretende adicionar ao projeto, será também importante ter como parceiro um fornecedor de software.

## 15.6. Recursos-Chave

Para o bom funcionamento do projeto, prevê-se que os recursos-chave serão transversais aos 3 segmentos. Assim, o principal será a criação de uma infraestrutura adequada (incluí loja e armazém) e contratação de recursos humanos. Além disso, deverá existir um software de faturação e *software* para aplicação móvel e uma viatura preparada para transporte de alimentos frescos.

## Capítulo 16. Plano de Implementação

### 16.1. Ações

#### 16.1.1. Ação 1 – Início de atividade

Numa fase inicial e, após ter o plano de negócio desenvolvido é importante avançar com a constituição da empresa e decidir como a mesma se irá apresentar juridicamente.

Todas as atividades abaixo descritas são possíveis de se realizarem num posto ‘empresa na Hora’ no próprio dia.

Objetivos	✓ Desenvolver as várias ações indispensáveis à abertura da loja.				
<b>Atividades calendarizadas</b>		2019			
	Atividade	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
	Definir forma jurídica da empresa				
	Pedido do Certificado de Admissibilidade de Firma ou Denominação de Pessoa Coletiva				
	Pedido do Cartão Provisório de Pessoa Coletiva				
	Marcação e celebração de Escritura Pública				

	Declaração de início de atividade				
	Requisição do Registo Comercial, publicação no DR e inscrição no Registo Nacional de Pessoas Coletivas				
	Inscrição na Segurança Social				
	Pedido de Inscrição no cadastro Comercial ou Industrial				
<b>Intervenientes</b>	Promotora				
<b>Dificuldade de Implementação</b>	Baixa				
<b>Orçamento</b>	510€ (Com base nos valores apresentados na Empresa na Hora)				

### 16.1.2. Ação 2 – Candidatura a Programas de Apoio e Financiamento

Atualmente existem inúmeros programas de apoio e financiamento a pequenas e médias empresas (PME) promovidos pela União Europeia e/ou Estado Português que poderão ser um apoio fundamental para o arranque do negócio. Nesta ação procura-se selecionar e apresentar candidatura àqueles que forem compatíveis com as particularidades da empresa e dos sócios.

De entre os vários programas disponíveis foram identificados os seguintes:

- Linha de crédito CAPITALIZAR “Micro e pequenas empresas”

Linhas de crédito, no âmbito do Programa Capitalizar, que pretendem ajudar as PME portuguesas no acesso a financiamento para desenvolver projetos de investimento e criar emprego. No caso particular da linha “micro e pequenas empresas” o objetivo é potenciar o acesso a financiamento para investimentos e reforço de capital para micro e pequenas empresas. No total, a linha tem uma dotação de 400 milhões de euros.

Para ter acesso às linhas de crédito, deverá apresentar-se uma candidatura junto de um dos bancos protocolados. O processo segue uma linha de aprovações entre o banco, a Sociedade de Garantia Mútua associada e a PME Investimentos – que gere a iniciativa. O processo demora cerca de 80 dias úteis a ser aprovado e o apoio poderá variar entre 3 a 10 anos.

- Linha de Apoio ao Empreendedorismo e Criação de Emprego (LAECPE)

Iniciativa promovida pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) no âmbito do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego, visa facilitar aos desempregados, jovens à procura do primeiro emprego e trabalhadores independentes com baixos rendimentos, a criação da sua própria empresa/posto de trabalho através de empréstimos bancários com bonificações.

Existem 2 tipos de financiamento, o “Microinvest” com um montante máximo de 20 mil euros e o “Invest +” de 20 mil até 100 mil euros. O prazo da operação será de 7 anos, com 2 anos de carência de capital, para ambos os casos. Trata-se de um crédito com garantia e bonificação da taxa de juro.

A candidatura deverá ser efetuada através do IEFP.

- Linha Financiamento a fundos de capital de risco

Forma de financiamento para as PME, através do recurso a capitais próprios, por um período temporário. A Agência para competitividade e Inovação (IAPMEI) é o principal financiador público de fundos de Capital de Risco e promove a constituição destes instrumentos em parceria com a generalidade dos operadores privados a desenvolver esta atividade.

Estes apoios concretizam-se pela realização de aumentos de capital, que podem ser complementados por suprimentos, prestações suplementares de capital ou outros instrumentos financeiros análogos por parte de um operador especializado de capital de risco, nomeadamente as Sociedades de Capital de Risco (SCR) ou Fundos de Capital de Risco (FCR).

As participações são temporárias e, na generalidade dos casos, minoritárias. O operador de Capital de Risco intervém na empresa com o objetivo de criar valor, alienando a sua participação num prazo médio de 3 a 7 anos.

A candidatura a este instrumento financeiro deve ser feita diretamente junto das Sociedades de Capital de Risco, através da apresentação de um Plano de Negócios.

- *Business Angels*

São normalmente individuais devidamente credenciados pelo IAPMEI que investem um mínimo de 70% em instrumentos de capital ou quase-capital por forma a responder a dois objetivos: criação de empresas em fase de arranque ou reforço de capacitação das PME para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Este apoio requer um investimento inicial de financiamento de risco que, baseado num plano de atividades elaborado com vista a entrar num novo mercado do produto ou num novo mercado geográfico, seja superior a 50 % do seu volume de negócios médio anual nos cinco anos anteriores.

- Lisboa 2020: Sistema de incentivos: Qualificação das PME: Vale Comércio

Apoio, através do Vale Comércio, com duração de 12 meses a projetos individuais de empresas, com atividades económicas nos setores do comércio, serviços e restauração, cujas vendas valorizem a oferta nacional, traduzida no efeito de arrastamento que essa atividade possa ter ao nível da produção noutras empresas localizadas em território nacional. concurso pretende, assim, disponibilizar às empresas. Trata-se de um incentivo não reembolsável de 75% com limite de €5.000 com uma taxa máxima de cofinanciamento 40%.

A apresentação de candidaturas é efetuada através de formulário eletrónico no Balcão 2020.

<b>Objetivos</b>	✓ Financiamento para arranque do negócio que privilegie o aumento de capital em detrimento do envididamento.				
<b>Atividades calendarizadas</b>		2019			
	Atividade	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
	Selecionar programas de apoio e/ou financiamento aos quais candidatar				
	Elaborar e submeter candidaturas				

<b>Intervenientes</b>	Promotora e responsáveis pelos programas.
<b>Dificuldade de Implementação</b>	Média
<b>Orçamento</b>	0€

### 16.1.3. Ação 3 – Criação da Infraestrutura

Propõe-se a renovação de um espaço já existente para criação da infraestrutura da loja. De seguida pode ver-se o projeto 2D desenvolvido para o espaço:

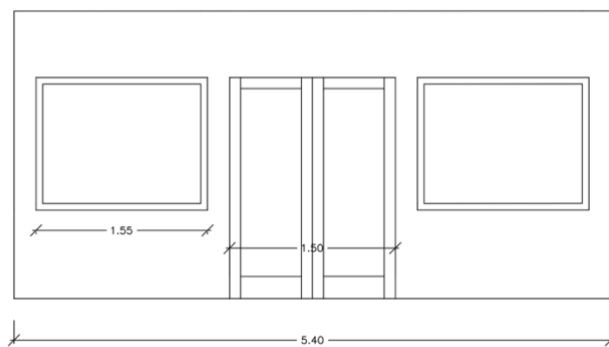


Figura 10 - Visão Frontal Loja Maria Tangerina

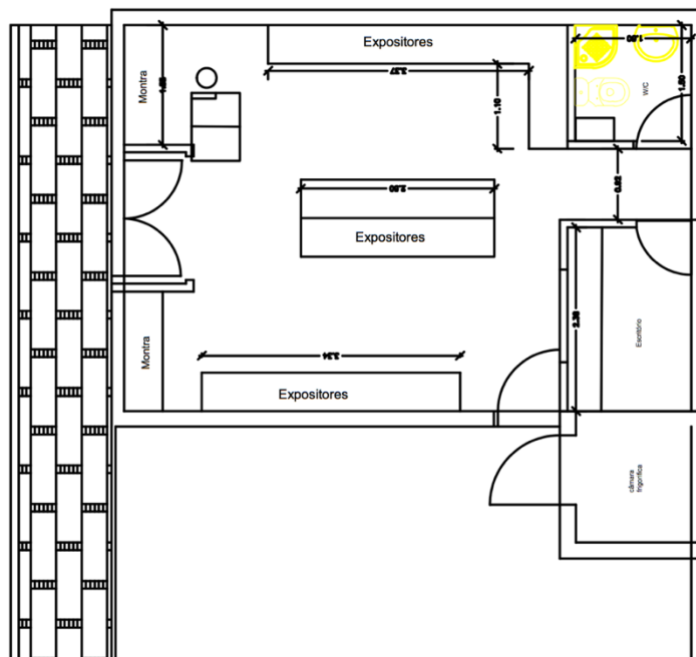


Figura 11 - Visão Interior Loja Maria Tangerina



<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptar o espaço existente a todas as especificidades e necessidades do negócio;</li> <li>✓ Criar um ambiente acolhedor e de design moderno, com traços vintage;</li> <li>✓ Potenciar as vendas.</li> </ul>																								
<b>Descrição</b>	<p>Será necessário dividir o espaço atual entre armazém e espaço de loja. O espaço para armazém já está praticamente finalizado, tendo já uma câmara frigorífica. No espaço que será dedicado à loja espera-se desenvolver todas as obras necessárias para o bom funcionamento da mesma. As intervenções incluem: Levantar paredes, pintura de superfície lavável, construir wc e pequeno escritório, montar prateleiras/expositores e abrir uma porta para acesso dos clientes, assim como criação de montras exteriores.</p>																								
<b>Atividades calendarizadas</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="483 904 799 958"></th> <th colspan="4" data-bbox="799 904 1415 958">2019</th> </tr> <tr> <th data-bbox="483 958 799 1070">Atividade</th> <th data-bbox="799 958 946 1070">1º trimestre</th> <th data-bbox="946 958 1098 1070">2º trimestre</th> <th data-bbox="1098 958 1254 1070">3º trimestre</th> <th data-bbox="1254 958 1415 1070">4º trimestre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="483 1070 799 1294">Confirmar orçamentos e adjudicar fornecedores</td> <td data-bbox="799 1070 946 1294" style="background-color: #cccccc;"></td> <td data-bbox="946 1070 1098 1294"></td> <td data-bbox="1098 1070 1254 1294"></td> <td data-bbox="1254 1070 1415 1294"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="483 1294 799 1408">Obras de renovação do espaço</td> <td data-bbox="799 1294 946 1408" style="background-color: #cccccc;"></td> <td data-bbox="946 1294 1098 1408"></td> <td data-bbox="1098 1294 1254 1408"></td> <td data-bbox="1254 1294 1415 1408"></td> </tr> </tbody> </table>						2019				Atividade	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Confirmar orçamentos e adjudicar fornecedores					Obras de renovação do espaço				
	2019																								
Atividade	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre																					
Confirmar orçamentos e adjudicar fornecedores																									
Obras de renovação do espaço																									
<b>Intervenientes</b>	Promotora e equipas de construção																								
<b>Dificuldade de Implementação</b>	Média																								
<b>Orçamento</b>	<p>Aproximadamente 25.000€</p> <p><i>(Com base em orçamentos propostos por empresas na área construção. Consultar orçamentos nos Anexos 2, 3, 4 e 5. Foram também consultados via internet valores indicativos para material escritório bem como janelas e portas em PVC)</i></p>																								

**16.1.4. Ação 4 – Formação Equipa de Trabalho**

Numa fase inicial o projeto poderia ser apenas desenvolvido com uma pessoa no negócio, contudo, para garantir o funcionamento diário da loja, considera-se preferível avançar com a contratação de pelo menos 1 funcionário.

Além disso, tendo em conta o reduzido conhecimento da área do comércio a retalho por parte da promotora, propõe-se a entrada de um segundo sócio que poderá trazer conhecimento especializado no que diz respeito a parcerias e fornecedores, bem como conhecimento mais aprofundado do perfil do consumidor.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Garantir o bom funcionamento da empresa, isto é, garantindo tratamento e receção de encomendas, atendimento ao público, faturação, contacto com fornecedores e parceiros;</li> <li>✓ Capacitar recursos humanos, atrair talento e fomentar o compromisso;</li> <li>✓ Garantir um serviço de qualidade, com foco no cliente;</li> <li>✓ Potenciar as vendas.</li> </ul>																							
<b>Descrição</b>	<p>Nesta ação pretende-se recrutar e selecionar um colaborador para horário a tempo inteiro na loja.</p> <p>Pretende-se ainda apresentar o projeto a potenciais sócios de negócio e assim conseguir angariar mais um sócio para o projeto.</p> <p>Em conjunto com o sócio e colaborador espera-se definir os seus objetivos de cada elemento na empresa, bem como principais tarefas a desenvolver de acordo com as expectativas da empresa.</p>																							
<b>Atividades calendarizadas</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="483 1458 802 1518"></th> <th colspan="4" data-bbox="802 1458 1414 1518">2019</th> </tr> <tr> <th data-bbox="483 1518 802 1630">Atividade</th> <th data-bbox="802 1518 946 1630">1º trimestre</th> <th data-bbox="946 1518 1098 1630">2º trimestre</th> <th data-bbox="1098 1518 1257 1630">3º trimestre</th> <th data-bbox="1257 1518 1414 1630">4º trimestre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="483 1630 802 1798">Apresentação do projeto a potenciais sócios</td> <td data-bbox="802 1630 946 1798" style="background-color: #cccccc;"></td> <td data-bbox="946 1630 1098 1798"></td> <td data-bbox="1098 1630 1257 1798"></td> <td data-bbox="1257 1630 1414 1798"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="483 1798 802 1957">Recrutamento e Seleção de Colaborador</td> <td data-bbox="802 1798 946 1957"></td> <td data-bbox="946 1798 1098 1957" style="background-color: #cccccc;"></td> <td data-bbox="1098 1798 1257 1957"></td> <td data-bbox="1257 1798 1414 1957"></td> </tr> </tbody> </table>					2019				Atividade	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre	Apresentação do projeto a potenciais sócios					Recrutamento e Seleção de Colaborador				
	2019																							
Atividade	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre																				
Apresentação do projeto a potenciais sócios																								
Recrutamento e Seleção de Colaborador																								

	Definição plano trabalho e objetivos				
<b>Intervenientes</b>	Promotora				
<b>Dificuldade de Implementação</b>	Média				
<b>Orçamento</b>	Aproximadamente 9.800€ <i>(Salário anual expectável para novo colaborador com base na média de salários da freguesia)</i>				

### 16.1.5. Ação 5 – Criação de Marca e Design

Tratando-se de um negócio, é fundamental a existência de uma marca pensada e estruturada. Assim prevê-se a criação uma marca forte, que identifique a loja e os seus produtos próprios. A marca deverá ser o ponto de partida para o design da loja e materiais de apoio, como uniformes dos empregados.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criar marca própria registada, forte e envolvente;</li> <li>✓ Criar notoriedade para a marca e conseqüentemente promover intenção de compra e gerar vendas;</li> <li>✓ Diferenciar dos concorrentes;</li> </ul>				
<b>Atividades calendarizadas</b>		2019			
	Atividade	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
	Registo da marca na Marca na Hora				
	Desenvolver marca da loja e respetivo design				
<b>Intervenientes</b>	Sócios da empresa e designers				
<b>Dificuldade de Implementação</b>	Baixa				
<b>Orçamento</b>	Aproximadamente 500€ <i>(Incluí design de logo com material apoio: papel carta, envelopes e registo Marca na Hora)</i>				

### 16.1.6. Ação 6 – Constituição de Parcerias

Propõe-se a apresentação do projeto a potenciais fornecedores, detetando assim oportunidades de colaboração e estabelecer possíveis parcerias.

Através de uma pesquisa na região foi possível identificar alguns potenciais fornecedores. Numa primeira fase irão ser privilegiados pequenos produtores locais, sendo a maioria deles empresários em nome individual, entre os quais:

- José Carlos Vieira Santos;
- Maria Antonina Gomes Ferreira;
- José Augusto R. Santos;
- Hortoandres, Lda.;
- Horto Descanso, Lda.;
- Campigomes Unipessoal, Lda.;
- Fatima Santos Unipessoal, Lda.;
- Frutas João Franco – Comércio de Produtos Hortofrutícolas, Lda.

Uma vez que os produtores locais poderão não responder a todas as necessidades da loja (por exemplo, a produção de fruta na região é bastante reduzida) prevê-se que seja também necessário recorrer a grossistas. Assim, foram identificados vários grossistas na região que poderão ser potenciais fornecedores, a destacar:

- J.I.P. Ferreiras – Hortofrutícolas, Lda.;
- Frutas Patrícia Pilar, Lda.;
- Ferreira da Silva – Importação e exportação, S.A.;
- Carmo & Silverio, S.A.
- BioFrade (Maior produtora e grossista de produtos biológicos na região)

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criar uma estrutura sólida de fornecedores que se identifiquem com o conceito do negócio;</li> <li>✓ Potenciar o crescimento do negócio para ambas as partes envolvidas;</li> <li>✓ Reforçar a identidade da marca ‘Maria Tangerina’ e conceito de negócio;</li> <li>✓ Aumentar notoriedade da marca;</li> <li>✓ Potenciar vendas.</li> </ul>
------------------	--

<p><b>Descrição</b></p>	<p>Nesta ação pretende-se, sobretudo, apresentar o projeto a cada um dos potenciais fornecedores e discutir condições de parceria que sejam favoráveis para ambas as partes.</p> <p>Em primeiro lugar pretende-se estabelecer um objetivo com cada fornecedor, para que este se sinta um verdadeiro parceiro e parte integrante do negócio. Entre outras questões serão discutidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção e cuidado com os produtos (por exemplo, estarem frescos, bem lavados e armazenados);</li> <li>- Objetivos mensais de vendas;</li> <li>- Condições de entrega e/ou levantamento;</li> <li>- Condições de pagamento;</li> </ul> <p>Além disso, será necessário avaliar a disponibilidade de cada um dos fornecedores para que se comprometam a fornecer produtos de acordo com as necessidades da loja, nomeadamente para construção dos produtos de marca própria.</p>			
<p><b>Atividades calendarizadas</b></p>	<p>2019</p>			
	<p>1° trimestre</p>	<p>2° trimestre</p>	<p>3° trimestre</p>	<p>4° trimestre</p>

	sucesso da parceria para ambas as partes				
<b>Intervenientes</b>	Sócios da empresa				
<b>Dificuldade de Implementação</b>	Baixa				
<b>Orçamento</b>	0€ (Contudo, poderá ter custos de deslocação associados)				

### 16.1.7. Ação 7 – Definição do conceito e desenvolvimento de Aplicação Móvel

Conforme se verificou na literatura, atualmente a presença online é deveras importante para o sucesso do pequeno comércio, pois é uma das formas deste se modernizar, adaptando-se a novas necessidades do consumidor. Assim, a aplicação móvel da loja ‘Maria Tangerina’, já abordada em capítulos anteriores, é uma das principais fontes de inovação do projeto.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criar um canal de comunicação direto com o cliente;</li> <li>✓ Criar notoriedade para a marca;</li> <li>✓ Promover intenção de compra e gerar vendas;</li> <li>✓ Gerar interesse, através de conteúdo e iniciativas relevantes;</li> <li>✓ Incentivar a experimentação dos produtos comercializados;</li> <li>✓ Fidelizar clientes;</li> </ul>				
<b>Atividades calendarizadas</b>		2019			
	Atividade	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
	Desenvolver conceito e produção da aplicação móvel da loja				
	Monitorizar aceitação da aplicação por parte dos clientes				
	Rever funcionalidades da aplicação e alterar				

	ou adicionar funcionalidades de acordo com a utilização do público-alvo				
<b>Intervenientes</b>	Sócios da empresa e empresa <i>webdesign</i>				
<b>Dificuldade de Implementação</b>	Média				
<b>Orçamento</b>	Aproximadamente 8.000€ para produção aplicação móvel ( <i>Orçamento para aplicação móvel com base na empresa yeeply</i> )				

#### 16.1.8. Ação 8 – Elaboração de um Plano de Comunicação

Dada a necessidade de construir uma marca forte, que se diferencie da concorrência é fundamental garantir relevância e consistência em todas as suas dimensões, pelo que se propõe a adoção de estratégias de comunicação coerentes com os objetivos da empresa.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicar e promover uma marca forte e envolvente;</li> <li>✓ Apelar à emoção do cliente;</li> <li>✓ Proporcionar uma experiência sensorial em loja;</li> <li>✓ Criar notoriedade para a marca e conseqüentemente promover intenção de compra e gerar vendas;</li> <li>✓ Gerar interesse, através de conteúdo e iniciativas relevantes;</li> <li>✓ Incentivar a experimentação dos produtos comercializados;</li> <li>✓ Incentivar a compra por impulso;</li> <li>✓ Diferenciar dos concorrentes;</li> </ul>
<b>Descrição</b>	<p>Nesta ação procura-se definir um plano de comunicação para a marca <i>offline</i> e <i>online</i>. O plano deverá assentar em 3 grandes dimensões: Relações Públicas, Ponto de Venda e Comunicação Digital.</p> <p>Na dimensão de relações públicas é expectável a criação de um evento de inauguração do espaço (que será mais detalhado na ação 9) bem como a participação em iniciativas locais (poderão ser festas anuais das várias aldeias como eventos pontuais, como por exemplo uma feira das sopas ou feira de artesanato com leilão de produtos hortícolas). Nas iniciativas</p>

	<p>locais, a Maria Tangerina poderá marcar presença como entidade patrocinadora (por exemplo, oferecendo alguns produtos para a elaboração de uma sopa na feira das sopas ou com vários produtos para a elaboração das refeições na festa anual de uma das aldeias) ou apenas como anunciante, oferecendo um valor em troca da divulgação da sua imagem no evento.</p> <p>Ainda no âmbito das relações públicas, será importante que a promotora e/ou segundo sócio marquem presença nos principais eventos locais e que consigam construir relações sólidas com influenciadores locais (por exemplo: membros da autarquia, membros das coletividades locais), para que estes possam recomendar/influenciar a visita à loja a potenciais clientes.</p> <p>No âmbito do ponto de venda pretende-se sobretudo apelar à emoção do cliente e proporcionar uma experiência sensorial em loja através do atendimento personalizado. Os produtos deverão ser apresentados de forma apelativa e irresistível de forma a promover a compra por impulso, com recurso sobretudo a sinalética e excelente decoração da loja. Além disso pretende-se disponibilizar a prova gratuita de amostras, em loja, de produtos selecionados.</p> <p>Já no âmbito da comunicação digital, será sobretudo através da aplicação móvel já descrita na ação anterior. Em termos de comunicação irá ser desenvolvido um sistema de fidelização dos clientes através de um cartão virtual que dará aos utilizadores da aplicação acesso a descontos e/ou ofertas exclusivas.</p>			
<p><b>Atividades calendarizadas</b></p>	2019			
<p>Atividade</p>	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
<p>Identificar iniciativas locais a decorrer nos próximos 6-12 meses</p>				
<p>Selecionar as iniciativas locais a apoiar e definir qual o</p>				



	tipo de apoio: patrocínio ou anúncio				
	Marcar presença em eventos locais, mesmo não sendo patrocinador ou anunciante, por forma a construir relações sólidas com influenciadores locais				
	Definir quais os produtos a destacar através da sinalética e qual a periodicidade				
	Definir quais os produtos a destacar nas amostras gratuitas e estratégia de divulgação ao consumidor				
	Criar plano estratégico para divulgação da aplicação móvel e do cartão de fidelização virtual				
<b>Intervenientes</b>	Sócios da empresa e empresa consultora para design para criação de suportes de imagem/sinalética				
<b>Dificuldade de Implementação</b>	Média				
<b>Orçamento</b>	Aproximadamente 4.000€				

	<i>(Valores indicativos considerando participação em 5 iniciativas anuais com valor médio de 200€ em patrocínios. Valores especulativos para empresa de design e produção de material promocional.)</i>
--	---

### 16.1.9. Ação 9 – Inauguração da Loja

Estando tudo a postos para o pleno funcionamento da loja Maria Tangerina, recomenda-se que a abertura da loja seja planeada com bastante ponderação e atenção.

<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar a conhecer e promover o novo espaço;</li> <li>✓ Angariação de novos clientes;</li> <li>✓ Criar notoriedade para a marca e consequentemente promover intenção de compra e gerar vendas;</li> <li>✓ Diferenciar dos concorrentes;</li> <li>✓ Potenciar vendas.</li> </ul>			
<b>Descrição</b>	<p>Evento no dia de inauguração, em que o principal foco é dar a conhecer o espaço, os produtos e os serviços. O evento decorrerá durante a tarde, com lanche com produtos comercializados na loja e contará com um momento de animação musical protagonizado por um músico local.</p> <p>Para o evento serão convidados os fornecedores com quem foram estabelecidas parcerias, membros da autarquia e coletividades locais, potenciais clientes (com recurso a divulgação nas redes sociais e convite entregue através do correio) e, claro, familiares da promotora, colaborador/a e sócio.</p> <p>Todos os presentes no evento receberão como brinde um saco de compras ecológico de algodão e cortiça, com o logótipo da loja.</p> <p>Além do evento de inauguração, durante a primeira semana de abertura os primeiros clientes terão acesso a ofertas especiais.</p>			
<b>Atividades calendarizadas</b>	2019			
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre
Definir data para inauguração				

	Solicitar orçamentos e adjudicar presença musical				
	Solicitar orçamentos e adjudicar empresa de <i>catering</i>				
	Solicitar orçamentos e adjudicar fornecedor de brindes				
	Criação e envio de convites bem como divulgação do evento nas redes sociais				
	Evento de inauguração				
<b>Intervenientes</b>	Recursos Humanos da Maria Tangerina				
<b>Dificuldade de Implementação</b>	Baixa				
<b>Orçamento</b>	Aproximadamente 780€ (400€-500€ em brindes, 30€ em convites e 250€ para música) <i>(Sacos ecológicos de algodão e cortiça. Fonte: Brindes &amp; Companhia e Folhetos para convite. Fonte: 360 imprimir)</i>				

## 16.2. Cronograma e Equipa de Implementação

Ação	Equipa	Orçamento anual	2019				2020				2021			
			1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T
1. Início da atividade	Promotora	510,00€												
2. Candidatura a Programas de Apoio e Financiamento	Promotora	0€												
3. Criação da Infraestrutura	Promotora	25 000,00€												
4. Formação Equipa de Trabalho (Recursos Humanos)	Promotora, Sócios e Colaborador	9 800,00€												
5. Criação de Marca e Design	Promotora, Sócios e designers	500,00€												
6. Constituição Parcerias	Sócios	0€												
7. Definição do conceito e desenvolvimento de Aplicação Móvel	Sócios	8 000,00€												
8. Elaboração de um Plano de Comunicação	Sócios e empresa design	4 000,00€												
9. Inauguração da Loja	Recursos Humanos da Maria Tangerina	780,00€												
<b>TOTAL</b>		<b>48 590,00€</b>	<b>48 590,00€</b>				<b>13 800,00€</b>				<b>13 800,00€</b>			

Tabela 12 - Cronograma e Equipa de Implementação para o plano proposto

No anexo 6 poderá ser consultado o cronograma, orçamento e equipa de implementação mais detalhado.

### 16.3. Monitorização e Controlo

De forma a garantir o controlo da implementação da estratégia de negócio apresentada desenvolveu-se o *Balanced Scorecard* abaixo. Este instrumento procura garantir a execução do modelo de negócio para a loja Maria Tangerina.

Perspetiva	Objetivos	Indicadores	Meta
Financeira	Crescimento Anual Vendas	Receita de vendas Resultado Operacional	Aumento de vendas em 10% no terceiro ano e 20% no quarto
	Diminuir custos operacionais	Resultado Operacional	Diminuir custos operacionais em 5% ano a partir do terceiro ano
	Diminuir custos com CMVMC	Resultado Operacional	Diminuir custos CMVMC em 5% ano a partir do terceiro ano
Cliente	Conquistar novos clientes	Carteira de clientes – Angariação e fidelização Índice de satisfação dos clientes Receita de vendas	Atingir 2% dos potenciais clientes no primeiro ano de atividade; Aumento de Quota de mercado em 5% no segundo ano atividade
	Notoriedade e reputação da marca	Imagem da marca Carteira de clientes – Angariação e fidelização	Aumento de Quota de mercado em 5% no segundo ano atividade
	Ter uma loja atraente para os clientes	Índice de satisfação dos clientes	Aumento em 20% a média de visitas diárias à loja no segundo ano atividade

Processos Internos	Controlo de <i>stock</i>	Índice de desperdício e vencimento de produtos	Implementação do sistema FIFO ( <i>first in, first off</i> <sup>2</sup> )  Realizar revisões anuais dos procedimentos internos
	Controlo de qualidade e diversidade de oferta	Portfólio de produtos  Número e tipo de fornecedores	Ter 100% dos fornecedores certificados  Atingir, pelo menos, 80% do portfólio de produtos provenientes de produtores locais
Aprendizagem e inovação	Modernizar os canais de atendimentos ao cliente	% de vendas/encomendas por canal: Ponto de Venda versus aplicação móvel	Cerca de 20% das vendas ou encomendas serem efetuadas através da aplicação móvel
	Força de vendas capacitada	Nível de formação dos recursos humanos	Formação a 100% da equipa de vendas

Tabela 13 - *Balanced Scorecard para a Maria Tangerina*

<sup>2</sup> Método de armazenamento onde os produtos são comercializados por ordem de chegada.

**Capítulo 17. Plano de Contingência**

Na tabela abaixo apresentam-se as possíveis contingências do plano de implementação do presente projeto. São ainda apresentadas as consequências de cada contingência e potenciais medidas de mitigação.

Contingência	Consequências	Medidas de mitigação
Atrasos nas obras e entregas de materiais	Atraso na abertura da loja, que poderá resultar numa faturação do primeiro ano inferior ao previsto	Adaptar o plano de forma a atrasar a implementação de algumas ações previstas no plano e, assim cortar nos gastos iniciais
Não aprovação da candidatura a programas de apoio/financiamento	Diminuição do investimento inicial, como por exemplo reduzir custos com comunicação e marketing e novos recursos humanos.	Optar por solicitar um empréstimo de maior valor à banca ou se possíveis avançar com mais capitais próprios; Recorrer a medidas IEFP para contratação de recursos humanos
Desinteresse de um segundo sócio	Pouco êxito na formação de parcerias	Maior investimento no conhecimento especializado do negócio e potenciais fornecedores/parceiros
Desinteresse por parte do público-alvo	Faturação inferior ao previsto	Redefinição do conceito de negócio

Tabela 14 - Plano de Contingência Loja Maria Tangerina

**Capítulo 18. Orçamento Previsional**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ENTRADAS</b>	<b>58 454,95 €</b>	<b>129 642,20 €</b>	<b>142 606,42 €</b>	<b>171 127,70 €</b>	<b>205 353,24 €</b>
Capitais Próprios	5 000,00 €	- €	- €	- €	- €
Crédito Banca	33 510,00 €	- €	- €	- €	- €
Vendas	19 944,95 €	129 642,20 €	142 606,42 €	171 127,70 €	205 353,24 €
<b>SAÍDAS</b>	<b>64 147,06 €</b>	<b>131 422,91 €</b>	<b>135 384,69 €</b>	<b>157 234,22 €</b>	<b>179 192,25 €</b>
Abertura de Atividade	510,00 €	- €	- €	- €	- €
Obras/Infraestrutura	25 000,00 €	- €	- €	- €	- €
Criação Marca e Design	500,00 €	- €	- €	- €	- €
Comunicação	12 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €	4 000,00 €
Abertura do Espaço	780,00 €	- €	- €	- €	- €
Pagamento empréstimo	- €	6 702,00 €	6 702,00 €	6 702,00 €	6 702,00 €
Custos com pessoal	9 800,00 €	19 600,00 €	20 580,00 €	21 609,00 €	22 689,45 €
CMVMC	15 557,06 €	101 120,91 €	104 102,69 €	124 923,22 €	145 800,80 €
<b>RESULTADO</b>					
<b>OPERACIONAL</b>	<b>(5 692,11) €</b>	<b>(1 780,72) €</b>	<b>7 221,73 €</b>	<b>13 893,48 €</b>	<b>26 160,99 €</b>
IRC	- €	- €	1 227,69 €	2 673,02 €	5 493,81 €
Resultado Operacional depois do IRC	(5 692,11) €	(1 780,72) €	5 994,04 €	11 220,46 €	20 667,18 €

Tabela 15 - Orçamento Previsional para os primeiros 5 anos do projeto

Neste capítulo apresenta-se o cálculo do orçamento previsional para os primeiros 5 anos de projeto, de acordo com os pressupostos abaixo indicados. Estes pressupostos têm em consideração os dados recolhidos na análise de externa e interna realizada nos capítulos anteriores e ainda a estratégia de negócio proposta.

- 9 880 Habitantes na união de freguesias A-dos-Cunhados e Maceira;
- 88% serão mulheres e 37% delas fazem compras em lojas especializadas;
- Assim existem 3 217 como potenciais clientes das lojas especializadas;
- Em média cada cliente faz compras no valor de 15,50€ por semana, ou seja, 806,00€ médias de compras ao ano por cada cliente. Equivalente a 2.592.843,97€ de gastos totais ao ano pelos potenciais clientes da freguesia;
- No primeiro ano consideramos que a Maria Tangerina conseguirá chegar a 2% dos potenciais clientes, o que significará uma faturação na ordem dos 19.944,95€, considerando que apenas estará aberta nos últimos 4 meses do ano, equivalente a cerca de 20 semanas;



- Consideramos um aumento de quota de mercado para 5% no segundo ano e um aumento de vendas na ordem dos 10% no terceiro ano e 20% no quarto e no quinto ano;
- 9.800€ de custo com empregado no primeiro ano. A partir do segundo considera-se também vencimento para a promotora. Valores aumentam 5% após o terceiro ano;
- 38.510,00€ de investimento inicial;
- 5.000,00€ capitais próprios, restante valor com recurso a crédito à banca;
- 6.702,00€ amortização anual do crédito, sem juros associados, prevendo um pagamento a 5 anos;
- A partir dos 3 anos de atividade redução na ordem do 5% dos CMVMC, devido a uma melhor relação com fornecedores e maior capacidade de negociação (compras em maior quantidade, por exemplo). Essa redução aumentará para 7% no quinto ano.

Contudo, este orçamento apresenta algumas limitações, entre as quais:

- Não considera juros associados no crédito à banca;
- Não considera que poderão existir consumidores que não residam na freguesia;
- Não considera a existência de investimento de um potencial sócio ou apoios ao financiamento.

Este orçamento previsional foi desenvolvido de acordo com uma abordagem mais conservadora, tentando apresentar o pior cenário possível.

Assim, tendo em conta o orçamento apresentado e os seus pressupostos e as limitações apresentadas, conclui-se que o projeto é viável, mesmo tendo os dois primeiros anos a apresentar resultados negativos.

## **Capítulo 19. Conclusão**

Este projeto foi realizado como resposta a um desejo da promotora de montar o seu próprio negócio, inspirado na sua realidade familiar.

Para o adequado desenvolvimento do projeto foi estudada toda a envolvente externa, onde se percebeu que efetivamente existem oportunidades no mercado, nomeadamente na

maior procura por produtos de produção local a par com o grande leque de produtores de legumes e frutas na região.

Também o potencial consumidor foi alvo de estudo o que permitiu segmentar o público-alvo de uma forma mais assertiva e coerente e direcionar uma proposta de valor customizada para cada um dos públicos definidos.

Além disso, para o desenvolvimento da estratégia de negócio apresentada foram tidas em conta as referências da literatura apresentadas no capítulo 2. Destacam-se os seguintes pontos-chave que sustentam as escolhas estratégicas: foco no crescimento a longo prazo e constante inovação mantendo a autenticidade do negócio, modernização, conceito de loja que promova a interação com o consumidor e ainda a aposta no canal digital que tem cada vez mais expressão na rotina do consumidor.

Com base nestes três indicadores: análise externa, estudo do consumidor, revisão da literatura e ainda através da análise interna realizada, acredita-se que este projeto é viável, apresentando uma estratégia de negócio fundamentada e estruturada a curto-médio prazo.

## Capítulo 20. Bibliografia

- Attri, R. e Jain, V. 2018. A study of factors affecting customer shopping behavior. *The IUP Journal of Marketing Management*, 17: 39-52.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. e Davies, D. 2012. Innovation in food sector SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 19 (2): 300-321.
- Bashar, A., Ahmad, I. e Wasiq, M. 2013. A study of influence of demographic factors on consumer impulse buying behavior. *Journal of Management Research*, 13: 145-154.
- Bawa, K. e Ghosh, A. 1999. A model of household grocery shopping behavior. *Marketing Letters*, 10 (2): 149-160.
- Bell, D., R., Gallino, S. e Moreno, A. 2018. The Store is dead – Long live the store. *MIT Sloan Management Review*, 59:66.
- Berry L. 2001. The old pillars of new retailing. <https://hbr.org/2001/04/the-old-pillars-of-new-retailing>, acesso em 13 dezembro 2017
- Bitner, M. J. 1992. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 56 (2): 57-71.
- Brakus, J. Josko, Schmitt, Bernd H. & Zarantonello, L. 2009. Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73: 52-68.
- Brinkmann, P., Hakansson, A., Butiene, I., Kjaersgard, H, Mortensen, B. K., Martens, J., Muller-Hansen, B. e Petrenko, A. 2014. The use of networks as a strategic approach of micro-enterprises in the agro-food sector. *The international journal of entrepreneurship and innovation*, 15 (3): 169-178.
- Bronnenberg, B.J., e Ellickson, P.B. 2015. Adolescence and the path to maturity in global retail. *Journal of economics perspectives*, 29(4): 113-134.
- Brynjolfsson, Erik, Yu Jeffrey Hu & Mohammad S. Rahman. 2013. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54 (4): 23-29.
- Centro Vegetariano. 120 000 Vegetarianos em Portugal. 2017. <https://www.centrovegetariano.org/Article-620-Numero-vegetarianos-quadruplica-10-anos-Portugal.html>, acesso a 2 dezembro 2017.
- Chamberlain, L., 2018. Over 66 percent of all digital transactions now take place on mobile. *Geo Marketing*, <http://www.geomarketing.com/over-66-percent-of-all-digital-transactions-now-take-place-on-mobile>, acesso a 27 maio 2018.
- CMTV, Torres Vedras em Números, <http://www.cm-tvedras.pt/informacao-geografica/demografia-geo/>, acesso a 18 de março de 2018
- Coe, N.M. e Bok, R. 2014. Retail transitions in Southeast Asia. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 24 (5): 479-499.
- Deloitte United Kingdom. 2011. *The changing face of retail – The store of the future: the new role of the store in a multichannel environment*
- Direção Geral de Saúde (DGS). Alimentação saudável em números – 2015. [https://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt/activeapp/wp-content/files\\_mf/1507564169PNPAS\\_DGS2017.pdf](https://www.alimentacaosaudavel.dgs.pt/activeapp/wp-content/files_mf/1507564169PNPAS_DGS2017.pdf), acesso a 28 novembro 2017.
- Gilbert, D., 2003. *Retail Marketing Management*. Glasgow: Prentice Hall.

- Goldman, A., Ramaswami, S. e Krider, R.E. 2002. Barriers to the advancement of modern food retail formats: theory and measurement. *Journal of Retailing*, 78 (4): 281-295.
- Graa, A. e elKabir, D. 2011. Application of stimulus and response model to impulse buying behavior of algerian consumers. *Serbian Journal of Management*, 7: 1 53-64.
- Hamilton, A. & Buss, J., 2015. Building *mobile Apps* for the modern enterprise or consumer. *Criteo*.
- [http://grandeconsumo.com/noticia/20749/retalho-e-o-principal-motor-das-inovacoes-em-inteligencia-artificial?utm\\_campaign=GC+News+3%2F04%2F2018&utm\\_source=Grande+Consumo&utm\\_medium=email#.WszNOwKI eQ.linkedin](http://grandeconsumo.com/noticia/20749/retalho-e-o-principal-motor-das-inovacoes-em-inteligencia-artificial?utm_campaign=GC+News+3%2F04%2F2018&utm_source=Grande+Consumo&utm_medium=email#.WszNOwKI eQ.linkedin), acesso a 14 abril 2018
- <http://www.cm-tvedras.pt/economia/>, acesso a 4 de março 2018
- <http://www.hipersuper.pt/2017/06/19/as-3-grandes-tendencias-estao-moldar-os-habitos-consumo-dos-portugueses/>, acesso a 14 abril 2018
- <http://www.pordata.pt/Municipios>, acesso a 18 de março de 2018
- <https://www.brinde-companhia.pt/brinde/saco-cortica-m5831.html>, acesso a 30 julho 2018
- [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUEst\\_dest\\_boui=281092574&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUEst_dest_boui=281092574&DESTAQUESmodo=2), acesso a 13 fevereiro 2018
- [https://www.infoempresas.com.pt/Concelho\\_TORRES-VEDRAS.html](https://www.infoempresas.com.pt/Concelho_TORRES-VEDRAS.html), acesso a 1 de maio 2018
- <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>, acesso a 13 fevereiro 2018.
- <https://www.publico.pt/2017/04/11/economia/noticia/vendas-do-retalho-alimentar-crescem-para-1165-mil-milhoes-em-2016-1768419>, acesso a 14 abril 2018
- Hughes, D. 1996. Reversing market trends: the challenge for the UK fresh fruit sector. *British Food Journal*, 88 (9): 19-25.
- Khan, M., Humayun, A. e Sajjad, M. 2014. Factors affecting impulse buying and percentage of impulse buying in total purchasing. *International Journal of Information, Business and Management*, 7: 254-268.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. 2015. **Mercator da Língua Portuguesa (15ª ed.)**. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Mansoor, D., e Jalal, A. 2011. The global business crisis and consumer behaviour: Kingdom of Bahrain as a case study. *International Journal of Business and Management*, 6 (1):104-115.
- Martin, C., 2015. *Mobile* moves in on grocery shopping. *MediaPost*, <https://www.mediapost.com/publications/article/242215/mobile-moves-in-on-grocery-shopping.html>, acesso a 13 maio 2018.
- Méndez, C. D. 2014. Food and social change: Signs of change in Spanish eating habits. *Italian Sociological Review*, 4 (2): 207-220.
- Milliman, R., E. 1982. Using background music to affect the behaviour of supermarket shoppers. *Journal of Marketing*, 46: 86-91.
- Perner, L.; Consumer Behavior: The Psychology of marketing, <https://www.consumerpsychologist.com/>, acesso em 1 Dezembro 2017.
- Peter, P., e Olson, J. 2007. *Consumer behaviour*. London: McGraw-Hill.

- Pine, J. B. & Gilmore, J. H. (1999), *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press
- Roberts, K. 2004. *Lovemarks: The future beyond brands*. New York: PowerHouse Books.
- Scozzi, B., Garavelli, C. e Crowstown, K. 2005. Methods of modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European journal of innovation management*, 8 (1)120-137.
- Shankar, V. et al. 2010. Mobile marketing in the retailing environment: Current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24 (2): 111-120
- Shaw, C. & Ivens, J. 2005. *Building Great Customer Experiences*. Basingstoke: Palgrave Macmillan UK.
- Sreten, C., Mladenović, S. S. e Ćuzović, D. 2017. The impact of retail formats on the development of food retailing. *Entrepreneurial business and economics review*, 5 (1): 21-26
- Srichookiat, S. e Jindabot, T. 2017. Small family grocers' inherent advantages over chain stores: a review. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45 (4): 446-462
- Stefanska, M. & Bilinska-Reformat, K. 2015. Influence of the global crisis on customer purchase behavior versus changes in the retail commerce. *Review of Business*, 36 (1): 99-112.
- Supermarket 2020, Symphony Retail Ai, <https://www.symphonyretailai.com/symphony-retail-ai-identifies-key-trends-reinventing-grocery-industry-supermarket-2020-findings/>, acesso a 14 abril 2018
- Verhoef, P.C, Kannan, P.K. e Inman, J. J. 2015. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2): 174-181.
- Wells, W. & Prentsky, D. 1997. *Consumer behaviour*. London: John Wiley & Sons.
- Widyastuti, P. 2018. Does visual merchandising, store atmosphere and private label product influence impulse buying? Evidence in Jakarta. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12 (3): 140-148.
- Youn, S. e Faber, R. 2000. Impulse buying: its relation to personality traits and cues. *Advances in Consumer Research*, 27: 27-33.
- Zomerdijk, L.G. & Voss, C.A. 2010. Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13: 67-82.

## Capítulo 21. Anexos

### Anexo 1 – Questionário a potenciais consumidores

#### Questionário

No âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas pelo ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa encontro-me a efetuar um estudo de mercado sobre o potencial cliente de uma frutaria na União de Freguesias Maceira e A-dos-cunhados.

Assim, procuram-se inquiridos que residem ou trabalhem na União de Freguesias Maceira e A-dos-cunhados, que sejam consumidores de legumes e frutas frescas e que sejam a pessoa que normalmente efetua as compras para o agregado familiar.

Se preenche todos estes requisitos a sua colaboração é fundamental para o sucesso deste projeto.

Agradeço desde já a sua participação,

Marisa Santos

#### 1) Idade

- Menos 18 anos
- Entre 18 a 25 anos
- Entre 26 a 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Entre 56 e 65 anos
- Mais de 65 anos

#### 2) Sexo

- Feminino
- Masculino

**3) Reside ou trabalha na freguesia de A-dos-Cunhados?**

- Reside
- Trabalha
- Ambos

**4) Por favor indique qual a localidade:**

- A-dos-Cunhados
- Boavista (de A-dos-Cunhados)
- Bombardeira
- Casa de Além
- Casal do Poço Grande
- Maceira
- Paradas
- Póvoa de Penafirme
- Sobreiro Curvo
- Valongo
- Vimeiro
- Outro: \_\_\_\_\_

**5) Indique as suas habilitações escolares**

- Inferiores ao 9º ano de escolaridade
- 9º ano de escolaridade
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro: \_\_\_\_\_

**6) Por favor indique a sua profissão:**

- Administrativo
- Agricultor
- Arquiteto
- Eletricista
- Empregado Doméstico
- Empregado Hoteleiro
- Enfermeiro ou Médico
- Engenheiro
- Estudante
- Gerente de empresa

- Professor
- Psicólogo
- Trabalhador da construção civil
- Outro: \_\_\_\_\_

**7) Por favor assinale a descrição que mais se identifica com o seu estilo de vida:**

- Trabalho maioritariamente sentado durante todo o dia. Procuro praticar atividade física regularmente, manter-me hidratado e fazer refeições equilibradas.
- Trabalho maioritariamente sentado durante todo o dia. Pratico atividade física muito esporadicamente e nem sempre tenho uma dieta equilibrada.
- Passo grande parte do dia em pé ou em movimento e tento praticar exercício físico regularmente. Mantenho-me hidratado ao longo do dia.
- Passo grande parte do dia em pé ou em movimento, procuro consumir legumes e frutas regularmente, mas não pratico nenhuma atividade física regularmente.
- Tenho hábitos sedentários: não pratico exercício regularmente, consumo muitos alimentos processados, incluindo *fast food*.

**8) Com que frequência consome legumes e/ou fruta?**

- Nunca
- 1 vez por semana
- 2 a 3 vezes por semana
- 4 a 5 vezes por semana
- Todos os dias

**9) Habitualmente onde adquire os seus produtos?**

- Horta/Pomar próprio
- Diretamente no produtor
- mercearia 'A Cesta'
- Frutaria da Praça
- Frutaria SS
- Frutaria da Póvoa



- Amanhecer Santa Cruz
- Mercado Municipal de Santa Cruz
- Amanhecer Maceira
- MiniPreço Sobreiro Curvo
- Intermarché Sobreiro Curvo
- Amanhecer A-dos-Cunhados
- Outro: \_\_\_\_\_

**10) Selecione abaixo os 3 produtos compra com maior frequência:**

- Batatas, cebolas, alhos, ...
- Fruta da época
- Frutas tropicais
- Frutos secos
- Legumes (alface, tomate, pepino, ...)
- Leguminosas (ervilhas, favas, feijão, grão, ...)
- Verduras (agrião, espinafres, grelos, coentros, salsa, nabiças, ...)

**11) Em que medida está satisfeito com os produtos que adquire?**

- Nada satisfeito
- Pouco satisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

**12) Porquê?**

---

*Para responder às questões seguintes por favor considere uma escala de 1 a 5, em que*

*1 é pouco importante e 5 é muito importante.*

**13) Classifique por grau de importância os aspetos que valoriza quando seleciona o produto a comprar:**

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Qualidade dos produtos					
Produtos de marca própria					
Produtos de produtor local					
Frescura dos alimentos					
Preço Baixo					

**14) Classifique por grau de importância os aspetos que valoriza na loja?**

	1	2	3	4	5
Iluminação da loja					
Diversidade de oferta					
Atendimento					
Decoração					
Localização próxima					
Estacionamento Gratuito					
Disposição/organização/arrumação dos produtos					

**15) Em que medida seria importante para si a oferta dos seguintes serviços complementares?**

	1	2	3	4	5
Serviço de comida takeaway (sopa, tartes, rissóis, compostas e doces da época, preparados de legumes para sopa ou salada)					
Entregas ao domicílio					
Aplicação móvel para encomendas e informação de novidades					

**16) Qual a dimensão do seu agregado familiar:**

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 ou mais pessoas

**17) Qual o valor semanal que habitual gasta em fruta e legumes?**

- Até 10€
- 11€ a 20€
- 21€ a 30€
- 31€ a 40€
- + 41€

## Anexo 2 – Orçamento Equipamento Hoteleiro



**Ex.mo(s) Senhor(es)**

**D. Marisa Santos**

### Equipamento Hoteleiro

Morada Estrada Nacional 247, Peniche - Lourinhã, Km 5,6 | N° 69, Alto Foz, 2525 - 005 Peniche  
Telefone 262 709 130 | 262 706 666 Fax 262 709 605  
E-mail geral@frifoz.com Web [www.frifoz.com](http://www.frifoz.com)  
Gastão e Santos, Lda. | Contribuinte PT N° 504 905 570 | Capital Social 10.000 Eur. | CRC. de Peniche, sob o N° 504 905 570



**Ex.mo(s) Senhor(es)**

**D. Marisa Santos**

Alto Foz, 09 de Julho 2018

Ex.mos Senhores,

Pelo presente temos o prazer de submeter à apreciação de V.Ex.as a nossa Proposta relativamente à vossa consulta para o eventual fornecimento do material discriminado em anexo.

Na expectativa da vossa prezada escolha, apresentamos os nossos melhores preços e respetivos cumprimentos.

De V.Ex.a  
Atentamente

Morada Estrada Nacional 247, Peniche - Lourinhã, Km 5,6 | N° 69, Alto Foz, 2525 - 005 Peniche  
Telefone 262 709 130 | 262 706 666 Fax 262 709 605  
E-mail geral@frifoz.com Web [www.frifoz.com](http://www.frifoz.com)  
Gastão e Santos, Lda. | Contribuinte PT N° 504 905 570 | Capital Social 10.000 Eur. | CRC. de Peniche, sob e N° 504 905 570

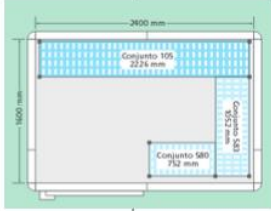




**Ex.mo(s) Senhor(es)**

**D. Marisa Santos**

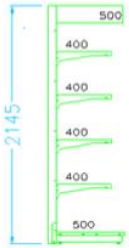
**PROPOSTA N.º 6045**

➤ **Equipamento Hoteleiro:**

Quant.	Descrição	Preço	
1	<p><b>Camara de Conservação em Painéis Lacados</b></p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas Interiores: 1600x2400mm</li> <li>- Medidas Exteriores: 1720x2520x2120mm</li> <li>- Altura interior: 2000mm</li> <li>- Volume interior: 7,70 m<sup>3</sup></li> <li>- Espessura do painel: 60mm</li> <li>- Medidas porta: 800x1900mm</li> <li>- Painéis tipo sandwich lacados</li> <li>- Temperatura: 0°C</li> </ul> <p><u>Equipamento Frigorífico compacto de Parede:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tensão: 230/1N/50 Hz</li> <li>- Consumo nominal: 4.8 A</li> </ul> <p><u>Estanteria de Alumínio em "U"</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 níveis</li> <li>- 400mm de fundo</li> <li>- Altura 1750mm</li> </ul>	 	4.196,00€
1	<p><b>Armário Refrigerado Vertical de Conservação</b></p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porta de Vidro</li> <li>- Capacidade: 600 Litros</li> <li>- Gama temperatura: -2/+8°C</li> <li>- Tensão: 230V/50Hz</li> <li>- Potência: 185W</li> <li>- 7 Prateleiras</li> <li>- Refrigeração Estática</li> <li>- Dimensões: 775x650x1885mm</li> </ul>		823,00€

Merada Estrada Nacional 247, Peniche - Lourinhã, Km 5,6 | N.º 69, Alto Foz, 2525 - 005 Peniche  
 Telefone 262 709 130 | 262 706 666 Fax 262 709 605  
 E-mail geral@frifoz.com Web www.frifoz.com  
 Gastão e Santos, Lda. | Contribuinte PT N.º 504 905 570 | Capital Social 10.000 Eur. | CRC. de Peniche, sob n.º 504 905 570



Quant.	Descrição	Preço
1	<p><b>Conjunto Estanteria de Parede composto por:</b></p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 Estanteria de Parede 1000x500x2145mm</li> <li>- Base 500 + 4 Prateleiras de 400mm</li> <li>- 1 Fecho Estanteria de Parede 500x2145mm</li> <li>- 1 Conjunto Pala FR Fechada CI x 500mm</li> <li>- 7 Conjunto Pala FR Fechada 1000 x 500mm</li> <li>- 1 Fecho Pala 500</li> </ul> 	1.122,00€

Quant.	Descrição	Preço
1	<p><b>Conjunto de 6 Expositores Solitários Centrais, modelo Natura 970</b></p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposição simples e prática de Frutas e Legumes em caixa</li> <li>- Estrado Ripado para facilitar a limpeza</li> <li>- Três posições de exposição – horizontal, inclinada</li> <li>- a 34° ou 40°</li> <li>- Dimensões: 950x970x1050mm</li> </ul> 	816,00€

Morada Estrada Nacional 247, Peniche - Lourinhã, Km 5,6 | Nº 69, Alto Foz, 2525 - 005 Peniche  
 Telefone 262 709 130 | 262 704 666 Fax 262 709 605  
 E-mail geral@frifoz.com Web www.frifoz.com  
 Gastão e Santos, Lda. | Contribuinte PT Nº 504 905 570 | Capital Social 10.000 Eur. | CRC. de Peniche, sob o Nº 504 905 570

	<p><b>Pack Sistema POS 15" LCD</b></p> <p><u>Características - POS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- POS Touch-Screen Sam POS 55 15"</li> <li>- Design moderno, pequeno e compacto</li> <li>- Gaveta de dinheiro</li> <li>- Impressora Térmica</li> <li>- Inclui Programa Certificado</li> </ul> 	<p>1.253,00€</p>
---	---	------------------


Quant.	Descrição	Preço
1	<p><b>Balança Eletrónica c/ Bateria</b></p> <p><u>Características :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade: 15kg x 5gr/30kg x 10 gr. Mult</li> <li>- Display: LCD retroiluminado</li> <li>- Principais Funções: Plus: 205: 5 Plus directos, 200 Plus indiretos, funções tara e tara fixa</li> <li>- Comunicação: RS232 (PC, ECR ou Impressora</li> <li>- Bateria recarregável (autonomia até 150 horas)</li> <li>- Dimensões: 230x400x116mm</li> <li>- Inclui 1ª Verificação</li> </ul> 	311,00€
1	<p><b>Scanner a Laser</b></p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito Leve</li> <li>- Possível leitura com luz solar</li> </ul> 	91,00€
1	<p><b>Captador de Insetos em Aço Inox</b></p> <p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Placas adesivas com feromona atraente aos insetos</li> <li>- Cobertura: 125-160m<sup>2</sup></li> <li>- Potência: 30W</li> <li>- Tensão: 230V Monofasica</li> <li>- Dimensões: 490x312x200mm</li> </ul> 	86,00€

Morada Estrada Nacional 247, Peniche - Lourinhã, Km 5,6 | N° 69, Alto Foz, 2525 - 005 Peniche  
 Telefone 262 709 130 | 262 706 666 Fax 262 709 605  
 E-mail geral@frifoz.com Web www.frifoz.com  
 Gastão e Santos, Lda. | Contribuinte PT N° 504 905 570 | Capital Social 10.000 Eur. | CRC. de Peniche, sob o N° 504 905 570





Quant.	Descrição	Preço
6	<b>Cesta Auto Serviço PVC Peq.</b> 	30,00€
1	<b>Mesa de Saída, dim: 1700x560x1140mm</b> 	483,00€

Quant.	Descrição	Preço
1	<b>Banco Rotativo</b> 	122,00€

SOMA 9.333,00€  
23% I.V.A. 2.146,59€

<b>TOTAL</b>	<b>11.479,59€</b>
--------------	-------------------

**Alto Foz, 09 de Julho de 2018**

Morada Estrada Nacional 247, Peniche - Lourinhã, Km 5,6 | Nº 69, Alto Foz, 2525 - 005 Peniche  
Telefone 242 709 130 | 242 706 666 Fax 242 709 605  
E-mail geral@frifoz.com Web www.frifoz.com

Dastão e Santos, Lda. | Contribuinte PT Nº 504 905 570 | Capital Social 10.000 Eur | CRC. de Peniche, sob o Nº 504 905 570



**CONDIÇÕES GERAIS DA PROPOSTA: 6465**

**MONTAGEM:** Sendo de considerar como montagem a ligação do equipamento à rede eléctrica não devendo esta estar a distância superior a 1m.

**GARANTIA:** De 1 ano, contra defeitos de fabrico, exclusão de partes eléctricas, peças de vidro ou plástico, indemnizações por perdas e danos. Para equipamento electrónico a garantia é de 6 meses.

**PRAZO DE ENTREGA:** A combinar

**CONDIÇÕES DE PAGAMENTO:** 50 % no Acto de adjudicação.  
50 % na Conclusão da Obra

**VALIDADE DA PROPOSTA:** **30 Dias**

**EXCLUSÕES:** Fornecimento de água, esgotos e energia eléctrica;  
Seguros, taxas e licenças;  
Contentores de entulho;  
Trabalhos não especificados na lista de quantidades e que ao longo da empreitada se manifestem necessários.

Morada Estrada Nacional 247, Peniche - Lourinhã, Km 5,6 | N° 69, Alto Foz, 2525 - 005 Peniche  
Telefone 262 709 130 | 262 706 666 Fax 262 709 605  
E-mail geral@frifoz.com Web [www.frifoz.com](http://www.frifoz.com)

Gastão e Santos, Lda. | Contribuinte PT N° 504 905 570 | Capital Social 10.000 Eur. | CRC. de Peniche, sob o N° 504 905 570

## Anexo 3 – Orçamento Eletricista

# Riscas Plurais Lda

Rodrigo Lourenço  
Emanuel Alves

Instalações eléctricas  
TLM 934252132 / 918309098

Cliente - Marisa Santos

### ORÇAMENTO P/LOJA-FRUTARIA

- 1- Concepção e instalação eléctrica de loja :
  - Colocação de quadro eléctrico equipado com protecções monofásicas
  - 1 circuito eléctrico iluminação para wc
  - 1 circuito eléctrico tomada wc
  - 3 circuitos tomadas para o espaço de loja num total de 12 tomadas.
  - 1 circuito de tomada para o balcão
  - 1 circuito de iluminação para a zona de loja comandado a partir do quadro eléctrico
- 2- Concepção de instalação de rede de comunicações/ ITED
  - colocação de um quadro/caixa ATI
  - 2 circuitos de rede estruturada para a zona do balcão
- 3- Fornecimento e montagem de 6 painéis de Led 18W redondos brancos.
- 4- Toda a aparelhagem será da marca Efapel, modelo Logus90
- 5- Fornecimento e montagem de caixa de entrada de energia (P100) e respectivo contador.
- 6- Todo o material necessário é fornecido por nós.

O valor do orçamento é de 3575 € (três mil quinhentos e setenta e cinco euros)  
+ IVA 23%

*Toda a instalação tem de ser feita sob as regras técnicas da electricidade e  
garantindo toda a segurança de utilização na sua exploração*

*As despesas de vistorias são a cargo do cliente.*

Elevada consideração

Rodrigo Lourenço/ Emanuel Alves

## Anexo 4 – Orçamento Estuque e Pintura



Orçamento LI 01/516  
Original

Data: 2018-07-19  
Cod.Cliente: 19  
Contribuinte: Consumidor final  
Pagamento: n/def  
Vencimento: 2018-07-19

Marisa Santos

Página 1 de 1


Referência	Descrição	Quantidade	Pr.Unitário	Desc.	Valor	Iva
PS	Prestação de Serviços na obra em Paradas	1,00				23
PS	Reboco projetado em paredes	1,00	1.500,00		1.500,00	23
PS	Micrôcimento em paredes e piso de W.C e piso da loja	1,00	3.000,00		3.000,00	23
PS	Pintura em tetos e paredes	1,00	1.400,00		1.400,00	23
PS	TEto falso em pladur hydro com lâ de rocha	1,00	900,00		900,00	23

Obs:		Vendedor:	
Carga: 2018-07-19 0:46	Rua Pinheiro Manso Nº 1	Pinheiro Manso	2560-045 A dos Cunhados
Descarga:			Expedição: Código AT:
IVA não incluído			
<b>Valor</b>	<b>Taxa %</b>	<b>Valor IVA</b>	
6.800,00	23,00	1.564,00	
			líquido 6.800,00
			Desconto 0,00
			Descontos Linha 0,00
			Portes 0,00
			Líquido 6.800,00
			Valor IVA 1.564,00
			<b>TOTAL 8.364,00 €</b>
Motivo de isenção:			
NdH9-Processado por programa certificado nº278/AT			

**Este Documento não serve de factura**

Pecaestruque - Estuques e Construções, Lda | Rua Pinheiro Manso Nº 1 | Pinheiro Manso | 2560-045 A dos Cunhados  
pecaestruque.lda@gmail.com | | 261 982 495 |  
NIF : PT 505391708 | Capital Social : 5.000,00€ | Registo na CRC de Torres Vedras  
Filosoft Gestor.32 (10.3.2.34) - [T116M1608] - PECAESTUQUE-ESTUQUES E CONSTRUÇÕES, LDA

Anexo 5 – Orçamento Canalização

  
**Albertino Carvalho**  
Sociedade de canalizações, Unipessoal, Lda.

*Em Anexo*  
Maiza Santos  
A. dos Cunhados


Lourenhá 25 de Julho 2018


Assunto: Orçamento Para as Canalizações  
de águas Quentes Fria esgotos e arrendamentos  
de Louças Sanitárias para um WC.

Fornecimentos de Todo o Material correspondente  
às Canalizações, Tuba anexo em 1/2" de canaleta.  
Estão também contemplados neste orçamento  
as Louças Sanitárias da Marca Sanitama Modelo  
Horizque, que são uma Sanita com Tanque um  
Tanque um lavatório uma coluna uma Box  
de Duche de 80x80, Torçoras de esquadria,  
Torçoras Accionamento e Torçoras para as  
Louças.

Toda os trabalhos Concluídos Tem o Valor de  
1.580.00€ Mil quinhentos e oitenta euros  
Sobre os preços dos serviços apresentados neste  
Orçamento a base a taxa de IVA em vigor.

Com as melhores cumprimentos

  
**Albertino Carvalho**  
Sociedade de canalizações, Unipessoal, Lda.

  
ALBERTINO CARVALHO, Soc. de  
Canalizações, Unipessoal, Lda.  
A Gerência

Time: 919 361 949 (Escrit.) 917 625 731 • Tel./Fax 261 438 001 • Av. de Angola - Casal Simão Bardo, Armazém A - 2530-114 Lourenhá • e-mail: albertinoida@gmail.com  
NIB: 0045 5190 4014099673820 - CA Lourenhá • C.R.C. Lourenhá sob o número único de matrícula e NIPC PT 505 405 180 - Capital Social de 10.000,00€ - Alvaré N.º 40941

## Anexo 6 – Cronograma, Orçamento e Equipa de Implementação para o plano Proposto

Ação	Equipa	Orçamento anual	2019				2020				2021			
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>1. Início da atividade</b>		<b>510,00€</b>												
a) Deslocação a um posto Empresa na Hora e registo da empresa	Promotora													
b) Definir forma jurídica da empresa														
c) Pedido do Certificado de Admissibilidade de Firma ou Denominação de Pessoa Coletiva														
d) Pedido do Cartão Provisório de Pessoa Coletiva														
e) Marcação e celebração de Escritura Pública														
f) Declaração de início de atividade														
g) Requisição do Registo Comercial, publicação no DR e inscrição no Registo Nacional de Pessoas Coletivas														
h) Inscrição na Segurança Social														
i) Pedido de Inscrição no cadastro Comercial ou Industrial														
<b>2. Candidatura a Programas de Apoio e Financiamento</b>			<b>0€</b>											
a) Selecionar programas de apoio e/ou financiamento aos quais candidatar	Promotora													
b) Elaborar e submeter candidaturas														
<b>3. Criação da Infraestrutura</b>		<b>25 000,00€</b>												
a) Confirmar orçamentos e adjudicar fornecedores	Promotora													
b) Obras de renovação do espaço														
<b>4. Formação Equipa de Trabalho (Recursos Humanos)</b>		<b>9 800,00€</b>												
a) Apresentação do projeto a potenciais sócios	Promotora													

b) Recrutamento e Seleção Colaborador	Sócios	
c) Definição plano de trabalho e objetivos	Sócios e Colaborador	
<b>5. Criação de Marca e Design</b>		<b>500,00€</b>
a) Registo da marca na Marca na Hora	Promotora	
b) Desenvolver marca da loja e respetivo design	Sócios e designers	
<b>6. Constituição Parcerias</b>		<b>0€</b>
a) Seleção dos potenciais fornecedores a contactar	Sócios	
b) Definição de um plano de visitas para cada um dos selecionados e apresentação do projeto		
c) Discussão das condições de parceria		
e) Avaliação e Monitorização do sucesso da parceria para ambas as partes		
<b>7. Definição do conceito e desenvolvimento de Aplicação Móvel</b>		<b>8 000,00€</b>
a) Desenvolver conceito e produção da aplicação móvel da loja	Sócios	
b) Monitorizar aceitação da aplicação por parte dos clientes		
c) Rever funcionalidades da aplicação e alterar ou adicionar funcionalidades de acordo com a utilização do público-alvo		
<b>8. Elaboração de um Plano de Comunicação</b>		<b>4 000,00€</b>
a) Identificar iniciativas locais a decorrer nos próximos 6-12 meses	Sócios	
b) Selecionar as iniciativas locais a apoiar e definir qual o tipo de apoio: patrocínio ou anúncio		
c) Marcar presença em eventos locais, mesmo não sendo patrocinador ou anunciante, por forma a construir relações sólidas com influenciadores locais		
d) Definir quais os produtos a destacar através da sinalética e qual a periodicidade		



e) Definir quais os produtos a destacar nas amostras gratuitas e estratégia de divulgação ao consumidor	Sócios e empresa <i>design</i>				
f) Criar plano estratégico para divulgação da aplicação móvel e do cartão de fidelização virtual	Sócios				
<b>9. Inauguração da Loja</b>		<b>780,00€</b>			
a) Definir data para inauguração	Sócios				
b) Solicitar orçamentos e adjudicar presença musical					
c) Solicitar orçamentos e adjudicar empresa de catering					
d) Solicitar orçamentos e adjudicar fornecedor de brindes					
e) Criação e envio de convites bem como divulgação do evento nas redes sociais	Recursos Humanos da Maria Tangerina				
f) Evento de inauguração					
<b>TOTAL</b>		<b>48 590,00€</b>	<b>48 590,00€</b>	<b>13 800,00€</b>	<b>13 800,00€</b>