

FRESCOSBIO – Agricultura Urbana

Patrícia Alexandra Pedro das Dores

Projeto de Mestrado em Marketing Management

Orientadora:

Prof. Doutora Susana Marques,

Prof. ISCTE Business School, Departamento de Marketing

Co-Orientadora:

Prof. Doutora Madalena Ramos,

ISCTE Business School, Departamento de Marketing

Lisboa, Outubro 2012



Frescos Bio
crie os seus!

Patrícia Alexandra Pedro das Dores

Projeto de Mestrado em Marketing Management

Orientadora:

Prof. Doutora Susana Marques,

Prof. ISCTE Business School, Departamento de Marketing

Co-Orientadora:

Prof. Doutora Madalena Ramos,

ISCTE Business School, Departamento de Marketing

Lisboa, Outubro 2012

Resumo

O estilo de vida sedentário dos dias de hoje e a alimentação desequilibrada estão relacionadas com o aparecimento de algumas doenças que afetam toda a população.

Fazer uma alimentação equilibrada é essencial mas nem sempre é fácil porque exige alguma disponibilidade para procurar e cozinhar os produtos mais frescos e equilibrados nutricionalmente.

A agricultura tradicional produz alimentos com bom aspeto visual mas de fraca qualidade nutritiva e sem sabor, devido aos químicos usados na sua produção: fertilizantes para promover o crescimento rápido e pesticidas para tornar as plantas mais resistentes, capazes de aguentar o seu aspeto até chegarem às prateleiras dos supermercados. Mesmo consumindo produtos de agricultura biológica, sem químicos, há uma grande dependência das condições meteorológicas e da qualidade dos solos para obter produtos de qualidade, dentro da sua sazonalidade.

Para responder a estas questões surge a hidroponia que permite uma agricultura fácil de manter, proporcionando alimentos sempre frescos. A bioponia é a hidroponia biológica, ou seja, é uma técnica que não usa químicos sintéticos para manter as culturas.

Este projeto propõe-se trazer a bioponia para dentro de casa dos consumidores, dando-lhes a possibilidade de produzirem os seus próprios alimentos de uma forma fácil e simples. As poupanças financeiras e ambientais geradas por um consumo local são enormes, porque não é necessária a deslocação dos alimentos desde zonas quase desertificadas onde são produzidos, até às cidades onde vivem as populações. Desta forma, também se torna mais fácil fazer uma alimentação equilibrada com os produtos favoritos sempre ao dispor.

Palavras Chave: hidroponia, bioponia, agricultura em casa, plano de marketing, plano de negócios

Código JEL: M310 Marketing; Q190 Agriculture Other

Abstract

The sedentary lifestyle and the unbalanced diet of nowadays are associated to the development of some diseases that affect the entire population.

Eating a balanced diet is essential but not always easy to do because it requires a willingness to seek out and cooking the freshest and nutritionally balanced products.

Traditional agriculture produces food with good visual aspect but of poor quality and tasteless, due to the use of chemicals in their production: fertilizer to promote rapid growth and pesticides to make plants stronger, able to hold its looks until reach the supermarket shelves. Even in the consumption of organic products, without chemicals, there is a high dependence on weather and soil quality to get quality products within its seasonality.

To answer all these questions there's hydroponics that turns agriculture easy to maintain, providing always fresh food. The bioponic is the biological hydroponics, which is a technique that does not use synthetic chemicals to maintain the crops.

This project aims to bring bioponics into consumers' homes, giving them the opportunity to produce their own food in an easy and simple way. The financial and environmental savings generated by local consumption are huge, because it is not necessary to move food from almost deserted areas where it is produced, to the cities where people live. Also, it becomes easier to make a balanced diet with consumer's favorite products always available.

Keywords: hydroponics, bioponics, indoor agriculture, marketing plan, business plan

JEL Code: M310 Marketing; Q190 Agriculture Other

“A business that makes nothing but money is a poor business.”

Henry Ford

“Whenever you see a successful business, someone once made a courageous decision.”

Peter F. Drucker

Agradecimentos

Às minhas orientadoras Susana Marques e Madalena Ramos, pelo rigor e apoio durante todo o trabalho.

Ao Professor Nuno Teixeira pela disponibilidade, incentivo e indicações para um trabalho melhor.

À minha família, pelo apoio e incentivo à conclusão da tese e também pela compreensão da minha ausência durante este período.

À minha prima Andreia Marques *designer* criativa, pelo logótipo da marca.

Aos amigos pela partilha de ideias que me ajudaram descobrir o caminho, em especial ao José Nobre pelos esclarecimentos prestados e pela partilha de conhecimentos.

Ao serviço de apoio ao cliente *online* da *Urban Cultivator*, pela simpatia e disponibilidade.

1	ÍNDICE	
2	SUMÁRIO EXECUTIVO	13
3	REVISÃO DE LITERATURA	16
3.1	PLANO DE NEGÓCIOS.....	16
3.2	LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS	18
3.3	TENDÊNCIA VERDE	27
3.4	AGRICULTURA URBANA E SUAS TÉCNICAS	31
3.4.1	JARDINS EM CANTEIROS	32
3.4.2	TELHADOS VERDES	33
3.4.3	HIDROPONIA	33
3.4.4	AQUAPÓNICA.....	34
3.5	DISTRIBUIÇÃO DIRETA	34
4	ANÁLISE DE MERCADO	39
4.1	ANÁLISE MEDIATA.....	39
4.1.1	ENVOLVENTE POLÍTICA	39
4.1.2	ENVOLVENTE ECONÓMICA	39
4.1.3	ENVOLVENTE SOCIAL	40
4.1.4	ENVOLVENTE TECNOLÓGICA	41
4.1.5	ENVOLVENTE AMBIENTAL.....	41
4.1.6	ENVOLVENTE LEGAL	42
4.2	ANÁLISE IMEDIATA	43
4.2.1	DEFINIÇÃO DE CONCEITOS	43
4.2.2	ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA	45
4.2.3	ESTRUTURA DA INDÚSTRIA.....	46
4.3	MERCADO	46
4.3.1	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	49

4.4	ANÁLISE DO MERCADO	50
4.4.1	METODOLOGIA	50
4.4.2	ABORDAGEM EXPLORATÓRIA.....	51
4.4.3	INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	52
4.5	DEFINIÇÃO DO MERCADO.....	60
4.5.1	LOCALIZAÇÃO	61
4.5.2	CLIENTES.....	62
5	ANÁLISE INTERNA.....	65
5.1	MISSÃO	65
5.2	VISÃO.....	66
5.3	VALORES.....	66
5.4	FORNECEDORES.....	66
5.5	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	67
6	ANÁLISE COMPETITIVA.....	69
6.1	CONCORRÊNCIA DIRETA	69
6.2	CONCORRÊNCIA INDIRETA	70
6.3	DEFINIÇÃO DA CONCORRÊNCIA.....	72
6.3.1	G-TOOLS	73
6.3.2	HIDROVISTA	73
6.4	FORÇAS E FRAQUEZAS.....	73
7	ANÁLISE SWOT	75
8	OBJETIVOS DO PLANO	76
9	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO	78
9.1	SEGMENTAÇÃO.....	78
9.2	TARGETING	79
9.3	POSICIONAMENTO	82
9.3.1	POSICIONAMENTO PRETENDIDO.....	82

9.3.2	TRIÂNGULO DE OURO DO POSICIONAMENTO:	82
9.3.3	POSICIONAMENTO PRETENDIDO.....	83
9.4	ESTRATÉGIA	83
10	DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO	84
10.1	<i>BENCHMARK</i> COM <i>BIMBY</i>	84
10.2	PRODUTO.....	86
10.2.1	CARACTERÍSTICAS DE OFERTA E GAMA DE PRODUTOS	86
10.2.2	MARCA.....	86
10.2.3	SERVIÇOS DE APOIO À VENDA.....	88
10.3	PREÇO	88
10.3.1	ESTRATÉGIA DO CUSTO DO PRODUTO.....	88
10.3.2	COMPARATIVO COM PREÇO DA CONCORRÊNCIA INDIRETA	90
10.4	DISTRIBUIÇÃO	93
10.5	COMUNICAÇÃO	96
10.6	TECNOLOGIA	99
10.7	ORGANIZAÇÃO	100
10.8	FINANCEIRA	102
11	REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO	103
12	AVALIAÇÃO FINANCEIRA	104
12.1	ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MAPAS.....	104
12.1.1	PRESSUPOSTOS	104
12.1.2	CONCLUSÕES	106
12.1.3	ANÁLISE DOS RÁCIOS	107
12.2	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	108
	BIBLIOGRAFIA	109
	ANEXOS	113
	ANEXO I – ABORDAGEM EXPLORATÓRIA	114

ANEXO II – QUESTIONÁRIO	116
ANEXO III – EXEMPLOS DE CONCORRÊNCIA DIRETA.....	126
ANEXO IV – DEFINIÇÃO DE MERCADO POTENCIAL	130
ANEXO V – PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA ANÁLISE QUANTITATIVA.....	133
ANEXO VI – FORMALIDADES DA CONSTITUIÇÃO DE UMA EMPRESA	135
GRÁFICO 1 – VARIAÇÃO EM VALOR DO MERCADO	47
GRÁFICO 2 – VARIAÇÃO EM VALOR DOS SEGMENTOS.....	48
GRÁFICO 3 – PESO DOS SEGMENTOS	49
GRÁFICO 4 – TÉCNICAS DE AGRICULTURA URBANA QUE CONHECE.....	53
GRÁFICO 5 – IMPORTÂNCIA MÉDIA DAS RAZÕES PARA O CONSUMO DE HIDROPÔNICOS ...	54
GRÁFICO 6 – CONCORDÂNCIA COM A RAZÕES PARA A PRODUÇÃO DE HIDROPÔNICOS ...	54
GRÁFICO 7 – ESPAÇO DISPONÍVEL PARA A PRODUÇÃO.....	55
GRÁFICO 8 – RAZÕES PARA A FREQUÊNCIA DE <i>WORKSHOPS</i>	55
GRÁFICO 9 – GRAU MÉDIO DE CONCORDÂNCIA COM CONSUMO DE EMBALADOS	56
GRÁFICO 10 – FREQUÊNCIA DE COMPRA DE PRODUTOS HORTÍCOLAS E FRUTÍCOLAS	57
GRÁFICO 11 – FREQUÊNCIA DE COMPRA DE LEGUMES E FRUTAS FRESCAS.....	57
GRÁFICO 12 – MARCAS DE PRODUTOS EMBALADOS QUE COSTUMA COMPRAR	58
GRÁFICO 13 – RANKING DA PREFERÊNCIA DE PRODUTOS	58
GRÁFICO 14 – IMPORTÂNCIA DOS LOCAIS DE COMPRA DOS LEGUMES E FRUTAS.....	59
GRÁFICO 15 – LOCAIS PARA A VENDA DE PRODUTOS FRESCOS	59
GRÁFICO 16 – EXPETATIVA DE PREÇO COMPARATIVAMENTE A PRODUTOS EMBALADOS .	60
GRÁFICO 17 – OPINIÃO SOBRE NOME DO PROJETO.....	60
TABELA 1 – ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA	45
TABELA 2 – TOTAL DO MERCADO E SEGMENTOS, EM VALOR.....	46
TABELA 3 – DETALHE SUBSEGMENTOS DO MERCADO	48
TABELA 4 – CARATERIZAÇÃO DE CLIENTES.....	63
TABELA 5 – DEFINIÇÃO DA CONCORRÊNCIA E SUAS CARATERÍSTICAS.....	72
TABELA 6 – ANÁLISE COMPETITIVA SWOT.....	75
TABELA 7 – OBJETIVOS ANUAIS DE VENDAS POR SEGMENTOS	77

TABELA 8 – MERCADO POTENCIAL DE PARTICULARES.....	80
TABELA 9 – MERCADO POTENCIAL DE EMPRESAS.....	81
TABELA 10 – MERCADOS POTENCIAIS.....	81
TABELA 11 – <i>MARKETING-MIX</i> DA <i>BIMBY</i>	84
TABELA 12 – CARATERÍSTICAS DA OFERTA	86
TABELA 13 – ESTRATÉGIA DE PREÇOS – CUSTO DO PRODUTO	90
TABELA 14 – ANÁLISE DE PREÇO DOS PRODUTOS BIOLÓGICOS EMBALADOS.....	91
TABELA 15 – ESTIMATIVA DE GASTOS COM PRODUTOS FRESCOS	92
TABELA 16 – CUSTO DOS CONSUMÍVEIS POR KG DE PRODUÇÃO	93
TABELA 17 – CUSTOS ANUAIS DA PRODUÇÃO COM EQUIPAMENTO FRESCOSBIO.....	93
TABELA 18 – COMPARATIVO DE PRODUÇÃO VS NECESSIDADES DE CONSUMO	93
TABELA 19 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS AGENTES	94
TABELA 20 – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS AGENTES FRESCOSBIO	94
TABELA 21 – PREVISÃO DE VENDAS MERCADO PARTICULARES	95
TABELA 22 - PREVISÃO DE VENDAS MERCADO EMPRESAS	96
TABELA 23 – MEIOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	98
TABELA 24 – CUSTOS DE COMUNICAÇÃO.....	99
TABELA 25 – DESCRITIVO DE FUNÇÕES.....	101
TABELA 26– REMUNERAÇÕES DOS RECURSOS HUMANOS	102
TABELA 27 – PRESSUPOSTOS DA ANÁLISE FINANCEIRA	104
TABELA 28 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL.....	105
TABELA 29 – BALANÇO PREVISIONAL.....	106
TABELA 30 – PRAZOS MÉDIOS	107
TABELA 31 – INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	107
TABELA 32 – INDICADORES FINANCEIROS	108
TABELA 33 – INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS.....	108
TABELA 34 – CLASSES SOCIAIS POR DISTRITO	130
TABELA 35 – ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O TIPO, POR REGIÕES (NUT II).....	130
TABELA 36 – RESTAURANTES COM ESTRELAS MICHELIN EM 2012	130
TABELA 37 – CADEIAS DE RESTAURANTES	131
TABELA 38 – RESTAURANTES NA PORTO <i>WEEK</i> 2012.....	131
TABELA 39 – RESTAURANTES NA <i>LISBON WEEK</i> 2012	132
TABELA 40 – VOLUME NEGÓCIOS	133

TABELA 41 - CMVMC	133
TABELA 42 – FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS.....	134
TABELA 43 - FINANCIAMENTO.....	134
IMAGEM 1 – MATRIZ SPI.....	62
IMAGEM 2 – TRIÂNGULO DE OURO DO POSICIONAMENTO	82
IMAGEM 3 – POSICIONAMENTO PRETENDIDO.....	83
IMAGEM 4 – UNIVERSO <i>BIMBY</i>	85
IMAGEM 5 – LOGÓTIPO FRESCOSBIO	87
IMAGEM 6 – EQUIPAMENTO HIDROPÓNICO DA G-TOOLS.....	126
IMAGEM 7 – ESTUFA EM EXPLORAÇÃO AGRÍCOLA COM EQUIPAMENTOS HIDROVISTA .	127
IMAGEM 8 – EQUIPAMENTO PARA PARTICULARES DA HIDROVISTA.....	127
IMAGEM 9 – ARMÁRIOS DE CULTIVO NA URBAN JUNGLE	128
IMAGEM 10 – KIT DE CULTIVO HIDROPÓNICO NA LOJA DA MARIA	128
IMAGEM 11 – JARDINS NA AEROGARDEN.COM	128
IMAGEM 12 – HYUNDAI NANO KITCHEN	129
IMAGEM 13 – GREEN WHEEL.....	129
IMAGEM 14 – MESA DE CAFÉ HIDROPÓNICA	129

2 SUMÁRIO EXECUTIVO

O tema da Agricultura Urbana é identificado como uma nova tendência para o ano de 2012, pelo site www.entrepreneur.com¹, mas já se tem vindo a difundir pelas grandes cidades do mundo há algum tempo, havendo já uma série de iniciativas promovidas no âmbito social e económico, para a sua sustentação.

O interesse por este tema começou a tomar forma devido a uma preocupação crescente com a qualidade dos alimentos que nos são vendidos nos hipermercados, com a sua falta de sabor e com a sua origem, habitualmente distante tornando o seu transporte até às prateleiras dos supermercados bastante prejudicial ao ambiente.

Se cada um de nós tivesse a sua própria horta, seria mais simples e seguro o acesso a uma alimentação equilibrada e saborosa. No entanto, são poucos os que querem voltar para os campos, porque é uma vida dura e pouco glamorosa. Não foi para isso que fomos educados, não temos conhecimentos suficientes, nem experiência, toda a nossa família vive na cidade, será uma vida pouco preenchida do ponto de vista social embora possa ter outras vantagens, em suma ,as razões para nos mantermos nas cidades são muitas.

E porque não trazer o campo à cidade? As vantagens são inúmeras, desde a alimentação, criação de emprego, poupança nas importações, poupança nos custos de transporte, poupança do ambiente pela diminuição de gases, pela diminuição de consumo dos recursos, entre outras.

Este projeto vai no sentido de promover a agricultura urbana, proporcionando a possibilidade dos consumidores/produtores desenvolverem a produção em suas próprias casas, de uma forma simples, fácil e conveniente.

Tanto a revisão literária como os estudos realizados para este projeto, demonstraram que há um crescente interesse dos consumidores por uma alimentação mais saudável, equilibrada e nutritiva, e estes estão até dispostos, em grande parte, a pagar valores

¹ <http://www.entrepreneur.com/slideshow/220748#6>

acima dos da agricultura tradicional para obterem produtos mais saborosos e nutritivos. No entanto, os locais de eleição para a compra dos produtos hortícolas e frutícolas são os supermercados e os hipermercados, espaços estes que não têm uma oferta muito alargada de produtos biológicos mais saudáveis. Nestes estudos conclui-se também que a maior parte dos consumidores desconhece a técnica hidropónica/biopónica e os seus benefícios, tanto para a saúde quanto para o ambiente.

Como tal, o projeto pretende responder às necessidades dos consumidores mais exigentes, que querem lembrar o sabor dos alimentos e fazer uma alimentação mais saudável, equilibrada e nutritiva. A resposta a essas necessidades é a criação de uma marca que comercializa um equipamento de bioponia para a produção em casa.

Ao contrário dos equipamentos que existem no mercado atualmente, que são meras adaptações das estufas das grandes explorações agrícolas, a inovação deste conceito é vender um equipamento para a prática da bioponia dentro de casa do consumidor, de uma forma muito fácil. O segmento dentro de casa não é explorado por esta indústria e por isso revela-se aqui uma oportunidade de negócio com a criação deste novo segmento.

Este plano tem como principais objetivos de marketing criar notoriedade e *goodwill* em relação à marca. Considerou-se que a melhor de atingir este objetivos, seria a distribuição nacional, através de agentes. Estes agentes obtêm os seus próximos contatos de venda através das recomendações pessoais feitas pelos atuais consumidores. A recomendação e o *word-of-mouth* têm aqui um papel muito importante para influenciar o futuro consumidor.

Além do segmento residencial, o segmento das empresas também será explorado, principalmente através dos restaurantes e hotéis. Espera-se que o entusiasmo dos *chefs* possa também influenciar as decisões dos consumidores particulares.

Nome: “FrescosBio - Sociedade Unipessoal, Lda.”

Atividade: Venda de equipamentos de hidroponia/bioponia e consumíveis (solução de nutrientes, sementes, entre outros).

Descrição: comercialização de um equipamento que permite a produção de legumes em casa, para consumo imediato, tendo assim a certeza de que o que está a consumir é

seguro e saudável. A atividade é desenvolvida diretamente para o consumidor B2C, e para as empresas B2B.

Capital Social: 75000€ (após análise financeira).

Localização e Serviços

A empresa terá sede/loja na zona oriental da cidade de Lisboa e um *website* com comércio eletrónico. Nesta localização funciona também a assistência técnica para garantir o bom funcionamento dos equipamentos que vêm de fábrica com uma garantia de 3 anos.

Organização da Empresa

A FrescosBio inicia a sua atividade com 5 funcionários efetivos na empresa.

Implementação do Projeto: o projeto prevê cerca de 4 meses até poder iniciar a atividade. Neste período procurar-se-ão as instalações e fechar-se-ão as negociações com o fornecedor. Serão contratados os recursos e dados os primeiros passos no plano de comunicação do projeto. É também o período de tempo necessário até chegar a primeira remessa de equipamentos por via marítima.

Período de Funcionamento: todo o ano

Resumo Financeiro

A análise financeira comprova a viabilidade do projeto através de um VAL de 292.199€, uma TIR de 216,61% para um *payback period* de 2 anos. O investimento em imobilizado é relativamente reduzido 3.200€ justificável pela estrutura de pequena dimensão.

Os rácios de solvabilidade e autonomia financeira, demonstram uma situação da empresa bastante favorável e atraente em termos de investimento. Os rácios de liquidez demonstram alguma fragilidade proveniente dos prazos médios de *stockagem* elevados.

Com um investimento inicial reduzido, é possível a realização de um negócio com pouco risco e viável.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Para melhor conhecer o tema da agricultura urbana e de como fazer um plano de negócios sobre este tema, foi elaborada uma pesquisa de artigos científicos. Aqui são expostas as principais ideias que suportaram essa pesquisa e que visam orientar todo o projeto.

3.1 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Goodale (2004), no desenvolvimento de um plano de negócios sólido, em qualquer área de negócio, a empresa deve conhecer a sua:

- Missão – indica por que razão é que a empresa existe e porque está no mercado em apenas uma frase que deve ser focada nos clientes.
- Visão – é a imagem que o líder da empresa tem para o seu negócio no período de cinco anos. A visão, em conjunto com a responsabilidade de implementação serão o fundamento base para todo o plano de negócios.
- Estratégias – têm que estar bem definidas em todas as áreas da gestão da empresa: marketing, recursos humanos, finanças, operações, projetos, propriedade.
- Objetivos – devem ser específicos e mensuráveis para uma visão de longo prazo.
- Ações para concretização dos objetivos – alguns planos de negócio falham por não incluírem planos de ação ou de implementação das estratégias e objetivos. Este plano deve indicar quem é o responsável por determinada tarefa e qual o período em que deve ser feita.

Este plano para funcionar e estar de acordo com a realidade deve ser revisto anualmente e ajustado. Todos os anos devem surgir novos objetivos e ações para os conseguir.

Amatucci e Grimm (2011) alertam também para o empreendedorismo sustentável que inclui várias áreas:

- 3 P's: pessoas, lucro (*profit*), planeta
- 3 E's: ecologia, equidade, economia

O plano de negócios deve ser o ponto de partida para a tomada de consciência do empreendedor para a sustentabilidade do seu negócio.

Há necessidade de um pensamento estratégico que considere as consequências a longo prazo das escolhas atuais e que se foque no aumento do valor da empresa e não na obtenção do lucro imediato.

Existem três componentes de sustentabilidade que podem ser incluídos num plano de negócios:

Plano	Problemas de sustentabilidade		
	Social/Equidade	Ambiental/Ecológico	Económico/Governativo
Indústria (tamanho e taxa de crescimento, tendencia, sazonalidade, características de lucros, canais de distribuição)	Incidencia de acidentes de trabalho. Questões de saúde e segurança para os empregados.	Requisitos energéticos, fatores de cadeia de fornecimento, criação de lixo e capacidades de reciclagem. Tecnologias verdes.	Margens de lucro.
Market Research (segmentação de mercado, análise da concorrência, comportamento do consumidor e preferencias)	Teste de marketing ético. Considerar possíveis consequências negativas	Uso de questionários on-line em vez de correio. Operadores da indústria aplicam métodos sustentáveis?	Diminuição de custos associação ao market research, evitar questões legais, praticas consistentes facilitam as previsões de vendas?
Plano de Marketing (produto/serviço, promoção/publicidade, distribuição, preço)	Segurança do produto primário e secundário	Alinhamento das decisões de marketing mix e de previsões de vendas com objetivos de sustentabilidade. Investimento em soluções sustentáveis de R&D.	Redução de risco. Aumento das vendas e dos lucros devido a melhor segurança do produto e usos eficiente dos recursos
Operações, Desing e plano de desenvolvimento	Preocupações com saúde do trabalhador e questões de segurança no trabalho.	Lixo residual biodegradável ou não? Efeito estufa pela emissão de gases e eficiencia energetica, instalações, gestão da água. Avaliação da pegada de carbono.	
Plano de Gestão e organizacional (equipa de gestão, governativa, recompensa, e infraestrutura)	Questões de direitos humanos: salário mínimo, exploração de trabalho infantil, diversidade. Contratação seletiva, prestar contas, envolvimento dos acionistas, compensação e propriedade. Valorização da igualdade, honestidade e respeito na cultura corporativa. Formação e desenvolvimento, recompensa.	Divulgação de informação de sustentabilidade. Cultura que apoia os valores da sustentabilidade.	Aumento da produtividade através de um melhor recrutamento e retenção. Poupanças, redução de risco, aumento de vendas devido a divulgação de praticas sustentaveis.
Plano financeiro	Maiores rendimentos, menores custos e despesas = maiores lucros Recursos renovaveis para as necessidades de produção = aumento de valor da empresa Maior envolvimento do investidor		

Mullins e Komisar (2010) defendem a criação de um plano A como meio para chegar a um plano B, pois o objetivo não é a execução da ideia de negócio sem nenhuma falha, mas sim ir aprendendo ao longo do caminho.

Num processo típico de início de um negócio, os planos pecam por serem fracos e baseados em hipóteses não testadas, no entanto, na opinião dos autores, a melhor forma de ultrapassar esta questão é fazer um plano de negócios que seja funcional e que cresça a partir da ideia inicial através de duas técnicas: analogias (avaliando se vale a pena copiar algumas estratégias das empresas predecessoras) e *antilogos* (fazer diferente das predecessoras por falta de resultados destas). Estas duas técnicas não têm obrigatoriamente que ser aplicadas a casos na mesma indústria podendo ser tirados exemplos de boas práticas de outras indústrias que se adaptem à nossa empresa. Existem ainda os “saltos de fé” que são o teste de algumas hipóteses que provam ou refutam a nossa teoria.

Estes três elementos devem responder a cinco questões essenciais:

- Modelo de Receita – quem compra, com que frequência, a que preços, qual o lucro unitário?
- Modelo de Margem Bruta – quanto sobra das receitas depois de pagar os custos diretos de produção?
- Modelo Operacional – além dos custos de produção, quais os custos de manutenção?
- Modelos de Fundo de Maneio – qual o tempo médio de recebimento, é preciso empatar muito dinheiro em stocks, pode pagar-se a fornecedores depois do recebimento de clientes?
- Modelo de Investimento – quanto dinheiro tenho que empatar até ter clientes suficientes para cobrir os custos?

Deve ainda fazer-se um painel de instrumentos que tem como objetivo o pensamento estratégico dos problemas apresentados no painel, a avaliação da forma de quantificação das hipóteses dos saltos de fé. Também reúne provas visíveis que indicam a necessidade da alteração do plano e passa a ser a ferramenta mais poderosa para convencer todos da necessidade da evolução do plano a para o B.

3.2 LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Segundo O'Dwyer, Gilmore e Carson (2009), as PMEs identificam como sendo muito importante os contatos pessoais com os clientes para a obtenção dos quatro Is

(informação, identificação, inovação e interação) tornando assim possível a vantagem competitiva do desenvolvimento de novos produtos de acordo com a informação recebida do mercado.

A inovação pode ser incremental melhorando os produtos, os serviços, os processos ou a abordagem de mercado já existentes e não requer nenhuma alteração no comportamento do consumidor. No entanto, a inovação descontínua foca-se nas alterações de mercado para ganhar vantagens competitivas.

Os autores identificam os elementos base do marketing de inovação:

- Variáveis de Marketing – respondem às exigências do mercado em vez de desenvolverem produtos e procurarem mercado para os mesmos. Esta prática desvia a empresa da sua estratégia inicial permitindo apenas melhorias contínuas e diferenciação num nicho de mercado onde operam as grandes empresas com uma oferta estandardizada.
- Modificação – inovação que não é original, provavelmente adaptada de um conceito pré-existente.
- Foco no cliente – a satisfação dos clientes é muito importante e muito valorizada. A empresa usa a sua rede informal para obter informação do mercado.
- Foco no mercado – os objetivos do marketing estão focados em novos produtos ou serviços que permitam atingir os objetivos comerciais e financeiros.
- Proposta única – as empresas mais inovadoras foram identificadas como procurando soluções criativas, novas e pouco usuais para os problemas e necessidades. As três principais componentes do marketing de inovação resumem-se a singularidade, novidade e a não convencionalidade.

Segundo Udell e Hignite (2007), existe uma elevada taxa de insucesso no lançamento de novos produtos. As falhas são três categorias: experiência (e), produto (p) e estratégia (s) e acontecem em diversas fases do processo de criação:

Fatores de Iniciais (fundações):

- Pensamento crítico inadequado (e)
- Fraco conhecimento das necessidades dos clientes (e)
- Fraco conhecimento e definição da concorrência (e)

- Expetativas irrealistas (e)
- Falta de visão (e)
- Ignorância em relação aos novos processos industriais (e)

Fatores de Pesquisa e Desenvolvimento:

- Falha na avaliação (e)
- Falha no desenho técnico (p)
- Pesquisa de marketing insuficiente (p)
- Falta de vantagens competitivas perceptíveis (p)
- Conceito de produto pouco articulado (p)

Fatores pré-comercialização:

- Descapitalização (s)
- Plano financeiro desadequado (e)
- Planeamento desadequado (e)
- Fraco planeamento e marketing estratégico (s)
- Falha no plano para o futuro (s)
- Problemas de preço e de custos (p)
- Falha no teste de mercado (p)

Fatores de comercialização:

- Serviço ao cliente desadequado (s)
- Falta de qualidade (s)
- Margens desadequadas (p)
- Estratégias promocionais desadequadas (s)
- Desequilíbrio entre *push* e *pull* (s)
- Planos de distribuição muito ambiciosos (s)
- Falha no reconhecimento e resolução de barreiras de canal (s)
- Mau *timing* (s)
- Lançamento de produto inapropriado (s)

É aconselhado um processo de auditoria para novos produtos feito imparcialmente para não comprometer os resultados e trazer expetativas irrealistas:

- Potencial de transferência de tecnologia - se não houver massa crítica de um produto, o seu desenvolvimento tecnológico poderá tornar-se muito dispendioso.
- Potencial de novos produtos - a maior questão é perceber se os novos produtos podem gerar receitas suficientes para manter o negócio, o que significa ter alguma massa crítica.
- Requisitos de experiência em marketing - a experiência que se tem do mercado pode ser importante porque não é só a natureza do produto que importa mas também fatores como a concorrência, práticas de preços, produtos concorrentes diretos e indiretos, força desses produtos, sistema de distribuição, capacidade do canal, regulação governamental e outros.
- Requisitos técnicos - apenas produtos mais técnicos têm necessidade de recursos técnicos mas estes podem ser adquiridos a outras empresas.
- Requisitos financeiros - é importante rever o plano financeiro e a contabilidade para poder continuar a produzir e a fornecer os clientes. Estes departamentos devem ser parte integrante do processo de planeamento do novo produto, projetando as necessidades e disponibilidades de tesouraria.
- Experiência necessária em gestão de projetos - a inexperiência na gestão de projetos pode levar a custos altos o que leva elevadas expectativas dos clientes, e a problemas no controlo de qualidade o que pode aumentar as devoluções do produto e terminar a sua distribuição.
- Necessidades de promoção e canal de distribuição - a seleção de um canal tem em conta as necessidades de promoção do produto, margens de lucro e volume potencial. Produtos que precisem de apoio nos pontos de venda não podem ser distribuídos para cadeias de vendas em massa com poucos recursos.
- Volume de venda e preço de venda por canal - há canais de distribuição que requerem grandes volumes de vendas e há outros que toleram volumes de venda mais baixos mas querem margens superiores.

Conclui-se que a superioridade de produto não é suficiente para o sucesso de um produto.

No empreendedorismo, uma melhor análise de mercado pode aumentar potencialmente o sucesso do negócio (Van Fleet, Van Fleet e Flint, 2010). Devemos identificar bem os segmentos apropriados e ignorar os restantes. Por isso foi desenvolvida a teoria SPI

Matrix (*Strategy, Product, Industry Matrix*) que integra os conceitos de planeamento estratégico de mercado com o processo da tomada de decisão.

A pesquisa de estratégia de mercado implica uma análise da indústria, principalmente da concorrência, assim como da estratégia da empresa. Inúmeras questões se colocam no desenvolvimento de um novo produto e a SPI considera a combinação de produtos e indústrias para as diversas estratégias.

Para tal, é importante definir alguns conceitos previamente:

Definição de Mercado

A definição do mercado permite estimar melhor os custos e as receitas e analisar as hipóteses de sucesso. Não se deve definir um mercado muito estreito ou muito abrangente correndo o risco de ter expectativas irrealistas. Os mercados são definidos pela concorrência entre as empresas porque se os produtos têm as mesmas características ou ocasiões de uso, e são vendidos na mesma área geográfica, então estão no mesmo mercado.

Além disso, é comum assumir que há uma escolha entre liderança de preço e características diferenciadoras e as organizações devem escolher uma ou outra para serem viáveis. No entanto, um equilíbrio entre as duas pode ser conseguido com melhores resultados, e diferentes estratégias podem ser apresentadas a diferentes segmentos.

Diferenciação de produto

O grau de diferenciação e a elasticidade do produto são fatores importantes para a definição do mercado porque se o produto não é diferenciador e a elasticidade é alta, então a estratégia dominante deverá ser a da competição por preço a não ser que se altere o *mix* de produtos. Se o produto é claramente diferenciador (e por isso a elasticidade é baixa), abrem-se mais opções estratégicas além da competição por preço.

Ou seja, onde não há diferenciação e a elasticidade da procura é alta, leva a que as empresas com menores custos possam descer os preços ligeiramente para ganhar quota de mercado (QM) e mesmo que tenham mais benefícios percebidos do que a concorrência, aumentos ligeiros do preço podem levar à perda de QM. No entanto, os

produtos diferenciadores com pouca elasticidade na procura, ao baixarem preços, não ganham QM e se os benefícios percebidos são mais elevados que os da concorrência, ligeiros aumentos de preços não levam à perda de QM.

Estratégias potenciais

Outra decisão importante para o desenvolvimento de uma nova ideia ou produto, é a da estratégia que vai ser usada. As seguintes questões devem ser respondidas para obtermos uma boa pesquisa de mercado.

A empresa e o correspondente mercado vão ser locais, nacionais ou internacionais? Fazer ou comprar em *outsourcing*. Quais serão os canais de distribuição? Como informar o cliente do novo produto? Outras estratégias são necessárias: preço, qualidade e diferenciação de produto. A empresa pretende produzir a custo baixo e vender a preço baixo? Ou vai tentar ganhar QM através da diferenciação de produto? Ou através da qualidade e confiança no produto?

O preço e a qualidade (preço baixo e grandes benefícios) tipicamente determinam o valor percebido do produto para os consumidores e são muitas vezes usados para posicionarem produtos no mercado. Determinar preço e qualidade para um novo produto e fazer alterações ao longo do tempo para refletir as condições de mercado requer alguma coordenação. Estudos demonstram que é mais fácil convencer os consumidores a consumirem uma marca com mais qualidade baixando um pouco o preço do que convencer consumidores a uma marca com qualidade mais baixa. Mas o mercado comprará um produto novo ou a uma empresa desconhecida sem ter preços baixos ou qualidade alta? Os produtos novos originam diferentes comportamentos consoante o mercado esteja acostumado a inovações.

Na SPI Matrix é feita a análise das considerações anteriores em 3 dimensões. A dimensão da “indústria” é similar à de Porter (1979), no entanto a matriz acrescenta mais duas dimensões, a da “estratégia” e a do “produto”, conseguindo assim uma análise mais completa. A matriz é apresentada em forma de cubo dividida em três células em cada uma das dimensões, que combinadas nos dão a estratégia a seguir.

- Dimensão Indústria – Internacional, nacional, local

- Dimensão da estratégia – Elevada qualidade, elevada qualidade e preço baixo, preço baixo
- Dimensão do Produto – indiferenciado, moderadamente diferenciado e diferenciado.

Passos para usar a matriz:

1. Eliminar as células não viáveis – com a ajuda da pesquisa de mercado
2. Colocar três níveis de análise estratégica
 - a. Nível preliminar – SWOT e 5 Forças de Porter
 - b. Nível intermedio
 - c. Nível final
3. Aprofundar a descrição das células

Após a eliminação das células não viáveis, passamos à análise estratégica propriamente dita.

Nível Preliminar:

Neste nível o interesse é definir a combinação possível para produto/indústria.

Análise Interna - SW:

- O que é que a empresa faz bem?
- Como é que a empresa gere os seus ativos e quais são eles?
- Em que áreas têm experiência e qual a sua competência core?
- Em que mercados teve sucesso?
- Em que área pode usar mais recursos?
- O que pode fazer melhor?
- Em que mercados teve dificuldades?
- Em que medida é vulnerável?

Análise externa – O

- Há nichos de mercado por explorar?
- As competências podem ser aplicadas a outros mercados existentes ou emergentes?

- Há alguma tendência económica, social ou política que possa beneficiar a empresa?

Ameaças do ambiente – T:

- Há alguma tendência económica, social ou política que possa prejudicar a empresa?
- Concorrência está a influenciar negativamente performance da empresa?
- As fraquezas da empresa tornam-na vulnerável?

5 forças de Porter:

- Força dos fornecedores
- Força dos clientes
- Ameaça dos substitutos
- Ameaça de nova entrada
- Nível de rivalidade

Daqui deve resultar uma estimativa das necessidades do mercado, vendas e investimento. Da análise das 5 forças podem ser levantados outros problemas:

- A empresa pode fazer alguma para impor barreiras na entrada, tal como diminuir custos ou aumentar os dos potenciais concorrentes?
- Que impacto tem as economias de escala na competição, substitutos e negociação com os fornecedores e compradores?
- Qual seria o impacto da concorrência por preço e não-preço?
- Quais são as elasticidades baixas e cruzadas (para estimar preço e impactos substitutos)?

Nível Intermédio:

Com uma maior profundidade é feita a análise dos recursos da empresa através da tabela V-REAL:

- O produto tem valor (V) para os consumidores?
- O produto é raro (R)?
- Qual a força do mercado ou vai terminar (*Erode*) rapidamente?

- A equipa de gestão tem a aptidão (A) para o sucesso?
- O produto terá a sua quota de mercado tempo suficiente (*Long*) para a empresa se tornar lucrativa?

Desta análise as fraquezas e as forças ficam incluídas em categorias mais específicas como marketing, produção, finanças e gestão. Inclui também a avaliação do mercado e os padrões da concorrência neste mercado, as fraquezas da análise das 5 forças, estratégias de penetração de mercado e de *co-opetition* (cooperação entre empresas no mesmo mercado para evitar guerras de preços e negociações ineficientes com os compradores e fornecedores), o desenvolvimento de custos e benefícios (quando é que certas atividades têm que acontecer?, quando acontece o *breakeven point*?).

Nível Final:

- Podem confirmar-se as conclusões anteriores com peritos desse mercado.
- São descritos os planos de implementação detalhados com custos estimados.
- É definida a organização para o início da nova empresa, assim como custos com pessoal e alojamento.
- São definidos os requisitos de recursos incluindo localização e custos estimados.
- Projeções mensais de 1 a 10 anos.
- Simulação de decisões de resultados positivos e negativos.
- Fazer uma análise de recursos (V-REAL).

No final, deve ser feita uma descrição profunda das restantes células a fim de obter uma análise completa e integrada.

No que respeita aos padrões de consumo dos produtos verdes, através do estudo desenvolvido por Pickett-Baker e Ozaki (2008), sabemos que há uma correlação entre a confiança do consumidor no desempenho dos produtos verdes e as suas crenças pró-ambientalistas no geral. Mas há uma diferença entre pensar verde e agir verde e os interesses individuais interferem com a relação entre os valores e o comportamento.

Apurou-se também através deste estudo que a maior parte dos consumidores não consegue identificar os produtos verdes facilmente, mas favorecem as empresas verdes e não consideram relevante o marketing atual. Os autores sugerem que o mercado poderia ser mais explorado pois levaria a um aumento da probabilidade do consumo de

marcas amigas do ambiente, levando os consumidores a sentirem-se melhor quando compram marcas verdes, especialmente dentro do grupo dos consumidores que têm valores pró-ambientalistas, sendo a marca uma ferramenta válida nesta manipulação de formação de atitudes porque tem um efeito no domínio afetivo: as razões racionais são traduzidas em preferências emocionais. Portanto, as marcas podem mudar as atitudes do consumidor para outras mais sustentáveis. Há maiores probabilidades dos consumidores comprarem uma marca que é vista como pró-ambientalista.

Os consumidores avaliam a confiança em determinado produto, através do boca-a-boca e das experiências anteriores. A performance dos produtos verdes é muitas vezes considerada inferior porque os primeiros produtos verdes poderiam não ter tido uma boa performance e agora essa experiência anterior pode ter sido assimilada pelo boca-a-boca e não ter sido mudada por experiências posteriores.

Sabe-se também que o consumidor médio tem menos probabilidade de ver publicidade de um produto verde do que de um produto generalista, porque os produtos verdes são de nicho e existem muito poucas companhias ou produtos verdes que dominem as influências através do marketing ou *mass media*. No entanto, os desejos dos consumidores, uma vez despertados são difíceis de controlar socialmente, e uma melhor comunicação de mercado induzirá o consumidor a consumir produtos verdes, à medida que cada vez mais grupos veem os seus desejos estimulados, e formados pela publicidade. As normas sociais são também um importante motivador do comportamento ecologicamente responsável. A força da influencia normativa nos grupos sociais e família do consumidor nas decisões de compra, depende das características dos produtos, da suscetibilidade do consumidor individual e do poder coercivo do grupo a que o consumidor pertence.

3.3 TENDÊNCIA VERDE

Vivemos numa sociedade em que cada vez mais os cidadãos procuram respostas às dificuldades criadas pelo nosso foco total no desenvolvimento e crescimento económico, e por isso há desilusão do modelo económico instalado, quando vivemos períodos de crise, muitas vezes sem terem sido causados pela nossa atuação direta. A crise que vivemos hoje em dia demonstra falhas graves no sistema económico atual,

para as quais é necessário pensar em alternativas e os indivíduos que as procuram querem uma vida mais sã e com criação de emprego para todos, na cidade onde vivem.

Desde sempre que as cidades têm tido espaços verdes, no entanto estes espaços têm tido funções diferentes, passando por jardins e zonas de lazer até terrenos agrícolas. Com a revolução industrial, o aproveitamento desses espaços para a agricultura foi sendo cada vez menor pois já não era necessária à subsistência da família, por haver outras fontes de rendimento.

Os espaços verdes nas cidades têm impacto numa dimensão espacial, equilibrando a paisagem maioritariamente feita de prédios, moderando a poluição, a temperatura e conservando a diversidade dos ecossistemas. Na dimensão social encontramos aspetos importantes, como o facto de os consumidores em geral sentirem alguma falta de confiança nos agentes internacionais que definem a atividade económica, nomeadamente no setor alimentar e que por consequência os afeta, sem nenhuma forma de controlo, deixando-os vulneráveis às suas decisões.

As crises e as dificuldades económicas que as pessoas encontram à medida que as regras de austeridade aumentam, deixam-nas mais alerta para a satisfação das necessidades básicas. Exemplo disso é a procura de lotes de terra, que deixam as Câmaras Municipais de Portugal sem conseguir responder a todos os pedidos². As principais razões destes pedidos, prendem-se com a precariedade em que certas famílias passaram a viver com a perda dos seus empregos.

Portanto, a agricultura urbana reaparece de forma mais forte como resposta a essas preocupações, aliando outros benefícios de várias vertentes:

Benefícios Económicos e Sociais:

- O aproveitamento dos terrenos e do tempo livre das pessoas que estão no desemprego.

² <http://www.camarasverdes.pt/tema-especial/505-hortas-urbanas-conquistam-terreno-em-portugal.html>

- O apoio às Câmaras Municipais e outras entidades públicas que com os cortes financeiros deixam de conseguir manter os espaços públicos arrançados.
- A necessidade de desenvolver uma atividade onde estão as pessoas, ou seja, nas cidades, para onde se mudaram em busca de uma vida melhor.
- A necessidade de fazer face a uma possível situação de *crash* económico, do sistema financeiro e de organização que vivemos hoje e que pode gerar condições adversas à importação de alimentos, já que a maior parte dos produtos que consumimos são importados.
- Diminuição das importações e melhoria da balança comercial a favor de Portugal.
- Oportunidade das empresas investirem na responsabilidade social com o aluguer dos espaços públicos para serem trabalhados. Consultores em agricultura podem aconselhar e propor às empresas o que devem produzir e em que épocas.
- Aproveitamento dos telhados dos edifícios.
- Dar o exemplo com empreendedorismo/associativismo importante em época de crise.
- Espaços amigos das crianças e pontos de confraternização social.
- Aproximação das pessoas e criação de sentido de comunidade.
- Venda dos produtos nos mercados locais.

Benefícios para a Saúde

- Promoção de uma dieta mais saudável.
- A moda e o estilo de vida saudável, permitindo o acesso a uma opção de vida menos consumista e mais simples.
- A ligação com a terra e com a natureza e os benefícios psicológicos que daí advém.
- Melhor qualidade do ar dentro das cidades.
- Os produtos são mais frescos já que não tiveram que ser colhidos antes do tempo para percorrerem muitos quilómetros até chegarem ao consumidor.

Benefícios Educativos:

- A demonstração às crianças da atividade agrícola, fazendo excursões com as escolas.

Benefícios Ecológicos:

- O aproveitamento de espaços baldios dentro das cidades.
- A eficiência energética nas deslocamentos dos alimentos tornando-os mais económicos e diminuindo a respetiva pegada ecológica pelo encurtamento dos circuitos de distribuição.
- O aproveitamento do Sol do nosso país.

Benefícios Operacionais:

- Processos simples de rastreabilidade e de distribuição.

As cidades de Amesterdão, Toronto, Nova Iorque, Berlim, Sydney e Londres são exemplos que apoiam esta atividade e têm bastantes hectares destinados a esta prática. Estas cidades têm programas de apoio e desenvolvimento das técnicas de agricultura urbana para otimizar o estado de saúde e de nutrição das suas populações. Espera-se que em 2015, cerca de 26 cidades do mundo tenham uma população acima do 10 milhões o que implica uma importação de 6000 toneladas de alimentos diariamente. Estas cidades continuam a crescer e poderão tornar-se um problema.

Historicamente, nos EUA, a agricultura urbana viveu os seus tempos de maior implementação durante a 2ª Guerra Mundial. Estima-se que existissem 20 milhões de “*Victory Gardens*” neste período, que contribuía com 40% da produção das frutas e legumes a nível nacional. Outro exemplo mais recente é no Líbano, onde existe um projeto do arquiteto Wassim Melki para a Câmara Municipal da cidade de Beirute³ que inclui incentivos fiscais ou obras de manutenção para os prédios que tiverem plantações no seu topo. Mais perto, em Paris foi criado um edifício de agricultura urbana que vai ter uma plantação de bananas, é o *Urbanana*⁴. Este projeto foi desenvolvido para

³ <http://www.archileb.com/article.php?id=503>

⁴ <http://www.treehugger.com/green-architecture/urbanana-latest-vertical-farm-soa-goes-bananas-les-champs-elysees.html>

proporcionar a possibilidade de fornecimento deste fruto, habitualmente em défice, na cidade.

Estes são apenas alguns exemplos que espelham as alterações a que se assiste neste momento, em termos de mentalidades e dos interesses instalados. Há uma emergente transição do modelo produtivista para o pós-produtivista, mais independente das grandes multinacionais produtoras de alimentos (Leeuwen, Nijkamp, Vaz, 2010), conseguindo-se assim alguma proteção face à instabilidade das forças económicas globais, através de uma agricultura local.

No modelo pós-produtivista, existem inúmeras soluções para negócios no mundo verde urbano nomeadamente: quintas agrícolas e de criação de animais para efeitos educacionais ou terapêuticos; combinação de produção de alimentos com recreação; aquacultura com armazenamento de água e desportos náuticos; comida orgânica combinada com turismo proactivo, entre outros.

A procura e consumo dos alimentos produzidos localmente, tem vindo a crescer tornando-se já num movimento conhecido como *Locavore*.

3.4 AGRICULTURA URBANA E SUAS TÉCNICAS

Existem vários conceitos de agricultura urbana, mas um dos mais conhecidos é defendido por Despommier (2001) na Universidade de Columbia, nos EUA: a agricultura vertical, que prevê juntar produtores a consumidores e estender a quinta até ao céu. Com as tecnologias disponíveis aos dias de hoje, um arranha-céus de 30 andares, num quarteirão da cidade poderia alimentar 50.000 pessoas, durante um ano. A agricultura vertical utiliza a técnica da hidroponia dentro de portas.

Outro conceito é a utilização dos telhados urbanos e suburbanos para a agricultura. Walter (1993) defende a utilização dos telhados como espaços para o cultivo agrícola, uma vez que são espaços privados com acesso rápido e que recebem bastante luz solar. No entanto, a maioria das estruturas dos edifícios não está preparada para suportar o peso extra da terra e por isso será necessário usar criatividade para estruturar uma horta. Podem ser usadas matérias alternativas ao solo que pesam apenas 70% da terra, tal como substancias compostas de esferovite, vermiculita.

Os topos dos prédios não são normalmente aproveitados mas têm muito potencial.

Os benefícios da utilização dos telhados são vários:

- As cidades desperdiçam calor através dos edifícios que pode ser aproveitado para a agricultura, prolongando a época de crescimento dos alimentos.
- As culturas nos topos dos edifícios permitem um melhor isolamento, quer do frio, quer do calor poupando custos de energia nos edifícios e melhorando a qualidade do ar. O efeito da ilha urbana de calor, explica a diferença de entre 6 a 8 graus com os campos em redor.
- As águas das chuvas passam a ser aproveitadas e utilizadas pelas plantas nos telhados.
- Nos topos dos edifícios ultrapassa-se o problema dos custos das terras e como estão perto dos consumidores também se poupa nos custos de armazenamento.
- Estes espaços melhoram a biodiversidade, a qualidade do ar e funcionam como filtro de poluição.
- Os terrenos agrícolas nas cidades não são muitos e têm valor elevado pois competem com a construção.
- Nos topos dos prédios, as hortas estão a salvo de vandalismo e roubos que são uma das maiores preocupações dos jardins comunitários.
- Le Corbusier, Frank Lloyd Wright e Siza Vieira, são ícones da arquitetura moderna e usaram esta técnica nos seus projetos, aumentando assim o valor das propriedades.

Para a agricultura urbana podem ser usadas várias técnicas:

3.4.1 JARDINS EM CANTEIROS

Esta solução é a mais económica pois pode ser usada em espaços de qualquer dimensão e no caso dos telhados, não implica nenhuma alteração. Pode ser feito em qualquer recipiente, incluindo recipientes que queiramos reutilizar, para plantas ornamentais ou para a produção de alimentos. É flexível porque o número de canteiros pode aumentar ou diminuir e podem ser transportados para outros locais em caso de necessidade de reparação do espaço que ocupam. A terra lá colocada pode ter origem de qualquer solo, proporcionando assim a qualidade desejada e permite também o uso da compostagem para aditar a terra, usando assim os lixos orgânicos do próprio edifício onde se

encontra, reduzindo os resíduos produzidos. Têm a vantagem de possibilitar a produção de alimentos com raízes mais profundas, com canteiros de altura suficiente. No entanto, no caso dos terraços, as temperaturas extremas implicam a rega diária.

3.4.2 TELHADOS VERDES

É uma técnica em que o próprio terraço se transforma no solo a cultivar. Custam três vezes mais que os canteiros pois são necessários investimentos em isolamentos especiais, quer à prova de água, quer à prova de raízes. No entanto, contrariamente ao que se pensa, qualquer tipo de plantação no telhado, desde que feita de forma apropriada pode proteger o telhado dos elementos, prolongando a sua vida útil duas a três vezes mais.

3.4.3 HIDROPONIA

Nesta técnica, as plantas crescem sem solo e são alimentadas a água aditivada com uma solução de nutrientes, necessária ao seu crescimento. Os materiais usados para instalar esta técnica são habitualmente mais leves do que as técnicas anteriormente abordadas e também podem ser reciclados. Permitem a mobilidade das culturas. Este processo habitualmente implica a construção de uma estufa ou a sua aplicação num espaço interior.

As plantas precisam de luz, nutrientes, dióxido de carbono, água, calor e ar fresco para se desenvolverem e habitualmente o solo dá às plantas o que precisam (potássio, nitrogénio e fósforo) embora os solos deficitários nem sempre produzam os nutrientes em quantidades suficientes e daí a necessidade de fertilizantes que complementam esse processo.

Existem dois sistemas de hidroponia:

- o sistema passivo em que as plantas são regadas à mão e por isso é apenas preciso um recipiente com drenagem.
- o sistema ativo que inclui um sistema de fluxo e refluxo da solução de nutrientes através de uma bomba e monitoriza o pH adequando a composição nutritiva à fase de crescimento da planta.

Os principais benefícios da hidroponia são:

- Produção durante todo o ano.
- Uso mais eficiente da água do que na agricultura tradicional, evitando a sua contaminação com fertilizantes, pesticidas, herbicidas e lodo.
- Maior proteção contra epidemias, uma vez que é completamente controlada.
- Preços dos produtos deixariam de ser afetados pelo aumento dos preços dos combustíveis, porque este tipo de agricultura não recorre a maquinaria pesada, nem para o transporte nem para o cultivo.
- Limitação da pegada ecológica e proteção do planeta da deflorestação para os campos agrícolas que hoje é equivalente a toda a América do Sul.
- As plantas podem crescer duas a quatro vezes mais depressa porque têm acesso a todos os nutrientes e por isso podem aplicar a sua energia no crescimento de folhas, caules e frutos, em vez de raízes permitindo o uso de recipientes pequenos e permitindo uma maior densidade de plantas pois não competem entre si pelos nutrientes.
- Sistema é livre de doenças e por isso raramente são aplicados pesticidas.

3.4.4 AQUAPÓNICA

Esta técnica combina a hidroponia e aquacultura. Os peixes e as plantas crescem em equilíbrio. Os resíduos dos peixes fornecem os nutrientes necessários ao desenvolvimento das plantas, que por sua vez filtram a água para os peixes. As sobras das plantas podem ser usadas para compostagem com minhocas que serão alimento para os peixes e assim se fecha o ciclo. É um ecossistema sustentado que se alimenta a si próprio.

3.5 DISTRIBUIÇÃO DIRETA

O efeito da globalização afetou todos os setores da economia (O'Hara, Stagl; 2001) e as multinacionais aproveitam-se dessa situação para a monopolização de setores inteiros através de alianças entre empresas. Estas estruturas, mesmo no setor agropecuário, desenvolveram quatro comportamentos típicos:

- A industrialização e concentração – industrialização do setor, exigida pelas grandes empresas e grandes marcas, que levou ao crescimento de unidades

produtivas agroindustriais. O uso de pesticidas prescritos para uma maior eficiência, é assegurado pelas empresas da indústria farmacêutica e petroquímica do grupo, sendo evidente o grau de concentração.

- A independência espacial e temporal – para a instalação destas unidades produtivas, é preciso espaço e a questão do tempo de transporte é essencial ser ultrapassada, porque os produtos depois de colhidos apenas se mantêm frescos para consumo por um determinado período de tempo. Teve que haver um desenvolvimento dos produtos para os tornar mais duráveis e resistentes ao transporte.
- Dependência de símbolos como o dinheiro – as transações multinacionais tem um valor dissociado dos bens físicos, recorrendo-se a um sistema de juros e taxas de câmbio definidas por especuladores, podendo levar ao colapso.
- Confiança nos sistemas especialistas – este sistema garante a eliminação do contexto específico pois há uma estandardização das condições de crescimento dos produtos, levando à homogeneização dos métodos de produção, padrões de consumo e respetiva perda de diversidade social e biológica.

Crescem as preocupações sobre a qualidade dos alimentos e do efeito na saúde dos consumidores dos sistemas de produção atuais, por isso apesar das tendências de globalização, crescem o número de mercados alimentares alternativos.

Embora haja um significativo retorno aos métodos antigos de distribuição de alimentos sem intermediários, do agricultor direto ao consumidor, o estudo elaborado por Tippins, Rassuli, Rassuli (2002) conclui que este tipo de distribuição nunca poderá desempenhar um papel importante na economia, especificamente dos EUA. Segundo o estudo, as maiores limitações prendem-se com os locais onde os produtos estão disponíveis que são poucos, com os seus horários e com o sortido limitado à época das colheitas, impedindo assim o atingimento de grande escala.

Existem diversas formas de distribuir diretamente:

- Mercado de Agricultores – os próprios agricultores deslocam-se a estes mercados para escoarem a sua produção de frescos, ovos, galinhas, alguns produtos lácteos, pão ou bolos e artesanato.

- Venda de beira de estrada – conceito diferente do Mercado dos Agricultores, apenas pela dispersão dos agricultores
- Escolha o seu – os agricultores abrem a sua quinta aos consumidores e deixam que sejam eles a escolher e apanhar os seus próprios produtos. Conseguem-se poupanças tanto para os agricultores, que transferem os seus custos com as colheitas para os consumidores, como para os consumidores pois habitualmente os preços de venda ao público são mais reduzidos. O consumidor consegue produtos frescos e de melhor qualidade.
- Quinta ecológica de entretenimento – estas quintas estão a tornar-se muito populares entre os consumidores urbanos pois aproveitam a tendência do agroturismo para apresentarem os seus produtos frescos. Os consumidores são atraídos pelas diversas atividades que as quintas disponibilizam e que normalmente implicam o contato com a natureza e o meio rural.
- Agricultura por anuidade – os consumidores pagam uma anuidade pelo direito de comprar produtos frescos na altura das colheitas e dependendo da quantidade e do tipo de produtos, assim efetuam o pagamento na altura das compras. Também pode ser alugada uma árvore, sendo o consumidor responsável por todas as atividades de crescimento dos produtos, incluindo a sua colheita, ficando com direito a toda a produção de determinada árvore ou área da quinta. Apesar do risco se manter do lado do agricultor, as anuidades são pagas antes da plantação o que permite algum financiamento ao agricultor para a sementeira.
- Agricultura apoiada pela comunidade – os consumidores podem comprar uma parte da produção, à semelhança do método anterior, contudo também partilham o risco da má colheita pois o preço é obtido pela divisão total dos custos de partes vendidas. O consumidor pode envolver-se ativamente tomando decisões sobre a produção.
- Encomenda – neste método, podem ser feitas encomendas online para serem entregues em casa.

As motivações dos consumidores para comprarem diretamente aos produtores são várias: a crença de que a qualidade destes produtos é muito superior à dos produtos de supermercado, dado que o sistema de distribuição implica uma colheita muito prematura

para que os produtos possam viajar longas distâncias até às prateleiras de todo o país; a procura de preços mais baixos; a preocupação com o ambiente.

As motivações dos agricultores predem-se essencialmente, com o aspeto económico, pois o preço que recebem face ao que os consumidores pagam no supermercado é exorbitante, chega a ser em média de cinco vezes menos. Por este motivo, na venda direta, conseguem duplicar o seu rendimento e reduzir custos operacionais e ainda assim refletir uma poupança para o consumidor.

As maiores limitações apresentadas pelos consumidores são as localizações das quintas que habitualmente ficam fora das cidades e os horários limitados em comparação com os inúmeros supermercados existentes. Além disso como os agricultores não têm os produtos o ano devido dada a sazonalidade das colheitas, os consumidores têm que continuar a deslocar-se ao supermercado para a compra de alguns frescos e dos restantes produtos.

Nos métodos tradicionais de distribuição, além do produtor e do consumidor, existe também o intermediário que tem um papel importante fornecendo quatro serviços essenciais que os agricultores não conseguem fornecer (Matheus e Neves, 2008): fracionamento, conveniência espacial, redução do tempo de espera ou de entrega e a variedade de sortido de produtos. Ao eliminar os intermediários, estas funções mantêm-se essenciais para os consumidores.

As empresas podem fornecer diretamente aos consumidores (canal direto) ou terem intermediários (canal indireto) e essa decisão depende de vários fatores do negócio específico de cada empresa e das necessidades dos consumidores: quantidades de compra, intensidade da distribuição, tempo de espera dos produtos, variedade, serviço de apoio.

A distribuição porta-a-porta tem vantagens em ser usada em situações em que o custo de venda é elevado, com margens altas e encomendas pequenas e tem como vantagens para o consumidor a conveniência e a relação pessoal.

Além das compras diretas, há um meio-termo que começa a ser utilizado por muitos consumidores (*Locavors*) que é o consumo de produtos produzidos localmente adquiridos nos pequenos retalhistas da cidade, permitindo os benefícios já abordados da

poupança do ambiente pela redução dos quilômetros percorridos pelos alimentos, da criação de emprego local, apoio aos serviços locais e aumento da retenção da receita na comunidade local, no entanto a ausência de economias de escala poderá levar à prática de preços superiores.

A importância da decisão estratégica dos canais de distribuição é relevante pelas suas consequências a longo prazo para a empresa (Wren, 2007). As estratégias são várias e devem ser avaliadas em relação aos seus custos e posicionamento do negócio. Porter (1979) define três estratégias que a empresa deve seguir para ter vantagem competitiva:

- Líder de baixo custo – conseguida através de economias de escala, conhecimento, acesso preferencial a matérias-primas, política de preços agressiva, minimização dos custos, linhas de produção estáveis.
- Diferenciação - ser único na sua indústria em dimensões que são valorizadas pelos consumidores: qualidade, durabilidade, serviço, imagem de marca podendo cobrar preços mais elevados.
- Foco - melhor oferta para um nicho de mercado.

A estratégia da empresa resulta da combinação das suas forças com a estrutura da indústria e as 5 forças da concorrência (ameaça das novas entradas, ameaça dos substitutos, poder de negociação dos compradores, competição das empresas existentes).

De acordo com Porter (1979), a empresa deve escolher três estratégias que afetarão a sua performance no mercado. Uma combinação de estratégias permite à empresa estar melhor preparada para as mudanças do mercado.

4 ANÁLISE DE MERCADO

4.1 ANÁLISE MEDIATA

A análise situacional é essencial para o enquadramento de qualquer projeto uma vez que permite uma melhor perceção das condições em que o negócio pretende desenvolver-se. Neste âmbito, é analisada a componente política, económica, social, tecnológica e ambiental que pode ter impacto negativo ou positivo, no ramo do retalho alimentar. Este ramo de atividade distribui o mesmo tipo de bens (frutícolas e hortícolas) que o equipamento que vamos comercializar também produz.

4.1.1 ENVOLVENTE POLÍTICA

No que respeita à política, o país atravessa momentos bastante complicados. Este Governo viu-se obrigado a pedir ajuda financeira ao FMI (Fundo Monetário Internacional) para resgatar o país da bancarrota. Claro que, essa ajuda tem um custo que terá que ser pago por todos os contribuintes e como tal, foi acompanhada de uma série de medidas económicas para pagar as dívidas contraídas.

Diariamente são anunciadas mais medidas que preveem o aumento das receitas do Estado através do pagamento de impostos, deixando os contribuintes com cada vez menos dinheiro para as suas despesas, nomeadamente a alimentação, especialmente fora de casa.

4.1.2 ENVOLVENTE ECONÓMICA

Nestes períodos difíceis e conturbados, os consumidores decidem mais racionalmente sobre onde podem gastar os seus rendimentos cada vez mais curtos.

Segundo os principais indicadores fornecidos pelo INE, o Índice de Preços no Consumidor foi de 3,08% em Agosto de 2012, a taxa de desemprego no segundo semestre deste ano atinge os 15% e o PIB para o segundo trimestre também deste ano sofreu uma contração de 3,3%. Estes são dados que têm uma influência direta na retração do consumo. Segundo o estudo “*Global Powers of Consumer Products 2012*” da consultora Deloitte, o aumento da taxa do IVA de 6% para 23%, que entrou em vigor em Janeiro de 2012, também foi responsável por esta quebra em volume, no consumo de bens alimentares.

Dentro deste cenário haverá certamente espaço para dar a conhecer formas de produção alternativas dos alimentos.

4.1.3 ENVOLVENTE SOCIAL

A nível social, este projeto pretende dotar todos os que quiserem, da capacidade de produzir alimentos em suas casas. A técnica hidropónica é relativamente fácil de manter, e para além de contribuir para uma alimentação mais saudável, também dá autonomia ao consumidor, assim como responsabilidade sobre a sua própria alimentação, ficando mais alerta para os benefícios de uma alimentação equilibrada.

Alimentação mais saudável e equilibrada tem sido uma preocupação cada vez maior. Segundo o portal da Direção Geral do Consumidor⁵, na sua publicação dedicada à Nova Roda dos Alimentos, na nossa alimentação diária 23% do nosso consumo deve ser de produtos hortícolas e 20% de frutas. No entanto, os dados do INE, no estudo Balança Alimentar Portuguesa 2008, revelam que estas proporções estão abaixo destes valores indicativos (hortícolas 13%, frutas 14%), sendo as carnes, pescados e ovos os mais favorecidos. Na publicação Balança Alimentar Portuguesa 2003-2008, defende-se que “para alcançar uma dieta saudável cada habitante de Portugal deve ter disponível para consumo quantidades adicionais de leguminosas secas, hortícolas e frutos”. No entanto, a disponibilidade deste tipo de produtos também pode ser afetada por fatores externos tal como as condições meteorológicas, como foi exemplo a seca extrema verificada em 2005 em Portugal.

A falta de tempo para dedicar à culinária e a conveniência de alguns produtos embalados ou pré-cozinhados podem ser o fator principal nestes desequilíbrios, no entanto, em período de crise, é expectável que estes dados se alterem. As pessoas que têm que tomar as refeições fora de casa, durante o período de trabalho, começam cada vez mais a levar a comida de casa, afetando fortemente o setor da restauração.⁶

⁵ www.consumidor.pt

⁶ http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=580799

4.1.4 ENVOLVENTE TECNOLÓGICA

Os meios tecnológicos têm vindo a desenvolver-se bastante e por isso é que é possível falar nas técnicas de produção agrícola em casa. No entanto, esta técnica para uso comercial remonta ao início do século XX (1930), com o seu primeiro defensor W:F Gericke, na Universidade da Califórnia. A técnica tem vindo a ser estudada e melhorada, assim como os equipamentos que permitem a sua utilização. No entanto, pode ser feita com equipamentos relativamente simples, recorrendo inclusivamente à reciclagem de alguns materiais existentes.

O eventual recurso à informática pode facilitar a manutenção das culturas, quer por permitir a manutenção à distância, quer por dar sugestões de como cuidar das culturas, face à falta de conhecimento do “agricultor”.

Além disso, as tendências de compras *online*, são cada vez mais tidas em consideração por todas as cadeias de retalho, quer alimentar, quer outras.

Segundo um estudo sobre utilização de internet em Portugal (2011), da *Obercom*, a utilização continua a crescer entre os agregados familiares, de 51,2% em 2010, para 57% em 2011. Neste estudo confirma-se que os portugueses são adeptos das redes sociais, sobretudo do *Facebook* com 97,3% dos inquiridos com perfil criado. O *site socialbakers.com* adianta que Portugal se encontra no trigésimo nono lugar, entre os países com maior número de utilizadores de *Facebook* em todo o mundo, com uma penetração de 42,07% na população total e 87,39% na população online. Voltando aos dados da *Obercom*, temos que as atividades mais praticadas quando se usa a internet são a pesquisa de informação e 90,4% dos inquiridos revelam que nunca fazem compras pela internet. No entanto, segundo a *Forrester Research*, os dados de Portugal apontam para um crescimento nas compras *online*.

Através destes dados se revela a importância de ter um *site* para dar a conhecer o projeto e interagir com os consumidores, assim como uma página no *Facebook*.

4.1.5 ENVOLVENTE AMBIENTAL

A envolvente ambiental é primordial para este projeto, porque afinal são os benefícios ambientais de uma produção perto de casa, que não tem que viajar muitos quilómetros para chegar ao consumidor, a par dos económicos, a maior motivação para a agricultura urbana.

A vertente da hidroponia feita com solução de nutrientes biológicos, transforma a hidroponia em bioponia, sendo mais saudável para os alimentos e para o ambiente.

Segundo o *site* do Instituto de Meteorologia de Portugal⁷, existem efeitos muitos negativos já estudados, consequentes do aquecimento global. A temperatura base é a que se verificava no planeta antes da industrialização. Com o aquecimento entre 1,5° a 2,5°C, como se prevê que possa acontecer, 20 a 30% das espécies animais e vegetais estarão em risco de extinção, milhões de pessoas ficarão expostas à escassez de água. Por isso, a atividade agrícola como a conhecemos hoje poderá estar posta em risco, quer por causa da seca extrema, das cheias, quer por causa dos incêndios provocados pelas ondas de calor.

4.1.6 ENVOLVENTE LEGAL

Para avaliar o enquadramento legal, dever-se-á ter em consideração diversos aspetos, nomeadamente tipo de estabelecimento, definição da forma jurídica, licenciamento e comércio eletrónico.

Identificação do tipo de estabelecimento – Neste caso, trata-se de um estabelecimento de comércio onde são vendidos os materiais para a aplicação da técnica de cultivo por hidroponia, assim como a venda para distribuidores. A Classificação da Atividade Económica (CAE) conforme estabelecido no Decreto-Lei nº 381/2007 de 14 de Novembro⁸, indica:

- 46430 - Comércio por grosso de eletrodomésticos, aparelhos de rádio e de televisão.
- 47191 - Comércio a retalho não especializado, sem predominância de produtos alimentares, bebidas e tabaco, em grandes armazéns e similares.
- 47784 - Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.

7

http://www.meteo.pt/pt/media/comunicadosimprensa/comunidetail.html?f=/pt/media/comunicadosimprensa/arquivo/2007/CI_IPCC_WGII_Abril

⁸ <http://www.dre.pt/pdf1s/2007/11/21900/0844008464.pdf>

Definição da forma jurídica – tratando-se de uma atividade comercial, existem diversas formas jurídicas que são usadas pela maioria das empresas: empresários em nome individual, sociedades unipessoais por quotas ou sociedade por quotas. As sociedades anónimas são habitualmente escolhidas só pelas grandes empresas por implicarem mais burocracias. Assim, a escolha recai sobre uma sociedade unipessoal por quotas, com a criação de uma entidade jurídica diferente da pessoal, mas com a possibilidade de ter apenas um único sócio, e com vantagens significativas, relativas às sociedades. Esta constituição pode ser feita através do sistema “Empresa na Hora”⁹.

Licenciamento - o “Programa Simplex” que criou a iniciativa “Licenciamento Zero”, com efeitos a partir de 2 de Maio de 2011, através do Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de Abril¹⁰, veio trazer simplificações ao nível das operações urbanísticas, instalação do estabelecimento, horário de funcionamento, ocupação do espaço público e publicidade, substituindo os procedimentos anteriores por meras comunicações prévias e comunicações prévias com prazo, estando os seus elementos identificados pela Portaria 239/2011¹¹.

Comércio eletrónico – o Decreto-Lei n.º7/2004, de 7 de Janeiro¹², regula o comércio eletrónico. Esta atividade é supervisionada pela ICP-Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM).

4.2 ANÁLISE IMEDIATA

4.2.1 DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

Antes de começar a análise da indústria e do mercado, convém esclarecer alguns conceitos e apontar as principais diferenças entre eles:

Agricultura:

Agricultura no solo com técnicas de cultivo intensivas ou extensivas (prevendo ou não a rotação das terras) e muito desenvolvidas, habitualmente em monoproduto e que recorre

⁹ http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_inicio

¹⁰ <http://dre.pt/pdf1sdip/2011/04/06500/0188201904.pdf>

¹¹ <http://dre.pt/pdf1s/2011/06/11800/0359903600.pdf>

¹² <http://dre.pt/pdf1sdip/2004/01/005A00/00700078.pdf>

a químicos fertilizantes, herbicidas e pesticidas para proteger as culturas das doenças. Causa impacto ambiental elevado e exige um grande esforço no acompanhamento das culturas por parte do agricultor.

Agricultura Biológica:

Agricultura no solo com técnicas tradicionais de cultivo, que não usa químicos sintéticos, herbicidas, pesticidas ou fertilizantes. As funções de proteção de culturas que estes desempenham, é conseguida através de outras técnicas tradicionais tais como o uso de adubos animais naturais, rotação de culturas, compostagem, controlo biológico das pragas e doenças. Este tipo de agricultura respeita o ritmo de crescimento dos alimentos e a sua sazonalidade, assim como valoriza as espécies vegetais mais adaptadas ao meio ambiente local. É por isso considerada mais sustentável e mais saudável do que a agricultura convencional.

Hidroponia:

É uma técnica que permite a produção de legumes e frutas sem recorrer à utilização do solo. Este é substituído por um substrato de solo inerte (côco ou outro) por onde passa uma solução de nutrientes misturada na água e bombeada até às raízes das plantas. O agricultor deve controlar as características da solução de nutrientes para obter plantas saudáveis e nutritivas que por estarem a ser alimentadas, não precisaram de despende esforço no crescimento de raízes e por isso crescem mais rapidamente.

Bioponia:

O conceito é em tudo semelhante ao da hidroponia, pois é usada a mesma técnica, contudo, a solução de nutrientes é conseguida de forma orgânica, sem químicos. Ou seja, é a hidroponia biológica, usando apenas matérias orgânicas com enorme biodiversidade viva, certificadas pelas empresas que também certificam a agricultura biológica no solo.

4.2.2 ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

Potencial de Novas Entradas	Os equipamentos hidropónicos até agora têm uma grande componente de DIY (do it yourself), no entanto há algumas empresas que se dedicam à produção de estruturas para estufas com um maior foco no mercado de produtores em grande escala. Para o mercado a que nos dirigimos, apenas o desenvolvimento dos protótipos existentes pode vir a ser uma relativa ameaça. O desconhecimento desta técnica quer pelo consumidor em geral, quer por potenciais concorrentes, torna uma nova entrada neste mercado, mais difícil.	Baixo
Pressão dos Produtos Substitutos	As frutas e legumes obtidos através da agricultura tradicional, são os que têm uma maior distribuição no mercado e como tal, os que mais vendem, tornando a pressão elevada. Com a inovação do conceito, e a relativa facilidade de replicação do mesmo, poderão nascer no mercado cópias a este projeto, com alguma facilidade.	Muito Elevada
Poder Negocial dos Fornecedores	Uma vez que estamos dependentes de apenas 1 fornecedor / parceiro de negócio, o seu poder negocial é elevado. Apesar de poder existir exclusividade mútua, caso não se chegue a acordo para a venda do produto em Portugal, o negócio fica posto em causa.	Muito Elevado
Poder Negocial dos Clientes	Clientes são famílias ou restaurantes, e por isso não beneficiam do poder negocial. As grandes cadeias de restauração que podem decidir sobre a compra para um conjunto de lojas, têm um maior poder negocial.	Médio
Rivalidade entre os Concorrentes Atuais	A rivalidade é elevada no mercado dos consumíveis, porque há diversos sites, inclusivamente internacionais, que se dedicam à exploração dessa área de negócio. No mercado dos equipamentos como ainda são poucas as empresas que se dedicam à produção, a rivalidade é baixa.	Baixa

TABELA 1 – ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

Da análise das 5 forças de Porter (1979), considera-se que a indústria tem uma atratividade elevada. Apesar da pressão dos produtos substitutos ser muito elevada, assim como o poder negocial dos fornecedores, estamos a abordar um conceito diferenciador e pouco explorado, com bom potencial de crescimento, o que demonstra vantagens competitivas.

A sociedade consumidora começa agora também a despertar para os benefícios para a saúde a longo prazo de uma alimentação mais equilibrada nutricionalmente, verificando-se assim uma necessidade do consumidor em crescimento, sem uma resposta adequada por parte do mercado.

4.2.3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA

São várias as indústrias que temos que analisar :

A indústria agrícola alimentar apesar de já contar com alguma produção agrícola portuguesa, esta é relativamente baixa e por isso vive especialmente das importações, o que vai contra a lógica da produção local e seus benefícios ambientais e para a saúde. Habitualmente, os grandes produtores não vendem diretamente os seus produtos, fornecem antes as cadeias de supermercados que lhes permitem escoar a totalidade da sua produção em grande escala.

A indústria de retalho alimentar caracteriza-se como sendo um oligopólio em que poucas grandes cadeias de distribuição têm centenas de lojas em todo o país, onde é possível encontrar os mesmos produtos. Estes produtos vêm de toda a parte do mundo, e são escolhidos em função da rentabilidade que libertam com a sua venda.

No caso da indústria dos equipamentos de hidroponia, as empresas existentes são especialistas em montagem de estufas e desenvolvem os seus equipamentos para grandes superfícies agrárias. Também existem diversas empresas tanto nacionais como internacionais, no mercado dos consumíveis para a manutenção da técnica hidropónica. Estas empresas vendem os seus produtos *online*, uma vez que podem ser facilmente transportados até ao cliente final.

4.3 MERCADO

Este mercado é auditado pela empresa *Nielsen*, através do seu painel de consumidores, ou seja, a variável de medida são as compras dos lares e não as vendas das lojas. Na prática, a tendência é a mesma, mas nem todos os alimentos vendidos nas lojas são apenas consumidos pelas famílias, e por isso é importante diferenciar.

Os dados disponíveis são referentes aos anos de 2010 e 2011, apenas em valor e distinguem três segmentos:

Segmentos	Ano 2010	Ano 2011	Variação
ESPECIALIDADES	82.493.432 €	85.078.439 €	3,13%
FRUTAS	535.790.280 €	494.834.446 €	-7,64%
LEGUMES	391.621.713 €	368.779.993 €	-5,83%
Total Mercado Frutas e Legumes Frescos	1.009.905.425 €	948.692.878 €	-6,06%

Fonte : Painel Consumidores Nielsen

TABELA 2 – TOTAL DO MERCADO E SEGMENTOS, EM VALOR

O mercado registou um decréscimo de 6,06%. Esta queda poderá estar associada tanto ao facto do consumo no geral, em Portugal, ter vindo a cair, devido aos cortes nos rendimentos dos portugueses, bem como à perda de importância destes alimentos na alimentação das famílias. Os segmentos responsáveis por esta queda são precisamente as frutas e os legumes. As especialidades, onde se incluem azeitonas, frutos secos, legumes aromáticos e legumes embalados, é o único segmento que cresce 3,13%. Sendo o segmento com menor peso, a diferença pouco se faz sentir no total do mercado.

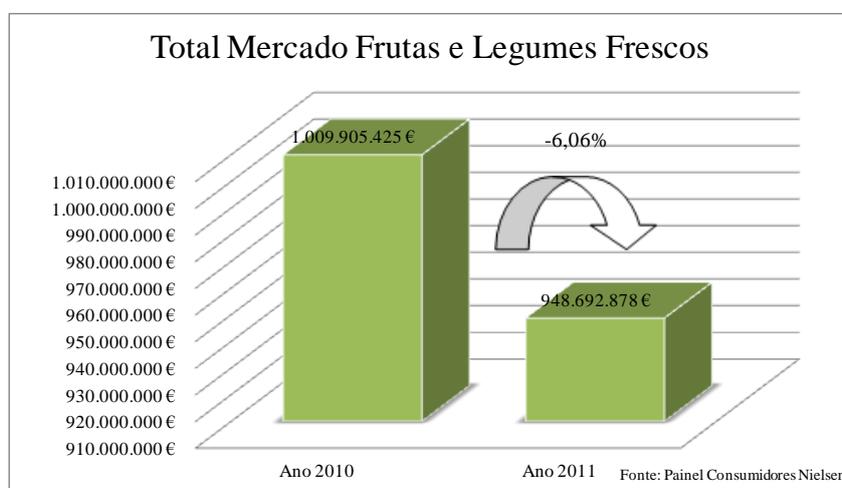


GRÁFICO 1 – VARIAÇÃO EM VALOR DO MERCADO

Segmentos e Sub-Segmentos	Ano 2010	Ano 2011	Taxa Crescim.
ESPECIALIDADES	82.493.432 €	85.078.439 €	3,13%
AZEITONAS			
FRUTOS SECOS (KG)			
LEGUMES AROMATICOS (KG)			
LEGUMES EMBALADOS (KG)	19.667.112 €	17.830.659 €	-9,34%
FRUTAS	535.790.280 €	494.834.446 €	-7,64%
BANANAS			
CITRINOS			
MACAS			
OUTRAS FRUTAS FRESCAS			
PERAS			
LEGUMES	391.621.713 €	368.779.993 €	-5,83%
BATATAS			
CEBOLAS			
CENOURAS			
COUVES			
LEGUMES OUTROS			
TOMATES			
Total Mercado Frutas e Legumes Frescos	1.009.905.425 €	948.692.878 €	-6,06%

Fonte : Painel Consumidores Nielsen

TABELA 3 – DETALHE SUBSEGMENTOS DO MERCADO

No entanto, no pormenor dos dados dos legumes embalados, percebemos que este subsegmento cai 9,34%. Este decréscimo está certamente associada à percepção de preço mais elevado que estes produtos embalados têm, face aos legumes avulso, percepção essa que ganha mais importância em época de crise.

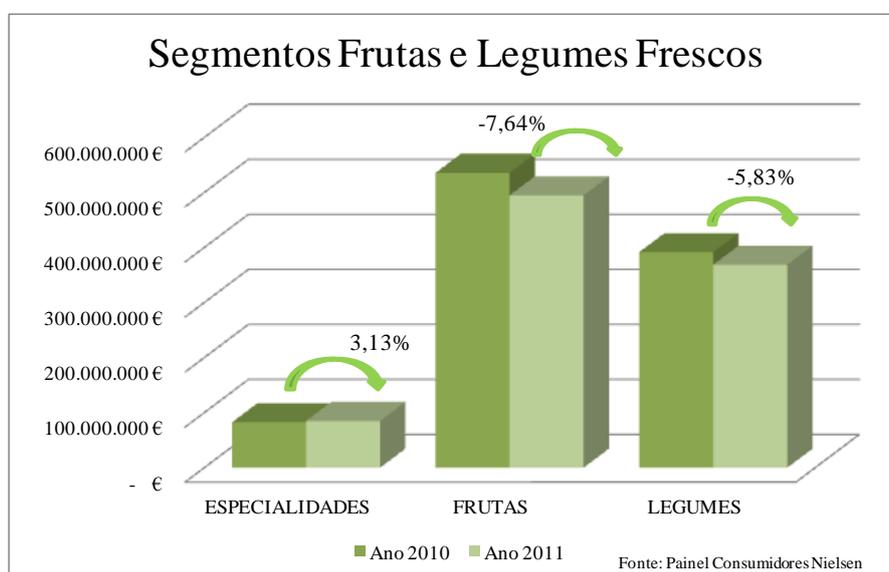


GRÁFICO 2 – VARIAÇÃO EM VALOR DOS SEGMENTOS

O segmento mais importante, em valor, deste mercado é o das frutas, seguido do segmento dos legumes, com um peso em 2011, de aproximadamente 52% e 39% respetivamente. As especialidades pesam cerca de 9%, também em 2011.

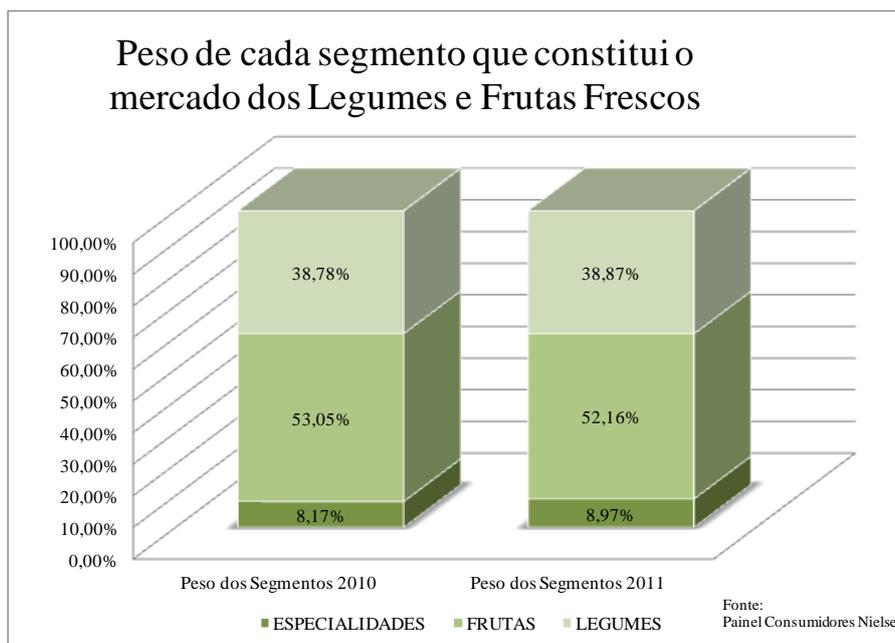


GRÁFICO 3 – PESO DOS SEGMENTOS

No que respeita ao mercado de equipamentos para a técnica hidropónica, para venda a particulares, é quase inexistente, uma vez que as empresas produtoras de equipamentos ou estufas estão completamente direcionadas para o mercado profissional. No entanto, a existência de diversos *sites* fornecedores de consumíveis, deixa perceber o interesse dos particulares neste tema. O interesse geral pode estar relacionado com a produção para consumo próprio ou com a perceção de que é possível dar início à atividade de exploração agrícola para venda dos produtos alimentares.

4.3.1 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Assim, são identificadas algumas oportunidades e ameaças neste mercado:

Oportunidades:

- Crise económica, leva à contração do consumo fora de casa, fazendo crescer uma oportunidade no consumo em casa.
- Crescente preocupação com uma alimentação equilibrada e nutritiva por forma a ter uma melhor saúde, que se reflete numa mudança dos hábitos de consumo.
- Crescente consciencialização ambiental.
- Crise nos recursos naturais, nomeadamente petróleo, fazendo variar os preços dos produtos conseguidos através da agricultura tradicional.

- Instabilidade cada vez maior das condições meteorológicas, colocando em risco a prática da agricultura tradicional.
- Criação de um mercado que está pouco desenvolvido e com poucos intervenientes.

Ameaças:

- Consumo em retração devido à crise económica e social do país.
- Pouca informação dos consumidores em relação ao conceito.
- Conceito de hidroponia está conotado com técnica que privilegia o uso de químicos.

4.4 ANÁLISE DO MERCADO

4.4.1 METODOLOGIA

Para melhor definir o *target* dos produtos produzidos com a técnica hidropónica, e assim orientar melhor a pesquisa quantitativa, foi necessário falar com alguém que conhece profundamente a agricultura biológica.

A maior dúvida a esclarecer era se os potenciais consumidores de produtos hidropónicos, poderiam ser os mesmos consumidores dos produtos biológicos. Apesar do conceito ser diferente, tem algumas semelhanças na medida em que privilegia a qualidade e a frescura dos alimentos, assim como o meio ambiente. No entanto, os consumidores de produtos biológicos, são habitualmente mais esclarecidos do que o consumidor comum e é importante esclarecer como é que estes consumidores veem este conceito.

Para tal, foi feita uma entrevista presencial, a alguém muito ligado ao setor da agricultura biológica, que tem no seu *curriculum* diversas iniciativas: foi fundador e diretor da Associação Portuguesa da Agricultura Biológica (Agrobio), foi também fundador e responsável da Biocoop durante 14 anos, desde 1993, foi a primeira pessoa a abrir um supermercado de produtos biológicos em Portugal, em 2007, o Miosótis (Anexo I).

Após a obtenção da informação por esta via, foi feito um inquérito por questionário com o intuito de obter informação estatística sobre o mercado. O objetivo foi o de perceber qual o interesse dos potenciais consumidores no novo conceito de produção.

O público-alvo foi definido como sendo constituído por todos os consumidores e compradores de produtos hortícolas e frutícolas, não havendo nenhum pré-requisito ao preenchimento do questionário.

O questionário foi disponibilizado pela internet, através do *link* <http://edu.surveymgizmo.com/s3/999564/Agricultura-Urbana>, partilhado no *Facebook* e por *e-mail* (Anexo II), tendo ficado *online* durante 3 semanas (entre 26 de Agosto e 16 de Setembro de 2012).

Previamente, foi realizado um pré-teste com 5% da amostra pretendida, ou seja 10 pessoas que ajudou a corrigir algumas questões menos claras para os inquiridos. A amostra obtida, constituída por um mínimo de 200 indivíduos, é uma amostra por conveniência.

A análise dos resultados foi posteriormente feita utilizando o programa *IBM SPSS Statistics 19 (Statistical Package for the Social Sciences)*. A informação foi processada recorrendo a análises descritivas, designadamente análises percentuais e cálculo de medidas de localização.

4.4.2 ABORDAGEM EXPLORATÓRIA

Foi tida uma conversa com Ângelo Rocha, o dono do supermercado Miosótis, em Lisboa, para esclarecer as dúvidas apresentadas anteriormente.

Principais questões:

- A hidroponia, é uma técnica que usa químicos. A solução de nutrientes é uma forma pouco natural de obter os alimentos. “É como um *doping*”.
- A produção na cidade está muito suscetível à poluição destes locais e como tal, poderá estar contaminada.
- Consumidores procuram produtos com melhor sabor, mais saudáveis e nutritivos. “Vêm aqui pessoas de todas as idades, mas as pessoas mais velhas vêm também porque se recordam do sabor que os alimentos tinham antigamente e querem voltar a sentir esse sabor”.

- Consumidores de produtos biológicos valorizam a forma natural como os produtos são obtidos.
- Têm também preocupações em relação à sustentabilidade da produção e valorizam o comércio justo, em que todos os intervenientes no processo de produção, ganham o valor justo pelo trabalho que desenvolvem.
- Estão disponíveis para pagar um pouco mais pelos produtos, para usufruírem de uma melhor qualidade. A relação preço/benefício é bem percebida. “Preferem poupar na conta do médico e gastarem um pouco mais na alimentação”. Contudo, ele assegura que as margens praticadas são pequenas e dão apenas para manter o negócio: “Quero ser feliz, não quero ser rico!”.

Conclusões:

O interlocutor é um defensor acérrimo da agricultura biológica e como tal, a sua opinião sobre a hidroponia não é totalmente imparcial. Apesar de as maiores questões que apresenta como problemas para a prática desta técnica, poderem ser facilmente ultrapassadas, foi considerada a sua opinião como representativa dos consumidores de produtos de agricultura biológica, dada a sua experiência e conhecimento desse mercado.

4.4.3 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A análise quantitativa foi direcionada para consumidores de legumes no seu geral, e não especialmente para os consumidores de produtos biológicos. No entanto, foram feitas algumas questões relacionadas com legumes previamente lavados e embalados por considerar que a conveniência é uma característica tanto dos embalados como dos hidropónicos em casa.

4.4.3.1 Caracterização Sociodemográfica da Amostra

O questionário foi respondido por um total de 200 pessoas (excluindo os 10 testes), 56,5% do sexo feminino e 43,5% do sexo masculino, com idades compreendidas entre 19 e os 64 anos, sendo em média de aproximadamente 36 anos (desvio padrão de 9,063).

A maior parte da amostra (46%) apresenta um rendimento entre os 1000€ e os 2000€, 17% abaixo dos 1000€, 20,5% entre os 2001€ e os 3000€ e 16,5% acima dos 3001€.

Grande parte dos inquiridos (39%) vive no concelho de Lisboa, sendo os demais concelhos mais representativos os de Seixal (8,5%), Oeiras (6%), Cascais (5,5%), Odivelas (4,5%), Almada (4%), entre outros.

Em relação ao seu grau de instrução, apenas 4% têm o 9º ano, 18,5% têm o 12º ano, 41,5% têm formação superior e 36% tem formação pós-graduada.

4.4.3.2 Interesse na Agricultura Urbana e Hidroponia

Para avaliar o interesse no conceito de agricultura urbana, perguntou-se aos inquiridos se conheciam este conceito e quais as técnicas de produção em casa que conheciam. 77% dos inquiridos disseram conhecer o conceito, sendo a forma mais habitual em vasos (97,5%) e apenas 18,5% conhece a técnica hidropónica.

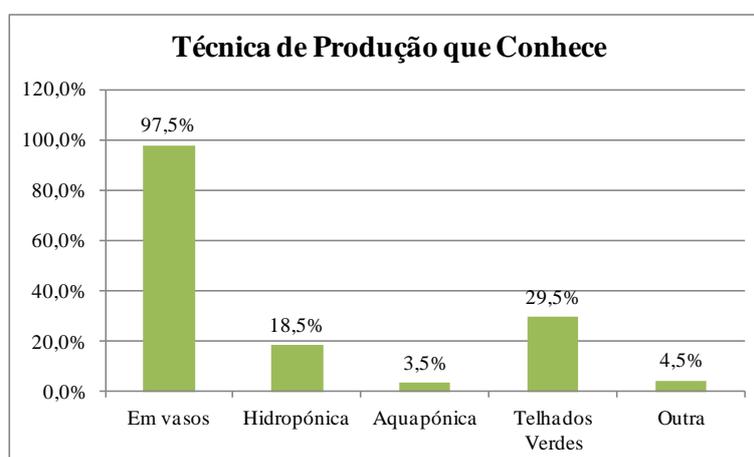


GRÁFICO 4 – TÉCNICAS DE AGRICULTURA URBANA QUE CONHECE

Após uma breve explicação recorrendo também ao auxílio de uma imagem simples sobre o conceito de hidroponia, perguntou-se aos inquiridos se estariam dispostos a consumir produtos produzidos em Portugal, através desta técnica e em que medida é que as razões apresentadas eram importantes na sua decisão. A maior parte dos inquiridos (93,5%) estaria disposta a consumir produtos obtidos com esta técnica.

No que respeita à importância atribuída a cada uma das razões sugeridas para este consumo (em que 1 é nada importante e 7, extremamente importante), em média, todos os motivos são considerados importantes (os valores médios são todos próximos de 6), mas apesar de tudo há alguns que se destacam, como seja o caso da segurança alimentar (6,24), a frescura (6,19), o sabor (6,15), inclusivamente até mais do que o preço (5,66).

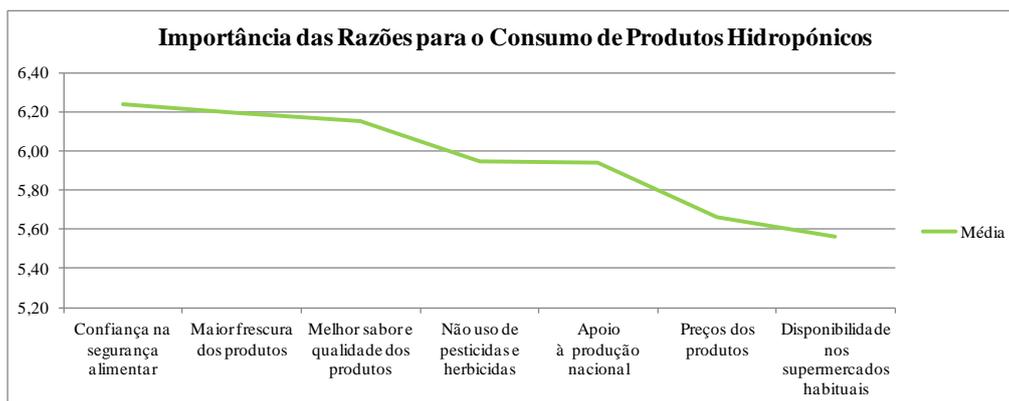


GRÁFICO 5 – IMPORTÂNCIA MÉDIA DAS RAZÕES PARA O CONSUMO DE HIDROPÔNICOS

Foi colocada a pergunta em relação ao interesse na produção em casa e ao seu grau de concordância em relação às razões que levariam a esse interesse dos inquiridos (em que 1 é discordo totalmente e 7, concordo totalmente). 50,8% dos indivíduos mostrou interesse na produção através desta técnica. Das razões sugeridas para a produção, em média, mais uma vez a frescura (5,70) e a saúde (5,58) vêm em primeiro lugar, em detrimento do tempo disponível (4,82) ou espaços adequados (4,74), embora os valores médios sejam todos muito aproximados.



GRÁFICO 6 – CONCORDÂNCIA COM A RAZÕES PARA A PRODUÇÃO DE HIDROPÔNICOS

Quando questionados acerca do espaço onde poderiam instalar a produção, 41% dos inquiridos escolheu a varanda e 25% dentro de casa, dentro das opções disponíveis.

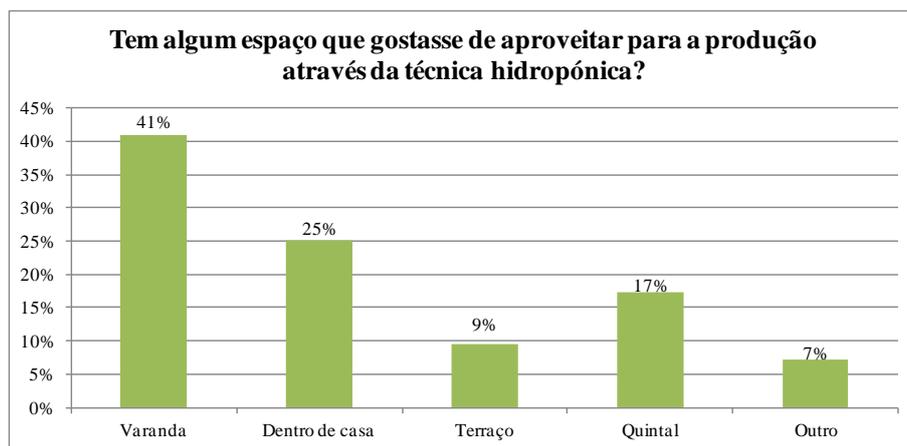


GRÁFICO 7 – ESPAÇO DISPONÍVEL PARA A PRODUÇÃO

Mais de metade dos inquiridos (54%) admite poder vir a frequentar *workshops* para aprender a técnica, no entanto este não é um tema consensual porque uma vez apresentadas as razões para tal e questionados sobre a sua concordância (em que 1 é discordo totalmente e 7, concordo totalmente), em média, os inquiridos têm curiosidade sobre o tema (3,96), mas não têm muito tempo para despender para a aprendizagem da técnica em *workshops* (4,10) ou para dedicar às culturas (4,05). Não há uma posição muito definida, certamente pesa o facto de não terem informação sobre o tempo que é necessário para estas atividades.

GRÁFICO 8 – RAZÕES PARA A FREQUÊNCIA DE *WORKSHOPS*

4.4.3.3 Hábitos de Consumo

Para avaliar sobre o interesse dos consumidores em relação à conveniência dos produtos foi elaborada uma questão em relação aos produtos previamente lavados e embalados.

Quando questionados sobre o seu consumo, a maior parte dos inquiridos (80,5%) afirma ser consumidor. O grau de concordância (em que 1 é discordo totalmente e 7, concordo totalmente) confirma, em média, como principais razões para este consumo o facto de ser prático (6,13) e a variedade dos legumes que se consegue numa só embalagem (5,21), apesar de concordarem que não é um comportamento ecológico (3,21). A percepção do preço destes produtos é de que é elevado (4,75), no entanto, o preço que os consumidores se recordam foi o que de facto pagaram e não o preço/kg, que é bastante mais exagerado conforme vai ser abordado adiante com mais detalhe.

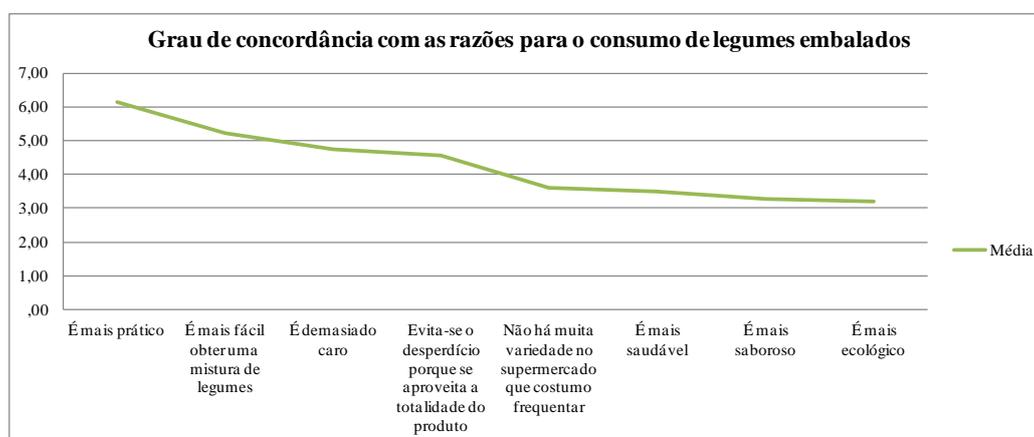


GRÁFICO 9 – GRAU MÉDIO DE CONCORDÂNCIA COM CONSUMO DE EMBALADOS

Foram depois questionados acerca da frequência média com que compram produtos frutícolas e hortícolas. Em média, a maior parte dos inquiridos (50,9%) vai às compras 1 vez por semana. Uma grande parte (36,6%), chega mesmo às 2 vezes por semana. Apenas 1,2% dos inquiridos afirma comprar este tipo de produtos só 1 vez ou menos por mês.

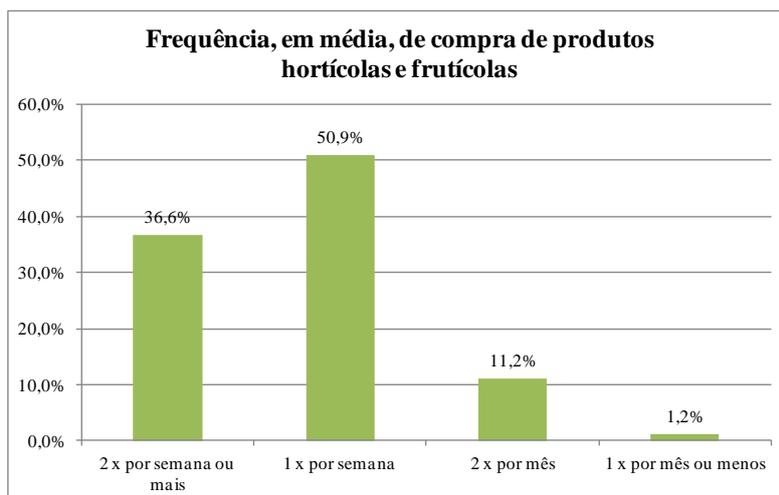


GRÁFICO 10 – FREQUÊNCIA DE COMPRA DE PRODUTOS HORTÍCOLAS E FRUTÍCOLAS

Em relação ao tipo de produtos que é adquirido, quando questionados sobre o seu grau de concordância (em que 1 é nunca e 7, muito frequentemente) a maior parte revela comprar mais frutas (6,08) e legumes para a salada (5,77) e para a sopa (5,24) e menos ervas aromáticas (4,25) ou medicinais (2,07). Adicionalmente, 49,7% compra frutas muito frequentemente e 66,5% compra legumes quer seja para a salada quer seja para a sopa ou outros cozinhados, o que torna este segmento o mais importante.

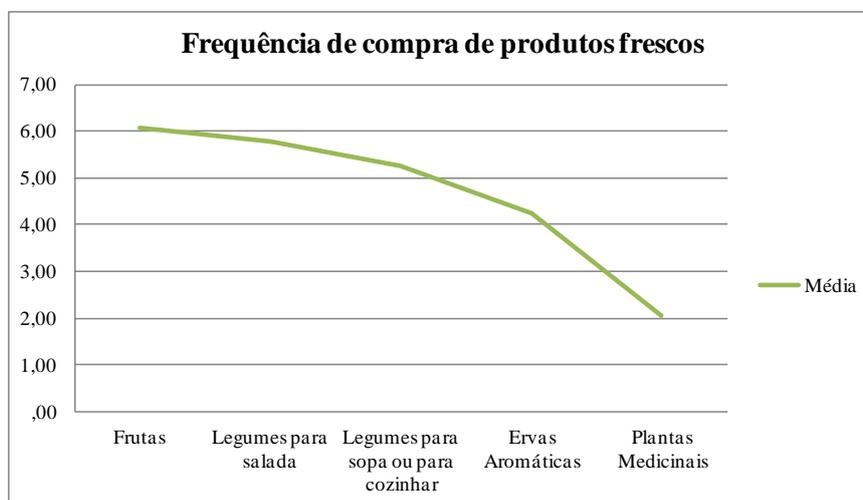


GRÁFICO 11 – FREQUÊNCIA DE COMPRA DE LEGUMES E FRUTAS FRESCAS

No mercado dos produtos embalados, não existem muitas marcas mas todas as cadeias da grande distribuição têm a sua própria marca. Foi perguntado quais as marcas mais compradas e a maior parte dos inquiridos (47,1%) afirma comprar a marca própria do retalhista. 34,7% responderam que também compram a marca Vitacress, sendo de todas as marcas de embalados de fornecedor, a com mais relevância.

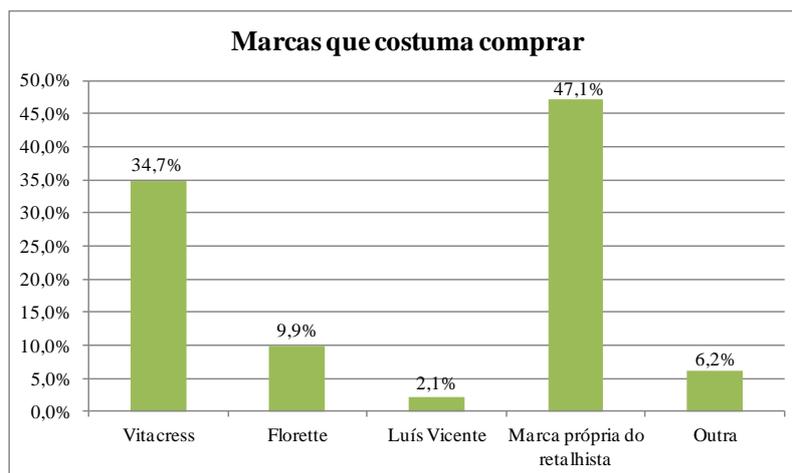


GRÁFICO 12 – MARCAS DE PRODUTOS EMBALADOS QUE COSTUMA COMPRAR

Era importante perceber quais os produtos mais importantes para o consumidor, Foi então apresentada uma lista aos inquiridos com diversos produtos hortícolas e frutícolas para que indicasse quais os mais interessantes, o pódio pertence à alface (7,6%), ao tomate (6,5%) e ao espinafre (6,4%).



GRÁFICO 13 – RANKING DA PREFERÊNCIA DE PRODUTOS

4.4.3.4 Distribuição e Preços

Foi pedido aos inquiridos que indicassem em que medida é que os locais de compra dos produtos hortícolas e frutícolas eram importantes para si (em que 1 é nada importante e 7, extremamente importante). Em média, os supermercados (5,69) e os hipermercados (5,32) são sem dúvida os locais de eleição, para as compras de frutícolas e hortícolas. Para a maioria, as entregas em casa, em média, não tem muita relevância (2,83).

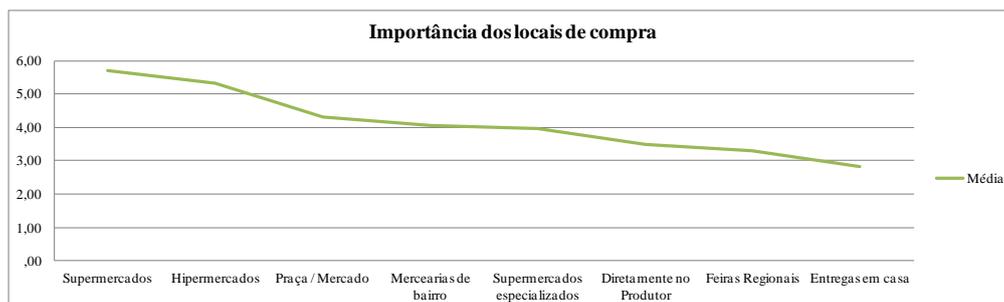


GRÁFICO 14 – IMPORTÂNCIA DOS LOCAIS DE COMPRA DOS LEGUMES E FRUTAS

Foi depois pedida a opinião dos inquiridos em relação aos locais onde os produtos de agricultura urbana podem estar disponíveis para compra, e que fizessem uma ordenação por preferência de local do mais importante para o menos (em que 1 é o mais importante). Assim, a média diz-nos que das hipóteses apresentadas, a praça/mercado (2,35) ficam à frente dos supermercados especialistas (2,50) e até da entrega porta-a-porta (2,70). No entanto, como já vimos, esta seleção de locais é a menos conveniente para os inquiridos.



GRÁFICO 15 – LOCAIS PARA A VENDA DE PRODUTOS FRESCOS

Para avaliar os preços que os inquiridos estariam dispostos a pagar pelos produtos hidropónicos, foi perguntado o seu grau de concordância com a seguinte afirmação: *“Tendo por comparação os preços dos produtos previamente lavados e embalados nos hiper e supermercados habituais, eu estaria disposto a comprar produtos de agricultura por hidroponia mesmo que fossem um pouco mais caros”*.

Apesar de não ser considerado essencial na decisão de compra, como vimos atrás, quando comparado com os produtos embalados, a maioria (38%) tem uma posição neutra, donde se depreende que estariam dispostos a pagar tanto quanto os produtos

embalados. Ainda assim, 24,5% concorda com a afirmação que mesmo que um pouco mais caros do que os embalados, estariam dispostos a comprar os produtos hidropónicos.

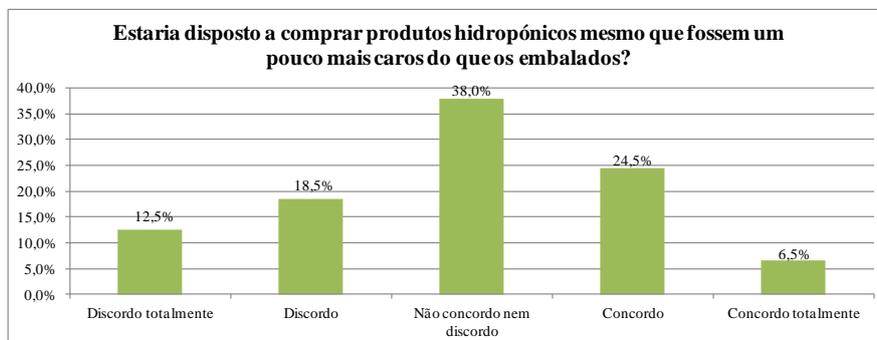


GRÁFICO 16 – EXPETATIVA DE PREÇO COMPARATIVAMENTE A PRODUTOS EMBALADOS

O inquérito terminou as suas questões com um pedido de opinião para o nome do projeto. Apesar de nenhum dos nomes abaixo ter sido o selecionado, o nome mais votado pelos inquiridos para descrever o projeto de hidroponia, foi “Agricultura em casa”. Esta escolha é demonstrativa da perceção com que os inquiridos ficaram da breve explicação da técnica.

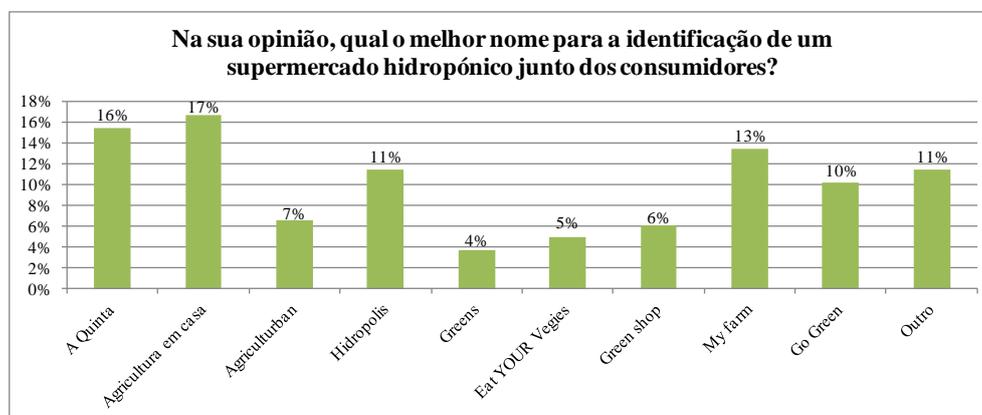


GRÁFICO 17 – OPINIÃO SOBRE NOME DO PROJETO

4.5 DEFINIÇÃO DO MERCADO

Com a informação já abordada, torna-se agora importante definir o mercado a que nos vamos dirigir, com a localização do negócio e uma análise do consumidor.

4.5.1 LOCALIZAÇÃO

Este é um negócio com uma vertente nacional com maior potencial nos centros urbanos pela evidente dificuldade dos “agricultores” manterem as suas culturas, em comparação com os meios rurais. A sua sede terá como localização uma loja, que apesar de funcionar como *show room* para os equipamentos de hidroponia, não tem importância primordial na divulgação do negócio, uma vez que a estratégia, está fortemente apoiada na equipa de vendas. No entanto, deve estar situada numa zona de prestígio, onde circulem algumas pessoas, mas que também seja residencial e de preferência num bairro que esteja na moda, com consumidores com poder de compra, interessados em praticar uma alimentação saudável e com preocupações ambientais. Exemplo: o Parque das Nações é uma zona com bom potencial e que preenche as características atrás referidas.

A zona do Parque das Nações tem outra vantagem que é o facto de ser muito visitado por turistas, com mais disponibilidade financeira e que podem ficar interessados nos produtos, podendo estes ser posteriormente enviados para os seus países de origem.

Com recurso à análise da matriz SPI (Van Fleet, Van Fleet e Flint, 2010), vamos escolher a estratégia adequada para este negócio e focar-nos no estudo das células em consideradas.

A matriz considera 3 dimensões:

- Dimensão do Mercado – Internacional, Nacional, Local
- Dimensão da Estratégia – Elevada Qualidade, Elevada qualidade e Preço Baixo, Preço Baixo
- Dimensão do Produto – Indiferenciado, Moderadamente Diferenciado, Diferenciado

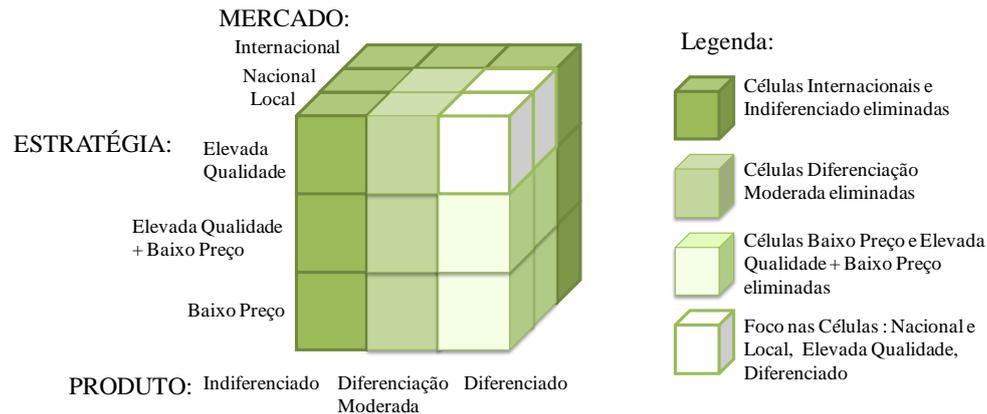


IMAGEM 1 – MATRIZ SPI

A estratégia a seguir considera um mercado local e nacional, um produto diferenciado e de elevada qualidade.

4.5.2 CLIENTES

Os clientes potenciais destes equipamentos são de 2 segmentos distintos:

- Os consumidores particulares que queiram usufruir de todos os benefícios tanto para o meio ambiente como para a própria saúde, através do consumo e produção em suas casas, de frutas e legumes mais nutritivos, com toda a conveniência.
- As empresas da área da restauração. Também os *chefs* mais exigentes estão interessados em ter produtos com a máxima frescura, colhidos no momento para tornarem as suas receitas ainda mais deliciosas.

Em termos culturais, há uma clara tendência dos consumidores que questionam os atuais métodos de cultivo, quer pelos químicos usados na produção, quer pelo percurso que os alimentos têm que fazer para chegar até eles. Estes consumidores pretendem através de pequenos gestos diários, contribuir para uma melhoria no ambiente.

São pessoas que valorizam um estilo de vida saudável, que podem ou não ser vegetarianas, mas os vegetais são muito importantes na sua alimentação. Gostam de seguir modas, de *gadgets* de cozinha e possivelmente têm robôs de cozinha bastante completos, como a *Bimby*.

São pessoas com alguma disponibilidade financeira pertencentes à classe média alta ou alta, e têm entre os 25 e os 64 anos, ou seja, estão em início da sua vida autónoma e a

montar as suas casas ou que já estão mais instalados e têm disponibilidade para investir em equipamentos mais caros.

Os fatores que mais influenciam o comportamento de compra do consumidor são a sua preocupação com uma alimentação saudável e equilibrada, a conveniência de ter sempre legumes frescos, e que são de absoluta confiança porque todo o processo de produção foi feito pelo próprio.

Quem?	Indivíduos de ambos os sexos, preocupados com uma alimentação mais saudável.
O quê?	Equipamentos de hidroponia para particulares ou restauração. Consumíveis: sementes biológicas, solução de nutrientes biológica. Workshops e livros de receitas.
Quando?	Durante todo o dia, com especial incidência ao final do dia e fim-de-semana.
Onde?	Através da equipa de vendas, na loja ou no site.
Como?	Frequentando a loja ou comprando através da loja online (consumíveis).
Para que utilizações?	Para preparação das refeições da família, ou para preparação das refeições em restaurantes.
Porquê?	Tendência de consumo de alimentos mais saudáveis.
Fatores influenciadores na compra?	Conveniência, preocupação com a alimentação saudável e equilibrada.

TABELA 4 – CARATERIZAÇÃO DE CLIENTES

4.5.2.1 Processo de Decisão de Compra

No processo de decisão de compra existem vários estágios pelos quais o consumidor passa até à tomada de decisão:

1. Cognitivo – consumidor identifica a necessidade, toma contato com o produto e fica atento à comunicação.
2. Afetivo – procura informação e avalia as alternativas.
3. Comportamental – experimenta, compra ou não compra e avalia o produto no pós-compra.

No caso do equipamento hidropónico, os estágios devem seguir-se por essa ordem, uma vez que se trata de uma compra mais racional do que impulsiva, dados vários critérios que podem ser seguidos na análise da decisão, por exemplo: o preço, o espaço que ocupa e as alterações para um estilo de vida saudável que sugere.

Em princípio estamos perante uma compra premeditada, algo complexa que exige um certo envolvimento e em que o consumidor já teve oportunidade de se informar previamente, antes de tomar a decisão.

4.5.2.2 Papéis do Processo de Decisão de Compra

São vários os papéis desempenhados até à tomada de decisão:

- Iniciador – pessoa que sugere a compra do equipamento e que à partida é consumidor de legumes e frutas.
- Influenciador – familiar ou amigo, que já seja cliente e que está satisfeito com o equipamento e seus resultados, ou que já tenha ouvido falar.
- Prescritor – médico ou nutricionista que aconselha o consumidor à dieta de legumes.
- Decisor – responsável pelos investimentos familiares.
- Comprador – pessoa que paga o equipamento, muitas vezes coincide com quem tomou a decisão de compra.
- Utilizador – responsáveis pelo cultivo dos alimentos, e pelo seu consumo.

Aqui o papel do influenciador é preponderante. O poder de uma recomendação é enorme para um produto de qualidade elevada, mas que ainda é desconhecido e usa uma técnica também ela desconhecida. Alguém que já use o equipamento e esteja satisfeito pode aconselhar favoravelmente e dar o seu testemunho.

5 ANÁLISE INTERNA

A FrescosBio apresenta-se como um novo conceito na cozinha dos consumidores, dando-lhes a possibilidade de também serem produtores dos seus próprios legumes e frutas, com toda a confiança. Vendemos equipamentos hidropónicos, de fácil uso, que permitem ter vidas mais saudáveis e cheias de nutrição.

Pretendemos ter um produto de elevada qualidade que permita a obtenção de legumes frescos, sabor diferenciador e a preços mais económicos quando fazemos uma análise a médio e longo prazo, satisfazendo as necessidades dos consumidores mais exigentes.

Numa abordagem V-REAL (Van Fleet, Van Fleet e Flint, 2010), temos a análise dos recursos da empresa:

- Valor do produto para os consumidores – para os consumidores que valorizam os benefícios que o equipamento lhes pode trazer, este será altamente valorizado.
- Raridade do produto – dada a inexistência de distribuidores de outros produtos do género para a produção de legumes em casa, este é um produto considerado raro. Além disso, espera-se da negociação com o fornecedor, a exclusividade de distribuição para Portugal.
- Eliminação rápida do mercado – estamos numa fase de ciclo de mercado de criação por isso a expectativa é de que o mercado nasça e comece a sua evolução.
- Aptidão da equipa de gestão – serão contratados recursos humanos motivados, e aptos a desempenhar as diversas funções na empresa.
- Manutenção da QM tempo suficiente para tornar a empresa lucrativa – espera-se que a empresa se torne lucrativa para os investidores entre o terceiro e o quarto ano de atividade, mas esta análise só será feita mais adiante.

A empresa caracteriza-se da seguinte forma (Goodale, 2004):

5.1 MISSÃO

A FrescosBio permite que os consumidores produzam bens alimentares hortícolas e frutícolas, mais frescos, saudáveis e nutritivos, em suas casas, com toda a conveniência.

5.2 VISÃO

A empresa vai influenciar o estilo de vida e de nutrição dos consumidores, permitindo que num período curto, a sociedade reconheça esta necessidade e considere esta alternativa como válida apostando nela.

Espera-se um crescimento sólido da empresa, com a ajuda de recursos humanos motivados e sempre empenhados no projeto.

5.3 VALORES

- Cuidado com o ambiente – todas as práticas na empresa devem ter em consideração o meio-ambiente e de minimizar a pegada ecológica da atividade.
- Garantir satisfação do cliente – disponibilidade para ajudar o novo “agricultor” com as suas culturas e motivá-lo a usar o equipamento e a tirar dele o melhor partido, para uma garantia de satisfação.
- Integridade – respeitar todos os interlocutores e ser responsável na definição dos objetivos, atingi-los com ética, honestidade e transparência.
- Responsabilidade Social – formação de vendas, de marketing, de organização numa profissão por conta própria, criando valor curricular e ferramentas de apoio a qualquer atividade empresarial, fomentando a competência dos seus colaboradores.
- Eficiência – pretende-se ir ajustando os processos internos para que se tornem cada vez mais eficientes, conseguindo assim servir melhor os consumidores.

5.4 FORNECEDORES

Na FrescosBio faremos a venda de equipamentos hidropónicos, com uma zona de demonstração, onde o consumidor possa apreciar o sabor e qualidade dos produtos obtidos pela técnica hidropónica.

Estes equipamentos são adquiridos a um único fornecedor: *Urban Cultivator* (<http://www.urbancultivator.net/>). Esta empresa está sediada no Canadá e será a nossa parceira de negócio.

A dependência em relação a apenas um fornecedor poderá ser vista como uma fraqueza do negócio. Nas negociações com o fornecedor, devem ser tidos em conta mecanismos de proteção do negócio, tais como:

- Exclusividade da distribuição para Portugal
- Estabelecimento de prazos mínimos para uma eventual quebra de acordo
- Possibilidade de produção do equipamento localmente, usando os mesmos métodos de fabrico, com o objetivo de poupar no transporte
- Negociação de prazo de pagamento alargados que permita uma melhor gestão do negócio

5.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Estes são os fatores essenciais e decisivos relativamente ao sucesso de qualquer novo projeto.

Para que este projeto tenha sucesso é importante que comunique a sua maior vantagem competitiva que é a inovação e diferenciação, focando-se no nicho de consumidores que valorizam essa diferenciação, na sua zona de atuação. Para tal, é importante:

- Negociação com fornecedor – uma vez que o equipamento é comprado a um fornecedor, a negociação com este tem implicações no sucesso de todo o negócio. Devem ser negociados apoios de forma a aproveitar todo o *know-how* de uma empresa que já está no mercado há algum tempo e já tem os consumidores segmentados. A formação é também essencial, assim como a criação do modelo de negócio de venda dos equipamentos, permitindo uma abordagem com risco e investimento mínimos.
- Qualidade do serviço ao cliente – uma vez que há um desconhecimento da hidroponia, é importante uma disponibilidade total para qualquer dúvida que surja ao cliente. A satisfação e o uso do equipamento é uma garantia de uma boa comunicação *word-of-mouth*.
- Divulgação dos benefícios do novo conceito – dado o quase total desconhecimento da técnica e dos seus benefícios, é importante apostar na divulgação do conceito e da marca para despertar a curiosidade da sociedade e tornar mais fácil a venda.

- Ir ao encontro das expectativas dos consumidores – quando o consumidor se dispõe a usar o equipamento, tem na sua mente uma expectativa sobre os benefícios que vai retirar desse uso. A realidade deve ser igual à expectativa do consumidor, ou seja, deve conseguir usar o equipamento facilmente, e obter os legumes sempre frescos.

6 ANÁLISE COMPETITIVA

Na análise da concorrência, existem dois tipos a considerar:

6.1 CONCORRÊNCIA DIRETA

São concorrência direta todas as empresas que produzem equipamentos hidropónicos, para venda a produtores de grande escala (instalação de estufas) ou a particulares. Podem também ser considerados concorrência direta os fornecedores de produtos complementares, ou seja, empresas que vendam os consumíveis (sementes, fertilizantes, soluções de nutrientes, entre outros) para manter o equipamento em funcionamento.

Importa **tipificar os concorrentes diretos**, cujos exemplos são apresentados no Anexo I:

Equipamentos:

São empresas de venda de equipamentos para a prática da hidroponia em casa.

Apesar de o tipo de equipamento disponibilizado pelas diversas empresas que se dedicam à técnica hidropónica, não ser comparável ao que a FrescosBio se propõe a oferecer aos seus consumidores, de facto, são o que há de mais aproximado.

Estufas:

Empresas que montam estufas e todo o equipamento hidropónico para a produção em larga escala. O equipamento é feito à medida para cada projeto, à base de tubos de PVC com recortes para as plantas, por onde passa a solução de nutrientes, com a ajuda de uma bomba. A manutenção é manual, com recurso a medidores de humidade, pH e conta com os conhecimentos do agricultor. Apesar de não ser o seu foco, estes equipamentos também podem ser adaptados a escalas mais pequenas para colocação em zonas exteriores de casas.

Consumíveis:

São na sua maioria *sites* que vendem todos os equipamentos separadamente para uma produção em pequena escala (vasos e armários de cultivo). Além dos equipamentos vendem também todo o tipo de consumíveis. Apenas os agricultores mais conhecedores

da técnica, mais dedicados e persistentes, conseguirão montar todo o puzzle e obter os resultados desejados.

Decoração / Jardins hidropônicos:

Empresas que vendem *online* equipamentos de hidroponia de muito pequenas dimensões, habitualmente com espaço para apenas a cultura de algumas ervas e não para o cultivo de legumes.

Existem muitos outros equipamentos *online*, para o cultivo através da técnica hidropónica, mas são apenas protótipos e não existem à venda. Como tal, não são considerados para este estudo como concorrência direta, embora possam ser potenciais concorrentes no futuro.

6.2 CONCORRÊNCIA INDIRETA

Todo o retalho alimentar que oferece os legumes e fruta produzidos através de qualquer técnica (tradicional, hidropónica ou outra), satisfazendo a mesma necessidade.

A comunicação desta técnica como conceito de produção, é inovadora mas atualmente já existem produtos produzidos com a técnica hidropónica, à venda nos supermercados, mas os consumidores não têm conhecimento através de que técnica é que os produtos são conseguidos.

Tipologia de locais de venda de produtos hortícolas e frutícolas:

Produtores

Os grandes produtores vendem a sua produção aos hipermercados e supermercados, ou às grandes cadeias de restauração. Podem fazê-lo através dos mercados abastecedores ou até mesmo através de cooperativas de produtores. Exemplo: MARL.

Hipermercados

Pertencentes a grandes cadeias de distribuição, são lojas com espaço superior a 2500 m². Têm sortido muito extenso e generalista, com a maioria das marcas e referências para cada categoria de produtos, desde o alimentar, ao bazar pesado, passando pela drogaria e perfumaria. Estas lojas ficam em grandes centros comerciais e são

habitualmente visitadas pelos consumidores para fazer as grandes compras, já que têm bastante oferta. Exemplo: Continente, Jumbo.

Supermercados

Pertencentes a grandes cadeias de distribuição, que habitualmente também detém hipermercados, são lojas entre os 400 e os 2499 m². Têm sortido relativamente alargado e têm as principais marcas de cada categoria de produtos. São lojas de proximidade e conveniência. Têm diversos empregados e várias saídas de caixa. Exemplo: Pingo Doce.

Supermercados especializados

Este tipo de lojas, são normalmente especializados em agricultura biológica. Os produtos vêm de distribuidores certificados nacionais e estrangeiros. Os consumidores são fiéis à qualidade percebida e ao posicionamento saudável dos produtos. Raramente existem as marcas de *mass market* disponíveis por não terem uma linha biológica. Os preços são um pouco mais elevados mas compensados pela qualidade e durabilidade dos produtos. Exemplo: Miosótis e Brio.

Mercearias de bairro

Habitualmente, geridas pelos próprios donos que se encarregam também da venda. Estes fazem as compras nos grossistas ou através de distribuidores. Conhecem a maioria dos clientes e com os mais antigos, com quem têm maior confiança, aceitam o pagamento fiado. Têm apenas uma caixa registadora. O preço baixo dos produtos é uma prioridade em detrimento da qualidade. São espaços relativamente pequenos, habitualmente com menos de 50 m², e que por isso não permitem uma grande variedade no sortido.

Mercearias Gourmet

Locais de venda de bens na sua maioria importados, de elevada qualidade e de preço alto. Têm poucos empregados. Exemplo: Deli Delux.

Praças e Mercados

São os mais tradicionais locais de venda. Têm gestão camarária e qualquer pessoa se pode candidatar a uma banca na praça para vender os seus produtos ou revender

produtos comprados aos produtores. Com o aparecimento dos supermercados este locais perderam a sua importância, no entanto, continuam a ser considerados como os locais com os produtos mais frescos.

Como vimos através dos dados do inquérito, para o universo de inquiridos, os locais mais importantes para a compra dos legumes e frutas frescos, eram os supermercados e hipermercados, certamente pela abrangência da sua oferta e horários alargados.

6.3 DEFINIÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Dada a tipificação dos concorrentes diretos, conclui-se que apesar de nenhum ter um produto com as mesmas características do que o da FrescosBio, os concorrentes abaixo são os que mais se aproximam, proporcionando os mesmos benefícios pela prática da hidroponia ao mercado dos particulares:

Concorrente	G-Tools		Hidrovista
Imagem			
Produto	G-KIT 250 Bonanza (0,35m2)	G-Kit 1200 Bonanza (2m2)	Kit Doméstico para 42 plantas
Segmento	particular	particular	particular
Dimensões (AxLxP em cm)	176 x 61 x 61	176 x 236 x 78	não disponível
Capacidade de produção	102,5 L	459 L	6,5 L
Potência	250W	1200W	não disponível
Garantia	1 ano	1 ano	não disponível
Preço	550,00 €	1.495,00 €	220,00 €
Custos de entrega	85,00 €	120,00 €	
Total	635,00 €	1.615,00 €	220,00 €

TABELA 5 – DEFINIÇÃO DA CONCORRÊNCIA E SUAS CARACTERÍSTICAS

6.3.1 G-TOOLS

- Imagem do produto – pouco atrativa.
- Preço – elevado.
- Disponibilidade – apenas *online*.
- Capacidade de produção – média.
- Consumo do equipamento – dada a elevada potência, estima-se um elevado consumo de eletricidade e elevado ruído.
- Posicionamento – especialista *geek*, ou seja, apenas os consumidores curiosos e com disponibilidade para terem em casa um enorme armário, com manutenção complexa.

6.3.2 HIDROVISTA

- Imagem do produto – pouco atrativa.
- Características do produto – pouco robusto e funcional.
- Preço – baixo.
- Capacidade de produção – reduzida.
- Posicionamento – limitou-se a fazer uma adaptação do tamanho da solução desenvolvida para as grandes explorações agrícolas, em que são especialistas, para as casas particulares.

Como é bem visível, nenhum dos dois oferece condições mínimas para a massificação do conceito, com um *design* que permita ao consumidor particular ter o equipamento em sua casa e possa utilizá-lo com frequência.

6.4 FORÇAS E FRAQUEZAS

Para o desenvolvimento de um plano de negócios, é importante a identificação dos pontos fortes e fracos do negócio, em relação à concorrência.

Forças:

- Produto de qualidade e diferenciador face ao que existe.
- Qualidade e sabor dos alimentos produzidos em hidroponia.
- Novidade do conceito – “*first mover advantage*”.
- Interesse no conceito demonstrado pelos inquiridos.

- Uso da hidroponia orgânica, ou seja a bioponia, substituindo a solução de nutrientes química sintética por uma biológica.
- Estrutura da empresa adaptável à dimensão do negócio.
- Existência de sede, loja e assistência técnica garantida.
- *Design* do equipamento e facilidade de o ter em casa ou numa cozinha de um restaurante.

Fraquezas:

- Falta de experiência dos promotores do negócio.
- Preço elevado em relação à concorrência.

7 ANÁLISE SWOT

Da análise do mercado, da análise interna e da análise da concorrência surge o confronto das oportunidades e ameaças do mercado com pontos fortes e fracos da empresa, já mencionados:

Empresa	Forças	Fraquezas
	Produto de qualidade e diferenciador face ao que existe	Falta de experiência dos promotores do negócio
	Qualidade e sabor dos alimentos produzidos em hidroponia	Preço elevado em relação à concorrência
	Novidade do conceito – “ <i>first mover advantage</i> ”	Dependência de apenas um fornecedor
	Interesse no conceito demonstrado por parte dos inquiridos	
	Uso de hidroponia orgânica, ou seja a bioponia, substituindo a solução de nutrientes química por uma biológica.	
	Estrutura da empresa adaptável à dimensão do negócio	
	Existência de sede, loja e assistência técnica garantida	
Design do equipamento e facilidade de o ter em casa ou numa cozinha de um restaurante		
Mercado	Oportunidades	Ameaças
	Crise económica, leva à contração do consumo fora de casa, fazendo crescer uma oportunidade no consumo em casa	Consumo em retração devido à crise económica e social do país
	Crescente preocupação com uma alimentação equilibrada e nutritiva por forma a ter uma melhor saúde, que se reflete numa mudança dos hábitos de consumo	Pouca informação dos consumidores em relação ao conceito
	Crescente consciencialização ambiental	Conceito de hidroponia está conotado com técnica que privilegia o uso de químicos
	Preocupação com a alimentação equilibrada e nutritiva para conseguir uma melhor saúde	
	Preocupação com a aparência, recorrendo a dietas à base de legumes para manter o aspeto físico	
	Crise económica e de recursos naturais, nomeadamente petróleo, fazendo variar os preços dos produtos conseguidos através da agricultura tradicional	
	Instabilidade cada vez maior das condições meteorológicas, colocando em risco a prática da agricultura tradicional	
Criação de um mercado que está pouco desenvolvido e com poucos intervenientes		

TABELA 6 – ANÁLISE COMPETITIVA SWOT

Através destes pontos podemos concluir que é um negócio com diversas oportunidades por explorar e algumas ameaças. Trata-se por isso de um negócio perto do negócio ideal.

8 OBJETIVOS DO PLANO

Importa diferenciar objetivos de marketing e objetivos de vendas. Apesar de ambos contribuírem para o objetivo comum do sucesso da empresa, os objetivos de marketing devem permitir atingir os objetivos de vendas.

Objetivos de Marketing:

A nível de marketing o objetivo principal é o de criação de notoriedade da marca FrescosBio, assim como dos seus benefícios, potenciando as vendas. É importante que os consumidores desenvolvam uma atitude favorável face à marca. Deve também envolver-se o cliente para que a relação não se esgote na venda do equipamento, mas sim que se mantenha fiel à marca com a compra dos consumíveis.

Em termos de objetivos quantitativos, considerando o contexto económico de atual dos portugueses e o seu pessimismo em relação à evolução da economia, as expetativas não podem ser muito elevadas. No entanto, o projeto apenas avançará caso seja rentável. Os investimentos feitos devem ser equilibrados e o seu retorno é esperado nos três a quatro primeiros anos de atividade.

Em suma, temos:

Objetivos Qualitativos:

- Criação de Notoriedade e *Goodwill* – dar a conhecer a marca e o conceito aos consumidores. Atitude favorável em relação à marca.
- Fidelização e satisfação dos clientes – manter o envolvimento com a marca para continuação de relação com a compra dos consumíveis.

Objetivos Quantitativos:

- Rentabilidade positiva
- *Break Even Point* – 3 anos.

Objetivos de Vendas:

Os objetivos de vendas devem ser elaborados considerando o mercado potencial e o segmento do produto. Mais adiante aquando da definição da estratégia de distribuição, estes objetivos serão explicados, embora sejam já apresentados abaixo.

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kitchen Cultivator	537.056	608.485	720.750	853.729	1.011.242	1.197.816
Quantidades vendidas	300	330	380	437	502	578
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	10,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Preço Unitário	1.788,34	1.841,99	1.897,25	1.954,17	2.012,79	2.073,18
Commercial Cultivator	48.140	54.543	64.606	76.526	90.645	107.369
Quantidades vendidas	10	11	12	14	17	19
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	10,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Preço Unitário	4.877,46	5.023,78	5.174,49	5.329,73	5.489,62	5.654,31
TOTAL	585.197	663.028	785.357	930.255	1.101.887	1.305.185

TABELA 7 – OBJETIVOS ANUAIS DE VENDAS POR SEGMENTOS

9 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

Para atingir os objetivos estabelecidos, a escolha da estratégia a seguir deve ser feita de forma rigorosa.

9.1 SEGMENTAÇÃO

Na definição do segmento alvo, consideramos os seguintes critérios e subcritérios:

Critérios sociodemográficos:

- Sexo – masculino ou feminino
- Idade – estamos perante um produto que pode ser comprado por consumidores de diversos grupos etários: 25/34 anos, 35/44 anos, 45/54 anos, 55/64 anos, mais de 65 anos.
- Classe social – as classes sociais encontram-se divididas em A, B, C1, C2 e D, ou seja, classe alta, média alta, média, média baixa e baixa respetivamente, de acordo com os seus rendimentos.
- Localização geográfica – os segmentos geográficos de Portugal dividem-se em áreas metropolitanas, norte, sul, centro e ilhas.

Critérios de personalidade e estilos de vida:

- Consumidores de produtos hortícolas e frutícolas
- Consumidores de produtos pré-lavados e embalados
- Gostam de *gadgets* de cozinha
- Curiosos e motivados para a procura de inovações
- Preocupados com a saúde
- Gostam de consumir alimentos de qualidade e sempre frescos
- Praticam uma alimentação equilibrada
- Preocupados com o ambiente
- Preocupados com a aparência

Critérios comportamentais:

- Estatuto do utilizador – particulares ou empresas
- Taxa de utilização – regular ou ocasional

Critérios de vantagens procuradas:

- Sabor
- Qualidade
- Frescura
- Saúde

9.2 *TARGETING*

Equipamento gama particular:

O consumidor alvo é de ambos os sexos, tem entre 25 e 64 anos de idade, vive nas zonas urbanas e pertence à classe social alta, média alta ou média (A, B e C1). São habituais consumidores de produtos hortícolas e frutícolas e preocupam-se com uma alimentação saudável e equilibrada. Gostam de *gadgets* de cozinha por uma questão de conveniência, estatuto social ou dos benefícios para a saúde. São particulares e fazem uma utilização regular do equipamento para obterem legumes mais saborosos, com qualidade e mais nutritivos.

A justificação para a seleção dos segmentos referidos, prende-se com as seguintes questões:

- Ambos os sexos: o produto apela aos dois sexos de diferentes formas, ao sexo masculino apela pela inovação da tecnologia, ao sexo feminino apela pela moda, sendo o estatuto social importante para ambos.
- Entre os 25 e os 64 anos – uma vez que ainda não se trata de um equipamento indispensável numa cozinha, este poderá ser adquirido numa fase mais adiantada da vida, em que há uma maior estabilidade de rendimentos, talvez o nascimento do primeiro filho e por isso uma maior preocupação com a alimentação. Até aos 64 anos, ainda pensam em fazer investimentos em suas próprias casas e começam a chegar a uma idade em que os filhos saem de casa e se veem com mais disponibilidade para se entreterem com o tratamento das culturas.
- Classe social A, B, C1 – são as classes com rendimentos disponíveis para o investimento no equipamento.

- Zonas urbanas – os consumidores fora das zonas urbanas têm maior facilidade em recorrer à agricultura tradicional, não tendo necessidade de recorrer à agricultura dentro de casa.

Dados estes critérios, e recorrendo a algumas fontes para apurar os dados, temos a seguinte quantificação (mais detalhada no Anexo IV):

Zona Geográfica	Pop Total	25-64 anos	Média classes sociais target	Mercado segmentado por faixa etária e classe social	Dimensão média famílias 2,6	50,8% têm interesse em produzir
Norte	3.689.609	2.072.089	36%	749.837	288.399	146.507
Centro	2.327.580	1.244.936	31%	389.872	149.951	76.175
Lisboa	2.821.699	1.571.120	54%	840.549	323.288	164.230
Alentejo	757.190	396.882	36%	142.679	54.877	27.877
Algarve	451.005	250.114	44%	110.550	42.519	21.600
Região Autónoma dos Açores	246.746	135.149				
Região Autónoma da Madeira	267.785	150.504				
TOTAL	10.561.614	5.820.794		2.233.488	859.034	436.389

Fonte: INE INE Grupo Markttest INE questionário

TABELA 8 – MERCADO POTENCIAL DE PARTICULARES

Com os dados do Censos 2011, do INE, consideramos a população de ambos os sexos, dentro da faixa etária definida pelo *target*, por zonas geográficas (NUT II¹³). Ponderando esses dados com os referentes às classes sociais (Alta, Media Alta, e Média), considerando a dimensão média das famílias e a percentagem de inquiridos que respondeu favoravelmente ao interesse na produção em sua casa, chegamos um mercado potencial de 436.389 famílias.¹⁴

Equipamento gama comercial:

Neste caso o alvo serão restaurantes pertencentes a cadeias de hotéis ou cadeias de restauração que privilegiem a qualidade e a frescura dos produtos oferecidos aos seus clientes e a conveniência.

¹³ Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS) – são as unidades territoriais que dividem o país para efeitos estatísticos.

¹⁴ Os dados relativos às regiões autónomas não foram considerados nestes cálculos por não termos informação sobre as classes sociais.

NUTS	Mercado potencial Hotéis 5* e 4*	Restaurant Week	Restaurantes com estrelas Michelin	Cadeias de Restaurantes	Mercado Potencial
PORTUGAL			12	253	265
Norte	74	26			100
Centro	47				47
Lisboa	97	67			164
Alentejo	18				18
Algarve	65				65
REG. AUTÓNOMA AÇORES	21				21
REG. AUTÓNOMA MADEIRA	45				45

725

TABELA 9 – MERCADO POTENCIAL DE EMPRESAS

Falamos então de hotéis de 5 ou 4 estrelas e restaurantes de topo (por exemplo que tenham participado na *Restaurant Week*, o que demonstra um interesse na divulgação da qualidade aos consumidores; que tenham estrelas *Michelin*) e grandes cadeias de restauração (foram aqui considerados: *Vitaminas*, *Go Natural*, *McDonalds* e *H3*).¹⁵ Chegamos assim a um mercado potencial de 725 restaurantes.

Em resumo:

Zona Geográfica	Mercado Potencial Particulares	Mercado Potencial Empresas
PORTUGAL		265
Norte	146.507	100
Centro	76.175	47
Lisboa	164.230	164
Alentejo	27.877	18
Algarve	21.600	65
Região Autónoma dos Açores		21
Região Autónoma da Madeira		45
TOTAL	436.389	725

TABELA 10 – MERCADOS POTENCIAIS

¹⁵ A segmentação foi elaborada desta forma por não haver estatísticas disponíveis em relação a categorização de restaurantes por zonas.

9.3 POSICIONAMENTO

Após a seleção dos segmentos-alvo, e dado o desconhecimento da marca e do conceito é importante definir o posicionamento:

9.3.1 POSICIONAMENTO PRETENDIDO

Identificação: equipamento para produção de legumes e frutas.

Diferenciação: conveniência de produzir em casa.

De acordo com o posicionamento pretendido, criamos a seguinte assinatura:

“FrescosBio – Crie os seus”

No que respeita ao posicionamento de preço, dada a qualidade e diferenciação do equipamento, este deve ter um preço relativamente alto, acessível aos segmentos com maiores rendimentos.

9.3.2 TRIÂNGULO DE OURO DO POSICIONAMENTO:

Para definir um bom posicionamento é importante preencher três pontos essenciais: ir ao encontro das expectativas dos consumidores, ter uma mensagem com os trunfos potenciais do produto e haver uma diferenciação face ao posicionamento da concorrência.



IMAGEM 2 – TRIÂNGULO DE OURO DO POSICIONAMENTO

9.3.3 POSICIONAMENTO PRETENDIDO

Do estudo feito aos consumidores, através do questionário, conclui-se que para os consumidores os principais critérios de seleção de um equipamento são a ocupação de espaço dentro de casa e a facilidade de uso. São estes os dois principais vetores que permitem posicionar os equipamentos da FrescosBio e da concorrência no mapa abaixo:



IMAGEM 3 – POSICIONAMENTO PRETENDIDO

O posicionamento da FrescosBio passa por ter um equipamento de elevada qualidade, para a produção de legumes e frutas dentro de casa, adaptável ao espaço que os consumidores têm disponível e que é de fácil utilização.

9.4 ESTRATÉGIA

Em termos estratégicos a empresa deve seguir a estratégia da diferenciação do produto e dos benefícios obtidos. Deve ser especializada, focada no nicho em resposta às necessidades de dois segmentos de consumidores distintos: as famílias e os restaurantes.

10 DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

A após a análise e o planeamento, a fase de implementação da estratégia deve responder às questões e objetivos identificados previamente.

10.1 BENCHMARK COM BIMBY

A *Bimby* tem o mesmo posicionamento de preço e qualidade elevados que o nosso produto e trata-se de um *gadget* de cozinha, por isso apesar de benefícios distintos, considere interessante analisar qual a sua forma de abordar o mercado ao mesmo tipo de consumidores.

As linhas principais do seu *marketing-mix* são as seguintes:

Produto	Preço	Distribuição	Comunicação	Mensagem
Bimby	966 €	Agentes	Recomendações pessoais	Cozinha saudável, rapidez, praticidade e sabor

Fonte: <http://thermomix.vorwerk.com/pt>

TABELA 11 – *MARKETING-MIX* DA *BIMBY*

No que respeita ao preço, este é um produto reconhecido por ter um preço alto, no entanto acessível ao consumidor recorrendo a facilidades de pagamento através de empresas financeiras de concessão de crédito.

A sua única forma de distribuição são os agentes que têm uma comissão de cerca de 20% por cada máquina que vendem. Este produto não está à venda *online* nem no retalho. Para se comprar uma *Bimby*, é necessário marcar uma demonstração com um agente através do *site* ou através de algum conhecimento. Através desta forma de distribuição, são vendidas em média cerca de 32000 *Bimbys* anualmente, segundo o *site* da marca.

As recomendações pessoais são a principal forma de obtenção de contatos de potenciais consumidores. Os consumidores que derem recomendações têm benefícios que de outra forma seriam pagos, como por exemplo, oferta de livros de receitas ou oferta de acessórios. Através destes contatos, a comunicação é completamente focada nos targets de nicho previamente identificados. Sendo um produto de nicho, este tipo de comunicação coaduna-se perfeitamente com a estratégia. Naturalmente que existem

outras ferramentas de apoio aos Agentes e como podemos ver na imagem abaixo, há todo um universo *Bimby*.



IMAGEM 4 – UNIVERSO *BIMBY*

Os próprios consumidores podem tornar-se agentes e assim usar a sua experiência como utilizadores para a venda de *Bimbys*, mencionando os atributos mais valorizados pelos consumidores: robustez, utilização que lhe dá, frequência com que a usa e garantia dos resultados.

O marketing foca-se em manter ativa toda a “Comunidade *Bimby*” que é constituída por utilizadores frequentes e fervorosos defensores da *Bimby*, são como um Clube de Fãs.

No *site* existem também diversos testemunhos de todos os principais *chefs* nacionais, confirmando a qualidade e garantia dos resultados. É sabido que em todas as boas cozinhas existe uma *Bimby*, não para substituir a criatividade do *chef*, mas para ajudar na criação de novas receitas.

A assistência técnica é garantida e de elevada confiança, com a troca das peças de forma muito rápida, caso haja algum problema.

Têm 9 delegações espalhadas por todo o país, nos principais centros urbanos, que dão apoio aos agentes da marca.

Após esta análise apresenta-se agora o *marketing-mix* para a FrescosBio e os respetivos custos associados.

10.2 PRODUTO

Trata-se de um produto classificado com uma natureza económica independente, uma vez que pode ser utilizado autonomamente. É um bem durável e de renovação lenta que pressupõe margens elevadas, ou seja um produto amarelo na classificação de *Aspinwall*.

Tanto pode ser adquirido por consumidores particulares (B2C) como por restaurantes (B2B). É um produto tangível, assim como os seus benefícios, ou seja as culturas de legumes.

10.2.1 CARACTERÍSTICAS DE OFERTA E GAMA DE PRODUTOS

A oferta divide-se em duas gamas distintas: a residencial e a comercial.

Marca	FrescosBio	
Imagem		
Produto	Kitchen Cultivator	Urban Cultivator
Segmento	residencial	comercial
Dimensões (AxLxP em cm)	60,5 x 86 x 60,5	200,7 x 155,5 x 75
Ocupação de espaço em m ³ (com 50% de desperdício)	0,472	3,511
Capacidade do reservatório	10 L ou ligação à rede de água	90 L ou ligação à rede de água
Consumo	menos de 0,01 kWh	menos de 0,01 kWh
Outras características	Opcionais: Com ou sem rodas, Com ou sem balcão no topo (diversos tipos à escolha), Vidros foscos ou fumados, Encastrável	Sensor de nível de água e de pH, Controlo de dissolução de sólidos, Sistema de gestão de temperatura, Interface automático de <i>touch screen</i>
Garantia	3 anos	3 anos

TABELA 12 – CARATERÍSTICAS DA OFERTA

Dos dois vetores mais valorizados pelos consumidores, atrás mencionados (espaço que ocupa e facilidade de uso) temos que o espaço ocupado pelo produto da gama residencial é o equivalente a uma máquina de lavar e o da gama comercial é o equivalente a um frigorífico de duas portas. Os dois equipamentos são de muito fácil uso.

10.2.2 MARCA

A marca é constituída por vários componentes:

- Nome: “FrescosBio”
- Logótipo:



IMAGEM 5 – LOGÓTIPO FRESCOSBIO

- Assinatura da Marca: “Crie os seus”

A marca escolhida para identificar estes produtos foi a “FrescosBio”. Com esta marca pretende-se evocar o tipo de benefícios que os consumidores vão ter, ou seja os legumes frescos, biológicos e de qualidade. A composição da palavra Frescos + Bio teve por base a importância dada pelos inquiridos no questionário à frescura dos alimentos (tendo sido considerada a principal razão para utilização da técnica hidropónica / biopónica) e a evocação do conceito de biológico.

A assinatura da marca funciona como um esclarecimento adicional, dando a entender que os consumidores podem fazer os seus próprios legumes em casa. Chega mesmo a funcionar como *call to action* apelando à produção e deixando a curiosidade de como isso pode ser feito.

Esta marca diferencia-nos dos concorrentes diretos que optaram por marcas que apelam mais ao mercado profissional e é um nome de fácil recordação por ser associado ao que os consumidores esperam como benefício da utilização do equipamento. É uma marca *umbrella*, isto é, uma marca institucional aplicada a todos os produtos. Temos um produto em cada gama, a residencial e a comercial.

Está suscetível de registo e de proteção legal, segundo pesquisa efetuada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Às palavras que identificam a marca, está agregado um elemento visual que perfaz o seu logótipo. Este elemento é bastante importante na medida em que, sendo suficientemente forte, pode identificar a marca autonomamente. Esta imagem é criada com base em

gotas de água verdes que evocam o conceito de bioponia, criando um “legume” em vários tons de verde. O símbolo Yin e Yang é aqui também evocado sugerindo um equilíbrio entre o que comemos e o que somos.

A letra e as cores usadas permitem passar uma mensagem de associação aos legumes verdes reforçando a frescura e apelando à vontade do consumo

Pretende-se que a marca comunique qualidade elevada, produtos frescos e mais saudáveis e a possibilidade de os criar em casa.

10.2.3 SERVIÇOS DE APOIO À VENDA

Este tipo de serviços transmitem segurança e reforçam o posicionamento de qualidade elevada da marca.

- Serviço de entrega ao domicílio – tanto do equipamento como dos consumíveis.
- Garantia de 3 anos – os consumidores podem recorrer em caso de problemas com o equipamento.
- Serviço de manutenção – garantia de reparação mesmo após findo o período de garantia.

10.3 PREÇO

Sendo o único ponto do *marketing-mix* que gera receita, é essencial ser bem definido para gerar rentabilidade e sustentabilidade ao negócio, sem ficar pouco competitivo.

Temos necessidade de fazer duas análises, que vão suportar a definição do preço do produto. A estratégia de construção do preço está muito limitada pelo preço de custo do produto, já que no que respeita à concorrência direta, os produtos não podem ser comparados. De seguida impõe-se fazer uma análise que apoie o preço definido junto dos consumidores.

10.3.1 ESTRATÉGIA DO CUSTO DO PRODUTO

Como somos distribuidores de produtos fabricados por um fornecedor, a nossa política de preços tem que ter em conta os custos do produto para a empresa.

Um produto de qualidade elevada, deve também ter um preço alto, praticando assim uma política de desnatação.

Nesta análise, vamos considerar o preço de venda ao público (PVP) praticado pelo fornecedor na sua página *online*, que é de 2200 CAD¹⁶ para o produto da gama residencial e 6000 CAD para o da gama comercial. No Canadá, os PVP apresentados aos consumidores, normalmente não incluem IVA.

Além dos preços, temos que contabilizar o custo do transporte, via marítima para Portugal, porque a produção é Canadiana. Este cálculo foi feito considerando que o transporte de um contentor via marítima custa 1500€ de Vancouver para Lisboa. Sendo que um contentor de 20 pés tem uma capacidade de 33,025m³ (5,91*2,34*2,388), é possível transportar mais de 60 unidades da gama residencial (que ocupam 0,472 m³), chegando assim a um preço de transporte por unidade de cerca de 20€.

O desconto de distribuidor para este tipo de negócios de distribuição, em que se trata de uma marca de nicho, de valor elevado e sem nenhum apoio de marketing por parte do fornecedor, em média é habitualmente entre 35% a 50%, aqui considerei um desconto de 43%.

Foi definido um preço semelhante ao canadiano para Portugal, ou seja em dólares Canadianos, o equipamento custa 2200 CAD, em Portugal o mesmo equipamento custa 2199 €, recorrendo ainda à definição de um preço mágico (abaixo dos 2200€). Este tipo de definição de preço de lançamento é comum na área dos eletrodomésticos ou outros equipamentos de topo como os iPad¹⁷, entre outros. A mesma lógica foi aplicada para o equipamento comercial. A partir daí foi calculada a margem que o negócio podia libertar.

As comissões dos agentes são de 12% sobre o PVP sem IVA. Com todo o apoio que a empresa pode dar aos agentes, em termos absolutos, o que ganham em cada venda é um valor muito interessante. Para o segmento residencial, em termos absolutos, as comissões têm um valor semelhante ao da *Bimby*, embora em termos percentuais seja superior.

¹⁶ Segundo o site de Câmbios xe.com, no dia 14-10-2012 o câmbio era: 1 Dolar Canadiano = 0,787883 Euros.

¹⁷ Veja-se o exemplo do iPad 3 no *site* amazon.com nos EUA (\$606,5) e em Espanha (597,03€).

Marca	FrescosBio	
Produto	Kitchen Cultivator	Urban Cultivator
Segmento	residencial	comercial
Câmbio PVP Portugal s/ IVA	1.733,34 €	4.727,30 €
Desconto de Distribuidor	43%	43%
Preço Net	996,67 €	2.718,20 €
Custos de entrega barco	20,00 €	80,00 €
Preço Custo	1.016,67 €	2.798,20 €
Margem %	43,15%	42,63%
Margem €	771,67 €	2.079,26 €
PVP s/ IVA	1.788,34 €	4.877,46 €
IVA	23%	23%
PVP c/ IVA	2.199,66 €	5.999,27 €
Comissão Agente %	12%	12%
Comissão Agente €	214,60 €	585,29 €

TABELA 13 – ESTRATÉGIA DE PREÇOS – CUSTO DO PRODUTO

Dado o valor elevado do equipamento, deverá fazer-se uma parceria com uma instituição de crédito para o equipamento poder ser pago em algumas mensalidades. A disponibilização deste serviço, poderá ser um facilitador da venda.

10.3.2 COMPARATIVO COM PREÇO DA CONCORRÊNCIA INDIRETA

Nos locais tipificados como concorrência indireta, atrás descritos encontram-se algumas marcas de produtos embalados e biológicos, semelhantes aos produtos conseguidos através de um equipamento hidropónico. Neste ponto faz sentido analisar alguns preços desses produtos.

A primeira evidência face a este estudo é de que a oferta de embalados biológicos, não é muito vasta. No dia em que elaborei esta pesquisa, apenas os artigos a verde estavam disponíveis:

Concorrente Indireto	Marca	Produto	Kg	Posicionamento	Preço / Kg
Continente online	Vitacress	Salada Ibérica Vitacress	0,100	premium	22,90 €
	Vitacress	Salada Mesclum Snack Vitacress	0,030	premium	49,67 €
	Vitacress	Salada Ibérica Bio Vitacress	0,100	biológica	35,90 €
	Vitacress	Tomate Cherry Biológico Vitacress	0,250	biológica	11,96 €
	Continente	Morango Biológico Continente	0,250	biológica	7,96 €
	Continente	Salada Simples Económico	0,175	1º preço	7,94 €
	Continente	Salada Maxi Gourmet Continente	0,300	marca distribuidor	11,97 €
	Continente	Salada Aromática Continente	0,150	marca distribuidor	11,93 €
	Continente	Salada Mista Continente	0,070	marca distribuidor	17,00 €
Jumbo online	Florette	Salada Gourmet Florette	0,175	gourmet	17,09 €
	Vitacress	Salada Provençal Vitacress	0,100	premium	17,80 €
	Vitacress	Salada Ibérica Vitacress	0,050	premium	17,20 €
	Vitacress	Salada Ibérica Vitacress	0,100	premium	18,90 €
	Vitacress	Salada Iberica Biológica	0,100	biológica	34,90 €
	Vitacress	Espinafre Biológico	0,170	biológica	16,35 €
	Auchan	Salada Camponesa Auchan	0,150	marca distribuidor	6,60 €
	Polegar	Salada Alface Frisada	0,175	1º preço	7,94 €
	Florette	Salada Individual Gourmet Florette	0,070	gourmet	14,29 €
Florette	Salada Gourmet Florette	0,175	gourmet	14,80 €	
Florette	Salada Saborosa Florette	0,110	gourmet	17,09 €	

Fonte: jumbo.pt e continente.pt
Data da recolha: 14-10-2012

TABELA 14 – ANÁLISE DE PREÇO DOS PRODUTOS BIOLÓGICOS EMBALADOS

Conclusões:

- Pouca diversidade de oferta dos legumes biológicos embalados
- Preço/Kg elevado de uma maneira geral
- Embalagens individuais, com preço/Kg mais elevado
- Produtos biológicos com preço/Kg mais elevado

Do estudo realizado através do questionário, tiramos algumas conclusões úteis para a questão da definição do preço:

- Mais de 50% afirma comprar este tipo de produtos 1 x por semana e quase 40% afirmam comprar 2 x por semana ou mais.
- A maioria dos inquiridos (cerca de 70%) estão dispostos a pagar preços iguais ou um pouco acima dos embalados para terem produtos de qualidade.

Sendo assim, ao estabelecermos uma comparação entre os preços do equipamento e os gastos dos consumidores com os frescos embalados biológicos, podemos ter a seguinte análise.

Pressupostos:

- Só consome estes legumes e frutas – este pressuposto não é real, na medida em que habitualmente os consumidores comem uma diversidade de frutas e legumes. No entanto, para a análise é suficiente.
- Uma embalagem é suficiente para toda a família – dependendo do tamanho da família, este pressuposto pode ou não ser real.
- Frequência de compra, 2 x por semana, ou seja, 2 embalagens por semana, durante todas as semanas de um ano.

Marca	Produto	Kg	Preço / Kg	Frequência de compra / semana	Semanas / ano	Gastos com frescos biológicos
Vitacress	Salada Ibérica Bio Vitacress	0,100	35,90 €	2	52	373,36 €
Vitacress	Tomate Cherry Biológico Vitacress	0,250	11,96 €	2	52	310,96 €
Continente	Morango Biológico Continente	0,250	7,96 €	2	52	206,96 €
Vitacress	Espinafre Biológico	0,170	16,35 €	2	52	289,07 €
						1.180,35 €

TABELA 15 – ESTIMATIVA DE GASTOS COM PRODUTOS FRESCOS

A comparação destes legumes com a produção dos equipamentos da FrescosBio não é muito fácil de fazer, já que por exemplo, para ter algumas folhas de alface para uma refeição familiar, não é necessário colher a alface totalmente, pode apenas retirar-se algumas folhas, continuando o seu crescimento. No entanto, desde a germinação até à sua colheita, um legume pode demorar entre 8 a 10 dias, dependendo do tamanho que se queira atingir pode chegar aos 25 dias.

Os dados estatísticos sobre o número de plantas que se consegue obter dependem de muitos fatores tais como a densidade da produção, o tamanho dos legumes. Partimos de alguns pressupostos para conseguir calcular o custo do equipamento por Kg de alfaces e assim poder fazer um comparativo com os preços dos produtos embalados.

Aos custos com a produção foi acrescentado um coeficiente de desperdício que considera a ineficiência do uso dos consumíveis no início da atividade agrícola:

Descrição	Preços totais	Total Custos
solução de nutrientes 8€/50L	0,16 €	
capacidade solução 10L		1,60 €
sementes		1,00 €
substrato de côco (50 L)	18,00 €	
capacidade substrato 0,73 m2		13,14 €
água (Litro=0,01€) 10 L	0,01 €	0,10 €
Total consumíveis		15,84 €
Coeficiente de desperdício	40%	22,18 €
electricidade (1 KW=0,14€)	0,14 €	0,84 €
Total consumíveis/ Lote 25 dias		23,02 €
Preço / Kg		4,19 €

TABELA 16 – CUSTO DOS CONSUMÍVEIS POR KG DE PRODUÇÃO

Tempo de Produção (dias)	peso / alface (Kg)	nº de alfaces/ m2	Kg/m2	Capacidade equipamento (m2)	Produção equipamento (Kg/25 dias)	Produção anual (Kg/ano)	Preço dos consumíveis/ Kg cultura	Custos Produção / ano
25	0,300	25	7,5	0,73205	5,49	80,16	4,19 €	336,03 €

TABELA 17 – CUSTOS ANUAIS DA PRODUÇÃO COM EQUIPAMENTO FRESCOSBIO

Apesar de os peritos afirmarem que conseguem produzir-se 35 alfaces por m2, consideramos aqui apenas 25 para dar uma margem de erro. Chegamos assim a um valor por Kg de 4,19€, que é muito mais baixo do que os 35,90€/Kg da Salada Ibérica Bio da Vitacress. Em resumo, uma vez que a produção do equipamento FrescoBio mais do que suprime as necessidades de consumo de alface, há espaço para a produção de várias culturas diversificadas.

Produto	Produção (Kg/ano)	Consumo (Kg/ano)	Custos	Custo/Kg
Salada Ibérica Bio Vitacress		10,40	373,36 €	35,90 €
Alface Biopónica FrescosBio	80,16		336,03 €	4,19 €

TABELA 18 – COMPARATIVO DE PRODUÇÃO VS NECESSIDADES DE CONSUMO

Estes cálculos permitem chegar à conclusão que se o equipamento tiver um PVP de cerca de 2200€, o investimento fica pago em cerca de 2 anos, dependendo do consumo de frutas e legumes.

10.4 DISTRIBUIÇÃO

Por forma a estar presente nos diversos centros urbanos, mantendo os custos controlados, e à semelhança da estratégia seguida pela *Bimby*, optou-se por uma política de agentes, seguindo assim um circuito indireto curto com apenas um intermediário. É uma distribuição seletiva com a divisão dos agentes por área geográfica, considerando o

potencial de cada área. Estas áreas geográficas não são exclusivas já que, se por exemplo o agente da zona Sul obtiver uma recomendação para um cliente na zona de Lisboa, pode fazer a sua venda e ganhar a sua comissão, no entanto, tem um potencial assegurado na sua zona de forma a minimizar as suas despesas de deslocação. A sua distribuição geográfica deverá ser a seguinte:

Zona Geográfica	Nº Agentes	Mercado Potencial
Norte	3	48836
Centro	1	76175
Grande Lisboa	3	54743
Sul: Alentejo + Algarve	1	49477
TOTAL	8	



TABELA 19 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS AGENTES

Com esta opção espera-se também tirar partido de um melhor conhecimento do mercado, por parte de quem melhor conhece determinada região. No entanto também há riscos a calcular, nomeadamente a performance que o distribuidor terá em nome da marca. Neste ponto será essencial o acompanhamento por parte da equipa comercial da FrescosBio, cujas funções também passam por controlo e formação aos agentes.

Para a seleção e controlo destes agentes, devem ser considerados alguns critérios:

Critérios de Seleção de Agentes	
Caraterísticas Pessoais	protativo
	íntegro
	interessado, motivado
	preocupado com a satisfação dos clientes
Resultados	nº de vendas efetuadas
	nº de clientes fidelizados
	aproveitamento do potencial do território

TABELA 20 – CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DOS AGENTES FRESCOSBIO

Foi elaborada uma estimativa de vendas por cada zona geográfica, considerando a probabilidade de interesse na compra, dado o mercado potencial. Fazendo mais uma vez

o *benchmarking* com a *Bimby*, temos uma possível lógica para uma estimativa de vendas. A *Bimby* revela no seu *site*¹⁸ 32000 unidades vendidas, em 2011, o que dá uma taxa de penetração de 7,33%, se considerarmos o mesmo mercado potencial que o FrescosBio. Ao ponderarmos este valor com menos 90% de notoriedade, menos 80% referente ao ciclo de vida do produto, e menos 40% pelo preço (porque os consumidores concordaram em pagar valores iguais ou superiores aos que têm hoje com os legumes), chegamos a um valor anual de 384 equipamentos. A previsão de vendas fica abaixo desta “estimativa” e a taxa de penetração conseguida é realmente muito baixa:

Fator de Crescimento			10%	15%	15%	15%	
Zona Geográfica	Mercado Potencial Particulares	Previsão de Vendas por Região 1º ano	Vendas Ano 1	Vendas Ano 2	Vendas Ano 3	Vendas Ano 4	Vendas Ano 5
Norte	146.507	0,05%	73	81	93	107	123
Centro	76.175	0,05%	38	42	48	55	64
Grande Lisboa	164.230	0,10%	164	181	208	239	275
Sul: Alentejo + Algarve	49.477	0,05%	25	27	31	36	41
TOTAL	436.389		300	330	380	437	502
Taxa de Penetração			0,07%	0,08%	0,09%	0,10%	0,12%
Vendas Mensais			25	28	32	36	42
Agentes			8	8	8	8	8
Vendas Mensais por Agente			3	3	4	5	5

TABELA 21 – PREVISÃO DE VENDAS MERCADO PARTICULARES

Nos anos seguintes prevê-se um fator de crescimento do negócio que engloba um aumento de notoriedade do produto, assim como das recomendações.

Sendo o mercado potencial empresarial mais pequeno, as estimativas em termos percentuais são superiores, no entanto trata-se de uma venda mais difícil, o que se reflete em termos absolutos. Podemos também ter em consideração que os restaurantes com consumos baixos mas que ainda assim queiram ter o equipamento, podem optar por comprar o equipamento residencial que também é mais económico.

¹⁸ - Site *Bimby*: <http://thermomix.vorwerk.com/pt>

Fator de Crescimento			10%	15%	15%	15%	
Zona Geográfica	Mercado Potencial Empresas	Previsão de Vendas por Região 1º ano	Vendas Ano 1	Vendas Ano 2	Vendas Ano 3	Vendas Ano 4	Vendas Ano 5
PORTUGAL (grandes contas)	265	1,00%	3	3	3	4	4
Norte	100	1,00%	1	1	1	1	2
Centro	47	1,00%	0	1	1	1	1
Grande Lisboa	164	3,00%	5	5	6	7	8
Sul: Alentejo + Algarve	83	1,00%	1	1	1	1	1
TOTAL	659		10	11	12	14	17
Taxa de Penetração			1,50%	1,65%	1,89%	2,18%	2,51%
Vendas Mensais			1	1	1	1	1
Agentes			8	8	8	8	8
Vendas Mensais por Agente			0	0	0	0	0

TABELA 22 - PREVISÃO DE VENDAS MERCADO EMPRESAS

As grandes contas (cadeias de restaurantes) serão tratadas diretamente pela área comercial da FrescosBio. No que respeita às Regiões Autónomas, não serão consideradas inicialmente por falta de informação mais detalhada mas não devem ser desprezadas na continuação do negócio.

Para além dos agentes, o site é também um meio de distribuição. Este meio deverá ser usado especialmente por quem já é cliente que quer apenas comprar consumíveis, no entanto, caso deseje adquirir o equipamento por este meio, também pode fazer o seu pedido e o contato será enviado ao agente da respetiva zona ou ao comercial da empresa, caso se trate de uma “grande conta”.

A loja/escritório de Lisboa, funcionará para exposição dos equipamentos, atendimento ao cliente, esclarecimento de dúvidas dos consumidores, serviço de manutenção e armazém.

10.5 COMUNICAÇÃO

A política de comunicação é essencial para o sucesso do projeto e deverá coadunar-se com os objetivos estipulados.

Para quem

Os investimentos em comunicação deverão ter como *target* os consumidores-alvo previamente definidos, ou seja, consumidores de ambos os sexos, que têm entre 25 e 64 anos de idade, vivem nas zonas urbanas e pertence à classe social alta, média alta ou

média (A, B e C1). São habituais consumidores de produtos hortícolas e frutícolas e preocupam-se com uma alimentação saudável e equilibrada. Gostam de *gadgets* de cozinha por uma questão de conveniência, estatuto social ou dos benefícios para a saúde. São particulares ou restaurantes e fazem uma utilização regular do equipamento para obterem legumes mais saborosos, com qualidade e mais nutritivos.

Mensagem

De acordo com o posicionamento e os objetivos definidos, a mensagem deve privilegiar a criação de notoriedade da marca e divulgação das vantagens em relação ao conceito. Temos então várias vertentes:

- Funcionalidade – cultura de legumes frescos para toda a família, com a garantia de não ter químicos nem pesticidas.
- Disponibilidade – com este equipamento estão criadas as condições meteorológicas ideais para as culturas, durante todo o ano.
- *Design* – adequado à disponibilidade de espaço nas casas dos consumidores.
- Ecologia – com o crescimento das culturas em casa, poupa no transporte dos produtos desde a exploração agrícola até à prateleira do supermercado, poupando também o ambiente.
- Diversidade – informação / sugestão sobre os produtos que pode cultivar.

Quando

Os investimentos e *timings* de comunicação devem ser prévios à abertura oficial da loja. Através do *site*, qualquer esforço de comunicação terá a resposta adequada por parte das vendas, não correndo o risco de haver qualquer desperdício do investimento efetuado.

Como

Num contexto de crise como o que se vive, os investimentos devem ser bem pensados e deve tirar-se partido máximo de cada um deles.

Na tabela seguinte temos os meios a usar e as ações a levar a cabo com a indicação de se estamos perante uma comunicação *push* ou *pull*, consoante a mesma se inicie por parte da empresa ou do cliente.

TIPO DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVOS	
	Criação de Notoriedade	Fidelização / Satisfação dos Clientes
Publicidade	- Criação de site (com a segmentação por produto, fácil de navegar, veloz) com informação completa sobre os produtos e suas características. <i>Pull</i>	- Vídeos curtos / Workshops que explicam como cultivar os diferentes produtos e tirar o melhor partido do equipamento. <i>Pull</i>
Promoções	- Recomendações Pessoais - Oferta de cortesia de Livro de Receitas, com a partilha de 2 nomes de contatos potencialmente interessados no produto. <i>Push</i>	- Cartão de fidelização com oferta de consumíveis grátis. <i>Push</i>
	- "Traga um amigo também" oferta de 2 cursos de cozinha com o <i>chef</i> da empresa, para as recomendações positivas em vendas <i>Push</i>	- Oferta do Starter Pack com sementes e solução de nutrientes com a compra do equipamento. <i>Push</i>
Marketing Direto	- Newsletter com dicas sobre o cultivo dos alimentos e outras curiosidades. <i>Push</i>	- Disponibilidade de contato diário, <i>chat online</i> , <i>e-mail</i> e telefone grátis, para esclarecimento de todas as dúvidas dos utilizadores ou dos potenciais clientes. <i>Pull</i>
Relações Públicas	- Festa de Inauguração da loja com acepipes feitos na hora, com os produtos cultivados no equipamento FrescosBio. Participação de algumas personalidades. <i>Push</i>	- Parceria com um <i>chef</i> para obter receitas deliciosas e nutritivas para o Livro de Receitas FrescosBio. <i>Push</i>
	- Press Release para divulgação de abertura de loja e dar a conhecer a marca. Publicações dedicadas à saúde e bem-estar. <i>Push</i>	
	- Divulgação do equipamento aos <i>Chefs</i> de diversos restaurantes de topo, cadeias de restaurantes saudáveis (Go Natural, Vitaminas, entre outros), hotéis. Através de campanhas de experimentação grátis - "100 dias com legumes" <i>Push</i>	
	- Parceria com a ACP (Associação de Cozinheiros Profissionais Portugueses) para apresentação do produto aos principais <i>Chefs</i> <i>Pull</i>	
	- Jantar de Gala para os Agentes. <i>Push</i>	
Redes Sociais	- Presença nas redes sociais com perfil da empresa, onde são publicadas todas as peças de comunicação desenvolvidas. <i>Push</i>	
Marketing Digital	- Campanhas de SEO e SEM. <i>Push</i>	App para telemóvel com informações úteis e lembretes para a prática agrícola. Gamificação da atividade através do controlo da produção via App <i>Pull</i>

TABELA 23 – MEIOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Entende-se aqui a mais-valia das recomendações pessoais como a principal forma de obter novos contatos de venda. Foi considerado que por cada 2 contatos partilhados de potenciais clientes, se oferece um livro de receitas desenvolvido com a ajuda do nosso *chef*. Esta é uma oferta de cortesia pela partilha de informação. No caso da recomendação ser positiva, ou seja originar uma venda, ambos os clientes ganham um curso de cozinha de 2 horas para aprenderem a tirar o melhor partido do equipamento.

A qualidade do atendimento, a disponibilidade da equipa de distribuidores e os testemunhos para aumento da credibilidade, são também entre outras ações, algumas das mais importantes.

A campanha “100 dias com legumes” destina-se ao mercado empresarial. Esta campanha prevê a demonstração do equipamento no restaurante do potencial cliente, durante 100 dias. Este período é suficiente para cultivar diversos tipos de legumes e avaliar a performance do equipamento. Os custos desta campanha foram contabilizados sobre o preço de custo dos equipamentos, somando um valor adicional para

documentação e peças de comunicação de apoio à campanha. Todos os anos se adicionam novas máquinas a este projeto, chegando ao ano final com um parque de 11 máquinas de demonstração.

Aqui destaca-se também a campanha de marketing digital SEO e SEM, a realizar nos dois períodos por ano previsivelmente mais fortes em vendas, a época do Verão e do Natal.

No futuro, torna-se possível o desenvolvimento de um aplicação (App) para o telemóvel que permita o controlo à distância do equipamento, tornando muito mais fácil a gestão das culturas, através da gamificação da atividade. Foi incluído no plano de comunicação para o ano de 2016, no entanto só se avançará caso haja uma base de consumidores alargada, que justifique o investimento.

Quanto investir

Alguns dos investimentos dependem de fatores variáveis como as vendas, número de agentes ou número de clientes.

Tipo de Comunicação	Fornecedor	Investimento/un	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Criação e Manutenção do Site	Informática	2.000 €	2.000 €	500 €	525 €	551 €	579 €	608 €
Campanha de SEO e SEM	Informática	10.000 €	20.000 €	21.000 €	22.050 €	23.153 €	24.310 €	25.526 €
Desenvolvimento de App para telemóvel	Informática	10.000 €				10.000 €		
Criação e Impressão de Livros de Receitas	Marketing	20 €	3.102 €	3.412 €	3.924 €	4.512 €	5.189 €	5.968 €
Newsletters para os clientes	Marketing	- €						
Press Releases	Marketing	- €						
Redes Sociais	Marketing	- €						
Cartão de Fidelização (valor variável)	Marketing	5 €	- €	1.551 €	3.257 €	3.668 €	4.218 €	4.851 €
Oferta do Starter Pack	Marketing	5 €	1.551 €	1.706 €	1.962 €	2.256 €	2.595 €	2.984 €
Campanha gama comercial "100 dias com legumes"	Marketing	3.298 €	3.298 €	6.596 €	6.596 €	6.596 €	6.596 €	6.596 €
Festa de Inauguração para 50 pessoas	Chef	40 €	2.000 €					
Jantar de Gala para os Agentes	Chef	100 €	1.100 €	1.200 €	1.300 €	1.400 €	1.400 €	1.400 €
Avença com chef - Cursos de cozinha	Chef	75 €	931 €	1.024 €	1.177 €	1.354 €	1.557 €	1.790 €
Vídeos / Workshops explicações práticas	Comercial	1.500 €	4.500 €	4.725 €	4.961 €	5.209 €	5.470 €	5.743 €
Total			38.481 €	41.714 €	45.752 €	58.700 €	51.914 €	55.465 €

TABELA 24 – CUSTOS DE COMUNICAÇÃO

10.6 TECNOLOGIA

Em termos de operações, serão utilizadas sempre que possível as tecnologias verdes e materiais reciclados sem colocar em risco a qualidade dos produtos.

Os automóveis para o departamento comercial e administração são elétricos por forma a criar o mínimo impacto ambiental.

10.7 ORGANIZAÇÃO

A estratégia de Recursos Humanos deve ter em conta as competências e capacidades dos recursos e não só a sua experiência, desta forma espera-se manter uma equipa motivada e que consiga transmitir a paixão de ajudar os clientes na decisão por uma vida mais saudável.

A descrição das tarefas, as regras e os processos devem estar bem definidos para que todos saibam o que têm que fazer e o que se espera deles, e para que ambas as partes consigam controlar se estão a atingir o que é esperado.

Valorização da igualdade, da integridade e respeito.

Formação e salário adequados à função evitando os desperdícios de rotatividade. Contrato de efetividade após 6 meses de experiência positiva. Possibilidade de negociação de outros benefícios tal como seguros de saúde.

Pessoal:

Apresenta-se o descritivo de funções de cada elemento na equipa da FrescosBio:

Administrador – responsável por implementar todo o negócio de forma sustentável.

Responsável de Marketing – dada a importância atribuída ao estabelecimento da notoriedade da marca, é essencial ter um responsável do departamento de marketing que operacionalize a estratégia definida.

Responsável Comercial – este elemento será responsável pela implementação e acompanhamento da estratégia de vendas definida, através dos agentes adstritos às diversas zonas do país. Será responsável pela formação e acompanhamento destes agentes, sendo essencial que se rejam pelos mesmo princípios que os restantes elementos da empresa. Este acompanhamento prevê também o estabelecimento de objetivos, controlo da atividade e motivação destes agentes. O seu salário é constituído por uma parte fixa mas como pode fazer vendas diretamente, especialmente nas grandes contas, deverá também ter uma parte variável de comissões.

Técnico de Manutenção – dentro do período de garantia de 3 anos, qualquer questão relacionada com o mau funcionamento do equipamento deve ser tratada gratuitamente.

Findo esse prazo, as intervenções aos equipamentos deverão ser orçamentadas. Embora a manutenção dos equipamentos não seja muito complexa e possa ser feita por qualquer electricista, é obrigatória a disponibilização deste serviço, de acordo com o posicionamento da marca.

Administrativo– esta pessoa será polivalente, no apoio à área comercial, marketing, receção e apoio ao cliente através do esclarecimento de dúvidas e encaminhamento para a área técnica.

Agentes – serão a base para o crescimento do negócio com sucesso. É importante que tenham toda a informação e motivação necessária, e conheçam bem os valores pelos quais a FrescosBio pretende ser reconhecida no mercado, de forma a agirem de forma condizente.

Departamento	Descrição de Funções
Administração	Negociações com fornecedor
	Controlo da estratégica
	Controlo da rentabilidade do negócio
	Gestão dos Recursos Humanos
Marketing	Definição da estratégia de vendas
	Planeamento de compras ao fornecedor
	Operacionalização da estratégia de comunicação
Comercial	Estimativa de vendas
	Operacionalização da estratégia de distribuição
	Vendas nas grandes contas
	Formação e acompanhamento dos agentes
Agentes	Vendas
	Contato com o cliente
Administrativo	Apoio ao Cliente
	Apoio ao Marketing
	Apoio ao Comercial
	Faturação
Manutenção	Assistência Técnica

TABELA 25 – DESCRITIVO DE FUNÇÕES

Serão contratados fora alguns serviços, como o de contabilidade e legal, caso seja necessário.

As remunerações do pessoal contratado pela empresa serão as seguintes:

Quadro de Pessoal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativo / Apoio às Vendas e Marketing	1	1	1	1	1	1
Comercial	1	1	1	1	1	1
Marketing	1	1	1	1	1	1
Manutenção	1	1	1	1	1	1
TOTAL	5	5	5	5	5	5

Remuneração base mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção	2.500	2.500	2.800	2.800	3.000	3.000
Administrativo / Apoio às Vendas e Marketing	650	650	700	700	700	700
Comercial	750	750	750	750	750	750
Marketing	1.250	1.250	1.250	1.500	1.500	1.500
Manutenção	750	750	850	850	1.000	1.000

TABELA 26– REMUNERAÇÕES DOS RECURSOS HUMANOS

10.8 FINANCEIRA

A função financeira estará sob controlo do Administrador da empresa, no entanto será feita em *outsourcing*, recorrendo a uma empresa de contabilidade.

Para o início de atividade será adquirido material de escritório e ferramentas para a área da manutenção. O departamento comercial e a administração terão um automóvel para o desenvolvimento das suas funções. Estes automóveis são eléctricos conforme a estratégia ambientalista da empresa e deverão ser adquiridos pela empresa através de um contrato de *leasing*.

11 REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Como já referido na apresentação inicial do projeto, na FrescosBio optou-se por uma estrutura jurídica Sociedade Unipessoal. Importa caracterizar este tipo de sociedades:

Características:

- Capital Social mínimo de 5000€.
- Apenas 1 pessoa, singular ou coletiva, titular da totalidade do capital da empresa.
- Responsabilidade do sócio limitada ao montante do capital social. Independência entre património empresarial e património pessoal.
- Aplicam-se as regras das sociedades por quotas, salvo as que pressupõem a existência de mais do que um sócio.
- O nome da firma inclui as palavras “sociedade unipessoal” ou “unipessoal” antes de “Limitada” ou da abreviatura “Lda”.

Quando comparada com empresas individuais, as características são semelhantes, sendo por isso mais interessante a comparação com Sociedade por Quotas:

Vantagens:

- Responsabilidade do proprietário está circunscrita ao capital social, há assim uma autonomia do património da empresa, porque há a criação de um nova personalidade jurídica.
- Controlo absoluto sobre a atividade da empresa que é feito tal como o de uma empresa individual, uma vez que também só existe um proprietário.

Desvantagens:

- Exige a realização, em dinheiro ou em bens avaliáveis em dinheiro, do capital social, ainda que possa ser diferida no tempo.
- Poderá haver mais dificuldade de garantir os fundos necessários por ser apenas uma pessoa.

Relativamente a um plano alternativo, caso a procura não atinja as expectativas, o mercado poderá ser alargado a alguns países europeus com maior poder de compra e cujos valores ambientais e de autonomia alimentar estão mais enraizados.

12 AVALIAÇÃO FINANCEIRA

12.1 ANÁLISE DOS PRINCIPAIS MAPAS

Para avaliar a viabilidade do projeto, torna-se necessário analisar um conjunto de mapas económico-financeiros que nos permitam tomar decisões sobre a implementação. Estes estudos foram realizados para um período de 5 anos considerando o início da atividade em 2013 até 2018. Seguem-se as principais conclusões.

12.1.1 PRESSUPOSTOS

Todas as análises financeiras tiveram em consideração alguns pressupostos.

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2013	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	60	2,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30	1,0
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	21,25%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	10,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	20,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1,70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	12,40%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	11,80%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00%	

* Rendimento esperado de mercado

TABELA 27 – PRESSUPOSTOS DA ANÁLISE FINANCEIRA

As taxas de juro mencionadas foram retiradas do preçário de Caixa Geral de Depósitos. Atualmente, devido à situação de dívida do Estado Português, a taxa de juro para empréstimos a curto prazo está mais elevada do que a médio e longo prazo.

Demonstração de Resultados Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	585.197	663.028	785.357	930.255	1.101.887	1.305.185
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Varição nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	347.115	381.826	439.100	504.965	580.710	667.816
Fornecimento e serviços externos	154.342	170.538	196.455	230.619	248.871	281.849
Gastos com o pessoal	109.344	109.344	117.098	121.464	127.507	127.507
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBIIDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-25.604	1.320	32.704	73.207	144.799	228.013
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1.260	1.260	1.260	930	330	170
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-26.864	60	31.444	72.277	144.469	227.843
Juros e rendimentos similares obtidos	642	958	1.579	2.883	5.178	8.717
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-26.222	1.018	33.023	75.159	149.647	236.560
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	1.564	15.032	29.929	47.312
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-26.222	1.018	31.459	60.128	119.718	189.248

TABELA 28 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL

As maiores parcelas respeitantes aos Fornecimentos e Serviços Externos dizem respeito a comissões e à comunicação.

Em relação ao financiamento do projeto, este é feito com capitais próprios no valor de 60.000€ e um reforço de capitais no segundo ano de atividade de mais 15.000€, permitindo assim manter os *cashes flows* operacionais controlados.

Balanço Previsional

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO						
Activo Não Corrente	3.440	2.180	920	690	360	190
Activos fixos tangíveis	2.440	1.680	920	690	360	190
Propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0
Activos Intangíveis	1.000	500	0	0	0	0
Investimentos financeiros						
Activo corrente	131.656	161.117	214.972	312.010	470.947	707.175
Inventários	28.926	31.819	36.592	42.080	48.392	55.651
Clientes	59.983	67.960	80.499	95.351	112.943	133.782
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	42.747	61.337	97.881	174.578	309.611	517.742
TOTAL ACTIVO	135.096	163.297	215.892	312.700	471.307	707.365
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	60.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0
Reservas		-26.222	-25.204	6.255	66.383	186.100
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	-26.222	1.018	31.459	60.128	119.718	189.248
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	33.778	49.796	81.255	141.383	261.100	450.348
PASSIVO						
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0
Provisões						
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	111.318	123.500	144.637	181.317	220.207	267.017
Fornecedores	101.667	112.074	129.090	149.553	168.776	193.342
Estado e Outros Entes Públicos	9.650	11.427	15.547	31.764	51.430	73.675
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	111.318	123.500	144.637	181.317	220.207	267.017
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	145.096	173.297	225.892	322.700	481.307	717.365

TABELA 29 – BALANÇO PREVISIONAL

12.1.2 CONCLUSÕES

As análises realizadas confirmam a viabilidade do projeto com um Valor Atual Líquido (VAL) positivo de 292.199€, considerando-se assim a implementação do projeto.

Este projeto tem uma TIR (Taxa de Rentabilidade Interna) de 216,61% representando uma boa rentabilidade para os investidores, face às alternativas.

O investimento será recuperado em 2 anos de acordo com a análise do *pay back period*.

12.1.3 ANÁLISE DOS RÁCIOS

Em relação aos prazos médios, considerou-se que o de recebimento pode estar entre 15 dias a 1 mês. A negociação do prazo médio de pagamento deve ser de 60 dias ou superior, permitindo assim ao negócio evoluir sem recorrer aos capitais próprios. O prazo médio de *stockagem* considerado foi de 30 dias, esta situação considera a situação do transporte desde o fornecedor e garante a existência de stock para o decorrer do negócio. Esta questão é importante devido à ainda fraca capacidade de produção do fornecedor, no entanto, deverá ser melhorada no futuro.

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	60	2,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30	1,0

TABELA 30 – PRAZOS MÉDIOS

Os indicadores de liquidez reduzida >1 , demonstram que a empresa consegue satisfazer o compromissos de curto prazo sem recorrer a vendas adicionais, apenas contabilizando valores de clientes e meios de financiamento, apenas a partir do 2º ano de atividade. A liquidez corrente que compara ativo com passivo correntes $<1,5$ até ao 3º ano, demonstra esta mesma fragilidade.

Esta situação demonstra o peso dos stocks das mercadorias no negócio, já referido.

INDICADORES DELIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Corrente	1,18	1,30	1,49	1,72	2,14	2,65
Liquidez Reduzida	0,92	1,05	1,23	1,49	1,92	2,44

TABELA 31 – INDICADORES DE LIQUIDEZ

Para a obtenção de crédito, os rácios financeiros são de extrema importância. Quanto mais elevada é a autonomia financeira de um projeto, menor é o risco do crédito. Para a realidade portuguesa, este valor deve ser superior a 25%, tal como acontece neste projeto, demonstrando a suficiência dos capitais próprios.

Em termos de solvabilidade total, os capitais permanentes são muito positivos e com uma boa evolução.

INDICADORES FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	25%	30%	38%	45%	55%	64%
Solvabilidade Total	121%	132%	149%	172%	214%	265%

TABELA 32 – INDICADORES FINANCEIROS

O Retorno do Investimento é feito a partir do 2º ano, como já vimos, até lá, os Capitais Próprios estão a ser remunerados abaixo da taxa de ativos sem risco que consideramos de 1,6%. No entanto, no 2º ano a rendibilidade dos Capitais Próprios passa a ser positiva, e com a continuação da atividade, torna-se mais interessante investir no negócio.

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Return On Investment (ROI)	-19%	1%	15%	19%	25%	27%
Rendibilidade do Activo	-20%	0%	15%	23%	31%	32%
Rotação do Activo	433%	406%	364%	297%	234%	185%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-78%	2%	39%	43%	46%	42%

TABELA 33 – INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS

12.2 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Dada a dificuldade de prever as vendas num novo negócio, torna-se importante avaliar o negócio em traços gerais, caso as vendas sejam inferiores às esperadas.

Com uma previsão de vendas mais baixas em 20%, e mantendo tudo o resto, há necessidade de fazer reforços de capital sucessivos, superiores aos feitos anteriormente, de mais 35000 no segundo ano e 15000 no terceiro ano.

As análises realizadas confirmam a viabilidade do projeto com um VAL positivo de 71.698€ e uma TIR de 37,66% tornando o negócio menos atrativo para os investidores. O investimento será recuperado em 5 anos em vez dos 2 iniciais.

BIBLIOGRAFIA

Monografias:

Dionísio, Pedro & outros (2009), *b-Mercator Blended Marketing*, Dom Quixote (1ª edição)

Dionísio, Pedro & outros (2008), *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote (13ª edição)

Dionísio, Pedro & outros (2010), *Publicitor*, Dom Quixote (7ª edição)

Kotler, Philip & outros (2002), *Principles of Marketing*, Prentice Hall (3ª edição Europeia)

Artigos Científicos:

Amatucci, Frances M & Grimm, Richard (2011), 'Reinventing' the Business Plan Process for Sustainable Start-Ups, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, Vol.7, Iss.1, P.154-159

Brent M. Wren, (2007), Channel Structure and Strategic Choice in Distribution Channels, *Journal of Management Research*, Vol.7, Iss.2, P.78-86

Choo, Kristin, (2011), Plowing Over, *American Bar Association Journal*, Vol.97, Iss.8, P.42-49, 56, 70

Despommier, Dickson, (2009), The Rise of Vertical Farms, *Scientific American*, Vol.301, Iss.5, P.80

Goodale, Mark, (2001), Developing a Solid Business Plan, *Civil Engineering*, Vol.71, Iss.11, P.74

Jones, Peter & Comfort, Daphne & Hillier, David, (2004), A Case Study of Local Food and Its Routes to Market in the UK, *British Food Journal*, Vol.106, Iss.4, P.328-335

Mason, David & Knowd, Ian, (2010), The Emergence of Urban Agriculture: Sydney, Australia, *International Journal of Agricultural Sustainability*, Vol.8, Iss.1&2, P.62-71

Matheus, Alberto Cónsoli, & Fava Neves, Marcos, (2008), A Method for Building New Marketing Channels: The Case of "Door-to-Door" in Dairy Products, *Direct Marketing: An International Journal*, Vol.2, Iss.3, P.174-185

Mullins, John & Komisar, Randy (2010), A Business Plan? Or a Journey to Plan B?, *MIT Sloan Management Review*, (6pp.)

Ngobo, Paul Valentin, (2011), What Drives Household Choice of Organic Products in Grocery Stores?, *Journal of Retailing*, Vol.87, Iss.1, P.90-100

O'Dwyer, Michele & Gilmore, Audrey & Carson, David, (2009), Innovative Marketing in SMEs, *European Journal of Marketing*, Vol.43, Iss.1/2, P.46-61

O'Hara, Sabine U & Stagl, Sigrid, (2001), Global Food Markets and Their Local Alternatives: A Socio-Ecological Economic Perspective, *Population and Environment*, Vol.22, Iss.6, P.533-554

Petrini, Carlo, (2010), Slow Food - An Interview with Carlo Petrini, *Development*, Vol.53, Iss.3, P.447-448

Pickett-Baker, Josephine & Ozaki, Ritsuko, (2008), Pro-environmental Products: Marketing Influence on Consumer Purchase Decision, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.25, Iss.5, P.281-293

Tippins, Michael J & Rassuli, Kathleen M & Hollander, Stanley C, (2002), An Assessment of Direct Farm-to-Table Food Marketing in the USA, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.30, Iss.6/7, P.343-353

Udell, Gerald & Hignite, Mike, (2007), New Product Commercialization: Needs and Strategies, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.12 Iss.2, P75-92

Van Fleet, Ella W & Van Fleet, David D & Flint, Gerald David, (2010), Determining Market Segments for Entrepreneurial Ventures: The SPI Matrix, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.15, Iss.1, P.50-65

Van Leeuwen, Eveline & Nijkamp, Peter & Vaz, Teresa de Noronha, (2010), The Multifunctional Use of Urban Greenspace, *International Journal of Agricultural Sustainability*, Vol.8, Iss.1&2, P.20-25

Walter, Bob, (1993), Gardens in the Sky, *The Futurist*, Vol.27, Iss.2, P.21

Wagner, Cynthia, (Março-Abril 2010), Vertical Farming: An Idea Whose Time Has Come Back, *The Futurist*, P.68-69

Teses:

Nowak, Michelle, (2004), *Urban Agriculture on the Rooftop*. Senior Honors Thesis, Cornell University

Referências não publicadas retiradas da internet:

Tendências de empreendedorismo para o ano de 2012, <http://www.entrepreneur.com/slideshow/220748#6>

Hortas Urbanas conquistam terreno em Portugal, <http://www.camarasverdes.pt/tema-especial/505-hortas-urbanas-conquistam-terreno-em-portugal.html>

Beirut Wonder Forest, by StudioInvisible, <http://www.archileb.com/article.php?id=503>

Tree Huger a Discovery Company, Urbanana: The Latest Vertical Farm From SOA Goes Bananas On Les Champs-Élysées, <http://www.treehugger.com/green-architecture/urbanana-latest-vertical-farm-soa-goes-bananas-les-champs-elysees.html>

Revista Distribuição Hoje nº385 – Junho 2010, http://www.distribuicao hoje.com/ResourcesUser/ICM_IFEDISTRIBUICAOHOJE_STG/Imagens/Mercados/Especiais/DH_385_Jun10_Especial.pdf

INE-Instituto Nacional de Estatística, Principais Indicadores, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

INE-Instituto Nacional de Estatística, Balança Alimentar Portuguesa 2003-2008 (2010)

INE-Instituto Nacional de Estatística, Censos 2011-Resultados Provisórios

Direção Geral do Consumidor, A Nova Roda dos Alimentos – Um Guia para a Escolha Alimentar Diária, <http://www.consumidor.pt/>

Global Powers of Consumer Products 2012, Deloitte, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-BruneiDarussalam/Local%20Assets/Documents/Global%20Powers%20of%20CP%202012_Deloitte_Web.pdf

Jornal de Negócios, Restauração exige menos tributação para combater a crise (2012), http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=580799

Obercom, A Internet em Portugal –2012, <http://www.obercom.pt/client/?newsId=548&fileName=sociedadeRede2012.pdf>

Outras Estatísticas:

<http://www.socialbakers.com/>, <http://www.forrester.com/home>

Instituto de Meteorologia, Alterações Climáticas afetam Sistemas Naturais, Relatório IPCC, http://www.meteo.pt/pt/media/comunicadosimprensa/comunidetail.html?f=/pt/media/comunicadosimprensa/arquivo/2007/CI_IPCC_WGII_Abril

Grupo Marktest, Portugal visto à Lupa, <http://www.marktest.com/wap/a/p/id~fa.aspx>

Identificação de cadeias de restaurantes,

<http://www.gonatural.pt/#/lojas>

<http://www.vitaminas.com.pt/pt/franchising#/pt/onde>

<http://www.mcdonalds.pt/?#/whoweare/whoweare/>

<http://www.h3.com/pt.html>

Classificação da Atividade Económica (CAE), Decreto-Lei nº 381/2007 de 14 de Novembro, <http://www.dre.pt/pdf1s/2007/11/21900/0844008464.pdf>

Empresa na Hora, Constituição de Sociedades, http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_inicio

Portal do Licenciamento, <http://www.portaldolicenciamento.com/>

Licenciamento Zero, Programa Simplex,
<http://dre.pt/pdf1sdip/2011/04/06500/0188201904.pdf>

Simplificações do Licenciamento, Portaria 239/2011,
<http://dre.pt/pdf1s/2011/06/11800/0359903600.pdf>

Comércio Eletrónico, Decreto-Lei n.º7/2004, de 7 de Janeiro,
<http://dre.pt/pdf1sdip/2004/01/005A00/00700078.pdf>

Fornecedor: Urban Cultivator, <http://www.urbancultivator.net/>

Registo e Proteção Legal da Marca, Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI),
<http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=1>

Câmbios online, <http://www.xe.com/>

Bimby, <http://thermomix.vorwerk.com/pt>

Jumbo online, <http://www.jumbo.pt/Frontoffice/ContentPages/JumboNetWelcome.aspx>

Continente online, <http://www.continente.pt/>

Amazon.com, http://www.amazon.com/Apple-MD328LL-Wi-Fi-White-NEWEST/dp/B00746MXF8/ref=sr_1_1?s=electronics&ie=UTF8&qid=1350853355&sr=1-1&keywords=ipad+3

Amazon.es, http://www.amazon.es/Apple-Nuevo-Wi-Fi-Flash-Pixeles/dp/B007IV5OFU/ref=sr_1_4?s=electronics&ie=UTF8&qid=1350853528&sr=1-4

Revista para profissionais Frutas, Legumes e Flores, 29 de Outubro de 2012

<http://www.flfrevista.pt/index.html>

CGD - Caixa Leasing e Factoring,
<http://www.clf.pt/Leasing/Pages/Simulador.aspx?simulador=LeasingAutomovel>.

Renault, <http://www.renault-ze.com/pt-pt/gama-z.e./zoe/renault-zoe-intens-65405.html>
e <http://www.renault-ze.com/pt-pt/gama-z.e./fluence-z.e./fluence-z.e.-1228.html>

Taxas de Operações de crédito, Preçário CGD de 1 de Outubro de 2012,
<https://ws.cgd.pt/Precario/Precario.pdf>

AIP, Estudo de Inquérito ao Crédito, Taxa de Juro Nominal Média dos empréstimos,
segundo a atividade da empresa, Março 2012,

http://www.aip.pt/irj/go/km/docs/aip/documentos/pagina/destaque/AIP_CIP_Relatorio-Inq%20Credito_Mar2012_vf.pdf

IAPMEI, Modelo de Plano de Negócios, <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17>

Anexos



Frescos Bio
crie os seus!

ANEXO I – ABORDAGEM EXPLORATÓRIA

Entrevista a Ângelo Rocha – proprietário do supermercado de agricultura biológica Miosótiis

Temas abordados:

1. O que pensa da técnica hidropónica?

É uma técnica que usa químicos e que vai contra o que a agricultura biológica defende. As plantas são como um paciente ligado à máquina ou como doping. Obtidas por meios artificiais e com recurso a químicos em substituição dos elementos. Pode funcionar para produção em casa e para trocas mas nunca funcionará para comercialização porque não tem escala e não está protegida da poluição da cidade, nunca podendo por isso ter certificação de biológica. As plantas da hidroponia não são ricas em nutrientes porque os químicos adicionados à água não substituem a diversidade do solo.

2. Agricultura biológica - A agricultura biológica usa a nutriterapia ou seja enriquece a terra. A agricultura convencional, empobrece a terra devido ao uso de químicos que exigem a monocultura, não havendo lugar para associações entre plantas que permitem o combate natural às pragas e outras ameaças (exemplo, a cultura do alho francês associa-se à da cenoura porque se protegem mutuamente, auxiliando-se naturalmente).

3. O target de consumidores para os produtos da técnica hidropónica, poderiam ser os mesmos que consomem agricultura biológica?

A partir do momento em que as pessoas soubessem que o produto tinha sido produzido com a técnica hidropónica, não o queriam comprar. O consumidor do Miosótiis é de todos os estratos etários e sociais. As pessoas mais idosas procuram os produtos por se recordam do sabor que os produtos tinham antigamente. Outros procuram por ser uma opção mais saudável e mais ecológica. Todos dão valor à alimentação e cortam noutras coisas.

4. Atividade de marketing e atividade comercial

- a. Negociação com fornecedores- tem 150 fornecedores locais (num raio de 50km) e faz importações diretamente em vez de recorrer aos importadores nacionais para poupar dinheiro.

- b. Promoções – tem margens reduzidas e pratica o comércio justo porque tem grandes conhecimentos sobre a produção e sabe exatamente quanto custa produzir. Pratica os preços justos e não faz promoções. Não investe em comunicação nem em imagem. A comunicação é feita pelo passa-palavra e pelo blog que mantém atualizado. Dão workshops para apresentarem novos produtos e novas formas de cozinhar.
 - c. Preços – estão dentro do mercado, margens pequenas. “Não quero ser rico, quero ser feliz!”. Os consumidores sabem que conseguem aproveitar mais produto por ser mais fresco e saboroso e poupam no médico. Por isso a comparação dos preços sai valorizada. Preços são estáveis e sem especulação. Não havendo monocultura o financiamento é mais fácil.
 - d. Pico de vendas – tem todos os dados mas apenas os usa para perceber se tem que ter mais empregados para um bom serviço ao cliente.
5. Concorrência
- a. Existe outra cadeia “Brio”, cujos funcionários vieram da distribuição tradicional e que têm um cartão que dá descontos. Começaram logo a espremer as margens dos produtores e isso faz com que os agricultores não queiram trabalhar com eles. Os clientes também sentem a diferença porque o Brio é um supermercado sem alma.
 - b. Os hipermercados também têm uma parte de agricultura biológica mas é vista como um luxo.
6. Operacional:
- a. Horário - de Segunda a Sábado das 9h às 20h
 - b. Número de funcionários - 15
 - c. Numero de lojas - 1
 - d. Projeto de expansão – não tem, pretende ter apenas uma loja. De futuro vê uma rede de lojas independentes que cooperam para compras.
 - e. Diversos projetos de apoio a criação de novos produtos pelos fornecedores mais qualificados.

A entrevista decorreu na zona de refeições do supermercado. É um espaço agradável onde se pode almoçar ou tomar outras refeições decorado com materiais reciclados.

ANEXO II – QUESTIONÁRIO

Este questionário insere-se no âmbito de uma Tese de Mestrado de Marketing Management no INDEG/ISCTE.

O objetivo é compreender os seus hábitos de consumo dos produtos hortícolas e frutícolas frescos.

Por favor responda com sinceridade. A confidencialidade das respostas será garantida.

Interesse no conceito

1. Conhece o conceito de Agricultura Urbana? *

Sim

Não

2. Quais as técnicas de produção em casa que conhece? (pode assinalar várias opções) *

Em vasos

Hidropónica

Aquapónica

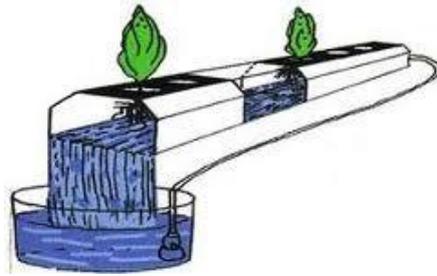
Telhados Verdes

Outra

*

Conceito de hidroponia

A técnica hidropónica permite a produção de produtos hortícolas sem recorrer à utilização de solo. O solo é substituído por uma solução de nutrientes misturada na água e bombeada até às raízes das plantas, que ficam em permanente contato com essa solução. Os produtos são colhidos no momento do consumo ou da compra.



Técnica Hidropónica

Hidroponia

3. Estaria disposto a consumir produtos produzidos em Portugal, com a técnica hidropónica? *

- Sim
- Não

4. Em relação à pergunta anterior, indique em que medida as razões seguintes são importantes para si. Utilize a escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "nada importante" e 7 a "extremamente importante").*

	1 "nada importante"	2	3	4	5	6	7 "extremamente importante"
Apoio à produção nacional *	<input type="radio"/>						
Melhor sabor e qualidade dos produtos *	<input type="radio"/>						
Maior frescura dos produtos *	<input type="radio"/>						
Não uso de pesticidas e herbicidas *	<input type="radio"/>						
Confiança na segurança alimentar *	<input type="radio"/>						
Preços dos produtos *	<input type="radio"/>						
Disponibilidade nos supermercados habituais *	<input type="radio"/>						

Interesse na produção em casa

5. Gostaria de produzir alguns produtos em sua casa, através da técnica hidropónica? *

- Sim
 Não

6. Em relação à pergunta anterior, indique o seu grau de concordância com as frases abaixo. Utilize a escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "discordo totalmente" e 7 a "concordo totalmente"). *

	1 "discordo totalmente"	2	3	4	5	6	7 "concordo totalmente"
É uma poupança no orçamento familiar *	<input type="radio"/>						
Para ter sempre produtos frescos *	<input type="radio"/>						
É mais saudável *	<input type="radio"/>						
É um hobby, gosto de plantas e de cuidar delas *	<input type="radio"/>						
Não tenho tempo para tratar das culturas *	<input type="radio"/>						
Não tenho conhecimentos para tratar das culturas *	<input type="radio"/>						
Não tenho nenhum espaço adequado *	<input type="radio"/>						

Interesse na produção em casa (cont.)

7. Tem algum espaço que gostasse de aproveitar para a produção através da técnica hidropónica? (pode assinalar várias opções) *

Varanda

Dentro de casa

Terraço

Quintal

Outro *

Interesse nos workshops

8. Estaria disposto a frequentar workshops de agricultura por hidroponia? *

Sim

Não

9. Em relação à pergunta anterior, indique o seu grau de concordância com as frases abaixo. Utilize a escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "discordo totalmente" e 7 a "concordo totalmente").*

	1 "discordo totalmente"	2	3	4	5	6	7 "concordo totalmente"
Apenas por curiosidade, mas não tenho interesse em produzir alimentos *	<input type="radio"/>						
Gostaria de iniciar a produção e pretendo saber mais sobre o assunto *	<input type="radio"/>						
Não tenho interesse no assunto *	<input type="radio"/>						
Não tenho tempo para o workshop *	<input type="radio"/>						
Não tenho tempo para aplicação das técnicas aprendidas *	<input type="radio"/>						

Conveniência

10. É consumidor de produtos hortícolas ou frutícolas previamente lavados e embalados? *

- Sim
- Não

11. Em relação à pergunta anterior, indique o seu grau de concordância com as frases abaixo. Utilize a escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "discordo totalmente" e 7 a "concordo totalmente").*

	1 "discordo totalmente"	2	3	4	5	6	7 "concordo totalmente"
É mais saudável *	<input type="radio"/>						
É mais ecológico *	<input type="radio"/>						
É mais saboroso *	<input type="radio"/>						
É mais prático *	<input type="radio"/>						
Evita-se o desperdício porque se aproveita a totalidade do produto *	<input type="radio"/>						
É mais fácil obter uma mistura de legumes *	<input type="radio"/>						
É demasiado caro *	<input type="radio"/>						
Não há muita variedade no supermercado que costumamos frequentar *	<input type="radio"/>						

Hábitos de compra

12. Indique em que medida os seguintes locais são importantes para si, na aquisição dos produtos hortícolas e frutícolas. Utilize a escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "nada importante" e 7 a "extremamente importante").*

	1 "nada importante"	2	3	4	5	6	7 "extremamente importante"
Hipermercados *	<input type="radio"/>						
Supermercados *	<input type="radio"/>						
Supermercados especializados *	<input type="radio"/>						
Praça / Mercado *	<input type="radio"/>						
Mercearias de bairro *	<input type="radio"/>						
Entregas em casa *	<input type="radio"/>						
Diretamente no Produtor *	<input type="radio"/>						
Feiras Regionais *	<input type="radio"/>						

13. Com que frequência, em média, compra este tipo de produtos: *

- 2 x por semana ou mais

- 1 x por semana
- 2 x por mês
- 1 x por mês ou menos

14. Indique com que frequência costuma adquirir os seguintes produtos frescos. Utilize a escala de 1 a 7 (em que 1 corresponde a "nunca" e 7 a "muito frequentemente"). *

	1	2	3	4	5	6	7 "muito frequentemente"
Frutas *	<input type="radio"/>						
Legumes para salada *	<input type="radio"/>						
Legumes para sopa ou para cozinhar *	<input type="radio"/>						
Ervas Aromáticas *	<input type="radio"/>						
Plantas Medicinais *	<input type="radio"/>						

15. Quais as marcas que costuma comprar? (pode assinalar várias opções) *

Vitacress

Florette

Luís Vicente

Marca própria do retalhista

Outra

*

Distribuição / Produto

16. Quais os locais, que na sua opinião, seriam mais apropriados para a venda da produção dos artigos da agricultura urbana. Escolha por grau de importância (do mais para o menos importante, atribuindo 1 ao mais importante). *

	1	2	3	4
Banca de rua na cidade	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>
Supermercados especialistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
Praça / Mercado	<input type="radio"/>			
Entrega porta a porta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

17. Quais dos seguintes produtos estaria disposto a comprar no supermercado hidropónico? (pode assinalar várias opções) *

- | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Alfaces | <input type="checkbox"/> Agriões | <input type="checkbox"/> Brócolos | <input type="checkbox"/> Salsa | <input type="checkbox"/> Amoras |
| <input type="checkbox"/> Tomates | <input type="checkbox"/> Espinafres | <input type="checkbox"/> Couves | <input type="checkbox"/> Coentros | <input type="checkbox"/> Framboesas |
| <input type="checkbox"/> Pimentos | <input type="checkbox"/> Abóboras | <input type="checkbox"/> Beringelas | <input type="checkbox"/> Manjeriço | <input type="checkbox"/> Uvas |
| <input type="checkbox"/> Pepinos | <input type="checkbox"/> Ervilhas | <input type="checkbox"/> Batatas | <input type="checkbox"/> Orégãos | <input type="checkbox"/> Melão |
| <input type="checkbox"/> Canónigos | <input type="checkbox"/> Feijão | <input type="checkbox"/> Hortelã | <input type="checkbox"/> Morangos | <input type="checkbox"/> Outro* <input type="text"/> |

Preços dos produtos

18. Indique o seu grau de concordância com a frase seguinte, utilizando uma escala de 5 pontos em que (1= Discordo totalmente, 2=Discordo, 3=Não concordo nem discordo, 4=Concordo, 5= Concordo totalmente): *

	1	2	3	4	5
Tendo por comparação os preços dos produtos previamente lavados e embalados nos hiper e supermercados habituais, eu estaria disposto a comprar produtos de agricultura por hidroponia mesmo que fossem um pouco mais caros *	<input type="radio"/>				

Identificação

19. Na sua opinião, qual o melhor nome para a identificação de um supermercado hidropónico junto dos consumidores? *

- A Quinta
- Agricultura em casa
- Agriculturban
- Hidropolis
- Greens
- Eat YOUR Vegies
- Green shop
- My farm
- Go Green
- Outro *

Dados demográficos

20. Sexo *

- Masculino
- Feminino

21. Idade? *

22. Grau de escolaridade? *

- 1º ciclo (antiga instrução primária)
- 9º ano
- 12º ano
- Formação Superior
- Formação Pós-graduada

23. Qual é o concelho da sua área de residência? *

24. Qual o rendimento líquido disponível do seu agregado familiar mensalmente? *

- Até 1000€
- Entre os 1000€ e os 2000€
- Entre os 2001€ e os 3000€
- Acima de 3000€

Agradecimento

Obrigada pela sua participação.

ANEXO III – EXEMPLOS DE CONCORRÊNCIA DIRETA

Equipamentos:

- G-Tools . <http://www.g-tools.nl/eng/webshop.php?categorie=1>



IMAGEM 6 – EQUIPAMENTO HIDROPÓNICO DA G-TOOLS

Estufas:

- Grupo Hubel – empresa americana, com sede em Olhão e uma delegação em Alpiarça, com produção própria mas também tem soluções “chave na mão” de construção de estufas para a exploração agrícola: <http://www.hubel.pt/portfolio/?seccao=9&empresa=21>. Não têm soluções para particulares.
- Hidrovista Unipessoal, Lda – Participam em feiras como forma de divulgação do negócio. São da zona de Leiria e também podem ser encontrados no sítio <http://www.hidrovista.pt/#>.
- Nutricultura - Técnicas Agrícolas. Lda – empresa madeirense que se dedica à agricultura tradicional e por hidroponia. Podem ser contados através do sítio: <http://www.nutricultura.com/contactos>



IMAGEM 7 – ESTUFA EM EXPLORAÇÃO AGRÍCOLA COM EQUIPAMENTOS HIDROVISTA



IMAGEM 8 – EQUIPAMENTO PARA PARTICULARES DA HIDROVISTA

Consumíveis:

- A Loja da Maria – lojas em Lisboa, Porto, Coimbra e Caldas da Rainha, abertas das 13h às 20h e loja online em <http://www.alojadamaria.com/pt/produtos>. Aqui as entregas são gratuitas caso a compra atinja os 50€ e não exceda os 10Kg.
- Urban Jungle, Lda Horticultura e material elétrico – em Vila Franca de Xira, aberta de 2ª a Sábado, das 15h às 20h e com loja online em <http://www.urbanjungle.pt/index.php?p=lista&c=68>. Sistemas de pagamento aceites: Visa, Mastercard, Multibanco ou Paypal. Custos de envio suportados pelo cliente com entregas entre os 2 a 5 dias.
- Hydroponics.eu – loja online <http://www.hydroponics-growshop.es/>
- GHE General Hydroponics - http://po.eurohydro.com/hydro_systems.html

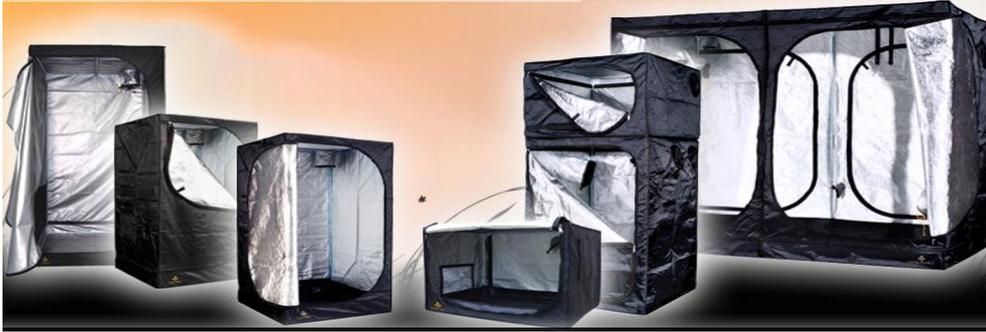


IMAGEM 9 – ARMÁRIOS DE CULTIVO NA URBAN JUNGLE



IMAGEM 10 – KIT DE CULTIVO HIDROPÓNICO NA LOJA DA MARIA

Decoração:

- Aerogarden – loja online americana <http://www.aerogarden.com/>

The AeroGarden Family...



IMAGEM 11 – JARDINS NA AEROGARDEN.COM

Alguns protótipos de equipamentos que ainda não existem à venda:

- Protótipo Hyundai - <http://www.futureearth.com.au/science/nano-farms/>



IMAGEM 12 – HYUNDAI NANO KITCHEN

- Protótipo Green Wheel de uma empresa Milanesa pertencente aos designers Libero Rutilo e Ekaterina Shchetina

<http://www.designlibero.com/portfolio/product-design/the-green-wheel/>



IMAGEM 13 – GREEN WHEEL

- Protótipo da designer Clement Sarrodie

<http://shoeboxdwelling.com/2012/09/28/botanic-hydroponic-furniture/>



IMAGEM 14 – MESA DE CAFÉ HIDROPÓNICA

ANEXO IV – DEFINIÇÃO DE MERCADO POTENCIAL

Nos cálculos para definição do mercado potencial foram considerados os seguintes dados:

Distrito	a - Classe Alta e Média Alta (2004)	b - Classe Média (2004)	a+b	NUT II
Aveiro	13,4%	25,0%	38,4%	Norte
Beja	11,9%	22,4%	34,3%	Alentejo
Braga	12,0%	24,4%	36,4%	Norte
Bragança	12,2%	22,1%	34,3%	Norte
Castelo Branco	12,6%	23,0%	35,6%	Centro
Coimbra	18,6%	23,7%	42,3%	Centro
Évora	13,4%	24,2%	37,6%	Alentejo
Faro	15,0%	29,2%	44,2%	Algarve
Guarda	12,2%	22,9%	35,1%	Norte
Leiria	11,2%	25,5%	36,7%	Centro
Lisboa	28,0%	30,1%	58,1%	Lisboa
Portalegre	12,2%	22,7%	34,9%	Centro
Porto	17,4%	26,0%	43,4%	Norte
Santarém	13,2%	25,2%	38,4%	Centro
Setúbal	18,9%	30,0%	48,9%	Lisboa
Viana do Castelo	11,2%	22,5%	33,7%	Norte
Vila Real	12,6%	21,6%	34,2%	Norte
Viseu	12,0%	22,0%	34,0%	Norte
Açores			0,0%	Madeira
Madeira			0,0%	Açores

Fonte: Grupo Marktest

TABELA 34 – CLASSES SOCIAIS POR DISTRITO

NUTS	Total geral	Hotéis						Apartamentos turísticos	Aldeamentos turísticos	Hotéis-apartamentos				Pousadas	Motéis, estalagens e pensões
		Total	****	****	***	** / *	Total			***	**	***	**		
PORTUGAL	2 019	873	73	294	306	200	184	40	144	7	83	54	39	739	
CONTINENTE	1 752	770	62	239	277	192	151	39	103	5	59	39	37	652	
Norte	453	205	10	64	62	69	10	1	5	0	1	4	11	221	
Centro	414	218	5	42	108	63	6	3	7	0	4	3	9	171	
Lisboa	311	175	26	71	49	29	4	4	11	1	9	1	3	114	
Alentejo	158	60	2	16	26	16	9	4	8	0	3	5	11	66	
Algarve	416	112	19	46	32	15	122	27	72	4	42	26	3	80	
REG. AUTÓNOMA AÇORES	80	42	0	21	16	5	12	0	5	0	4	1	1	20	
REG. AUTÓNOMA MADEIRA	187	61	11	34	13	3	21	1	36	2	20	14	1	67	

Fonte: INE – Inquérito à Permanência de Hóspedes e Outros dados na Hotelaria 2011

TABELA 35 – ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O TIPO, POR REGIÕES (NUT II)

Nome	Localização	Tipo	n.º de restaurantes
Arcadas da Capela (Quinta das Lágrimas)	Coimbra	1 estrela Michelin	1
Feitoria	Lisboa	1 estrela Michelin	1
Fortaleza do Guincho	Cascais	1 estrela Michelin	1
Henrique Leis	Almancil	1 estrela Michelin	1
Il Gallo d'Oro	Funchal	1 estrela Michelin	1
Largo do Paço (Casa da Calçada)	Amarante	1 estrela Michelin	1
São Gabriel	Almancil	1 estrela Michelin	1
Tavares	Lisboa	1 estrela Michelin	1
The Ocean (Vila Vita Parc)	Armação de Pêra	2 estrelas Michelin	1
The Yeatman	VNG	1 estrela Michelin	1
Vila Joya	Albufeira	2 estrelas Michelin	1
Willie's	Quarteira	1 estrela Michelin	1

TABELA 36 – RESTAURANTES COM ESTRELAS MICHELIN EM 2012

Nome	Localização	Tipo	n ° de restaurantes
Go Natural	todo país	Cadeias de restaurantes	25
H3	todo país	Cadeias de restaurantes	38
Mc Donalds	todo país	Cadeias de restaurantes	135
Vitaminas	todo país	Cadeias de restaurantes	55

TABELA 37 – CADEIAS DE RESTAURANTES

Nome	Localização	Tipo	n ° de restaurantes
A Casinha	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Artemísia	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Barão Fladgate	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Brasserie Irene Jardim	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Bull & Bear	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Casa Branca	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Casa da calçada	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Casa da Música	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Cheddar Tea & Fondue	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Clube da Gula	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Comercial	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Costume Bistrô	Porto	Porto restaurant week 2012	1
D. Pedro II	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Food & Friends - Holliday inn Porto Gaia	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Foz Velha	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Góshô	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Great	Porto	Porto restaurant week 2012	1
O Mesa	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Pedro Lemos	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Porto Novo - Hotel Sheraton	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Pousada do Porto - Palácio do Freixo	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Praia da Luz	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Quinta da Boeira	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Restaurante DOP	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Restaurante Panorâmico Portucale	Porto	Porto restaurant week 2012	1
Salsa & Loureiro	Porto	Porto restaurant week 2012	1

TABELA 38 – RESTAURANTES NA PORTO WEEK 2012

Nome	Localização	Tipo	n.º de restaurantes
Adlib Restaurante	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Afreudite	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Aqua	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Arola	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Assinatura	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Aura	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Aviz – Hotel Aviz	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Bata Preta	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Bica do Sapato	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Bonsai - Fontana Park Hotel	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Brasserie Flo	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Cantina da Estrela	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Casa da Dizima	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Casa Gallega	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Casa Nepalesa	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Clara Chiado	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Clara Jardim Restaurante	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Claro	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Colares Velho	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Come Prima	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Eleven	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Espaço Lisboa	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Estufa Real	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Faz Figura	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Faz Gostos by Duval	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Flores - Bairro Alto Hotel	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Fornaria Estado Líquido	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Fornos do Padeiro	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Fusion Sushi - Estado Líquido	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Gemelli	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Guarda real palácio	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Il Mercato	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
In Fusion	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Jockey	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Kaetano	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Kais	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Mensagem – Altis	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Mezzaluna	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Midori	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Momo	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
No Ponto	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Open, Brasserie Mediterrânica	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Panorama - Hotel Sheraton	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Pap'Açorda	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Pedro e o Lobo	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Petra Rio	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Populi	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Quinta dos Frades by Chakall	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Restaurante El Corte Inglés	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Rossio – Altis	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Rota das Sedas	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Sakana Restaurante Bar Sushi	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Saldanha Mar	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Sem Dúvida	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Sessenta	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Sommer	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Spot São Luiz	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Tágide	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Teatro Nacional S. Carlos	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Terraço (Hotel Tivoli)	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Tertúlia do Paço	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
The Decadente	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Típico - Corinthia Hotel Lisbon	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Varanda de Lisboa - Hotel Mundial	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Vela Latina	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
XL	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1
Zina Food & Wine	Lisboa	Lisbon restaurant week 2012	1

TABELA 39 – RESTAURANTES NA LISBON WEEK 2012

ANEXO V – PRINCIPAIS CONCLUSÕES DA ANÁLISE QUANTITATIVA

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL						
Kitchen Cultivator	537.056	608.485	720.750	853.729	1.011.242	1.197.816
Quantidades vendidas	300	330	380	437	502	578
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	10,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Preço Unitário	1.788,34	1.841,99	1.897,25	1.954,17	2.012,79	2.073,18
Commercial Cultivator	48.140	54.543	64.606	76.526	90.645	107.369
Quantidades vendidas	10	11	12	14	17	19
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	10,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Preço Unitário	4.877,46	5.023,78	5.174,49	5.329,73	5.489,62	5.654,31
TOTAL	585.197	663.028	785.357	930.255	1.101.887	1.305.185
TOTAL VENDAS	585.197	663.028	785.357	930.255	1.101.887	1.305.185
IVA VENDAS	134.595	152.496	180.632	213.959	253.434	300.193
	23%					
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	585.197	663.028	785.357	930.255	1.101.887	1.305.185
IVA	134.595	152.496	180.632	213.959	253.434	300.193
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	719.792	815.525	965.989	1.144.214	1.355.321	1.605.378
Perdas por imparidade	0	0	0	0	0	0

TABELA 40 – VOLUME NEGÓCIOS

CMVMC	Margem Bruta	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MERCADO NACIONAL		347.115	381.826	439.100	504.965	580.710	667.816
Kitchen Cultivator	43,15%	318.330	350.163	402.688	463.091	532.554	612.437
Commercial Cultivator	42,63%	28.785	31.663	36.413	41.874	48.156	55.379
TOTAL CMVMC		347.115	381.826	439.100	504.965	580.710	667.816
IVA	23%	79.836	87.820	100.993	116.142	133.563	153.598
TOTAL CMVMC + IVA		426.951	469.646	540.093	621.107	714.273	821.414

TABELA 41 - CMVMC

					2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento					0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Subcontratos	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidade e propaganda	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vigilância e segurança	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	23%	100%		150,00	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92	2.086,69
Comissões	23%	0%	100%		70.223,63	79.563,37	94.242,82	111.630,62	132.226,46	156.622,25
Conservação e reparação	23%	50%	50%	100,00	9.877,87	12.654,79	18.764,01	21.398,61	24.428,40	27.912,66
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Livros e documentação técnica	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de escritório	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Artigos para oferta	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Combustíveis / Aluguer de Baterias	23%	100%		130,89	1.570,73	1.570,73	1.570,73	1.570,73	1.570,73	1.570,73
Água	6%	100%		15,00	180,00	185,40	190,96	196,69	202,59	208,67
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de pessoal	23%	100%		878,11	10.537,27	10.537,27	10.537,27	10.537,27	10.537,27	10.537,27
Transportes de mercadorias	23%	0%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos de Entregas	23%	0%	100%		3.471,15	3.818,26	4.391,00	5.049,65	5.807,10	6.678,16
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		1.000,00	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
Comunicação	23%	0%	100%		38.681,43	41.813,85	45.752,33	58.599,55	51.813,71	55.365,44
Seguros	0%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Royalties	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Despesas de representação	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Outros serviços	23%	100%			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE					154.342,08	170.537,67	196.454,93	230.619,10	248.871,34	281.848,80
FSE - Custos Fixos					37.026,93	39.014,79	42.686,78	44.639,99	46.809,86	49.226,62
FSE - Custos Variáveis					113.844,00	127.704,62	149.377,14	180.929,46	196.254,38	225.944,01
TOTAL FSE					150.870,93	166.719,41	192.063,93	225.569,45	243.064,24	275.170,64
IVA					28.710,87	32.259,89	37.990,10	45.594,38	49.513,13	56.789,40
FSE + IVA					183.052,95	202.797,56	234.445,03	276.213,49	298.384,47	338.638,20

TABELA 42 – FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Investimento	-12.709	-1.312	-2.261	-2.171	-88	-1.331
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	-13.000	-1.300	-2.300	-2.200	-100	-1.400

Fontes de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos	0	1.308	26.415	58.751	115.905	182.444
Capital	50.000	15.000				
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	50.000	16.308	26.415	58.751	115.905	182.444

N.º de anos reembolso
Taxa de juro associada

4
11,80%

TABELA 43 - FINANCIAMENTO

ANEXO VI – FORMALIDADES DA CONSTITUIÇÃO DE UMA EMPRESA

Através dos balcões de atendimento “Empresa na Hora” ou do *site* disponível em http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_inicio, alguns dos passos para a constituição da empresa anteriormente obrigatórios, deixam de ser necessários, tornando todo o processo bastante mais simplificado:

1. Não é necessário obter previamente o Pedido do Certificado de Admissibilidade de firma ou denominação de Pessoa Coletiva e pedido do Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Coletiva, através do Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC).
2. No momento da constituição é comunicado o código de acesso ao cartão eletrónico da empresa, o número de identificação da Segurança Social e ficam, desde logo, na posse da empresa o pacto social e o Código de Acesso à Certidão Permanente do registo comercial pelo prazo de três meses.
3. Deixa de ser necessária a realização da Escritura Pública, no Cartório Notarial.
4. O registo do contrato da sociedade é publicado de imediato no sítio "<http://publicacoes.mj.pt/>", de acesso público e gratuito.
5. É atribuído registo de domínio na internet .pt a partir da firma da empresa, através da Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN) e é gratuito durante o primeiro ano.
6. Depósito do Capital Social mínimo realizado numa conta da Sociedade no prazo de 5 dias após a constituição.
7. Declaração de Início de Atividade através do serviço de Finanças, no prazo de 15 dias após a constituição.