

Plano de Negócio – “Prazeres do Campo”

Joana Agostinho Silva

Projeto de Mestrado  
Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:  
Prof. Doutor José Paulo Esperança, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Finanças

Abril 2013



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

EDM – Entre Douro e Minho

FAO - Food and Agriculture Organization

GPP – MAMAOT - Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território

IFOAM – International Federation of Organic Agriculture Movements

INE – Instituto Nacional de Estatística

MPB – Modo de Produção Biológico

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PAC- Política Agrícola Comum

PIB – Produto Interno Bruto

ProDeR – Plano de Desenvolvimento Rural

SAU – Superfície Agrícola Utilizada

TIR- Taxa Interna de Rentabilidade

UE – União Europeia

VAL- Valor Atual Líquido



## RESUMO

A presente Dissertação de Mestrado pretende avaliar a viabilidade de implementar uma empresa de produção de produtos biológicos, com sede em Guimarães, Portugal.

A Agricultura em Portugal sempre foi um sector com grande peso, contudo, após a revolução de Abril em 1974, verificou-se um decréscimo na aposta neste sector, nomeadamente ao nível da produção de azeite e hortícolas, tendo apenas o vinho mantido a sua posição de destaque. Nos últimos anos esta tendência tem-se invertido e o apoio financeiro a nível Europeu permitiu a Portugal voltar a apostar neste sector e assim colocar a Agricultura na posição de destaque que lhe é devida, uma vez que sem a produção de alimentos não seria possível vivermos.

Contudo, a produção atual de alimentos tem tido um efeito nefasto no ecossistema e a nível mundial vive-se com uma preocupação constante relativamente aquilo que produzimos e à forma com que isso se reflete, não só no ambiente, mas também na sociedade e na economia das diferentes regiões. Daí torna-se necessário avaliar novas formas de agricultura que cumpram o objetivo de produção não descurando a sustentabilidade do nosso planeta.

Assim, a escolha recaiu sobre a Agricultura Biológica, que se verifica como a alternativa mais viável, apesar de ainda não estar comprovada a sua eficácia a nível de rendimento de produção comparativamente aos métodos convencionais, os consumidores conscientes da sua saúde estão dispostos a pagar por produtos orgânicos. Adicionalmente, os benefícios sociais decorrentes da salvaguarda do ambiente, o respeito pela cultura e herança das comunidades traduz-se, no caso da Agricultura Biológica, em *income* financeiro proveniente de diversas Entidades como a União Europeia.

Palavras-chave: Agricultura; Agricultura Biológica; Ambiente; Sustentabilidade; Saúde.

Classificação Jel: M10 – Geral, M13 – Novas empresas, startups; Q10 – Geral.

## **ABSTRACT**

This Master Thesis aims to assess the economic feasibility of a new venture that produces biological products in Guimarães, Portugal.

Agriculture in Portugal has always been a sector with great significance, however, after the revolution in 1974, there was a decrease in interest in this sector, particularly in terms of olive oil and vegetables production. Only the wine production maintained a prominent position. In recent years this trend reversed and the financial support from Europe allowed Portugal to reinvest in this sector and put Agriculture in the prominent position it should be, or else, without food production we would not be able to survive.

However, the current production of food has negative environmental externalities and on worldwide level there is a constant concern regarding what we produce and the way it reflects not only on the environment, but also in society and on the economy of the different regions. Therefore it is necessary to evaluate new forms of agriculture that can be able to meet the production level required without neglecting the sustainability of our planet.

Thereby, the choice is Organic Farming, which appears as the most feasible alternative, because although its yield is lower than conventional farming, health conscious consumers are willing to pay a prize for organic products. Moreover, the social benefits arising from safeguarding of the environment and respecting the culture and heritage of communities translate, in the case of organic farming, into financial support from entities such as the European Union.

**Keywords:** Agriculture; Organic Farming; Environment; Sustainability; Health..

**Jel Classification:** M10 - General, M13 - New firms, startups, Q10 - General.

## ÍNDICE

Lista de Abreviaturas.....	i
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
1. Sumário Executivo .....	1
2. Identificação do Promotor .....	3
3. Revisão da Literatura.....	5
3.1. Tipos de Agricultura.....	5
3.2. Agricultura Biológica .....	7
3.2.1. Conceito de Agricultura Biológica.....	7
3.2.2. Princípios da Agricultura Biológica .....	8
3.2.3. Agricultura Biológica e Sustentabilidade .....	9
3.2.4. Eficiência da Agricultura Biológica .....	10
3.2.5. Vantagens do Consumo de Produtos da Agricultura Biológica .....	12
3.2.6. Produtos com Origem Biológica.....	14
3.2.7. PAC – Política Agrícola Comum .....	16
4. Síntese de Comparação entre Tipos de Agricultura .....	19
5. Análise de Mercado .....	21
5.1. Análise PESTE .....	21
5.2. Análise 5 Forças de Porter.....	26
5.3. Mercado Nacional .....	29
5.3.1. Produtividade.....	31
5.3.2. Preços .....	31
5.4. Mercado Potencial .....	32
5.5. Financiamento .....	32
6. Análise Interna.....	35
6.1. Visão, Missão e Valores .....	35
6.2. Fatores Críticos de Sucesso e Vantagens Competitivas.....	35
7. Análise Competitiva .....	39
7.1. SWOT.....	39
8. Objetivos do Plano .....	41
9. Estratégia de Desenvolvimento .....	43
10. Definição das Políticas de Implementação.....	45
10.1. Posicionamento e Segmento-Alvo.....	45
10.2. Conceito e Marca .....	46
10.3. Concorrência.....	47

10.4.	Análise 7P's .....	47
10.4.1.	Produto .....	47
10.4.1.2.	Método de Produção .....	50
10.4.1.3.	Serviço .....	51
10.4.1.4.	Embalagem .....	51
10.4.2.	Comunicação .....	52
10.4.3.	Distribuição .....	54
10.4.4.	Preço .....	55
10.4.5.	Pessoas.....	56
10.4.6.	Processos .....	58
10.4.7.	Evidência Física.....	58
10.5.	Estratégia Legal e Financeira.....	59
11.	Requisitos para a Implementação .....	61
12.	Análise Financeira .....	63
12.1.	Investimento.....	63
12.2.	Financiamento.....	63
12.3.	Custos Provisionais .....	64
12.4.	Proveitos Provisionais.....	64
12.5.	Resultados Provisionais .....	64
12.6.	Autonomia e Liquidez Financeira.....	65
13.	Conclusões.....	67
14.	Referências Bibliográficas.....	69
15.	Anexos.....	75

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Quadro Resumo.....	23
Figura 2 – 5 Forças de Porter.....	31
Figura 3 – Evolução da Área Convertida e o Número de Produtores em Modo Biológico.....	34
Figura 4 – Logotipo da Marca.....	49
Figura 5 – Logotipo de Certificação Agricultura Biológica.....	55
Figura 6 – Estrutura Organizacional.....	59
Figura 7 – Processos.....	62

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Vantagens Competitivas.....	41
Tabela 2 – Calendário de Produção da Alface.....	51
Tabela 3 – Calendário de Produção do Tomate.....	52
Tabela 4 – Calendário de Produção da Couve-Galega.....	52
Tabela 5 – Calendário de Produção do Tomilho.....	53



## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Como desenvolver a economia, a aposta em produtos nacionais e ainda contribuir para uma alimentação mais saudável que consequentemente irá promover melhor qualidade de vida?

A Prazeres do Campo pretende responder a todos os pontos colocados na questão, tornando-se numa empresa que produzirá produtos agrícolas biológicos que posteriormente irá vender através de grandes centros de distribuição, nunca descuidando o contacto mais pessoal através de entregas ao domicílio. Com sede em Guimarães, esta empresa pretende fornecer aos Clientes portugueses os melhores produtos agrícolas para a sua alimentação.

O mercado da Agricultura Biológica encontra-se em expansão, as entidades comunitárias e mundiais estão dispostas a apostar neste tipo de agricultura e uma vez que Portugal ainda é um mercado em desenvolvimento, a Prazeres do Campo irá utilizar esta oportunidade para se desenvolver e apresentar aos consumidores uma escolha alimentar mais segura, saudável e nacional.

Apesar de o terreno já ser da posse da promotora será necessário investir em limpeza de terreno, armazém e estufa, que representam a maior fatia do investimento, pelo que será necessário recorrer a apoios financeiros comunitários, como o ProDeR. Assim o início da atividade será em 2015, com um investimento inicial de 488.660€ divididos em 90.000€ de capital próprio, uma linha de crédito ao investimento no valor de 170.000€ e os restantes 230.000€ serão atribuídos através do programa da ProDer, Instalação de Jovens Agricultores.

Tendo em conta esta informação, o projeto encontra-se estruturado da seguinte forma:

Numa primeira fase realizou-se uma análise estratégica do mercado da Agricultura Biológica em Portugal, focando os produtos hortícolas tanto a nível nacional como especificamente na área de EDM, onde está incluída a região de Guimarães.

Tendo por base a análise do mercado verifica-se que a indústria da Agricultura Biológica está em crescimento e é cada vez mais uma aposta de Portugal e

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

principalmente da Europa. A criação de legislação aplicada à Agricultura Biológica é o exemplo mais visível dessa aposta, bem como a certificação, através da criação de um logotipo que transmita aos consumidores confiança e qualidade nos alimentos que compra.

O aumento da preocupação com a saúde, a alimentação e a qualidade de vida são fatores cada vez mais importantes no momento da compra e o facto de o país estar a viver uma crise económica, leva a que os consumidores portugueses deem cada vez mais importância aos produtos nacionais.

Posteriormente foi efetuada a análise interna da Prazeres do Campo, que compreende quais os objetivos e estratégias seguidas para o crescimento e desenvolvimento da empresa, bem como as políticas que devem ser implementadas.

Destaca-se que para além do foco de comunicação associada à qualidade e certificação dos produtos, um dos fatores que a Prazeres do Campo terá em conta serão os canais de distribuição. Os produtos agrícolas biológicos têm ainda pouca visibilidade nos grandes centros de compras, por isso torna-se necessário apostar em parcerias com os principais *players* deste sector. Para além disso, verifica-se que, devido à sazonalidade dos produtos agrícolas, é essencial à Prazeres do Campo criar uma associação de produtores que possa oferecer aos consumidores um conjunto completo de produtos agrícolas através de serviço de entregas ao domicílio.

Este projeto define-se como uma aposta com base na tradição social, preservação do ambiente e na viabilidade. Trata-se de um projeto viável, com um período de *payback* de 5 anos, apresentando uma VAL (Valor Atual Líquido) de 3.748,440€ e uma TIR (Taxa de Rendabilidade Interna) de 57,86%.

O terceiro ano de atividade irá representar uma nova fase na Prazeres do Campo, com o aumento de 2 hectares na exploração de forma a exportar parte da produção efetuada.

## **2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR**

O presente plano de negócio tem como promotora, Joana Filipa Agostinho da Silva, nascida a 1986/11/20, Cartão de Cidadão nº 13054658, licenciada em Marketing pelo ISCTE em 2008, estando nesta fase a finalizar o Mestrado em Gestão Empresarial no INDEG/ISCTE.

A sua experiência profissional remonta a 2008, tendo iniciado funções na área comercial de grandes empresas nacionais, tanto no sector das telecomunicações como na banca. No ano de 2011 alterou as suas funções e integrou o departamento de marketing nos CTT, Correios de Portugal, trabalhando a área de publicidade nas Estações de Correio a nível nacional. Presentemente exerce funções como Técnica de Marketing na Companhia de Seguros Allianz Portugal, S.A.

O facto de não ter nenhuma experiência profissional na área da agricultura não é um impedimento, sendo que atualmente encontra-se inscrita no curso de Agricultura Biológica, homologado pelo MAMAOT e fornecido pela Agrobio.

Os principais motivos de aposta neste negócio são: O desejo de criar e fazer crescer um negócio próprio centrado num tema cada vez mais importante para as sociedades, aliando a sustentabilidade ambiental, criando maior consciência dos benefícios da agricultura biológica, ao sucesso comercial. Para além disso, foram consideradas também as ligações já existentes na família a este sector, aproveitando os conhecimentos já adquiridos e aplicando-lhes um toque de modernidade.



### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1. TIPOS DE AGRICULTURA**

A palavra agricultura deriva do Latim Ager (Campo ou do campo) e Culture (cultivo, modo de cultivar) e segundo Sachs J. et al (2010) “a agricultura é sem dúvida um dos sistemas ecológicos mais importantes do mundo.”.

A Agricultura sempre esteve presente nas sociedades e ao longo dos tempos a forma de cultivo foi evoluindo, sendo que pode-se afirmar que existem diversas formas nos dias de hoje de cultivar o campo. De acordo com Chiaraboli, A. (2011), face aos métodos de produção existentes e às crescentes preocupações, podemos caracterizar três tipos de agricultura: a agricultura convencional, a agricultura biológica e agricultura biotecnológica.

- A agricultura convencional, segundo Ehlers (1996) citado por Kamiyama A. et al (2011) tem como principal objetivo maximizar os lucros e produtividade utilizando máquinas e produtos químicos, como fertilizantes e pesticidas, que em última análise acarretam problemas ambientais, como a erosão dos solos e a perda de matéria orgânica.

Para Prospero P. et al (2010), o facto de os métodos e técnicas utilizados na designada agricultura convencional levarem à perda de material orgânico assume extrema importância, pois implica que os solos se tornam menos férteis e conseqüentemente os produtores tenham de recorrer a mais químicos artificiais de forma a aumentar a produtividade das suas culturas, o que se torna assim num ciclo vicioso que terá implicações a vários níveis, como por exemplo, ambiental, pois a utilização dos químicos prejudica os solos, que em última instância não poderão voltar a ser utilizados. Existem também implicações ao nível económico, no sentido em que os produtores terão de gastar sempre mais fertilizantes, mais combustível e energia para produzir nos solos já desgastados ou quando já não for possível, em novos solos.

- Por outro lado, apresenta-se a Agricultura Biológica, que de acordo com Adl S. et al (2011) “é um sistema agrícola em crescimento”, que teve duas fases, sendo

que a designada Agricultura Biológica moderna surgiu no século XX com o objetivo de ser uma alternativa ao sistema agrícola em vigor, que utilizava, como já descrito, métodos intensivos de modo a aumentar a produtividade.

Segundo Fromartz S. (2007), a saúde, o bem-estar dos animais e a envolvente ambiental não deveriam sofrer as consequências do aumento das produções agrícolas.

- Por fim, mas não menos importante, é necessário fazer referência à agricultura biotecnológica, que de acordo com Azadi H. et al (2011) define-se como um conjunto de técnicas com base na alteração genética de modo a produzir ou modificar produtos agrícolas.

O principal objetivo deste tipo de agricultura é a produção de alimentos transgénicos, que mais facilmente evitam as pragas e não necessitam de qualquer recurso a fertilizantes ou químicos que danifiquem o seu valor nutritivo. A biotecnologia pode vir a tornar-se muito relevante na produção agrícola, pois aplica técnicas moleculares em função dos genes que permite modificar os produtos aumentando a sua produção de forma sustentada ou desenvolver novos produtos agrícolas (Takeda S. e Matsuoka M. 2008).

Verifica-se assim, que a Agricultura é cada vez mais um conceito multifuncional e que de acordo com Van Huylenbroeck, G. et al (2007) citando Hediger (2004), define-se como uma atividade económica que fornece muito mais do que comida, disponibiliza vários *outputs* para a sociedade a nível social, ambiental e económico.

De forma a disponibilizar os *outputs* corretos para a sociedade, isto é, alimentos saudáveis, nutritivos e que tenham sido produzidos de forma natural sem recurso a químicos e pesticidas que prejudicam o ambiente e o espaço territorial, são exigidos maiores recursos financeiros aos produtores. É necessário assimilar que a agricultura convencional necessita de ser alterada, pois de acordo com Saschs J. et al (2010), os sistemas atuais de produção agrícola prejudicam o bem-estar das comunidades.

Torna-se assim necessário analisar alternativas sustentáveis, que venham complementar e melhorar as técnicas e métodos existentes, tendo em conta as necessidades das populações.

## **3.2. AGRICULTURA BIOLÓGICA**

### **3.2.1. CONCEITO DE AGRICULTURA BIOLÓGICA**

A Agricultura Biológica é um conceito em constante evolução e sempre esteve presente nas civilizações, contudo o acesso a maquinaria, a necessidade de produção em grandes quantidades no menor espaço de tempo e a massificação das técnicas agrícolas que recorrem de agentes químicos, fez com que este género de Agricultura fosse perdendo terreno face à Agricultura designada convencional.

Nos anos 60, tanto na Europa como nos Estados Unidos da América começaram então a surgir preocupações relativamente à saúde e ao ambiente derivado dos métodos utilizados na agricultura convencional, como o uso de pesticidas e o excessivo consumo de energia e combustíveis fósseis, e assim “ressurgiu” a Agricultura Biológica Moderna (IFOAM 2009).

Foram já muitos os autores que ao longo dos anos contribuíram para o estudo da Agricultura Biológica, sendo que de acordo com Wenalt e Taylor (1999) citados por Venkatasubramanian, C. (2011), a Agricultura Biológica “é um sistema de agricultura holística, que incorpora técnicas de produção baseadas na ciência moderna, bem como conhecimentos antigos” que exclui a utilização de todo o tipo de químicos, fertilizantes não orgânicos ou aditivos.

Por seu lado, Adl, S. et al (2011) indica que “a Agricultura Biológica é um sistema agrícola em rápido crescimento” e tem ganho popularidade junto dos consumidores e produtores por todo o mundo.

Denota-se assim, que a Agricultura Biológica está relacionada com a protecção do ambiente e a utilização de matérias orgânicas. O facto de utilizar métodos e técnicas que evitam os químicos tem um enorme potencial para mitigar os efeitos negativos da agricultura no aquecimento global, o que irá “contribuir para a estabilização da cadeia de abastecimento que é ameaçada pelas alterações climáticas.”(Aubert (2007) citado por Kaswan S. et al, 2012).

Mas a Agricultura Biológica vai mais além da protecção ao meio-ambiente, o facto de ser constituída por um conjunto de táticas que pretendem minimizar os impactos resultantes da utilização de fertilizantes não orgânicos, pesticidas ou tratamentos químicos, assume um papel importante na saúde pública, pois os seus produtos têm maior valor nutritivo e não sofrem qualquer alteração derivada de pesticidas ou químicos (Biello D. 2012).

Verifica-se assim que a Agricultura Biológica centra-se em pontos essenciais para o bem-estar individual e coletivo da sociedade, pois a sua filosofia está associada ao respeito pelo ambiente, ao nível de controlo de pragas nas explorações agrícolas, evitando o uso de herbicidas, pesticidas, fertilizantes ou manipulações genéticas, utilizando diferentes técnicas que contribuem para o equilíbrio do ecossistema e consequente redução da poluição (Comissão Europeia, 2012).

E para que esta prática agrícola possa beneficiar de todas as vantagens a nível ambiental, social e económico, é necessário que seja entendida como um sistema intensivo de conhecimento pois cada matéria orgânica, cada nova tecnologia existente contribui de diferente maneira para a Agricultura Biológica permitindo que esta se modernize sem prejudicar a sua envolvente e assim a principal fonte de rendimento. Os solos, manter-se-ão férteis e irão providenciar os nutrientes necessários para cada cultura específica (Seufert (2012) citado por Biello D. 2012).

### **3.2.2. PRINCÍPIOS DA AGRICULTURA BIOLÓGICA**

De forma a dar maior sustentabilidade aos benefícios e objetivos da Agricultura Biológica foram criados princípios que de acordo com a IFOAM (2005) “constituem uma fonte de inspiração para o movimento da Agricultura Biológica em todas as suas vertentes”.

Um dos princípios é o da Saúde e segundo Kaswan, S. et al (2012), a agricultura biológica deve preservar e melhorar a qualidade dos solos e garantir a saúde dos seres humanos, dos animais e das plantas. Visto que para a IFOAM (2005) a saúde é muito mais que a ausência de enfermidades, trata-se da manutenção do bem-estar do ser humano a nível físico, psicológico, social e ecológico.

De acordo com Kaswan, S. et al (2012), o princípio da Ecologia centra-se no objetivo de que a Agricultura Biológica deverá alcançar a sustentabilidade ecológica através do uso dos recursos naturais disponíveis. Adicionalmente, existe ainda o Princípio da Justiça, que citando o IFOAM (2005) “A Agricultura Biológica deverá se basear em relações justas no que diz respeito ao ambiente comum e às oportunidades da vida”.

Este princípio baseia-se no facto de ser essencial o respeito e justiça por todos os envolvidos na cadeia de produção, a que abrange também os direitos dos animais até à venda e consumo, salvaguardando os direitos dos produtores, distribuidores, comerciantes, trabalhadores e os consumidores.

Por fim, o último princípio é o da Precaução, que de acordo com a Agrobio (2011), indica que os produtores devem ter em mente três questões relevantes na escolha das técnicas a utilizar na Agricultura Biológica, a precaução, a responsabilidade e a transparência.

### **3.2.3. AGRICULTURA BIOLÓGICA E SUSTENTABILIDADE**

A Agricultura Biológica, sustentabilidade e biodiversidade são pontos quase inseparáveis, principalmente devido às inúmeras vantagens criadas por este tipo de agricultura, não só a nível ambiental, mas também social e económico.

A designada Agricultura Sustentável é um conceito complexo e que ao longo dos tempos já foi alvo de análise, sendo que o seu objetivo é o de que a Agricultura deve proteger o ambiente nunca descuidando a sua viabilidade económica e social, garantido a satisfação das gerações atuais e futuras (FAO, 1993).

Para Zaham et al (2007), a Agricultura Sustentável tem três pilares, a produção de bens e serviços, a gestão da envolvente ao nível de território e a relevância nas zonas rurais, ou seja, tem um papel fundamental a nível económico, ambiental e social.

De forma a que esta ligação entre a Agricultura Biológica e a Sustentabilidade seja ainda mais óbvia, torna-se necessário ir mais além das questões ambientais, torna-se necessário avaliar os benefícios económicos e sociais associados à Agricultura Biológica (Seufert et al, 2012).

A nível económico, segundo a Quercus (2012), a Agricultura Sustentável tem de ser economicamente viável. Isto implica que a nível de produção, o produtor deve optar por tecnologias com baixo custo e utilizar ao máximo os recursos disponíveis. A nível de consumo, existem já alguns estudos empíricos que indicam que os consumidores estão dispostos a pagar mais pelos produtos biológicos e consequentemente os produtores obtêm maiores margens de lucro (McBride and Greene, 2007 citados por Uematsu, H. e Mishra, A.K., 2012).

De um ponto de vista social, a Agricultura Sustentável está relacionada com o acesso aos recursos e à informação disponível, de forma a dinamizar as zonas rurais e melhorar a qualidade de vida de toda a comunidade mantendo as heranças culturais de cada região (Van Huylenbroeck, G. et al, 2007). Uma vez que se trata de uma das atividades mais antigas da Humanidade, a “história, a cultura e os valores dos povos estão consagrados na agricultura” (IFOAM, 2009).

Por fim, o eixo mais facilmente percebido como benefício da Agricultura Sustentável é o ambiental. Para produzir alimentos com o menor impacto ambiental possível é necessário adoptar determinadas medidas que minimizem esse impacto, como a não utilização de pesticidas ou outros químicos, já que estes levam à degradação dos solos e optando pela multiplicidade de culturas que tendem a beneficiar o ecossistema, sem nunca prejudicar a produção agrícola (Benayas, J.M.R. e Bullock, J.M., 2012).

Verifica-se assim que a Agricultura Biológica é mais sustentável que a agricultura convencional já que segundo Sandhu, H. et al, 2010 este género de agricultura “apresenta um enorme potencial para desenvolver tecnologias de produção ecológicas de baixo custo, que não causem qualquer perigo para a saúde nem para o ambiente.”.

Contudo, a transição da agricultura convencional para uma agricultura mais sustentável, saudável e equitativa não será um processo fácil. É necessário analisar os impactos atuais da agricultura no ambiente e perceber como estes podem ser alterados de uma forma sustentável (Sachs, J. et al, 2010).

### **3.2.4. EFICIÊNCIA DA AGRICULTURA BIOLÓGICA**

São já alguns os estudos disponíveis que analisam a eficiência dos campos agrícolas através de métodos de Agricultura Biológica e convencional, contudo as opiniões e

análises divergem apesar de já terem sido estudadas diversas variáveis relacionadas com ambos os tipos de agricultura.

De acordo com Leifeld, J. (2012), uma vez que a Agricultura Biológica tem uma elevada dependência dos recursos naturais para a fertilidade dos solos, o rendimento das culturas orgânicas é inferior às convencionais. Sendo que em média as explorações agrícolas orgânicas conseguem alcançar em 80% do rendimento normalmente obtido nas explorações convencionais. (De Ponti, T. et al, 2012).

Também Narayan, B. (2012) citando Avery Dennis, Economista no Hudson Institute, refere que seria necessário plantar/arar metade da terra disponível no nosso planeta para alimentar o mundo inteiro através da Agricultura Biológica, já que “os agricultores orgânicos utilizam muita terra. Tem de o fazer porque perdem muita colheita para as ervas daninhas e insetos”.

Mas como referido, existem muitas análises divergentes. Narayan, B. (2012) indica que a Agricultura Biológica pode ter rendimentos superiores aos da agricultura convencional. E para além disso, caso a Agricultura Biológica fosse implementada em todas as culturas a nível mundial, os níveis de produção de comida iriam aumentar e a degradação dos solos iria decrescer, o que teria impacto direto na fertilidade dos solos.

Num estudo mais recente, conclui-se que os rendimentos das explorações agrícolas biológicas são inferiores às convencionais, contudo a questão é mais complexa, visto que, em determinadas condições como por exemplo, a execução de boas práticas de gestão, as explorações agrícolas biológicas são tão eficientes como as convencionais (Seufert, V. et al, 2012).

Também Uematsu, H. e Mishra, A.K. (2012) citam Delbridge et al (2011) e referem que estudos experimentais efetuados revelam que a Agricultura Biológica “pode ser igualmente competitiva ou mais rentável que a agricultura convencional.”.

Aliás, a longo prazo, a Agricultura Biológica terá uma enorme influência ao nível da distribuição e fornecimento de comida, pois apesar de a curto prazo apresentar resultados inferiores à convencional este cenário irá alterar-se já que a Agricultura

Biológica terá melhores ferramentas para contradizer as ameaças à segurança alimentar, tais como degradação dos solos, alterações climáticas e pragas (Azadi, H. et al, 2011).

A constatação que a longo prazo a Agricultura Biológica é mais eficiente que a convencional é também corroborada pelo estudo realizado por Seufert, V. et al (2012), que demonstra que os resultados da Agricultura Biológica são superiores em explorações que utilizem este método há pelo menos três anos.

Assim, verifica-se que apesar dos inúmeros estudos já realizados e o facto de cada um optar por analisar determinadas variáveis em detrimento das outras, estes não permitem retirar conclusões no que respeita à comparação de produtividade entre os diversos tipos de agricultura (Comissão Europeia, 2012).

Existem já muitas evidências que o grande desafio que se coloca a nível de agricultura é o aumento da produção de forma a que se possa alimentar o mundo mas sem que isso tenha consequência direta no espaço ocupado pelas explorações agrícolas. Os métodos atuais de agricultura convencional não são os mais adequados e torna-se necessário alargar o conceito de agricultura (Fowler, D., 2010).

### **3.2.5. VANTAGENS DO CONSUMO DE PRODUTOS DA AGRICULTURA BIOLÓGICA**

Cada vez mais os consumidores assumem maior preocupação com o que os rodeia, nomeadamente a nível ambiental e da sua própria saúde, daí que a aposta em sistemas de produção agrícola mais saudáveis e sustentáveis seja cada vez maior (Pimentel et al, 2005).

Uma vez que as limitações associadas à Agricultura Biológica ainda não estão comprovadas, torna-se relevante perceber quais as vantagens que podem advir deste género de agricultura, visto que podem ser compensatórias face às limitações apresentadas.

De uma forma mais globalizada, a Agricultura Biológica contribui para um sistema de produção alimentar (Badgley G. et al, 2007). De acordo com Azadi, H. et al (2011) este sistema está delimitado pela America Public Health Association e define-se por

pretender abarcar as necessidades atuais de produção alimentar mantendo o ecossistema saudável para as gerações vindouras, encorajando a produção local e a criação de infraestruturas de distribuição adequadas.

A Agricultura Biológica tem assim um papel fundamental no sistema de produção alimentar, uma vez que consegue mitigar os problemas relacionados com as alterações climáticas, já que utiliza técnicas de produção que facilmente resistem às ameaças derivadas destas alterações (Scialabba e Muller-Lindenlauf, 2010).

Para além disso, previnem a degradação dos solos, que atualmente é um dos maiores problemas associados à agricultura. A Agricultura Biológica aposta na rotação de culturas, o que irá implicar uma maior produtividade nos solos e consequentemente produtos mais nutritivos e saudáveis (Ronald, P. e Adamchak, R. 2011).

Adicionalmente, a Agricultura Biológica segundo Azadi, H. et al, (2011) é mais resistente e produz melhores rendimentos agrícolas em situações de secas comparativamente à agricultura convencional. Que permite aos produtores ter mecanismos mais eficazes aquando confrontados com pragas.

Ainda de acordo com Sachs, J. et al (2010), uma das vantagens da Agricultura Biológica, é que esta permite que se faça uma melhor utilização dos recursos naturais, como a água, mantendo a qualidade da mesma. Ao nível de emissões de carbono, uma vez que os solos são mais férteis e não estão sujeitos aos pesticidas e fertilizantes e por isso tem menor erosão, os níveis de emissões de carbono enviados para a atmosfera são consideravelmente inferiores (Adrian Muller, 2009).

Destaca-se ainda a utilização de energia de forma eficiente, já que o facto de não utilizar pesticidas e químicos permite que os gastos com energia face ao *output* obtido sejam inferiores na prática de explorações agrícolas biológicas (Kaswan, S. et al 2012).

De acordo com Arbenz, M. (2011), a junção de todas estas vantagens designa-se de eco-intensificação, a principal prática da Agricultura Biológica que utiliza os processos naturais do ciclo dos nutrientes, a correta utilização dos solos, através por exemplo da compostagem, e a rotação de culturas, de forma a preservar os ecossistemas e fortalecer as zonas rurais.

### **3.2.6. PRODUTOS COM ORIGEM BIOLÓGICA**

Tal como mencionada anteriormente, uma das grandes dúvidas relacionadas com a Agricultura Biológica é se esta prática agrícola conseguirá alimentar o mundo sem prejudicar o ambiente e produzindo produtos saudáveis de qualidade e socialmente sustentáveis.

De forma a poder responder à questão, se a Agricultura Biológica consegue alimentar o mundo, foram já realizados vários estudos, não só relativamente ao rendimento obtido pelas explorações agrícolas biológicas face às convencionais, mas mais importante foram analisados os produtos obtidos por ambas as práticas de modo a detetar níveis de vitaminas ou pelo contrário níveis de pesticidas ou outros químicos.

De acordo com Alfoldi, T. et al (2006), analisando todos os produtos, desde cereais, legumes, carne ou leite pode indicar-se que comparativamente com a produção em explorações agrícolas convencionais, os produtos agrícolas biológicas distinguem-se por apresentar:

- Maior teor de minerais, como por exemplo, magnésio ou ferro;
- Maior teor de vitaminas e anti-oxidantes, sendo os mais comuns, o beta-caroteno, a vitamina C e os lipocenos, que estão presentes nos mais comuns legumes produzidos em Agricultura Biológica;
- Menor teor de nitratos e resíduos de pesticidas, fertilizantes ou outros químicos.

Estas conclusões são cimentadas por um outro estudo, em que segundo Lairon, D. (2010), 94% dos produtos biológicos analisados apresentam elevados níveis de minerais e vitaminas e não contém qualquer resíduo de pesticidas ou fertilizantes.

Relativamente aos produtos em específico, os vegetais, como alface, cebola ou nabo, apresentam excelentes resultados, pois oferecem elevados níveis de ferro e magnésio, minerais estes que contribuem para a saúde dos seres humanos. (Lairon, D., 2010).

Ao nível de químicos, fertilizantes ou pesticidas, os frutos e hortícolas apresentam os melhores resultados, sendo que os diversos legumes em estudo apresentaram 700 vezes

menos resíduos comparativamente aos produtos agrícolas produzidos de forma convencional (Alfoldi, et al, 2006).

Verifica-se assim que a Agricultura Biológica contribui de forma positiva para a saúde dos seres humanos, fornecendo através dos alimentos alguns dos principais minerais, vitaminas e anti-oxidantes para um vida saudável e ainda associando os alimentos à sustentabilidade do meio-ambiente (Hjelmar, U., 2011).

Todos estes fatores são importantes para os consumidores, pois como já referido existe uma preocupação constante com a saúde e o bem-estar. O facto de estes alimentos fornecerem um conjunto de benefícios não só internos, a saúde, mas também externos, o ambiente, implica que ao longo dos últimos anos o consumo de alimentos orgânicos, a nível mundial, tenha vindo a crescer de forma exponencial (De Maya, S. R. e Lópes, I., 2011).

Uma vez que as expectativas dos consumidores relativamente aquilo que compram e consomem são cada vez mais elevadas, de acordo com a Comissão Europeia (2012), foi necessário criar um conjunto de regras e regulamentos que indicassem aos produtores quais as diretrizes e por outro lado dessem uma garantia aos consumidores.

Para tal, existem atualmente regulamentos comunitários relativos à Agricultura Biológica, nomeadamente o Regulamento (CE) nº 834/2007 do Conselho que indica as diretrizes relativas à produção, rotulagem e controlo da produção e produtos agrícolas biológicos (GPP – MAMAOT, 2012).

Em traços gerais, este regulamento indica-nos que os consumidores que optem por produtos biológicos com o logotipo da União Europeia irão comprar produtos com um mínimo de 95% ingredientes produzidos em Agricultura Biológica, certificados. Na embalagem conterà informação relativa ao nome do produtor, o nome e código do organismo de controlo e sobre a proibição de utilização de organismos geneticamente modificados (Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2012).

Um dos pontos que se torna importante destacar relativamente aos regulamentos da União Europeia para a Agricultura biológica prende-se com a rotulagem dos produtos,

nomeadamente a utilização do logotipo. Este pretende passar uma mensagem aos consumidores de confiança e qualidade relativa aos produtos que vão consumir dando a certeza que são cumpridas todas as regras definidas para o modelo de produção da Agricultura Biológica (Comissão Europeia, 2012).

Outra questão importante mencionada no Regulamento da Comissão Europeia (2012) está relacionada com a certificação, isto é, qualquer produtor que queira iniciar a produção em modo de Agricultura Biológica tem de enviar uma candidatura para um organismo ou autoridade de controlo e ainda notificar, no caso de Portugal, o Ministério da Agricultura, do Mar, Ambiente e Ordenamento do Território. Esta certificação irá dar maior confiança ao consumidor quando no ato de compra optar por produtos biológicos, visto que sabe que o produtor está certificado, pois tem o logotipo da União Europeia e ainda o nome e código do organismo de controlo, e está sujeito a inspeções anuais que contam com a supervisão das autoridades competentes.

Resumidamente e de acordo com Mariann Fischer Boel, Comissária com a tutela da Agricultura e do Desenvolvimento Rural "Estamos perante um acordo excelente, que ajudará os consumidores a reconhecer mais facilmente os produtos biológicos na UE, oferecendo-lhes garantias sobre o que estão exatamente a comprar. Os alimentos biológicos são um mercado de êxito e em expansão e espero que este novo conjunto de regras impulse o crescimento - através de uma combinação da procura e do espírito empresarial dos agricultores europeus."

### **3.2.7. PAC – POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM**

Desde a adesão de Portugal à União Europeia, que a PAC tem influenciado o sector agrícola Português, sendo que podem ser definidos aspetos positivos e negativos dos primeiros anos de implementação da política agrícola comum em Portugal.

Dos aspetos positivos destacam-se o aumento exponencial de produção agrícola e consequentemente da produtividade e rendimentos dos agricultores e ainda a diminuição da superfície utilizada e mão-de-obra necessária, contudo, os aspetos negativos fizeram-se sentir rapidamente, através da criação de excedentes agrícolas que para além de criar um desajustamento com o mercado, elevaram os custos de armazenamento a um ponto

insuportável para os produtores, criando graves problemas ambientais. (Rodrigues, A. et al, 2012).

Consciente que estes fatores estavam a influenciar não só o sector agrícola, mas também o sector económico e político de cada estado membro, a PAC foi alvo de reformas que de acordo com Rodrigues, A. et al, (2012) em última instância pretendiam reequilibrar o mercado, através da limitação da produção e a promoção pelo respeito ao meio ambiente, com a criação de medidas como reformas antecipadas, desenvolvimento da pluriatividade e prática de Agricultura Biológica.

E assim, na mais recente reforma da PAC foram estabelecidos objetivos tendo em conta a adoção de práticas agrícolas mais conservadoras e que tenham maior respeito pelo ambiente, tal como acontece com a Agricultura Biológica.

Os objetivos estão divididos em três grandes pilares: A Produção, a gestão sustentável dos recursos e o desenvolvimento territorial. Para cada um, foram definidos sub-objetivos fundamentais para garantir a eficácia da Agricultura Biológica enquadrada na PAC. Para o objetivo da produção pretende-se criar viabilidade, ou seja, com solos mais férteis e utilização de materiais orgânicos aspira-se a aumentar a eficácia dos custos reduzindo os gastos em maquinaria, energia e mão-de-obra. Relativamente à gestão sustentável dos recursos, o objetivo passa por reduzir a deterioração dos solos, mantendo a biodiversidade envolvente e mitigando o envio de emissões de CO<sub>2</sub> para a atmosfera. E por fim, quanto ao desenvolvimento territorial, o principal foco passa por dinamizar as zonas rurais através de métodos de produção economicamente viáveis e a multiplicidade de culturas (Basch, G. et al, 2011).

Estes objetivos, enquadram-se nas negociações da PAC 2014 – 2020 que ainda decorrem entre os diversos Estados Membros da União Europeia. Pretende-se que a PAC pós 2013 seja um instrumento de desenvolvimento económico e social com base em três instrumentos: Os Apoios Diretos, o Mercado e o Desenvolvimento Rural.

De acordo com o Gabinete de Políticas e Planeamento do Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território de Portugal (2012), os principais pontos que se destacam são:

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

- Ao nível dos Apoios Diretos, a União Europeia propõe a introdução de Pagamentos Diretos entre países, de forma a que o apoio financeiro entre os diversos Estados Membros seja mais aproximado face à média da União Europeia. Para além disso pretende-se criar um pagamento ecológico, ou seja os produtores que cumpram determinadas práticas agrícolas que respeitem o ambiente beneficiarão deste apoio financeiro;

- Relativamente ao Mercado, as propostas da União Europeia não sofrem alterações face à PAC em vigor. Neste aspeto, Portugal considera importante que a UE controle o mercado em situações de crise, ou seja, não haja variações extremas devido a casos específicos de algum Estado-Membro;

- Quanto ao terceiro mecanismo da PAC 2014 – 2020, o Desenvolvimento Rural, Portugal assume uma postura de concordância com as medidas propostas nomeadamente ao nível da inclusão de mecanismos de gestão de risco e de linhas de apoio ao crédito. Destaca-se ainda o apoio à criação de novas associações de produtores e ainda a criação de um conjunto de medidas para os jovens.

Verifica-se assim que as propostas que estão a ser negociadas pretendem que os diversos Estados Membros tenham medidas mais equitativas, de forma a incentivar a prática da agricultura e essencialmente a aposta em práticas agrícolas que respeitem o ambiente e vão de encontro às expectativas dos consumidores.

#### 4. SÍNTESE DE COMPARAÇÃO ENTRE TIPOS DE AGRICULTURA

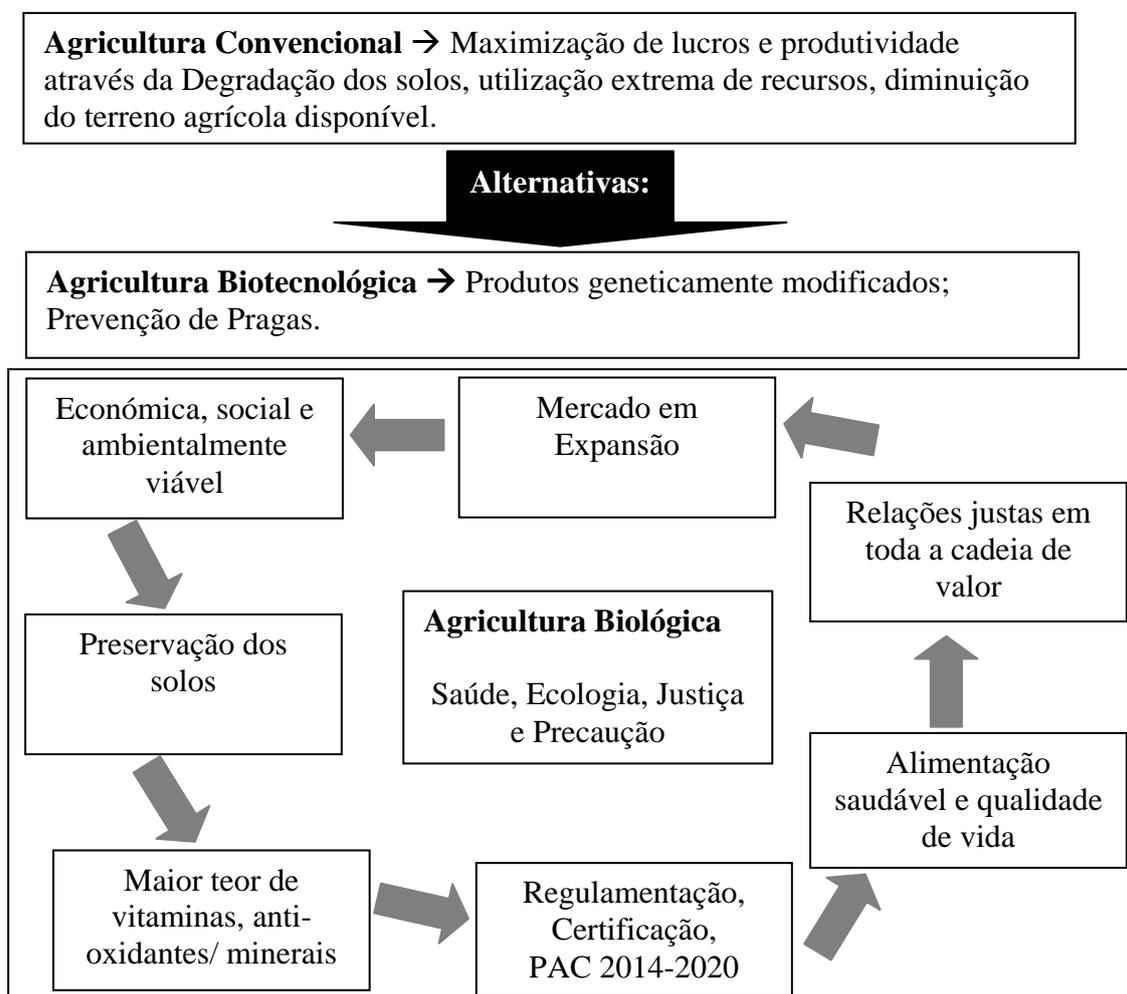


Figura 1 – Quadro resumo

Assim, tendo em conta o esquema acima apresentado vão ser tomados em consideração os seguintes aspetos:

- A agricultura convencional vingou durante anos mas teve efeitos nefastos. Mas hoje em dia existe maior preocupação com questões ambientais, com a qualidade da alimentação e com a saúde, por isso a Agricultura Biológica assume-se como a alternativa mais correta, já que está cimentada em princípios de ecologia, precaução, saúde e justiça;

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

- A Agricultura Biotecnológica está associada a controvérsia, tendo como exemplo os alimentos transgênicos;
- Os apoios comunitários, bem como a legislação criada incentivam cada vez mais a um tipo de agricultura que promova a preservação dos solos e mantenha a qualidade dos alimentos que conseqüentemente levem a uma alimentação saudável;
- O mercado da Agricultura Biológica está em expansão e a sua tendência será de crescimento, os seus benefícios económicos, sociais e ambientais são claros e a longo prazo.

## **5. ANÁLISE DE MERCADO**

Como ponto de partida é necessário estudar e avaliar as variáveis da envolvente externa onde a empresa irá operar, uma vez que “A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o meio envolvente” (Freire, A, 1997). Esta análise irá permitir melhorar o desempenho da empresa através da organização dos seus recursos e capacidades.

### **5.1. ANÁLISE PESTE**

#### **Político-Legal:**

Ao longo dos tempos a agricultura tem sofrido inúmeras alterações, a industrialização teve um forte impacto no sector primário e adicionalmente com a evolução dos métodos de produção e as possibilidades de distribuição e comercialização, a agricultura começou a perder importância e o número de pessoas ativas relacionadas com o sector sofreu um decréscimo.

Contudo, nos últimos anos, a nível mundial tem aumentado a preocupação com o meio ambiente e com as doenças associadas a uma alimentação incorreta e a Agricultura Biológica tem assumido um papel cada vez mais importante, daí tornou-se necessário criar um conjunto de medidas e regulamentos que guiassem o sector.

Assim, a nível Europeu verifica-se que foram criados 3 Regulamentos chave legais aplicáveis à Agricultura Biológica:

- Reg. (CE) 1831/2003 do Conselho de 22 de Setembro de 2003, que estabelece regras relativamente ao modo de produção biológica.

- Reg. (CE) nº 853/2004 da Comissão de 5 de Setembro, que estabelece normas de execução do Reg. (CE) nº 853/2004 do Conselho de 28 de Junho de 2004 que define o quadro legal no ciclo de vida dos produtos biológicos, desde a produção, distribuição controlo e rotulagem;

- Reg. (UE) nº 271/2010 da Comissão de 24 de Março de 2010, que abrange as normas relativas ao logotipo de produção biológica na União Europeia.

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

Também em Portugal a legislação relativa aos produtos biológicos tem vindo a evoluir e existem atualmente os seguintes documentos:

- Decreto-Lei n.º 94/98, de 15 de abril, que engloba a Declaração de Retificação n.º 19/2010. DR 127 SÉRIE I de 2010-07-02 e retifica o Decreto-Lei n.º 44/2010, de 3 de Maio, do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, que procede à 27.ª alteração ao Decreto-Lei n.º 94/98, de 15 de Abril, relativo à colocação de produtos fitofarmacêuticos no mercado.
- Decreto-Lei n.º 256/2009 de 24 de Setembro, que aprovou um novo conjunto de regras aplicadas à prática de produção integrada e biológica como métodos de produção agrícola, abrangendo as vertentes vegetal e animal.
- PEN, Plano Estratégico Nacional de Desenvolvimento Rural 2007-2013, que define quais as estratégias a aplicar em Portugal, tendo por base o Plano Agrícola Comum em vigor e as regras estabelecidas na Comunidade Europeia.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 25/2006 relativo à coordenação e monitorização estratégica do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), que controla a aplicação da política estabelecida pela União Europeia no que respeita à coesão social e económica do nosso país, no limite temporal de 2007 a 2013.
- Norma Europeia EN 45011, que abrange as definições legais relacionadas com os organismos de certificação dos produtos produzidos em MPB. Em Portugal existem hoje diversas entidades responsáveis pelos processos de certificação.

Para além de ter de cumprir todos os Regulamentos e Decretos-Lei estabelecidos, os produtores que pretendam dar início à atividade de produção de bens alimentares utilizando o método de produção biológico terão de informar o Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território e preencher todos os requisitos necessários.

Aquando da certificação, e uma vez que esta terá de ser revista anualmente, o produtor deve ter consigo o caderno de campo onde registará todas as atividades desenvolvidas na exploração agrícola, preparação do solo, rega, proteção fitossanitária, colheita e o armazenamento dos produtos.

**Económico/Demográfico:**

De acordo com as mais recentes estatísticas, desde 2009 que a nível económico, Portugal apresenta um dos piores registos dos últimos 50 anos. A crise económica está instalada a nível mundial e a austeridade implementada tem fortes consequências nos indicadores nacionais.

No que respeita ao desemprego, a setembro de 2012 a taxa ascendia a 15.7%, um dos mais elevados resultados alguma vez registado. Este registo é superior ao alcançado no período homólogo em 3.2 pontos percentuais. Verifica-se assim que a população desempregada é estimada em 870.900 indivíduos, o que representa um aumento de 26.3% face ao 3º trimestre de 2011. Na região Norte, a taxa de desemprego ascende a 16.4% no 3º trimestre de 2012, ou seja, é a terceira região em Portugal com maior nível de desemprego (Anexo I.).

A OCDE prevê que para 2013 a economia portuguesa se contraia 1.8% e só em 2014 se faça sentir o crescimento económico em Portugal. A taxa de desemprego deverá atingir um máximo histórico de 16.9%.

No 3º trimestre de 2012, constata-se que o PIB registou um decréscimo de 3.9% em volume face ao período homólogo. Esta diminuição deve-se essencialmente a dois fatores: A evolução do investimento e a procura interna (-7.9 p.p.), ambos com resultados bastante negativos (Anexo II. i.).

Ao nível do poder de compra, de acordo com o mais recente estudo da Marketest, Sales Index 2012, dos 278 concelhos de Portugal Continental, 25 destes concentram metade do índice de poder de compra regional com 50.3%. Sendo que Guimarães é um dos 25 concelhos englobados neste grupo.

Relativamente ao indicador de clima económico, de acordo com os dados de Setembro de 2012, registou um aumento de 0.3 p.p. face a Agosto, situando-se nos -3.7%. (Anexo II.ii.). Quanto à confiança dos consumidores, este indicador apresentou o mesmo comportamento, contudo a variação é superior e situa-se nos 61.1%.

A nível demográfico os indicadores revelam as principais tendências observadas nas últimas décadas em Portugal, como o abrandamento do crescimento populacional e o envelhecimento da população.

De acordo com os resultados definitivos do Censos 2011, a população portuguesa ascende a 10.562.178 indivíduos, o que representa um aumento de 2% face a 2001, contudo este crescimento não pode ser lido de forma direta, uma vez que em Portugal a taxa de natalidade é cada vez mais baixa (Anexo III.i.) e o saldo de migração apresenta valores negativos no que respeita à entrada de imigrantes no nosso país (Anexo III.ii.).

Ao nível do envelhecimento demográfico, face aos resultados obtidos pelo INE verifica-se que entre os anos de 2005 e 2010 (Anexo III.iii), a população entre os 0 e 64 anos de idade diminuiu, sendo que o decréscimo da proporção de jovens foi de 16.6% para 15.1% e na população ativa foi de 67.3% para 66.7%. Em sentido oposto, assistiu-se a um aumento de 1.1 p.p. da população com 65 ou mais anos de idade para 18.2%, e em virtude deste aumento, o índice de envelhecimento atingiu em 2011, 129.6 (Anexo III.iv.). Em Guimarães, o índice de envelhecimento situa-se nos 81.3.

### **Sócio-Cultural:**

Existe cada vez mais uma preocupação com a saúde e um dos fatores que a influência é a alimentação. De acordo com um estudo realizado pelo INE, entre 2003 e 2008, os desequilíbrios da dieta alimentar portuguesa aumentaram, nomeadamente ao nível de excesso de calorias e gorduras saturadas e falta de frutos, hortícolas e leguminosas secas.

O *stress*, a falta de tempo e o fácil acesso a refeições pré-preparadas que contém elevados níveis de gorduras saturadas e poucas leguminosas ou hortícolas tem forte impacto num dos maiores flagelos da humanidade, a obesidade. De acordo com o 4º Inquérito Nacional de Saúde de 2005/2006, do total da população residente com idade superior a 18 anos, 51% tinha excesso de peso ou era obeso.

Contudo, denota-se que ao longo do tempo existe maior preocupação com o aspeto físico, a promoção de uma vida saudável e uma alimentação mais correta, face a este tópicos verificou-se que é necessário que os portugueses aumentem o consumo de

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

leguminosas secas em cinco vezes e que relativamente a hortícolas e frutos, o crescimento deve estar na ordem dos 79% e 48% respetivamente.

A outro nível, a agricultura biológica assume extrema importância, pois segundo estudos recentes, o crescimento da população mundial implica que em 2050 seja necessário aumentar a produção de alimentos em 50% e uma vez que a agricultura convencional tem a desvantagem de deteriorar os solos, é necessário apostar na Agricultura Biológica de forma a manter uma agricultura sustentável e rentável.

Para além disso, a Agricultura Biológica impulsiona novas perspectivas de emprego a todos os níveis do ciclo, seja na produção, transformação ou comercialização. De acordo com o MAMAOT, em 2011, por mês, em média 240 novos jovens agricultores iniciavam a sua carreira no sector primário, visto que a disponibilidade de incentivos financeiros associados à conversão das explorações agrícolas para MPB, permite um crescimento do sector e tem influência não só ao nível ambiental, mas também económico e social das zonas rurais.

### **Tecnológico:**

Tecnologia e Agricultura Biológica são normalmente dois conceitos que não são associados, contudo, cada vez mais a utilização de novas tecnologias que fomentem a produção e ainda protejam o ambiente é uma prioridade.

As tecnologias utilizadas pela Agricultura Biológica tem por base o cumprimento dos princípios fundamentais desta técnica agrícola, ou seja, seja qual for a tecnologia adotada tem de cumprir o requisito do respeito pela natureza. Adicionalmente com o aumento da preocupação ao nível da alimentação mundial, torna-se necessário evoluir os métodos de produção de forma a torna-los mais eficientes nunca descurando as preocupações com o ambiente envolvente.

### **Ecológico:**

Trata-se de uma análise complementar acrescentada posteriormente ao modelo PEST, uma vez que existe uma maior preocupação com o ambiente, o respeito pela natureza e a alimentação.

Existe cada vez mais um incentivo à sustentabilidade ambiental, por parte da UE e a preocupação global com o ambiente e a sustentabilidade aumenta da dia para dia com especial foco na pegada ecológica, ou seja, a redução de CO2.

Outro aspeto a ser considerado e para qual a Agricultura Biológica contribui de forma positiva é o protocolo de Quioto que a nível nacional se redefiniu no Programa Nacional para as Alterações Climáticas (PNAC 2001) que pretende diminuir as emissões de dióxido de carbono em Portugal.

A Agricultura Biológica não poderia estar mais ligada com os aspetos ecológicos, já que não são utilizados nenhum tipo de químicos, os fertilizantes utilizados são orgânicos e a natureza disponibiliza todas as ferramentas necessárias para a correta evolução dos produtos.

Este tipo de agricultura pretende combater os efeitos obtidos pela agricultura convencional, tais como a degradação dos solos e consequentemente a sua infertilidade, desflorestação, contaminação das águas, eliminação da biodiversidade e a eliminação de uma alimentação concentrada de químicos e fertilizantes não orgânicos que podem prejudicar a saúde.

## 5.2. ANÁLISE 5 FORÇAS DE PORTER

A análise das 5 forças de Porter, permite-nos avaliar a atratividade do investimento, uma vez que esta está inversamente relacionada com a intensidade das forças competitivas (Anexo IV.).

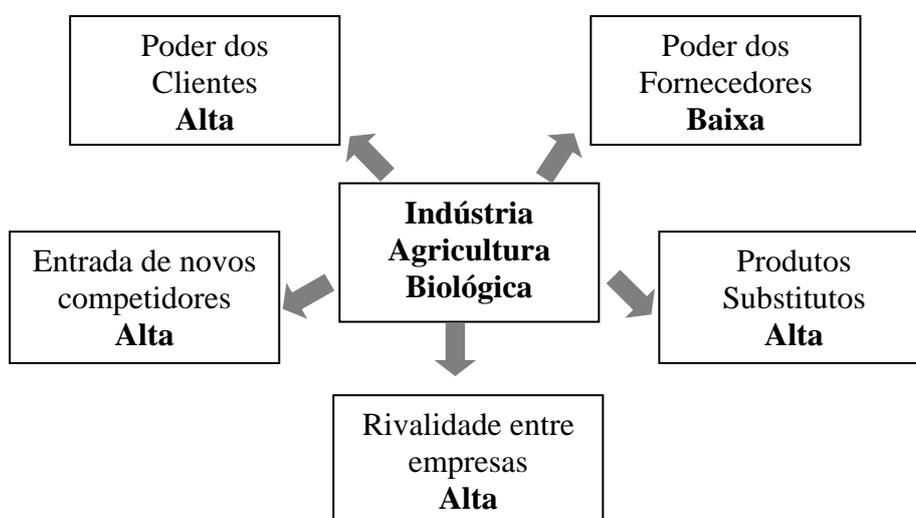


Figura 2 – 5 Forças de Porter

**Ameaça de entrada de novos competidores:** Neste sector os concorrentes assumem diferentes pesos no mercado, contudo para esta análise serão considerados apenas os grandes produtores e distribuidores, uma vez que os pequenos produtores assumem pouca expressão no mercado.

Assim sendo é necessário ter em conta os seguintes dados:

- Para iniciar a atividade, o acesso aos canais de distribuição não será fácil, já que os grandes centros de distribuição têm uma grande influência nas margens do produtor;
- No que respeita à disponibilidade de capital este é um ponto fulcral, já que o investimento inicial necessário é muito elevado e os apoios comunitários estão sujeitos a avaliação e o tempo de espera de resposta pode ser superior ao desejável;
- Para a produção neste tipo de agricultura, o acesso às matérias-primas é facilitado pelo GPP-MAMAOT através da disponibilização de uma Base de Dados de Sementes Biológicas, cujo regime é estabelecido através do Regulamento (CE) número 889/2008;
- Relativamente a políticas protecionistas, esta indústria tem associados inúmeros regulamentos e decretos-lei que regem as ações dos produtores em todos os níveis do ciclo de vida dos produtos;
- As economias de escala assumem um papel importante neste sector e a criação de sinergias e parcerias permitirá desenvolver o negócio.

**Rivalidade entre as empresas da indústria:** A competitividade existente entre as empresas neste sector é elevada, existe um mercado por explorar que ainda está em fase de crescimento e a tendência futura será crescer ainda mais. Assim sendo, existem alguns pontos que devem ser considerados:

- O custo de mudança para o Cliente é baixo já que existe um grande número de empresas concorrentes, de pequena e grande dimensão, e estas estão dispersas pelo país;
- O sector primário sempre foi um sector que esteve ligado à família e à tradição, pelo que as questões emocionais assumem um papel relevante, bem como as restrições legais e sociais (como a certificação ou os métodos convencionais) e os interesses estratégicos criados;
- É necessário realizar pequenos incrementos na exploração, nomeadamente ao nível da inovação e novas tecnologias de forma a diferenciar a empresa da concorrência;

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

- Deve ser colmatada a sazonalidade de alguns produtos através da implementação de estufas ou estabelecendo parcerias com outros agricultores.

**Produtos Substitutos:** Foram considerados todos os produtos biológicos alternativos e ainda produtos semelhantes produzidos de formas diferentes que permitem ao Cliente beneficiar de soluções alternativas.

Assim sendo denota-se que:

- Existe uma grande agressividade dos fornecedores de produtos substitutos, já que estes assumem uma grande fatia do sector agroalimentar e por isso tem maior poder juntos dos grandes centros de distribuição;
- Já que existe uma elevada disponibilidade de produtos substitutos é necessário apostar na qualidade e na comunicação das vantagens/benefícios que diferenciam os produtos agrícolas biológicos dos restantes.

**Poder dos Fornecedores:** Relativamente a este eixo foram considerados os fornecedores de matérias-primas biológicas, embalagem, distribuição, transporte, tecnologia, energia, subcontratação de produção e comunicação.

Tendo em conta as variáveis consideradas anteriormente, no que respeita ao poder dos fornecedores pode-se concluir que:

- O número de fornecedores disponíveis é elevado, o que permite aceder a maior oferta e para além disso a probabilidade destes integrarem a indústria a jusante é baixa, já que se focam em diferentes áreas;
- O custo de mudança de fornecedor pode ser elevado, uma vez que é muito importante ter em conta a qualidade dos produtos comprados, já que estes são a base do sucesso das culturas na prática agrícola biológica;
- O facto de a produção remanescente e tudo o que está presente na exploração poder ser reaproveitado para o ano seguinte, diminui os custos associados aos fornecedores.

**Poder dos Clientes:** Foram considerados como Clientes, a grande distribuição, postos de venda especializados em produtos biológicos e certificados, escolas, bem como os Clientes finais de mercados, feiras biológicas e via internet.

Os Clientes tem um elevado poder, já que:

- Têm cada vez mais acesso a informação e a qualidade/origem dos produtos assume importância na sua escolha no momento da compra;
- Existe uma elevada disponibilidade de produtos substitutos que têm maior visibilidade nos locais de compra;
- A falta de tempo e o custo dos alimentos influencia a compra, por isso é necessário apostar em formas de venda complementares, satisfazendo assim as necessidades dos Clientes;
- O volume médio de compras é elevado e não terá tendência a diminuir, já que os produtos hortícolas são essenciais na alimentação, fazem parte da pirâmide alimentar e contribuem para uma vida mais saudável;
- Existe pouca concentração de Clientes, este género de produtos tem interesse para a maior parte da população portuguesa, logo é necessário criar laços com parceiros que possibilitem uma fácil distribuição dos produtos.

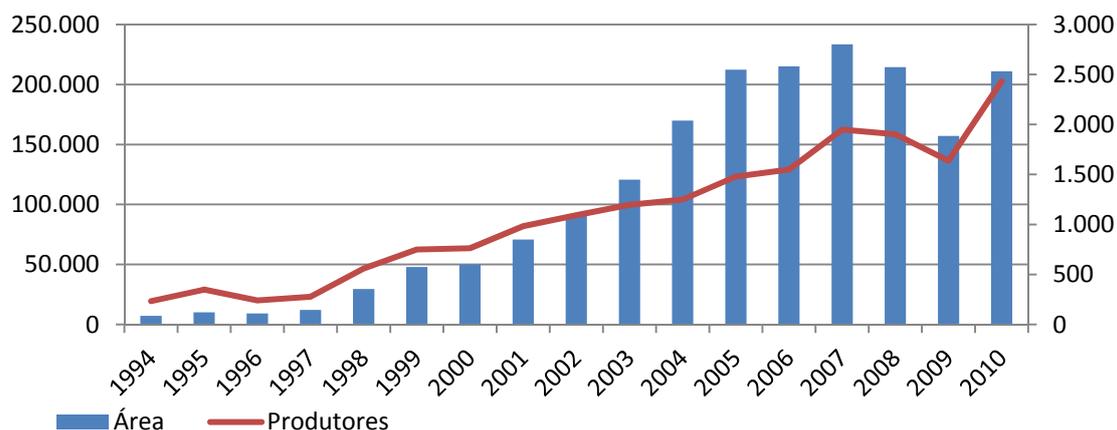
### **5.3. MERCADO NACIONAL**

A nível nacional foi desenvolvido o PEN – Plano Estratégico Nacional para o Desenvolvimento Rural, para o período de 2007-2013 no âmbito da Política Agrícola Comum, e neste plano a Agricultura Biológica assume um papel importante como umas das políticas agrícolas comunitárias prioritárias em que o principal objetivo é incentivar a produção através de métodos agrícolas sustentáveis de forma a proteger a biodiversidade e os valores naturais e paisagísticos.

Complementar a este documento foi implementado o ProDeR – Programa de Desenvolvimento Rural, que durante o período estabelecido pretende criar desenvolvimento estratégico e financeiro, através de alterações no regime de ajudas e na tipologia das explorações agrícolas, de forma a apoiar o desenvolvimento rural no Continente. Um dos objetivos do ProDeR é a promoção de novos métodos agrícolas que assegurem a proteção ao meio-ambiente e aos recursos naturais, assim, a Agricultura Biológica é um dos pontos essenciais deste programa ao nível da modificação e valorização dos métodos de produção agrícola.

De forma a perceber qual a situação atual do sector da Agricultura Biológica em Portugal foi elaborado um estudo com base em informações estatísticas. De acordo com os dados do Recenseamento Agrícola de 2009, a nível nacional a Agricultura Biológica representava, 3% da superfície agrícola utilizada (SAU) e 0.4% do número total de explorações recenseadas (Anexo V.i.). A Região de Entre Douro e Minho, que inclui a área de Guimarães representa 6% do SAU, contudo ao nível de explorações agrícolas apresenta um número superior ao da região do Alentejo (SAU = 53%) (Anexo V.ii.).

Como demonstra a Figura 3, dados mais recentes do MAMAOT indicam que o número de área utilizada e o número de produtores tem vindo a aumentar desde 1994, com exceção para o ano de 2009, que apresentou um decréscimo devido principalmente à alteração do sistema de recolha de informação.



Fonte: INE – Estatísticas Agricultura Biológica 2010

Figura 3 – Evolução da área convertida e número de produtores em modo Biológico – Continente

Existem já alguns dados relativos a 2011, e segundo o GPP – MAMAOT, tanto a nível de área como em número de produtores verificou-se um aumento para 220 mil hectares e 5.938 produtores respetivamente, o que implica que o SAU em Portugal é já de 5.5%. De acordo com a informação do gabinete de Assunção Cristas, Ministra da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território, as estimativas do sector indicam um aumento do volume de negócios para os 20 a 22 milhões de euros e uma taxa de crescimento de 20% anual.

Ao nível de dimensão média das explorações, denota-se que existe uma grande disparidade entre as regiões em Portugal (Anexo V.iii.). A região do Alentejo apresenta a maior dimensão de explorações em MPB, com 201 hectares, enquanto que do lado oposto encontram-se as Regiões da Madeira, Açores, Beira Litoral e Entre Douro e Minho (EDM) que apostam em explorações familiares com cerca de 8 hectares.

Ao nível de produção em modo biológico, na região EDM, as pastagens, fruticultura e frutos secos ocupam a maior área com 4969 ha, 266 ha e 155 ha respetivamente, contudo ao nível de produtores, a fruticultura apresenta o maior número com 137 produtores registados em 2010 (Anexo V.iv.). Segundo as estimativas do MAMAOT para o sector da Agricultura Biológica, o volume de negócios rondará os 20 milhões de euros e prevê-se uma taxa de crescimento anual de 20%.

### **5.3.1. PRODUTIVIDADE**

Uma das questões mais preponderantes na discussão entre a Agricultura Biológica versus convencional é a produtividade. Ao nível da produção, o método biológico tende a perder numa fase inicial cerca de 20%, contudo de acordo com alguns estudos realizados, nomeadamente pela Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, no início da transição do sistema convencional para o biológico é natural que ocorra uma limitação na produtividade, contudo a médio prazo verifica-se uma recuperação, na medida em que biodiversidade e a fertilidade dos solos se restabelecem.

Para além disso, com a tendência de aumento de produtividade ao longo dos anos, a Agricultura Biológica tem também permitido diminuir os custos com os fatores relacionados com a produção.

No ano de 2011, (Anexo V.v.) verificou-se um decréscimo na produtividade dos hortícolas e frutos. De acordo com as Estatísticas Agrícolas de 2009 (2011), esta diminuição está intrinsecamente ligada às condições climatéricas adversas na altura da floração e vigamento dos produtos.

### **5.3.2. PREÇOS**

Relativamente a preços associados aos produtos agrícolas para os produtores, tendo por base o ano de 2005, verifica-se que face a 2011 os preços da produção vegetal de frutos

tem diminuído, contudo, em setembro de 2012 ainda se situam 3.6% acima dos preços praticados em 2005. Também os produtos hortícolas apresentaram algumas oscilações em 2012, sendo que o registo de setembro de 2012 indica que este género de produtos encontra-se 0.2% acima dos preços praticados em 2005. (Anexo VI.i.).

Quanto aos custos associados com os meios de produção, nomeadamente bens e serviços como sementes, despesas veterinárias ou manutenção de materiais, os preços estão 40.4% acima dos praticados em 2005, sendo que o meio de produção com o preço mais elevado é o adubo orgânico corretivos, meio este essencial na Agricultura Biológica (Anexo VI.ii.).

Verifica-se assim e de acordo com o Relatório de Maio de 2012 da PARCA (Plataforma de Acompanhamento das Relações na Cadeia Agroalimentar), o aumento dos preços associados à produção não tiveram repercussão nos preços finais de venda, em consequência, as margens dos agricultores sofreram um impacto negativo, uma vez que os preços associados aos produtos agrícolas, entre 2005 e 2011 sofreram uma diminuição de 26% (Anexo Vi.iii).

#### **5.4. MERCADO POTENCIAL**

Ao nível de Clientes, verifica-se que o mercado potencial da Prazeres do Campo está dividido entre consumidores individuais residentes no Distrito de Braga, que de acordo com o INE se representa em 848.145 habitantes, sendo que destes, 83.8% (710.754 hab.) têm idade superior a 15 anos.

Ao nível das Escolas na Região Norte, encontram-se registadas em Guimarães 139 Escolas e Agrupamentos e 895 no Distrito de Braga. Assumindo alguns pressupostos (Anexo VII.), verifica-se que o mercado potencial associado às escolas é de 257.560 alunos.

#### **5.5. FINANCIAMENTO**

Ao nível do financiamento através da PAC foram criados dois fundos: Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e um Fundo Europeu Agrícola para o Desenvolvimento Rural (FEADER).

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

A nível nacional foi criado o ProDeR, que desde 2007 tem dado contribuições na ordem dos 500.000.000,00€(anexo VIII). Para a Prazeres do Campo avançar, tendo em conta as atuais medidas do FEADER, este projeto estará enquadrado no eixo estratégico da competitividade – Inovação e Desenvolvimento Empresarial, no âmbito da Instalação a jovens produtores, de forma a fomentar o rejuvenescimento das empresas do sector agrícola, promover o processo de instalação dos jovens e contribuir para uma formação e qualificação profissional adequada.

Estes apoios englobam 40% do investimento (com limite de 40.000€ - prémio de instalação) e um apoio ao investimento até 60% consoante a localização da exploração agrícola e a tipologia do investimento pretendido.

Tendo em conta a lista de freguesias disponibilizadas pelo ProDeR, verifica-se que Moreira de Cónegos não se enquadra como freguesia desfavorecida, logo face ao investimento de 488.660€necessário para iniciar a atividade, o apoio será de 230.000€

Verificou-se que em 2012, o plano de apoio ProDeR aprovou cerca de 24.400 projetos com um montante total de investimento com valores superiores a 6 mil milhões de euros, ou seja, a taxa de execução deste plano atingiu os 60%. Para Portugal este apoio significou a criação de 300.000 postos de trabalho.

Adicionalmente no âmbito do ProDeR e do desenvolvimento nacional, os bancos em Portugal criaram Linhas de Crédito de Financiamento com condições mais vantajosas para os produtores que necessitem de financiamento extra.



## **6. ANÁLISE INTERNA**

### **6.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES**

A Visão da “Prazeres do Campo” define-se como ser e ser reconhecida com a empresa de excelência no que respeita à produção dos melhores produtos hortícolas de origem biológica, disponibilizando aos seus Clientes soluções diferentes e originais.

De forma a atingir o propósito estabelecido, a missão da Prazeres do Campo traduz-se atuação no sector da produção e comercialização de produtos de origem biológica com elevados padrões de qualidade, criando valor através da satisfação das necessidades dos Clientes e salvaguardando o meio-ambiente.

Para além disso pretende promover formas de alimentação saudável, fornecendo produtos mais nutritivos que respeitem o ambiente e a tradição, nunca deixando de zelar pelo retorno ao investidor e a valorização de todos os colaboradores.

Pretende-se assim que a Prazeres do Campo seja uma empresa digna dos melhores produtos biológicos portugueses. Que mantenha a tradição e utilize métodos agrícolas que respeitem o ambiente apostando na qualidade e segurança dos produtos produzidos que posteriormente serão comercializados aos consumidores.

No que respeita a valores, a Prazeres do Campo, definiu:

Valorização dos colaboradores, Qualidade, Respeito pelo Ambiente, Confiança, Orientação para o Cliente e Melhoria do serviço prestado.

### **6.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E VANTAGENS COMPETITIVAS**

Os fatores críticos de sucesso permitem à Prazeres do Campo diferenciar-se da concorrência e assim definir o seu posicionamento na mente dos consumidores.

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

A comunicação é um fator importante. A nível geral este é um meio pouco utilizado pela indústria, não só porque existem ainda muitos pequenos produtores mas também porque o investimento necessário torna-se um impedimento.

Também a concessão de alianças estratégicas é fundamental e permitirá à Prazeres do Campo estar presente em Portugal.

Investigação e Desenvolvimento, pois apesar de a Agricultura Biológica utilizar os meios naturais disponíveis, existem possibilidades tecnológicas e não prejudiciais ao ambiente de otimizar a produção e a aposta neste sector permitirá à empresa ter uma posição de vanguarda e dinamizar os seus resultados.

Disponibilidade de produtos anualmente, já que a Agricultura Biológica está dependente de fatores climáticos e da própria evolução de cada cultura e a sua sazonalidade, a Prazeres do Campo optou por fornecer aos seus Clientes produtos duradouros e que cubram todas as épocas do ano, de forma a eliminar os meses improdutivos.

Os Ativos Humanos são outro fator crítico de sucesso, uma vez que para a produção, a empresa aposta em recursos competentes com formação adequada e que tragam inovação aliada às práticas comuns da Agricultura Biológica.

Por fim, no que respeita aos fatores críticos de sucesso, é importante destacar as sinergias criadas, isto é, a Prazeres do Campo é uma empresa que vende produtos agrícolas biológicos, contudo a produção de todos os produtos seria inviável, daí a Prazeres do Campo ser também o nome da cooperativa criada que oferecerá aos seus Clientes um leque variado de produtos, sempre que solicitar o serviço de entrega ao domicílio.

No que respeita a vantagens competitivas, existem três que se diferenciam. Os Ativos da empresa, sejam humanos, de capital ou reputação, a comunicação e a Investigação & Desenvolvimento.

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

Verifica-se que ao nível da comunicação, esta vantagem pode ser colmatada mais facilmente, uma vez que com o devido capital, qualquer outra empresa pode apostar na comunicação, tal qual a Prazeres do Campo pretende fazer.

Quanto à Investigação e Desenvolvimento, trata-se de uma vantagem que pode ser imitada pela concorrência, contudo, a empresa ao desenvolver novas técnicas que otimizem a produção não descurando o ambiente cria uma vantagem e única e pode comunicá-la como *first mover*.

Por fim, no que respeita aos Ativos da empresa, este não é imitável pela concorrência e só pode ser eliminado através da saída de um ativo humano, pelo que a aposta em formação e satisfação dos colaboradores será um valor importante para a Prazeres do Campo.

**Tabela 1 – Vantagens Competitivas**

<b>Vantagens Competitivas</b>	<b>Recursos</b>	<b>Competências</b>
<b>Ativos (Humanos, Capital e Reputação)</b>	<b>Único:</b> Ativos Humanos especializados, capital de investimento e reputação.	<b>Nuclear:</b> Formação específica na área, Sustentabilidade e Knowledge da marca.
<b>Comunicação</b>	<b>Básico:</b> Aposta na divulgação dos produtos e seus benefícios.	<b>Nuclear:</b> Criar a necessidade na mente dos consumidores e aumentar notoriedade.
<b>I&amp;D</b>	<b>Único:</b> Aposta em RH especializado.	<b>Nuclear:</b> Desenvolvimento constante de novas soluções de produção.



## 7. ANÁLISE COMPETITIVA

### 7.1. SWOT

	<p><b>Pontos Fortes:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Respeito pelo ambiente;</li> <li>2) Métodos de produção naturais;</li> <li>3) Disponibilização de um serviço de apoio ao Cliente;</li> <li>4) Forte comunicação;</li> <li>5) Responsabilidade ambiental;</li> <li>6) Garantia de qualidade, com certificação;</li> <li>7) Necessidade de mão-de-obra local.</li> </ol>	<p><b>Pontos Fracos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8) Fracas possibilidades de venda de produtos biológicos em grandes superfícies devido à complexidade das mesmas;</li> <li>9) Desconhecimento inicial da marca;</li> <li>10) Investimento inicial elevado.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Crescente procura de produtos e atividades de lazer associadas ao ambiente e paisagens rurais;</li> <li>b) Aumento da preocupação, por parte dos consumidores, com as questões de saúde, o que impulsiona o consumo destes produtos;</li> <li>c) Valorização pela população urbana de características como a genuinidade e tradição associada aos produtos rurais;</li> <li>d) Oferta de produtos de alta qualidade, cuja produção preserva o meio ambiente e permite o retorno financeiro das produções;</li> <li>e) Existência de apoios financeiros ao abrigo das medidas agroambientais;</li> <li>f) Associações como: Agro-Sanus, Agrobio (Associação Portuguesa de Agricultura Biológica)</li> </ol>	<p><b>a + 2 + 5</b> - Criação de atividades que permitam ao consumidor visitar a exploração e conhecer mais sobre a agricultura biológica;</p> <p><b>b + 3</b> - Disponibilização aos consumidores de informação relativa ao cultivo, produção, colheita, valores nutritivos dos produtos e benefícios ambientais através do site e redes sociais;</p> <p><b>b + g + 2 + 5 + 6</b> - O preço dos produtos será ligeiramente superior ao praticado pelos produtores convencionais, uma vez que as vantagens são facilmente percebidas;</p> <p><b>b + d + 1 + 2 + 6</b> - Disponibilização de produtos de alta qualidade, elevados valores nutritivos e garantia de certificação nacional e comunitária;</p>	<p><b>b + g + 8</b> - Aposta na venda de produtos personalizados, como cabazes;</p> <p><b>b + c + d + 8</b> - Estabelecimento de parcerias estratégicas com as grandes superfícies;</p> <p><b>e + 10</b> - Obtenção de apoios financeiros nacionais e comunitários como o ProDeR;</p> <p><b>f + 9</b> - Aposta em comunicação e parcerias estratégicas com as associações.</p>

Plano de Negócio: Prazeres do Campo

<p>prestam assistência técnica à agricultura biológica e ajudam na sua divulgação; g) Uma vez que os produtos de agricultura biológica têm preços mais elevados, este é um fator que traz à empresa maiores rendimentos.</p>	<p><b>f + 4</b> – Estabelecimento de parcerias com as principais associações de forma a divulgar a marca e os produtos aos consumidores.</p>	
<p><b>Ameaças</b> h) Aumento relativo dos territórios artificializados com perda de áreas agrícolas; i) Variabilidade climática; j) Baixa densidade populacional nas zonas rurais; k) Elevadas disparidades no nível de rendimento e de desenvolvimento social entre zonas urbanas e rurais; l) Exigências impostas pelas grandes empresas de distribuição, em termos de quantidades e de regularidade temporal dos abastecimentos; m) Pressão exercida pelos produtores convencionais que se sentem ameaçados pela presença dos produtos biológicos e, por isso, apostam na divulgação dos inconvenientes destes; n) Concorrência de produtos biológicos e não biológicos; o) Concorrência de produtos importados a preços mais competitivos de países em que a agricultura biológica está mais desenvolvida; p) Fraca notoriedade e comunicação do conceito bio.</p>	<p><b>k + 7</b> - Empresa disponibiliza emprego na zona de Guimarães, seja na exploração ou na loja; <b>m + k + 2 + 5</b> - Divulgação dos benefícios dos produtos e dos métodos de produção aos consumidores através da vídeos ou apresentações multimédia que comparem os diferentes métodos agrícolas; <b>n + o + 4 + 6</b> - Comunicação com foco em produtos biológicos produzidos em Portugal, com certificação; <b>p + 4</b> - Aposta em medidas fortes de comunicação que divulguem o conceito biológico.</p>	<p><b>j + k + 10</b> – Obtenção dos benefícios dos diferentes financiamentos dados pela UE no que respeita a áreas rurais; <b>l + 8</b> – Estabelecimento de parcerias estratégicas com empresas de distribuição; <b>p + 9</b> - Aposta em comunicação e notoriedade da marca.</p>

Tanto esta análise como o plano de negócios deve ser dinâmico, pois desta forma, será possível realizar atualizações contínuas ao longo do ciclo de vida da empresa.

## **8. OBJETIVOS DO PLANO**

O objetivo do plano é estudar de forma exaustiva as variáveis do negócio que determinam a viabilidade da criação de uma empresa de produção e comercialização de produtos de origem biológica, produtos estes que se caracterizem pela qualidade face ao que é apresentado pelo mercado, garantindo assim um crescimento contínuo e ainda ser um documento explicativo para empreendedores ou terceiros que possam vir a fornecer alguma espécie de colaboração.

O aumento da preocupação dos consumidores com uma alimentação saudável, garantido que os produtos que consomem apresentam normas de segurança e o respeito pelo ambiente são fatores que impulsionam a criação da empresa, num mercado que está em crescimento não só em Portugal mas também a nível mundial.

A marca Prazeres do Campo deverá então estar associada a produtos de excelência com origem biológica, produtos estes que são mais nutritivos e contribuem para a saúde dos cidadãos, para o relançamento da economia e para o enraizamento de culturas e tradições.

Assim sendo, os objetivos serão analisados em três prazos distintos e divididos em metas e objetivos operacionais e estratégicos, tendo em conta as legitimidades da organização, ou seja, o acionista, o mercado, a organização interna e aprendizagem e Conhecimento.

### **Metas e Objectivos operacionais e estratégicos no curto prazo (1º ano de atividade):**

- Contribuir para uma alimentação mais saudável dos portugueses e consequentemente melhoria da saúde e qualidade de vida;
- Obter as licenças de construção, exploração, funcionamento e publicidade;
- Obter financiamento comunitário;
- Completar o primeiro ano com uma produção de 1.315,215 alfaces, tomates, tomilho e couve-galega. Individualmente, o objetivo passa por obter as quantidades de 156.750

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

Kg de alface, 414.365 kg de tomates, 781.300 kg de tomilho e 37.800 kg de couve-galega;

- Garantir a satisfação de 95% dos Clientes;
- Garantir a realização de 3 *workshops* em agrupamentos das escolas da região de Braga;
- Realizar 15h de formação por colaborador;

### **Metas e Objectivos estratégicos no médio/longo prazo (5 anos de atividade):**

- Aumentar a produção em 40%, através do incremento da exploração agrícola;
- Expandir a parceria com o clube de produtores do Continente para todo o país;
- Alcançar o payback do projeto em 5 anos;
- Atingir um volume de negócios total no ano 5 de 4.529,294€;
- As exportações representarem 22% do total do negócio;
- Contratar mais recursos humanos especializados em produção e em tecnologias agrárias;
- Alcançar uma base de 5.000 Clientes;
- Realizar 40h de formação anuais por cada trabalhador;
- Reconhecimento da marca por parte dos Clientes;
- Desenvolvimento de sistemas que otimizem a produção;
- Desenvolvimento de aplicações para *Iphone, Android, Windows Phone* e outros sistemas de serviços disponibilizados pela empresa (como escolha dos cabazes personalizados, vídeos, jogos, calendário de produção e colheita, informação sobre produtos, etc.).

## 9. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

De forma a alcançar os objetivos estipulados e indo ao encontro da análise efetuada, o projeto irá seguir um conjunto determinado de estratégias de desenvolvimento referidas de seguida:

- Investir na imagem e notoriedade da marca, com o intuito de obter um reconhecimento por parte dos consumidores;
- Divulgação de produtos e angariação de Clientes através das parcerias, incluindo a AgroBio;
- Estabelecimento de parcerias estratégicas com outras empresas já existentes que irão apoiar o lançamento e desenvolvimento da Prazeres do Campo;
- Protecção e desenvolvimento dos ativos da Prazeres do Campo;
- Criação e desenvolvimento de um núcleo de produtores;
- Aposta em Investigação e Desenvolvimento de novas técnicas biológicas que ajudem na otimização do processo produtivo, armazenamento ou aumento da qualidade do produto, que possam vir a reforçar a posição no mercado;
- Participação em todas as feiras, mercados, *workshops* ou conferências na área da Agricultura Biológica, que sejam consideradas relevantes e que permitam à Prazeres do Campo divulgar a sua marca e aumentar os níveis de notoriedade;
- O caminho escolhido passa pela estratégia Red Ocean com foco na diferenciação e alvo alargado, que de acordo com Chan Kim & Mauborgne (2005), implica que a empresa irá competir no espaço atual do mercado, tentando derrubar a concorrência e explorando a procura existente;
- Com o foco na diferenciação, a estratégia aplicada é a de melhoria, já que os benefícios dos produtos são entendidos pelos consumidores e a Prazeres do Campo assumirá a posição de seguidor de perto;

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

- Relativamente à direção estratégica observa-se que será de Penetração de Mercado através do método de desenvolvimento conjunto, de modo a obter competências importantes que contribuam para o sucesso das parcerias estabelecidas e ainda permitam diluir custos.

## **10. DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO**

### **10.1. POSICIONAMENTO E SEGMENTO-ALVO**

O posicionamento adotado pela Prazeres do Campo centra-se nos objetivos estipulados mas principalmente nos seus produtos. Pretende-se assim, que a empresa seja posicionada como produtora e distribuidora de produtos de origem biológica de excelência, que demonstrem qualidade, segurança e confiança contribuindo assim para oferecer à população em geral produtos essenciais para uma alimentação saudável e uma consequente melhoria da qualidade de vida. Para além disso, ao nível da produção pretende-se que a Prazeres do Campo se distinga pela inovação através dos seus métodos de produção.

Desta forma, a Prazeres do Campo será reconhecida pelo mercado pela qualidade e segurança dos seus produtos oferecendo aos Clientes soluções facilitadores no dia-a-dia, mas que não descurem o cuidado pela saúde e pelo bem-estar de todos os portugueses.

Uma vez que, o objetivo deste projeto passa por produzir e comercializar produtos de qualidade que transmitam confiança ao consumidor e consequentemente impliquem uma melhoria na qualidade alimentar dos portugueses e face ao posicionamento definido, os segmentos de mercado que se pretende atingir são:

- Consumidores que tenham por hábito o consumo de alimentos que provêm de origem biológica na região de Braga;
- Consumidores ocasionais na região de Braga que tenham algum contacto com os produtos da Prazeres do Campo, seja através da loja, parceiros, workshops ou comunicação;
- Consumidores regulares e/ou casuais na região de Braga de Mercados/Feiras Biológicas ou algum dos parceiros;
- Consumidores em geral na região de Braga;
- Escolas da região de Braga que pretendam proporcionar aos seus alunos refeições mais equilibradas, existindo a possibilidade de criar parcerias ou workshops;

O target de comunicação definido é o ABC 25-65.

## 10.2. CONCEITO E MARCA

No que respeita à marca, está será do tipo *umbrella*, ou seja, a marca institucional estará presente em todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

O nome da marca inclui dois componentes que não funcionam separadamente, no que respeita à política da marca.

- **Prazeres:** deriva de prazer, que de acordo com o dicionário da Língua Portuguesa, significa um sentimento agradável, de deleite ou gozo que está associado a desejo, alegria e contentamento.

- **do Campo:** Associado a terra, cultivo, origem, tradição e saudável.

A marca Prazeres do Campo será utilizada também aquando da junção com produtores locais e a criação de uma cooperativa que possibilite aos consumidores aceder a diferentes produtos agrícolas produzidos em modo biológico.

Ao nível dos elementos básicos da marca (Anexo IV), o logotipo é constituído por uma imagem que remonta ao espaço rural e à natureza, que inclui duas das ferramentas essenciais para a prática da Agricultura Biológica, o campo e a água e pela construção tipográfica do nome da empresa. Quanto às cores que estarão sempre presentes na comunicação, de forma a criar ainda maior associação foram escolhidas o azul, referente ao elemento água, o verde que está associada a crescimento, fertilidade e natureza e o castanho no nome da marca que está relacionada com terra, origens e natureza.



Fig. 4 – Logotipo da marca

Ao nível de cores para além da conjugação mencionada, será apenas permitida mais uma conjugação, preto e branco para documentos formais, como por exemplo, faturas que não permitem a utilização de cores.

### **10.3. CONCORRÊNCIA**

Ao nível da concorrência quando se trata de Agricultura Biológica, face à dimensão do produtor e à influência das novas tecnologias, verifica-se que existem dois tipos de concorrentes.

Os concorrentes situados na Região de Entre Douro e Minho, são regularmente de pequena/média dimensão, não tem site ou presença nos meios digitais e distribuem os seus produtos em loja própria ou em feiras e mercados biológicas na região. São exemplo, o produtor Joaquim António Meireles Teixeira, O Alquimista ou a Quinta da Bouça. Contudo este cenário tem vindo a alterar-se. Empresas como a Casa da Aldeia têm apostado em fatores diferenciadores e numa exposição a nível nacional (Anexo X).

Considera-se assim que, uma vez que na fase inicial a Prazeres do Campo estará disponível para os cidadãos residentes no distrito de Braga, seja através das parcerias ou pela internet, os concorrentes diretos da Prazeres do Campo são produtores com explorações com maior dimensão, que divulgam os seus produtos e serviços complementares através de meios digitais e fornecem serviços semelhantes aos da Prazeres do Campo.

Por último, devem ainda ser considerados como concorrentes indiretos, todas as empresas que produzem e comercializam produtos agrícolas complementares/substitutos, já que este mercado é extremamente competitivo e existe um elevado número de empresas a operar no sector, tanto a nível nacional como internacional.

### **10.4. ANÁLISE 7P's**

#### **10.4.1. PRODUTO**

O conceito dos produtos da Prazeres do Campo centra-se na produção de bens alimentares de alta qualidade, com valor nutritivo que preservem o meio-ambiente envolvente. Pretende fornecer aos Clientes um conjunto de produtos complementares que irão contribuir para uma alimentação mais saudável e conseqüentemente uma melhor qualidade de vida.

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

A produção nos 4 hectares da exploração e comercialização tendo em conta a necessidade rotação de culturas em MPB disponibilizará 4 tipos de produtos agrícolas: o Tomate, Alface, Tomilho e Couve-Galega.

A razão associada à escolha dos produtos prende-se com o aspeto visual na exploração, com os benefícios de conjugação dos produtos e com a aceitação dos Clientes a estes produtos.

Ao nível comercial denota-se que a alface é uma das hortaliças favoritas nos pratos de salada a nível nacional, podendo ainda ter utilizações terapêuticas. Por outro lado, analisando-se o lado nutricional, a alface é uma hortaliça com pouco nível calórico, devido principalmente às elevadas quantidades de água que contém, adicionalmente contém elevadas quantidades de beta-caroteno, mais conhecido como a vitamina C, ferro, fósforo e fibras.

Ao nível da produção, a alface precisa de temperaturas amenas, superiores a 18 graus centígrados, daí ser cultivada em terreno aberto entre os meses de abril e agosto. Em estufa, esta questão já não se coloca e pode ser cultivada em qualquer altura do ano.

Tabela 2 – Calendário de produção Alface

ALFACE	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Sementeira	E											
Transplantação												
Produção e Colheita	ESTUFA									ESTUFA		

Conjuntamente com a Alface, o Tomate é um dos ingredientes mais utilizados em saladas e apesar da maioria dos consumidores o assumir como um hortícola, o tomate é um fruto e contém elevados níveis de antioxidantes e vitaminas essenciais, como o ácido fólico, vitaminas C e E, potássio e melatonina. A sua produção em terreno aberto também ocorre durante os meses de verão.

Tanto ao nível da importação como da exportação, o tomate tem grande representatividade. De acordo com estudos do Observatório Agrícola, o consumo de

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

tomate pelos portugueses tem vindo a crescer, pelo que o tomate tem vindo a ganhar importância para os produtores, especialmente na Região de Entre Douro e Minho.

Tabela 3 - Calendário de Produção Tomate

<b>TOMATE</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
Sementeira	<b>ESTUFA</b>											
Transplantação			<b>E</b>									
Produção e Colheita				<b>E</b>								<b>ESTUFA</b>

A Couve-Galega foi escolhida devido à sua rentabilidade e potencial de crescimento. Esta hortícola pode ser cultivada o ano todo e não tem grandes limitações no que respeita à plantação, já que se adapta à temperatura e é o produto ideal para colmatar a sazonalidades dos restantes hortícolas da Prazeres do Campo.

Denota-se que de todos os produtos escolhidos, ao nível nutricional, a couve-galega tem um enorme potencial, tanto ao nível de antioxidantes como de ácido fólico e ferro. A couve-galega é uma das principais fontes de cálcio, tendo níveis superiores aos do leite e para além disso, segundo alguns estudos contribui positivamente para a prevenção de células cancerígenas.

Para além disso a Couve-Galega trará inúmeros benefícios ao solo, uma vez que todas as leguminosas criam uma relação simbiótica com o terreno, fornecendo elementos essenciais à sua manutenção, como é exemplo o azoto (no caso da agricultura convencional, o azoto tem de ser comprado, sendo um dos componentes presente nos adubos/fertilizantes)

Tabela 4 – Calendário de Produção couve-galega

<b>COUVE-GALEGA</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
Sementeira												
Transplantação												
Produção e Colheita												

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

Por fim, o tomilho trata-se de uma erva aromática que pode substituir alguns dos mais maléficos hábitos alimentares dos portugueses, como a utilização excessiva de sal. Ao nível terapêutico e nutricional, esta erva contém ferro, vitamina K e cálcio que tem efeitos benéficos para os problemas respiratórios.

Ao nível da sua utilização na alimentação dos portugueses, o tomilho é uma erva versátil conjugando bem com saladas e sopas, mas também com a maior parte dos pratos de peixe e carne. Quanto à produção, esta erva aromática deve ser cultivada preferencialmente em estufa e deve ser colocada em estacas.

Tabela 5 - Calendário de Produção do Tomilho

TOMILHO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Sementeira			ESTUFA									
Transplantação						ESTUFA						
Produção e Colheita	ESTUFA											

Todos os produtos produzidos e comercializados com a marca Prazeres do Campo estarão devidamente certificados e incluirão os símbolos que garantem aos Clientes qualidade e confiança.

Para adquirir as sementes e iniciar a produção pretende-se recorrer à Base de Dados *online* de sementes biológicas disponibilizada em todos os Estados-Membros.

### 10.4.1.2. MÉTODO DE PRODUÇÃO

Tal como referido anteriormente, pretende-se que a Prazeres do Campo se distinga do mercado através dos métodos de produção, que garantam a qualidade dos produtos, garantam a eficiência da produção e não impliquem qualquer perda de nutrientes.

Desta forma ambiciona-se que a produção seja efetuada de duas formas distintas. Ao ar livre, recorrendo à terra e em estufa, em que os produtos no solo recorrem à terra e os restantes à Bioponia, o método de produção biológico associado à Hidroponia.

A Hidroponia é um método de produção de alimentos que não necessita de solo e inclui uma solução nutritiva composta por químicos. A bioponia veio colmatar os aspetos negativos da hidroponia, já que se define como a versão biológica da bioponia, uma vez que utiliza fertilizantes biológicos que garantem a qualidade dos produtos produzidos. Adicionalmente a bioponia tem vantagens associadas ao rendimento não só das culturas, mas também do produtor, uma vez que as soluções nutritivas são consideravelmente inferiores.

Pretende-se que a aposta na Bioponia permita à Prazeres do Campo aumentar a sua produção não desperdiçando o espaço de cultivo. Este método permite a poupança de água e de nutrientes, que permite ao produtor obter um cultivo de forma mais económica.

#### **10.4.1.3. SERVIÇO**

De forma a complementar a vendas dos produtos, uma das formas de distribuição dos produtos ao consumidor será através de entrega ao domicílio. Este serviço nasce da sinergia criada com os produtores locais de forma a fornecer aos Clientes o mais variado leque de produtos hortícolas e frutícolas da Região Norte.

Os Clientes devem dirigir-se ao *website* [www.prazeresdocampo.sapo.pt](http://www.prazeresdocampo.sapo.pt) e registar-se. Na sua área pessoal terão acesso ao calendário agrícola que lhe indicará quais os produtos disponíveis naquela altura do ano. Depois basta escolherem quais os produtos que pretendem e qual o tamanho da cesta. As entregas serão efetuadas todas as quintas-feiras.

Uma vez que os produtores locais dedicam-se fundamentalmente à produção, a Prazeres do Campo será a marca mãe e todos os produtos entregues ao Cliente contarão com a marca da empresa.

#### **10.4.1.4. EMBALAGEM**

Face aos regulamentos existentes ao nível comunitário, as embalagens dos produtos produzidos em modo biológico estão sujeitas a restrições legais, nomeadamente ao nível da rotulagem.

No que respeita à embalagem dos produtos e uma vez que a Prazeres do Campo pretende diferenciar-se dos concorrentes, estarão disponíveis dois tipos de embalagens. Uma para os produtos vendidos individualmente e outra para os cestos de produtos de entrega ao domicílio.

A Couve-Galega, a Alface e o Tomilho serão embalados em sacas transparentes, para que o Cliente, na altura da compra, possa verificar a qualidade dos produtos. O tomate será embalado em caixas com capacidade para 4, 6 ou 8 tomates, que permitirão ao Cliente escolher qual a quantidade que precisa e verificar se os produtos estão de acordo com as normas de qualidade da empresa. Quanto aos cestos que levarão os produtos para as entregas ao domicílio, estes serão fabricados por um artesão local, terão embutida a marca Prazeres do Campo e serão reutilizados.

Quanto à rotulagem, serão incluídos dois rótulos. Um destes será o logotipo da Prazeres do Campo, de acordo com as obrigações legais, o segundo rótulo será o símbolo criado pela União Europeia, em vigor desde 2010, que identifica os produtos agrícolas produzidos em MPB e que só pode ser colocado após a certificação.



Figura 5 – Logotipo Certificação Agricultura Biológica

De forma a demonstrar que a tecnologia e o sector alimentar, nomeadamente os produtos biológicos não são incompatíveis a embalagem contará com um código QR que terá ligação para o site.

#### **10.4.2. COMUNICAÇÃO**

Com o objetivo de se diferenciar dos seus concorrentes e uma vez que o paradigma da comunicação tem vindo a alterar-se, visto que a forma como as pessoas se comunicam hoje é diferente, torna-se necessário apostar na comunicação *off* e *online* e na medição dos resultados obtidos através da comunicação.

Assim, pretende-se cativar atuais consumidores e incentivar os restantes consumidores ao consumo de produtos mais saudáveis que trarão melhor qualidade de vida. A comunicação será bastante forte no decorrer dos anos de forma a que possam ser

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

alcançados os objetivos propostos e a proposta de comunicação será mantida nos primeiros anos do projeto, sujeita aos reajustes que sejam considerados necessários.

**Feiras/Mercados:** De forma a criar credibilidade e confiança junto dos consumidores e fazer a divulgação da marca, a Prazeres do Campo irá participar em Feiras/Mercados do sector tanto a nível nacional como internacional, como a BioFach que decorre em Munique na Alemanha. Em qualquer tipo de feira ou mercado que a empresa participe estará presente com um stand e distribuirá folhetos que contenham informação sobre produtos, empresa, novidades e conterá também um código QR com ligação ao *website* institucional (Anexo XI).

**Internet:** O *website* institucional da Prazeres do Campo funcionará como um elo de ligação entre a empresa e o Cliente. Será também uma meio importante de divulgação, uma vez que conterá toda a informação relativa aos produtos, aos métodos de produção, como comprar, promoções, os benefícios da Agricultura Biológica e outras notícias e novidades. O *website* contará ainda com uma ligação direta para as páginas de Redes Sociais, bem como dos parceiros.

Por outro lado, para encaminhar as pessoas para o *website*, serão criados *Banners/Mrec's* em sites estratégicos (Anexo XI) como a rede Social Facebook (2º site mais visitado em Portugal), Sapo (6º site mais visitado a nível nacional) e a Visão. Os *banners/Mrec's* estarão disponíveis nos sites durante 3 meses durante cada ano, serão produzidos em gif, para permitir que os utilizadores de *ipad* possam visualizar o *Mrec*, com as dimensões 400 X 200 pixels e irão remeter para o *website* da Prazeres do Campo.

E uma vez que as Redes Sociais assumem cada vez mais peso na sociedade, a Prazeres do Campo estrará presente na rede social *Facebook*, *Linkedin* e *Youtube*, de forma a manter um contacto direto com os Clientes e permitir recolher informações relativas às necessidades dos consumidores.

**Workshops:** Já que a empresa terá sede em Guimarães, numa fase inicial pretende-se que sejam realizados *workshops* em escolas da região, com o intuito de apresentar os diferentes produtos, como são produzidos, os seus benefícios e mostrando que pode ser

divertido comer legumes e frutas (Anexo XI). Nestas iniciativas será entregue um *flyer* para que as crianças possam divulgar aos seus familiares.

**Parcerias:** Para divulgar e promover a empresa e os seus produtos, a Prazeres do Campo pretende contar com o apoio da Agrobio, Associação de Agricultura Biológica e ainda desenvolver parcerias estratégicas com produtores locais e canais de distribuição que atuem na área de Braga (Anexo XII) com o intuito de criar contrapartidas a nível comunicacional para as entidades envolvidas.

A parceria com os produtores locais permite que os consumidores ao visitarem o *website* da Prazeres do Campo e efetuarem a sua encomenda possam escolher para além dos produtos vendidos pela empresa, uma vasta lista de produtos de diferentes produtores, garantindo sempre a qualidade e a certificação dos mesmos. Ao nível dos canais de distribuição e de forma a massificar o acesso aos produtos, a Prazeres do campo efetuará a inscrição no Clube de Produtores do Continente e poderá assim, na fase inicial, vender os seus produtos em todos os locais de venda Continente no Distrito de Braga.

**Marketing One-to-one:** Numa fase posterior, pretende-se disponibilizar ao consumidor uma experiência diferente, em que será possível a este após solicitar via *website* realizar uma visita à exploração, aprender como são cultivados os diferentes produtos, conhecer os seus benefícios e a possibilidade de plantar um produto à escolha, no espaço que se designará por “A sua horta, o seu Prazer”. Após a colheita, os produtos estarão identificados através da Base de Dados criada para o efeito e serão enviados para a casa do Cliente, assim seria cimentada a relação de confiança com a marca.

### **10.4.3. DISTRIBUIÇÃO**

Ao nível da distribuição, o plano da Prazeres do Campo centra-se em diferentes vertentes. Ao nível dos canais de grande distribuição, como Hipermercados, a aposta será efetuada através da inscrição no clube de produtores do Continente, apostando nas superfícies comerciais localizadas no Distrito de Braga. Contudo, uma vez que os produtos produzidos de forma convencional ocupam ainda um peso importante, é necessário ter em conta que apesar de os produtos da Prazeres do Campo estarem disponíveis para um conjunto maior de consumidores, a visibilidade pode ser limitada.

Conforme mencionado anteriormente, o serviço de entrega ao domicílio será também um canal de distribuição importante para a empresa. A criação de uma cooperativa de produtores sobre a marca Prazeres do Campo irá permitir chegar mais diretamente aos Clientes da região de Braga.

A participação em Mercados/Feiras Biológicas será também um importante canal de distribuição. É desejável que a Prazeres do Campo participe em Mercados Biológicos uma vez por mês em diferentes locais e além disso que esteja presente na Feira Nacional da Agricultura Biológica, que normalmente decorre nos meses de Novembro ou Dezembro. A Prazeres do Campo irá também marcar presença no Mercado de Guimarães, que ocorre todas as 6<sup>a</sup> feiras.

O *website* da empresa será outro canal de distribuição. Para permitir que os Clientes escolham os produtos que querem, será disponibilizado local específico em que qualquer Cliente poderá, face às medidas do cesto que escolher, incluir qualquer um dos produtos disponíveis. Após o pagamento o cesto será enviado para o domicílio ou em caso de preferência, para uma loja específica que seja parceira da Prazeres do Campo. Esta opção será válida também para empresas e escolas. O website estará disponível 24 horas por dia e o Cliente pode efetuar o pedido a qualquer altura, para tal terá de efetuar o registo no site e receberá a confirmação da expedição do pedido e qual a data em que irá rececionar o cesto de produtos, uma vez que as entregas só serão efetuadas uma vez por semana.

Numa fase posterior, o objetivo passa por dinamizar ainda mais a parceria com o clube de produtores do Continente, alargando assim a distribuição a mais zonas do país. Para além disso, ambiciona-se estabelecer parcerias com empresas transformadoras, para que as lojas disponibilizem não só os produtos alimentares produzidos na exploração, mas que forneçam também aos potenciais Clientes todas as vantagens de origem biológica.

### **10.4.4. PREÇO**

Para a definição do preço torna-se necessário ter em conta que os produtos produzidos em MPB têm normalmente um preço mais elevado quando comparado com os produtos alimentares convencionais, principalmente devido à necessidade de mais mão-de-obra,

certificação rigorosa e a menor escala de transformação e distribuição deste género de produtos.

Sendo assim, face aos preços praticados pela concorrência a nível nacional, o posicionamento adotado e a sustentabilidade financeira, os preços definidos são:

<b>Preços venda individual</b>	<b>Cestos de Entrega ao Domicílio (todos os cestos incluem 50g de tomilho)</b>
<b>Tomate:</b> 1,75€/Kg	<b>3 a 4 Kg</b> – 7,50€
<b>Alface:</b> 1,65€/Kg	<b>5 a 6 Kg</b> – 10€
<b>Couve-Galega:</b> 1,20€/Kg	<b>7 a 9 Kg</b> – 15€
<b>Tomilho:</b> 28€/Kg	<b>10 Kg</b> – 20€

Excetuando o Tomilho que será vendido em embalagens de 50g (1,40€), pretende-se que os restantes produtos sejam vendidos ao peso.

#### 10.4.5. PESSOAS

Ao nível de organização, numa fase inicial, a Prazeres do Campo será uma pequena e média empresa constituída por 7 colaboradores, tendo por base uma estrutura hierárquica simplificada.



Figura 6 – Estrutura Organizacional

**Direção:** A direção será composta por duas pessoas. O Diretor Geral cujas responsabilidades estão relacionadas com a gestão corrente da organização, com o departamento de Marketing e Vendas e Produção e Logística. O Diretor Financeiro assumirá os restantes departamentos: Financeiro e Recursos Humanos e Qualidade.

O Diretor Geral tem como formação uma licenciatura em Marketing e um Mestrado em Gestão Empresarial e efetuou formações na área da Agricultura Biológica. A agricultura sempre esteve presente na sua vida através de familiares e o desejo de criar uma empresa própria são as principais motivações (Anexo XIII.i.).

**Departamento Financeiro:** As responsabilidades deste departamento incluem a gestão da contabilidade da empresa, investimentos, gestão do orçamento, custos com pessoal, gestão de tesouraria, negociação com fornecedores e provisões. Será composto por uma pessoa com formação na área de finanças ou contabilidade (Anexo XII.ii.).

**Departamento de Marketing e Vendas:** Este departamento será constituído por uma pessoa cujas responsabilidades passarão pela gestão dos planos de comunicação e meios, publicidade, gestão da marca, análise de parcerias, análise das encomendas, organização das visitas às feiras e mercados, gestão do site, blog e redes sociais, compras, análise do mercado, alterações nas embalagens ou produtos e a criação e gestão das lojas próprias (Anexo XII.iii.).

**Departamento de Recursos Humanos e Qualidade:** As funções deste departamento serão realizadas por uma pessoa e passam pela elaboração de normas de qualidade e manuais de procedimento ao nível da organização, produtos, gestão de reclamações, gestão de formação, seleção e recrutamento, venda de produtos e gestão das lojas (Anexo XIII.iv.).

**Departamento de Produção e Logística:** O departamento de produção e logística assume muita importância, uma vez que está responsável por toda a produção dos alimentos em MPB, atuando numa estratégia nivelada que evite a criação de stock excessivo e garantido a eficácia das técnicas utilizadas na preparação do solo, cultivo, fertilização, proteção fitossanitária e colheita. Esta função será gerida por dois engenheiros agrónomos com especialização em agricultura biológica (Anexo XIII.v.), de forma a garantir que a produção é suficiente e cumpre os requisitos estipulados pelo Departamento de Qualidade. As responsabilidades englobam ainda a análise de novas tecnologias que possam impulsionar a produção mantendo sempre os critérios estipulados pelos Regulamentos e Decretos-lei referentes à Agricultura Biológica.

No que respeita à logística, para além do armazém junto à exploração onde serão colocados os produtos após a colheita, o Departamento da Logística é responsável pela colocação dos produtos na embalagem, preparação dos cestos personalizados, acondicionamento, gestão do material necessário à produção, entrega do material na loja e subcontratação de empresas de distribuição do material nas empresas parceiras. Para esta área será nomeado um responsável com experiência (Anexo XIII.vi.).

### 10.4.6. PROCESSOS

Para a concretização do plano de negócios torna-se necessário englobar um conjunto de processos que abrangem o processo produtivo, serviço pós-venda e gestão corrente. O tempo que decorre desde a preparação do solo à colheita é variável consoante o tipo de produto, o exemplo abaixo é adequado à plantação de alfaces.

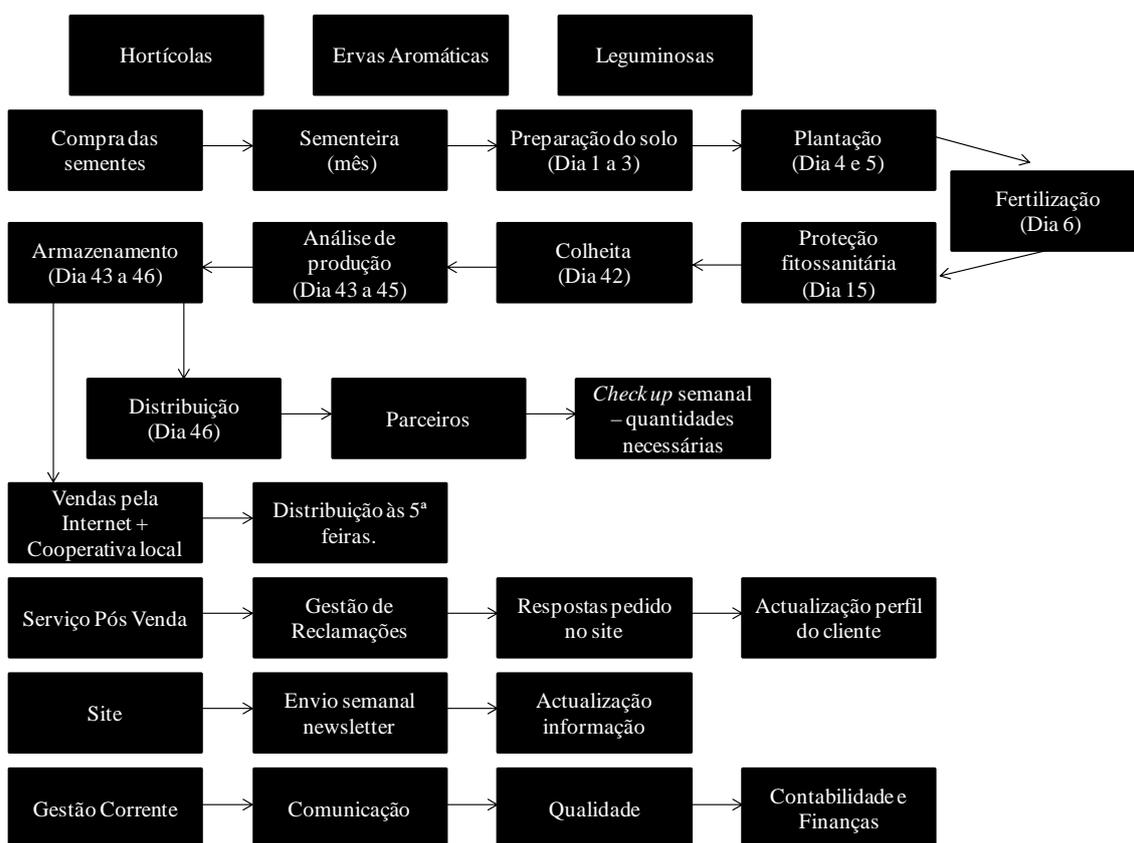


Figura 7 – Processos

### 10.4.7. EVIDÊNCIA FÍSICA

Quanto à evidência física, com o objetivo de aumentar a perceção do Cliente, face aos produtos vendidos e serviços prestados, e demonstrar confiança e qualidade encontram-

se definidas algumas estratégias. Ao nível da exploração esta conta com 4 hectares, sendo que 3 hectares estão dedicados à prática agrícola biológica ao ar livre e 1ha para o armazém e estufa. Tanto o espaço em si como o armazém estarão identificados com a marca Prazeres do Campo.

Ao nível de contacto físico com o Cliente, na fase inicial do projeto estarão disponíveis a distribuição dos pedidos pela internet e os parceiros, respetivamente.

Quanto ao material de economato, sejam faturas, cartões-de-visita, *newsletters*, cartas, entre outros, contará sempre com o logo da marca, os símbolos respeitantes à certificação e garantia de qualidade e será sempre feita referência site da empresa.

No que diz respeito ao site institucional da marca, este contará com um espaço de “Área Pessoal” em que o Cliente personaliza o seu espaço, disponibilizando uma balança eletrónica que pesará o pedido do Cliente, permitindo que este retire ou coloque os produtos que quer as vezes que forem necessárias. O pagamento é efetuado na hora através dos sistemas de pagamento online, por referência multibanco ou ao colaborador que entregar o cesto no domicílio. Esta área possibilita ao Cliente fazer visitas à exploração, ver o processo produtivo, esclarecer dúvidas, aprender mais sobre agricultura biológica e ligar-se às páginas de redes sociais e blog.

## **10.5. ESTRATÉGIA LEGAL E FINANCEIRA**

A nível legal a empresa Prazeres do Campo, Lda será uma sociedade por quotas e contará com dois sócios, com igual representatividade na empresa. Quanto ao objeto social da empresa este é a produção e comercialização de alimentos agrícolas, produzidos através de métodos biológicos. A sede social da empresa é em Moreira de Cónegos, Guimarães.

No que respeita ao capital social este será de 90.000€ O restante valor necessário para a implementação do projeto será angariado através do Programa ProDeR disponibilizado pela União Europeia e aplicável em Portugal, no âmbito da medida agroambiental de incentivo à instalação de jovens agricultores e através de um empréstimo bancário.

Não se prevê a distribuição de dividendos nos primeiros anos de vida da empresa.



## **11. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO**

Conforme mencionado, de forma a produzir e comercializar bens alimentares produzidos através de métodos agrícolas biológicos torna-se necessário cumprir todos os regulamentos criados a nível Europeu, bem como as diretrizes aplicadas a nível nacional. Realizar três contratos de controlo e certificação, um referente à unidade de produção, outro alusivo ao ponto de venda e por último referente à entrega de produtos biológicos ao domicílio e notificar a atividade às entidades competentes, neste caso, o Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território e a Direcção Geral de Desenvolvimento Rural.

Após a certificação, a Prazeres do Campo irá proceder à candidatura às medidas Agroambientais englobas no ProDeR, em que os requisitos mínimos necessários são:

- Posse de aptidão e competência profissional adequada. Contudo caso este cenário não se verifique, existe a possibilidade de nos 24 meses após a celebração do contrato de financiamento obter a formação necessária;
- Titularidade da Exploração e não obtenção de qualquer tipo de ajuda ao investimento antes da data do pedido de apoio;
- Não ter recebido nenhuma ajuda à produção, exceto nos dois anos anteriores à apresentação do pedido de apoio.

Torna-se ainda necessário o licenciamento ao nível da construção, utilização, funcionamento e publicidade, o registo de exploração no Sistema de Identificação Parcelar, a utilização de um sistema contabilístico organizado e o contrato de compra ou arrendamento (período mínimo de 7 anos).

Verifica-se também que é fundamental a compra de todos os recursos materiais necessários para dar início à atividade (armazém, estufa, material, carrinha de entrega, entre outros).

Por fim, os seguros de Patrimoniais, Responsabilidade Civil, Acidentes de Trabalho, Equipamentos e Automóvel têm de estar em vigor, de forma a garantir a segurança em caso de sinistro.



## **12. ANÁLISE FINANCEIRA**

Para a realização da análise financeira, foram tidos em conta determinados pressupostos gerais (Anexo XIV). Os resultados obtidos na análise permitirão averiguar a viabilidade do projeto bem como despertar o interesse dos investidores.

### **12.1. INVESTIMENTO**

Na análise do mapa de investimentos verifica-se que (Anexo XIV.v):

- Em 2015 será realizado um investimento no montante de 240.000€ para a compra e instalação de um armazém com câmara refrigeradora e uma estufa, para além disso tornar-se-á necessário investir 50.000€ para preparar a superfície agrícola.
- Relativamente aos equipamentos (Básicos, Administrativos e de Transporte), o investimento centra-se nos 42.660€ contabilizando o material de escritório, o automóvel de transporte dos *stocks*, o trator e as ferramentas necessárias para executar o trabalho na exploração.
- Por fim, ao nível de ativos intangíveis, reservou-se 1.000€ para a compra de programas informáticos e 5.000€ para o registo da marca Prazeres do Campo.

Em 2018, pretende-se alargar a produção, utilizando mais dois hectares da exploração. Para tal será feito um investimento de 110.000€ numa estufa e sistema de rega.

### **12.2. FINANCIAMENTO**

Ao nível do financiamento este será dividido em três formas (Anexo XIV.vi):

- Capital Social de 90.000€
- Empréstimo de 170.000€ à Caixa Geral de Depósitos no âmbito da Linha de Crédito dos projetos ProDeR, com uma taxa de 5%.
- Subsídio comunitário no valor de 230.000€, sendo que 30.000€ são entregues aquando da aprovação do projeto e os restantes durante o 1º ano de atividade.

### **12.3. CUSTOS PREVISIONAIS**

Relativamente ao Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos (Anexo XIV.iii) denota-se:

- Os maiores custos estão associados à contratação de serviços especializados, neste caso, mão-de-obra para a transplantação e produção dos alimentos na exploração, à compra de ferramentas e utensílios de desgaste rápido, material de escritório e seguros, num total de 50.800€
- Quanto às deslocações e ao combustível, uma vez que a aposta da empresa será na entrega ao domicílio e a entrega nos centros de distribuição, os custos rondarão os 16.800€

Quanto ao Mapa de Gastos com Pessoal (Anexo XIV.iv), assume-se que a equipa inicial será constituída por 8 pessoas e os custos ascendem a 75.600€ no 1º ano, prevendo-se um valor de 1% para o seguro de Acidentes de Trabalho e para o subsídio de almoço o montante será de 110€ por colaborador.

### **12.4. PROVEITOS PREVISIONAIS**

Assumindo-se uma taxa de variação dos preços de 2% ao ano e um pressuposto de custo unitário por produto (Anexo XIV.ii). Prevê-se que o total do volume de negócios da empresa no primeiro ano seja de 1.579,892€ dividido entre as vendas no mercado nacional (1.537,334€) e a prestação do serviço de entrega ao domicílio (42.558€).

O ano de 2019 significará um grande avanço nos proveitos financeiros da empresa, através do aumento da produção, bem como o envio do material para exportação.

### **12.5. RESULTADOS PREVISIONAIS**

Observa-se que o resultado líquido da empresa Prazeres do Campo (Anexo XIV.viii) é positivo desde o ano 1, com um resultado de 106.357€ cimentado com a aposta na exportação no ano 5 de atividade. Prevê-se que no 6º ano de atividade o resultado líquido ascenda a 470.747€

## **12.6. AUTONOMIA E LIQUIDEZ FINANCEIRA**

Ao nível da autonomia financeira (Anexo XIV.xi) prevê-se que em 2015 apresente um rácio de 43% e que ao longo dos seis anos de análise apresente uma evolução positiva alcançando em 2020, o valor de 78%.

Verifica-se assim que no primeiro ano existe uma maior dependência face a terceiros (União Europeia e Entidades Bancárias), contudo fatores como a não necessidade de compra de terreno e o valor de investimento detido pela promotora permitem alcançar um rácio que indica uma forte capacidade de fazer face aos investimentos necessários.

No que respeita à liquidez financeira, este indicador apresenta um equilíbrio financeiro positivo, contudo baixo. Ao longo dos anos, a liquidez corrente aumenta permitindo à empresa Prazeres do Campo responder aos compromissos estabelecidos a curto prazo (Anexo XIV.xi).



### **13. CONCLUSÕES**

Conforme mencionado anteriormente e de acordo com a informação disponível, a agricultura tem vindo a ganhar terreno. O aumento do desemprego, as políticas protecionistas, o aumento dos apoios comunitários, a aposta no ambiente e na salvaguarda das gerações futuras e a crescente preocupação dos cidadãos com a sua alimentação, saúde e origem dos alimentos que ingerem torna o sector cada vez mais interessante.

Verifica-se que ao nível das 5 forças de Porter, os indicadores revelam grande atratividade, sendo que se torna necessário apostar em parcerias com canais de distribuição, pois estes têm um elevado poder face aos produtores.

Para além disso, o facto de existirem muitos produtos substitutos poderá ser um revés para a empresa, já que estes têm maior visibilidade. Contudo, os Clientes têm cada vez mais atenção com a sua alimentação e a origem dos produtos, facto que justifica a preocupação da Prazeres do Campo em disponibilizar produtos certificados e com selo de garantia.

Ao nível de mercado nacional e especificamente na região de Entre Douro e Minho, a agricultura Biológica tem vindo a ganhar significância, através do aumento do número de produtores e de superfície agrícola cultivada. Fatores como a produtividade e a disponibilidade de financiamento são pontos fortes associados a este tipo de agricultura não prejudicial ao ambiente.

A nível interno, pretende-se que, a Prazeres do Campo aposte em produtos bastante atrativos e que os quatro hectares da exploração incluam um conjunto de produtos, a Alface, o Tomate, a Couve-Galega e o Tomilho, que apresentam características importantes tanto ao nível da alimentação como de saúde.

Adicionalmente, de forma a ter um maior poder nos canais de distribuição torna-se necessário apostar numa marca forte e que marque presença ao longo do ano. Para além disso o estabelecimento de parcerias, seja com outros produtores ou com canais de distribuição, irá permitir obter os resultados pretendidos.

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

Outro fator relevante para a dinamização da empresa será a comunicação, seja nas embalagens ou através da publicidade. Estes serão os meios mais visíveis para os consumidores, uma vez que através deles os Clientes comprovam a certificação dos produtos e conseqüentemente a qualidade dos mesmos.

Ao nível de preço a aposta recai sobre uma estratégia similar à dos concorrentes, ou seja, um preço acima dos praticados nos produtos não biológicos. Isto acontece porque os custos iniciais de investimento são superiores e esta será a solução mais eficaz para obter o retorno pretendido.

Quanto à estrutura organizacional esta será fundamental para o sucesso da empresa. A experiência e a qualificação dos membros da equipa será uma peça fundamental para alavancar a empresa para os objetivos definidos.

Em suma, de acordo com a análise do plano financeiro e face aos pressupostos estabelecidos existe viabilidade para criar a empresa de produção e comercialização de produtos agrícolas biológicos, com sede em Guimarães, uma vez que:

- O *payback* deste projeto, ou seja, o prazo de recuperação do investimento situa-se nos 5 anos, sendo que é necessário ter em conta o investimento adicional que se realizará no ano 3, na aposta do aumento de produção e a compra de uma estufa;
- O VAL do projeto situa-se nos 3.748,440€
- A TIR sobre a perspetiva do investidor é de 60,63% enquanto que a do projeto é de 57,86%, sendo que estas percentagens são sempre superiores às obtidas na taxa de atualização, o que implica que a Prazeres do Campo conseguirá gerar uma taxa de rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital;
- Denota-se também que o risco de falência da empresa é bastante reduzido, uma vez que a solvabilidade total nunca se encontra inferior a 176%.

Denota-se apenas que é necessário ter em conta que muitos dos fatores analisados estão em constante mudança, pelo que o plano apresentado é apenas uma base importante para o desenvolvimento e criação da empresa Prazeres do Campo.

## 14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adl, S., Iron, D., Kolokolnikov, T. 2011. **A threshold area ratio of organic to conventional agriculture causes recurrent pathogen outbreaks in organic agriculture.** *Science of The Total Environment*, 409, 11:2192–2197.

Agrobio – Associação Portuguesa de Agricultura Biológica, 4 Princípios da AB. <http://www.agrobio.pt/pt/4-principios-da-ab.t.php>. acessado a 05 de Outubro de 2012, 23h05m.

Alfoldi, T., Granado, J., Kieffer, E., Kretzschmar, U., Morgner, M., Niggli, U., Schadeli, A., Speiser, B., Weibel, F., Wyss, G. 2006. **Qualité et sécurité des produits bio: Une comparaison avec les produits conventionnels.** FIBL, Dossier 4:24.

Arbenz, M. 2011. **Yes, organic can feed the world!**. *Ecology & Farming* 1-2011:18-21. IFOAM.

Azadi, H., Schoonbeek, S., Mahmoudi, H. Derrudder, B., De Maeyer, P. e Wiltox, F. 2011. **Organic agriculture and sustainable food production system: Main potentials.** *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 144 - 1: 92–94.

Badgley, C., Moghtader, J., Quintero, E., Zakem, E., Chappel, M., Avile's-Vásquez, K. Samulon, A. e Perfecto, I. 2006. **Organic agriculture and the global food supply.** *Renewable Agriculture and Food Systems*. 22(2): 86–108.

Basch, G., González-Sánchez, E.J., McPherson, H., Kassam, A. 2011. **Opportunities for Conservation Agriculture in the EU Common Agricultural Policy 2014-2020.** Institute of Mediterranean and Environmental Sciences. Universidade de Évora.

Benayas, J.M.R., Bullock, J.M. 2012. **Restoration of Biodiversity and Ecosystem Services on Agricultural Land**, *Ecosystems*, 15, 6: 883-899.

Biello, D. 2012. **Will Organic Food Fail to Feed the World?.** *Scientific American*. <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=organic-farming-yields-and-feeding-the-world-under-climate-change&page=2> acessado a 24 de Setembro de 2012, 20h32m.

Biobrassica, produtos de agricultura biológica, <http://www.biobrassica.pt/pages/6>, acessado a 15 de Outubro, 23h15m.

BioTerra, Apenas 5% da população portuguesa tem o hábito de comprar produtos biológicos. <http://bioterra.blogspot.pt/2011/10/apenas-5-da-populacao-portuguesa-tem-o.html> acessado a 25 de Setembro de 2012, 21h40m.

Brett Smith, 2012, Redorbit, Are There Environmental Benefits To Organic Farming? <http://www.redorbit.com/news/science/1112522504/are-there-environmental-benefits-to-organic-farming/>, acessado a 15 de Outubro de 2012, 22h10m.

CAP – Agricultores de Portugal, Ministério da Agricultura, <http://www.cap.pt/noticias/ministerio-da-agricultura.html>, acessado a 11 de Novembro de 2012, 11h10m.

Carvalho, J.C., 2012, Material de apoio às aulas de Seminário de Investigação, Seminários de Investigação, INDEG/ISCTE.

Chiaraboli, A., 2011. **Coexistence of Genetically Modified Crops with Conventional and Organic Agriculture: The Danish System.** Journal of Agricultural Science and Technology B 1: 621-630.

Comissão Europeia, 2012, Agricultura e Desenvolvimento Rural, Agricultura Biológica, [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-organic\\_pt](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/organic-farming/what-organic_pt), acedido a 04 de Outubro de 2012, 19h13m.

Comissão Europeia, Agricultura e Desenvolvimento Rural, Possibilidades de Financiamento ao abrigo da política agrícola comum, [http://ec.europa.eu/agriculture/grants/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/grants/index_pt.htm), acedido a 18 de Outubro de 2012, 21h22m.

Confederação Nacional de Agricultura, Desenvolvimento Rural FEADER (2007-2013), <http://www.cna.pt/dossierdesenvolvimentorural.htm>, acedido a 17 de Outubro de 2012, 20h50m.

Correio dos Açores, Produtor açoriano vende dez mil alfaces por semana criadas apenas em água, <http://www.correiodosacores.net/view.php?id=29736>, acedido a 22 de Dezembro de 2012, 19h23m.

Cunha, A., A PAC do pós 2013: contexto, debates e expectativas, 2010, [http://www.agroportal.pt/a/2010/acunha.htm\\_pac\\_2020](http://www.agroportal.pt/a/2010/acunha.htm_pac_2020), acedido a 19 de Outubro de 2012, 21h05m.

De Maya, S., López-López, I., Munuera. J. L. 2011. **Organic food consumption in Europe: International segmentation based on value system differences.** Ecological Economics, 70, 10: 1767-1775.

De Ponti, T., Rijk, B., Ittersum, M. 2012. **The crop yield gap between organic and conventional agriculture.** Agricultural Systems, 108: 1–9.

Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Centro, dossier – modo de produção biológico [http://projovem.drapc.minagricultura.pt/base/documentos/agricultura\\_biologica.htm](http://projovem.drapc.minagricultura.pt/base/documentos/agricultura_biologica.htm), acedido a 03 de Outubro de 2012, 19h20m.

Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2011, Produção em Agricultura Biológica versus produção em Agricultura Convencional, [http://www.drapn.minagricultura.pt/drapn/conteudos/ensaios/ANO3\\_primavera.pdf](http://www.drapn.minagricultura.pt/drapn/conteudos/ensaios/ANO3_primavera.pdf), acedido a 30 de Outubro de 2012, pelas 21h26m.

Direcção Regional de Educação do Norte, Lista das Escolas (Públicas e Privadas) e Agrupamentos da Região Norte em 2012, <http://w3.dren.min-edu.pt/index.php?controller=cms&action=view&id=73>, acedido a 03 de Dezembro de 2012, 20h45m.

ECAF – European Conservation Agriculture Federation, What is CA? [http://www.ecaf.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=53](http://www.ecaf.org/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=53),  
acedido a 08 de Outubro de 2012, 18h40m.

Económico, Recessão em Portugal vai ser mais grave e prolongada do que espera Governo, [http://economico.sapo.pt/noticias/recessao-em-portugal-vai-ser-mais-grave-e-prolongada-do-que-espera-governo\\_157174.html](http://economico.sapo.pt/noticias/recessao-em-portugal-vai-ser-mais-grave-e-prolongada-do-que-espera-governo_157174.html),  
acedido a 8 de Novembro de 2012, 19h21m.

Europa, Síntese da Legislação da UE, Financiamento da Política Agrícola Comum, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/general\\_framework/111096\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/111096_pt.htm),  
acedido a 10 de Novembro, 18h10m.

Eurostat, União Europeia, Estatísticas de Agricultura, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/data/database>,  
acedido a 03 de Outubro de 2012, 22h10m.

FAO – Food and Agriculture Organization of The United Nations, What is Conservative Agriculture? 2012, <http://www.fao.org/ag/ca/1a.html>,  
acedido a 08 de Outubro de 2012, 19h25m.

FIBL - Research Institute of Organic Agriculture, The World of Organic Agriculture 2012, <http://www.organic-world.net/yearbook-2012-presentations.html?&L=0>,  
acedido a 26 de Setembro de 2012, 19h45m.

Freire, A. (1997), **Estratégia, sucesso em Portugal**, Lisboa, (3ª Edição), Lisboa, Editorial Verbo.

Fromartz, S. 2007. **Organic, Inc.: Natural Foods and How They Grew**. (1ª Edição). Florida: Houghton Mifflin Harcourt.

Fowler, D. 2010. **Sustainable agriculture: Food for thought**. The Engineer, 02: 22-23. Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território, Modo de Produção Biológico, Regulamentos, <http://www.gpp.pt/Biologica/> acessido a 06 de Outubro de 2012, 15h40m

Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura, Mar, Ambiente e Ordenamento do Território, O Futuro da PAC pós-2013, <http://www.gpp.pt/pac2013/>,  
acedido a 06 de Outubro de 2012, 17h34m.

Gomiero, T., Pimentel, D. e Paoletti, M. 2011. **Environmental Impact of Different Agricultural Management Practices: Conventional vs. Organic Agriculture**. Critical Reviews in Plant Sciences, Vol. 30 Issue 1/2: 95-124.

Grupo Marktest, 6% do território concentra 50% do poder de compra, <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1979.aspx>,  
acedido a 10 de Novembro de 2012, 14h41m.

GSE - General Hydroponics Europe, Bioponia, <http://po.eurohydro.com/company.html>,  
acedido a 07 de Janeiro de 2013, 23h12m.

Guia das Explorações de Agricultura Biológica, <http://www.fcsh.unl.pt/gabi/DouroMinho/DouroMinho.html>, acessado a 05 de Novembro de 2012, 18h55m.

Hjelmar, U. 2011. **Consumers' purchase of organic food products. A matter of convenience and reflexive practices.** *Appetite*. 56, 2: 336-344.

Kassam, A., Friedrich, T., Derpsch, R., Lahmar, R., Mrabet, R. Basch, G. González-Sánchez, E. e Serraj, R. 2012. **Conservation agriculture in the dry Mediterranean climate.** *Field Crops Research*, 132: 7–17.

IFOAM, 2005. **Princípios Agricultura Biológica: Preâmbulo.** [http://www.ifoam.org/about\\_ifoam/pdfs/POA\\_folder\\_portugese.pdf](http://www.ifoam.org/about_ifoam/pdfs/POA_folder_portugese.pdf), acessado a 06 de Outubro de 2012, 21h59m.

IFOAM, 2007. **Organic Agriculture's Role in Countering Climate Change.** [http://www.ifoam.org/growing\\_organic/1\\_arguments\\_for\\_organic/environmental\\_benefits/pdfs/climate\\_change\\_english.pdf](http://www.ifoam.org/growing_organic/1_arguments_for_organic/environmental_benefits/pdfs/climate_change_english.pdf). acessado a 06 de Outubro de 2012, 22h34m.

IFOAM, 2009. **Global Organic Agriculture: Continued Growth.** [http://www.ifoam.org/press/press/2008/Global\\_Organic\\_Agriculture\\_Continued\\_Growth.php](http://www.ifoam.org/press/press/2008/Global_Organic_Agriculture_Continued_Growth.php), acessado a 06 de Outubro de 2012, 22h56m.

INE – Instituto Nacional de Estatísticas, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE), acessado a 03, 04, 05, 19 e 20 de Outubro e 25 e 26 de Novembro e 20 de Dezembro de 2012.

Interbio, Associação Interprofissional para a agricultura biológica, <http://www.interbio.pt/~interbio/> acessado a 06 de Outubro de 2012, 14h12m.

Kamiyama, A. Maria, I. Souza, D. e Silveira, A. 2011. **Environmental perception of producers and soil quality in organic and conventional farming systems.** *Bragantia*,70:1.

Lairon, D. 2010. **Nutritional quality and safety of organic food. A review.** *Agronomy for Sustainable Development (EDP Sciences)*.

Kaswan, S., Kaswan, V., Kumar, R. 2012. **Organic Farming as a basis for sustainable agriculture – a Review.** *Agri. Reviews*, 33 : 27 – 36.

Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). **Blue Ocean strategy.** Harvard Business School Press.

Lairon, D. 2010. **Nutritional quality and safety of organic food. A review.** *Agronomy for Sustainable Development*. 30: 33–41.

Lang, S. 2005. **Organic farming produces same corn and soybean yields as conventional farms, but consumes less energy and no pesticides - study finds,** Cornell University, News Service.

Leifeld, J. 2012. **How sustainable is organic farming?**. Agriculture, Ecosystems & Environment, 150: 121–122.

Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-agricultura-mar-ambiente-e-ordenamento-do-territorio.aspx> acessido a 24 de Setembro de 2012, 21h19m.

Movimento Novos Rurais, <http://agricultoresdesofa.blogspot.pt/> acessido a 17 de Outubro de 2012, 21h00m.

Muller, A. 2009. **Benefits of Organic Agriculture as a Climate Change Adaptation and Mitigation Strategy for Developing Countries**. Discussion Paper Series, Environment of Development.

Narayan, B. 2012. **Sustainable agricultural Development and Organic Farming in India**. Golden Research Thoughts, 1: 1-4.

Observatório dos Mercados Agrícolas e das Importações Agroalimentares, <http://www.observatorioagricola.pt/>, acessido a 27 de Dezembro de 2012, 18h24m.

Pimentel, D., Hepperly, P., Hanson, J., Seidel, R., and Douds, D. 2005. **Environmental, energetic, and economic comparisons of organic and conventional farming systems**. Bioscience 55(7): 573-582.

Prosperi, P., Terres, J.M., Doublet, S., Pointereau, P. 2010. **Conservation agriculture effects and policy support to mitigate soil degradation in Midi-Pyrénées (France)**. Land Degradation & Development.

Público, Agricultura biológica aumentou 20 vezes a área em apenas década e meia, <http://www.publico.pt/economia/noticia/agricultura-biologica-aumentou-20-vezes-a-area-em-apenas-decada-e-meia-1566195>, acessido a 20 de Outubro de 2012, 18h50m.

Quercus, Associação Nacional de Conservação da Natureza, Agricultura Sustentável, <http://www.quercus.pt/scid/webquercus/defaultCategoryViewOne.asp?categoryId=631>, acessido a 07 de Outubro de 2012, 14h20m.

Rodrigues, A., Barata, I. e Moreira, J. 2012. **Geografia A** (1ª Edição) Lisboa: Texto Editores, Lda.

Ronald, P, Adamchak, R. 2010. **The future of sustainable food production. Foods for Health in the 21st Century**, Annuals of the New York Academy of Science.

Sachs, J., Remans, R., Smukler, S., Winowiecki, L., Andelman, S., Cassman, K., Castle, D., DeFries, R., Denning, G., Fanzo, J., Jackson, L., Leemans, R., Lehmann, J., Milder, J., Naeem, S., Nziguheba, G., Palm, C., Pingali, P., Reganold, J., Richter, D., Scherr, S., Sircely, J., Sullivan, C., Tomich, T., Sanchez, P. 2010. **Monitoring the world's agriculture**. Nature, 466: 558–560.

Sahlman, W. A., 1997. **How to Write a Great Business Plan**. Harvard Business Review, July-August.

Sandhu, H., Wratten, S., Cullen, R. 2010. **Organic agriculture and ecosystem services**. Environmental Science & Policy. 13, 1: 1-7.

Scialabba, N., Muller – Lindenlauf, M. 2010. **Organic agriculture and climate change**. Renewable Agriculture and Food Systems, 25(2): 158–169

Seufert, V., Ramankutty, N. e Foley, J. 2012. **Comparing the yields of organic and conventional agriculture**. Nature, 485: 229 – 232.

Shih, J.C.H. 2012. **From biogas energy, biotechnology to new agriculture**. Worlds Poultry Science Journal, 68 – 3: 09-416.

Takeda, S. e Matsouka, M. 2008. **Genetic approaches to crop improvement: responding to environmental and population changes**. Nature Reviews Genetics, 9: 444-457.

Tuomisto, H.L., Hodge, I., Riordan, P. e Macdonald, D. 2012. **Does organic farming reduce environmental impacts? – A meta-analysis of European research**. Journal of Environmental Management, 112: 309-320.

Uematsu, H., Mishra, A. 2012. **Organic farmers or conventional farmers: Where's the money?**. Ecological Economics, 78: 55-62.

Van Huylenbroeck, G., Vandermeulen, V., Mettepenningen, E., Verspecht, A. 2007. **Multifunctionality of Agriculture: a Review of Definitions, Evidence and Instruments**.

Venkat, K. 2012. **Comparison of Twelve Organic and Conventional Farming Systems: A Life Cycle Greenhouse Gas Emissions Perspective**. Journal of Sustainable Agriculture, Vol 36 - 6: 620-649.

Venkatasubramanian, C. 2011. **Nutritional quality and acceptability of organic and conventional foods**. Indian Journal of Science and Technology 4- 3.

Zahm, F., Viaux, P., Girardin, P., Vilain, L., Mouchet, C. 2007. **Farm sustainability assessment using the IDEA Method. From the concept of farm sustainability to case studies on French farms**. Environmental Impact Assessment Review, 23:77-110.

Zider, B. 1998. **How Ventura Capital Works**. Harvard Business Review, November/December.

## 15. ANEXOS

### ANEXO I - INDICADORES DE DESEMPREGO

Taxa de desemprego por região (NUTS II)

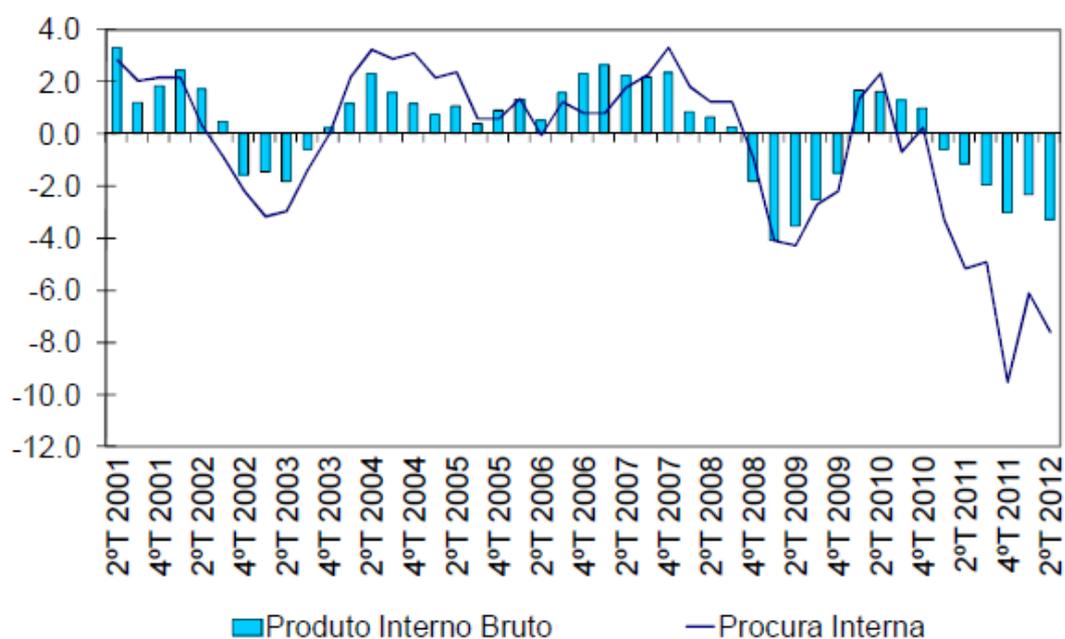
	3º T – 2011	2º T – 2012	Unidade % 3º T - 2012
<b>Portugal</b>	12,4	15,0	15,8
Norte	12,7	15,2	16,4
Centro	9,4	11,2	12,5
Lisboa	14,6	17,6	17,8
Alentejo	12,3	15,0	16,1
Algarve	13,3	17,4	14,7
R.A. Açores	11,6	15,6	15,4
R.A. Madeira	14,3	16,3	17,5

Fonte: INE, Estatísticas do Emprego, 3º Trimestre de 2012

### ANEXO II - INDICADORES ECONÓMICOS

#### II.i. Produto Interno Bruto e Procura Interna

(Volume – Ano de referência 2006)



Fonte: INE, Contas Nacionais Trimestrais (Base 2006), 2º Trimestre de 2012

(Volume – Ano de referência 2006)

	<b>Taxa de variação homóloga (%)</b>				
	<b>2ºT 11</b>	<b>3ºT 11</b>	<b>4ºT 11</b>	<b>1ºT 12</b>	<b>2ºT 12</b>
<b>Procura Interna</b>	-5.2	-4.9	-9.5	-6.1	-7.6
<b>Exportações</b>	8.8	6.7	6.3	7.9	4.3
<b>Importações</b>	-4.3	-2.8	-12.8	-3.8	-8.1
<b>PIB</b>	-1.1	-2.0	-3.0	-2.3	-3.3

Fonte: INE, Contas Nacionais Trimestrais (Base 2006), 2º Trimestre de 2012

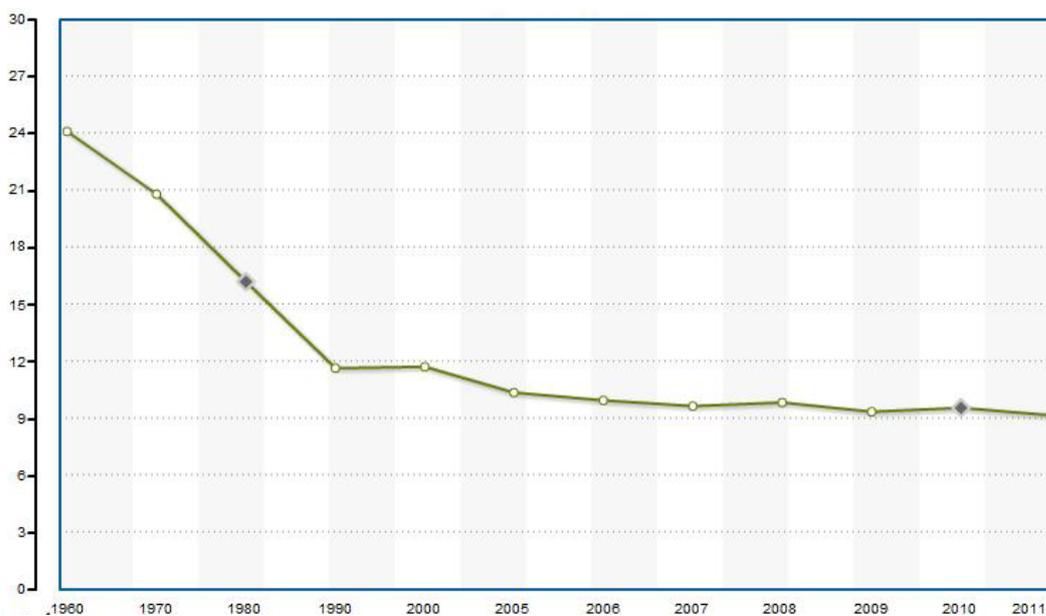
### II.ii. Indicador de Clima Económico

Período de referência dos dados	Indicador de clima económico (%) Mensal
	Localização geográfica
	Portugal
Dezembro de 2012	-4,4
Novembro de 2012	-4,3
Outubro de 2012	-4
Setembro de 2012	-3,7
Agosto de 2012	-4

Fonte: INE, Indicador de clima económico (%), Inquéritos Qualitativos de Conjuntura

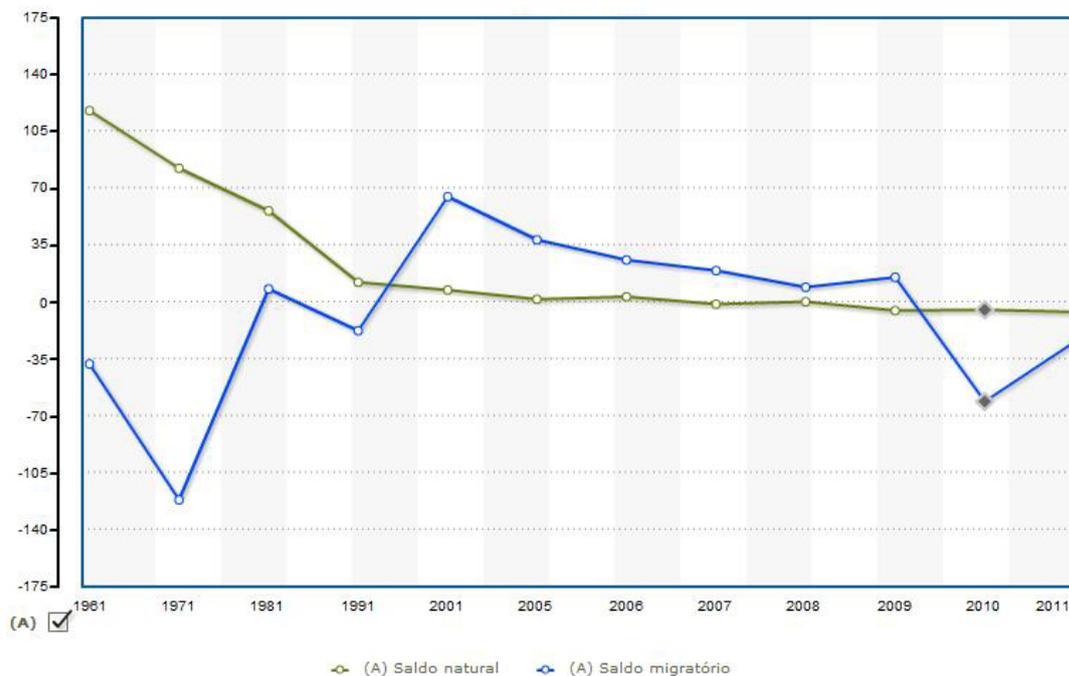
## ANEXO III - INDICADORES DEMOGRÁFICOS

### III.i. Taxa Bruta de Natalidade



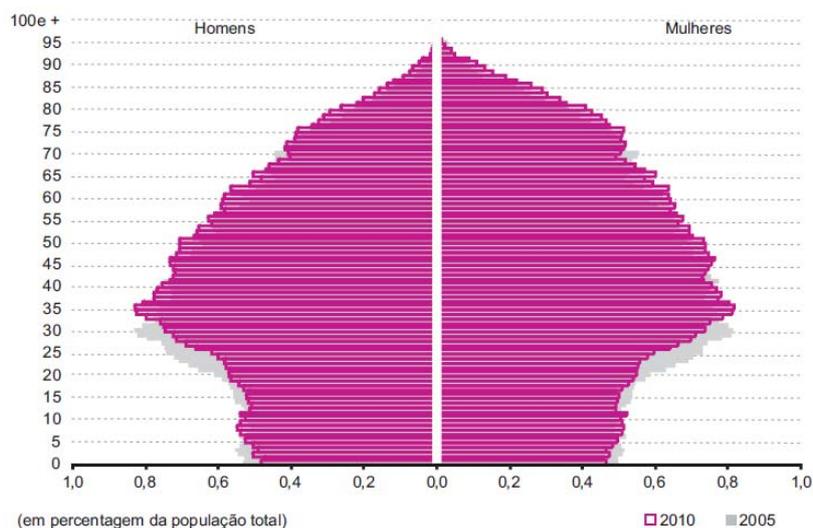
Fonte: Pordata, Nascimentos e Fecundidades

### III.ii. Saldo populacional anual: Natural e Migratório (A – Milhares de Indivíduos)



Fonte: Pordata, Movimentos da População

### III.iii. Pirâmide Etária, Portugal, 2005 a 2010



Fonte: INE, Estatísticas Demográficas 2010

### III.iv. Índice de Envelhecimento por local de residência em 2010

(Anual)

2010	Local de residência		Índice de envelhecimento	Índice de dependência de idosos	Índice de longevidade
			N.º	N.º	%
	Portugal	PT	120,1	27,2	47,4
	Continente	1	122,9	27,7	47,5
	Norte	11	106,6	23,4	46,6
	Minho-Lima	111	164,4	32,3	51,5
	Arcos de Valdevez	1111601	257,8	45,1	54,6
	Caminha	1111602	172,7	32,1	51,6
	Melgaço	1111603	380,5	57	56,8
	Monção	1111604	263	41,1	51,2
	Paredes de Coura	1111605	218,8	42	55,6
	Ponte da Barca	1111606	174,5	32,8	52,1
	Ponte de Lima	1111607	121,1	26,9	50,8
	Valença	1111608	174,3	33,6	51,8
	Viana do Castelo	1111609	130,6	26,5	48,7
	Vila Nova de Cerveira	1111610	164,7	34,9	53,2
	Cávado	112	81,6	19,2	46,5
	Amares	1120301	98,9	22,5	50,6
	Amares	1120302	78,2	17,8	45,2
	Braga	1120303	76,4	18,4	45,3
	Esposende	1120306	79,7	18,9	47
	Terras de Bouro	1120310	156,9	32,2	54
	Vila Verde	1120313	95,1	23,2	49,7
	Ave	113	89,8	19,4	44,5
	Fafe	1130307	96,2	20,9	47,3
	Guimarães	1130308	81,3	17,7	43,4

Fonte: INE, Estatísticas Anuais da População Residente

## ANEXO IV – ANÁLISE 5 FORÇAS DE PORTER

Análise da Indústria Agricultura Biológica Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter	CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA				
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
<b>Ameaça de entrada de novos competidores</b>					
Economias de escala	Altas	X			Baixas
Diferenciação do produto	Alta			X	Baixa
Identificação da marca	Alta			X	Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas	X			Baixas
Necessidades de capital	Altas	X			Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos			X	Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta	X			Baixa
Políticas proteccionistas	Altas	X			Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta		X		Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta			X	Baixa
Efeitos de experiência	Altos		X		Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta			X	Baixa
<b>Valor global da força</b>	Baixa			X	Alta

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

<b>Rivalidade entre as empresas da indústria</b>						
Nº de empresas concorrentes	Baixo			X		Alto
Grau de concentração do mercado	Alto		X			Baixo
Crescimento do mercado	Alto	X				Baixo
Custos fixos	Baixos			X		Altos
Custos de posse de stock	Baixos		X			Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto			X		Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos			X		Baixos
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa				X	Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta		X			Baixa
<b>Barreiras à saída</b>						
Grau de especialização dos activos	Baixo			X		Alto
Custo concentrado da saída	Baixo		X			Alto
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos			X		Altos
Barreiras emocionais	Baixas			X		Altas
Restrições legais e sociais	Baixas			X		Altas
(Valor global das barreiras à saída)				X		
<b>Valor global da força</b>	<b>Baixa</b>			<b>X</b>		<b>Alta</b>
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>						
Disponibilidade de substitutos	Baixa				X	Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto			X		Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			X		Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				X	Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa			X		Alta
<b>Valor global da força</b>	<b>Baixa</b>			<b>X</b>		<b>Alta</b>
<b>Poder dos fornecedores</b>						
Nº de fornecedores da indústria	Alto	X				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo		X			Alto
Importância da indústria como cliente	Alta	X				Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto	X				Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo	X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta	X				Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo			X		Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa			X		Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa	X				Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta	X				Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa			X		Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta	X				Baixa
<b>Valor global da força</b>	<b>Baixa</b>	<b>X</b>				<b>Alta</b>
<b>Poder dos clientes</b>						
Nº de clientes da indústria	Alto	X				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo	X				Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X		Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto			X		Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta		X			Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo			X		Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa			X		Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto			X		Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa			X		Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa	X				Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa			X		Alta
<b>Valor global da força</b>	<b>Baixa</b>			<b>X</b>		<b>Alta</b>

**ANEXO V – PRODUÇÃO AGRÍCOLA POR REGIÃO****V.i. SAU em modo de produção biológico em 2009**

Regiões	Agricultura Convencional				Importância da agricultura biológica na agricultura convencional	
	Explorações		Área		Explorações	Área
	Nº	(%)	Nº	(%)	(%)	(%)
Portugal	305 266	100	3 668 145	100	0,4	3
Continente	278 114	91	3 542 305	97	0,4	3
<b>EDM</b>	49 037	16	211 154	6	0,2	0
<b>TM</b>	61 804	20	432 873	12	0,6	2
<b>BL</b>	49 424	16	125 436	4	0,1	0
<b>BI</b>	33 763	11	337 031	10	0,9	8
<b>RO</b>	39 875	13	391 006	11	0,2	1
<b>ALE</b>	31 828	10	1 956 508	55	0,9	3
<b>ALG</b>	12 383	4	88 297	2	0,2	1
<b>Açores</b>	13 541	4	120 412	3	0,1	0
<b>Madeira</b>	13 611	4	5 428	0	0,5	2

Fonte: INE, Recenseamento Agrícola 2009

**V.ii. Número de explorações e SAU, por região  
(variação 1999-2009)**

Regiões	Explorações		SAU		Variação 1999-2009	
	Nº	(%)	Nº	(%)	Nº Expl (%)	SAU (%)
Portugal	305 266	100	3 668 145	100	-27	-5
Continente	278 114	91	3 542 305	97	-27	-5
<b>EDM</b>	49 037	16	211 154	6	-27	-2
<b>TM</b>	61 804	20	432 873	12	-12	-5
<b>BL</b>	49 424	16	125 436	4	-38	-26
<b>BI</b>	33 763	11	337 031	10	-30	-20
<b>RO</b>	39 875	13	391 006	11	-35	-13
<b>ALE</b>	31 828	10	1 956 508	55	-11	2
<b>ALG</b>	12 383	4	88 297	2	-35	-13
<b>Açores</b>	13 541	4	120 412	3	-30	-1
<b>Madeira</b>	13 611	4	5 428	0	-6	-4

Fonte: INE, Recenseamento Agrícola 2009

**V.iii. Dimensão Média das explorações em MPB, por região em 2009**

<b>Região</b>	<b>SAU média por exploração (ha)</b>
Portugal	79
Continente	85
<b>EDM</b>	8
<b>TM</b>	21
<b>BL</b>	8
<b>BI</b>	86
<b>RO</b>	77
<b>ALE</b>	201
<b>ALG</b>	33
<b>Açores</b>	9
<b>Madeira</b>	2

Fonte: INE, Recenseamento Agrícola 2009

**V.iv. SAU em modo de produção biológico por tipo de cultura e por região****2009:**

Regiões	Total			Culturas temporárias				Culturas permanentes		
	Nº	(%)	(ha)	(%)	Nº	(%)	(ha)	(%)	Nº	(%)
Portugal	1 246	100	98 917	100	472	100	12 557	100	957	100
Continente	1 157	93	98 635	100	425	90	12 534	100	883	92
<b>EDM</b>	78	6	648	1	40	8	66	1	55	6
<b>TM</b>	353	28	7 319	7	33	7	227	2	343	36
<b>BL</b>	39	3	300	0	24	5	136	1	28	3
<b>BI</b>	300	24	25 664	26	140	30	3 826	30	234	24
<b>RO</b>	72	6	5 516	6	42	9	1 198	10	43	4
<b>ALE</b>	291	23	58 402	59	131	28	6 937	55	162	17
<b>ALG</b>	24	2	786	1	15	3	144	1	18	2
Açores	18	1	165	0	9	2	6	0	12	1
Madeira	71	6	117	0	38	8	16	0	62	6

Regiões	Culturas Permanentes		Pastagens permanentes				Pousio			
	Nº	(%)	Nº	(%)	(ha)	(%)	Nº	(%)	(ha)	(%)
Portugal	16 552	100	466	100	67 852	100	117	25	1 956	100
Continente	16 498	100	450	97	67 654	100	114	24	1 949	3
<b>EDM</b>	269	2	20	4	307	0	7	2	7	0
<b>TM</b>	6 190	37	48	10	827	1	18	4	75	0
<b>BL</b>	137	1	6	1	16	0	6	1	10	0
<b>BI</b>	3 902	24	163	35	17 493	26	43	9	444	1
<b>RO</b>	750	5	11	2	3 285	5	11	2	283	0
<b>ALE</b>	5 014	30	199	43	45 359	67	23	5	1 092	2
<b>ALG</b>	237	1	3	1	266	1	6	1	39	0
Açores	5	0	11	2	154	0	0	0	0	0
Madeira	49	0	5	1	44	0	3	1	7	0

Fonte: INE, Recenseamento Agrícola 2009

Plano de Negócio: Prazeres do Campo

2010:

Cultura	Total		Culturas arvenses		Floresta		Pastagens		Olival		Vinha	
	Área	Produtores	Área	Produtores	Área	Produtores	Área	Produtores	Área	Produtores	Área	Produtores
Regiões Agrárias	ha	nº	ha	nº	ha	nº	ha	nº	ha	nº	ha	nº
<b>Continente</b>	<b>210 981</b>	<b>2 434</b>	<b>11 845</b>	<b>452</b>	<b>9 977</b>	<b>110</b>	<b>141 508</b>	<b>1 021</b>	<b>17 209</b>	<b>1 267</b>	<b>2 667</b>	<b>478</b>
EDM	5 760	261	54	43	12	12	4 959	64	4	16	163	51
TM	17 629	695	590	51	2 502	3	3 433	151	6 158	515	1 103	171
BL	2 004	104	56	20	21	7	229	26	51	23	146	26
BI	49 595	556	4 513	179	454	22	35 511	329	4 127	347	976	167
RO	17 611	187	473	21	736	11	14 464	40	281	45	148	28
Ale	116 634	572	6 061	131	6 246	53	82 016	405	6 580	313	112	28
Alg	1 747	59	97	7	6	2	896	6	8	8	20	7

Fonte: Gabinete de Planeamento e Políticas do MAMAOT, Estatísticas Agricultura Biológica

**V. v. Produção das principais culturas hortícolas e frutos em 2011**

Culturas hortícolas e Frutos	Produção
	t
Tomate fresco	94 537
Alface	70 479
Feijão-verde	10 512
Cebola	38 692
Cenoura	85 059
Pimento	31032
Ervilha	4 702
Fava	2 006
Melão	42 442
Melancia	22 585
Morango	12 653
Couve-flor	14 765
Couve-brócolo	34 840
Couve-repolho	61551
Couve-tronchuda	23 123
Couve-lombardo	37 843
Grelos (nabo e couve)	10 947
Alho	2 821
Alho-porro	15 465
Courgette	19 183
Espinafre	7 885
Nabo	14 811
Abóbora (inclui butternut)	40 060
Outras hortícolas	63 178
Ameixa	17 390
Cereja	13 350
Damasco	3 225
Figo	3 014
Maçã	247 229
Pêra	230 447
Pêssego	34 520
Amora	263
Framboesa	1943
Groselha	43
Mirtilo	700
Kiwi	23 473
Banana	20 917
Ananás	1401
Laranja	228 101
Limão	13 132
Tânger	1 185
Tangerina	33 000
Toranja	208
Amêndoa	7 680
Avelã	343
Castanha	18 271
Noz	3 730
<b>Total</b>	<b>1 664 734</b>

Fonte: INE, Estatísticas Agrícolas 2011

## ANEXO VI – ÍNDICE DE PREÇOS

## VI.i. Índice de Preços de produtos agrícolas no produtor

Continente												2005=100
	Ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	Anual
Produção de bens agrícolas( <i>output</i> )	2011	111,5	113,6	123,5	117,7	116,1	113,9	106,9	105,8	110,0	111,6	111,0
	2012 Po	109,5	108,9	118,0	116,8	115,3	118,3	114,3	108,7	113,4	x	
Produção vegetal	2011	114,7	115,3	129,4	119,8	117,9	115,0	102,6	98,6	105,6	109,6	109,1
	2012 Po	106,1	104,8	116,1	112,3	110,8	116,5	110,9	101,5	107,5	x	
dos quais:												
Batata	2011	238,6	261,6	270,5	291,3	271,9	124,2	103,1	142,2	126,2	116,1	166,4
	2012 Po	94,3	103,6	118,4	105,4	94,1	81,4	106,0	125,0	163,8	163,8	
Frutos	2011	101,5	100,2	104,2	113,7	120,7	148,9	107,4	94,3	104,5	113,3	104,7
	2012 Po	94,7	91,8	98,4	101,4	115,0	151,7	135,6	88,5	103,6	109,2	
Hortícolas frescos	2011	127,0	135,7	194,7	147,1	125,2	100,2	92,9	91,3	93,7	108,6	111,6
	2012 Po	116,9	120,9	168,7	149,1	136,9	111,5	98,1	101,6	100,2	110,5	
Vinho de mesa	2011	99,2	98,2	99,8	99,3	99,9	96,9	100,2	93,4	100,4	103,1	99,4
	2012 Po	98,6	99,6	96,3	94,3	97,6	98,5	97,4	99,0	101,2	x	
Vinho de qualidade	2011	109,0	103,8	108,1	102,8	108,1	99,3	104,1	101,9	109,8	103,9	105,0
	2012 Po	109,4	100,9	100,0	108,0	99,8	97,0	100,0	107,4	104,2	x	
Azeite	2011	67,3	67,3	65,8	58,9	66,2	65,3	65,2	64,5	64,9	66,0	65,3
	2012 Po	64,5	63,3	63,4	62,7	66,5	63,5	65,2	59,5	68,1	78,5	
Plantas e flores	2011	127,4	135,5	118,2	99,9	91,9	92,2	98,2	99,5	95,7	108,9	102,3
	2012 Po	134,7	149,1	134,3	113,8	97,3	93,7	93,0	95,5	92,2	106,0	0,0
Produção animal	2011	106,3	110,8	113,8	114,3	113,1	112,1	114,0	117,7	117,3	114,9	114,0
	2012 Po	115,1	115,7	121,2	124,3	122,6	121,2	119,8	120,6	123,0	x	

Fonte: INE, Boletim Mensal de Agricultura e Pescas, Novembro de 2012

## VI. ii. Índice de Preços de meios de produção na agricultura

Continente												2005=100
	Ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	Anual
Bens e serviços de consumo corrente ( <i>input I</i> )	2011	133,4	134,0	134,9	135,1	134,8	134,2	134,2	134,0	134,5	134,6	134,6
	2012 Po	136,5	136,4	137,6	138,4	140,9	139,2	139,2	140,0	140,4		
dos quais:												
Sementes e plantas	2011	110,4	109,3	108,5	107,4	106,4	107,0	107,7	107,9	108,0	108,6	110,0
	2012 Po	123,7	120,5	122,0	120,4	120,3	119,4	120,8	120,8	125,1		
Energia e lubrificantes	2011	135,0	142,6	148,7	149,6	145,5	143,9	139,6	136,9	139,8	142,4	143,5
	2012 Po	150,0	156,2	157,7	158,3	156,4	149,1	142,9	148,5	150,5		
Aduos e corretivos	2011	172,7	181,6	183,8	183,8	183,8	183,0	183,0	183,0	183,0	188,0	183,5
	2012 Po	188,0	188,0	188,0	188,0	188,0	186,3	186,3	186,3	188,2		
Alimentos para animais	2011	145,5	149,5	146,6	148,3	148,0	147,4	148,0	148,6	148,1	147,4	147,3
	2012 Po	145,9	147,1	149,7	151,9	155,1	159,5	160,8	161,7	167,6		
Despesas veterinárias	2011	101,5	101,5	101,6	102,4	102,4	102,4	107,4	107,4	107,3	107,0	104,6
	2012 Po	102,4	102,5	102,5	103,3	103,3	103,2	107,9	107,8	107,9		
Manutenção de materiais	2011	112,0	112,1	112,0	112,1	112,0	112,0	112,0	112,1	111,9	112,0	112,0
	2012 Po	112,1	112,0	112,3	115,0	112,0	109,5	112,1	111,8	112,5		
Outros bens e serviços	2011	125,7	121,6	124,0	123,1	123,8	123,0	123,6	123,6	124,3	123,5	123,8
	2012 Po	125,5	123,2	123,7	123,9	128,0	123,3	123,8	123,4	119,0		

Fonte: INE, Boletim Mensal de Agricultura e Pescas, Novembro de 2012

### VI. iii. Índice de Preços mensais dos Bens Alimentares e Índice de Preços Implícitos

	Preço dos bens agrícolas no produtor	Preço na indústria alimentar	Preço dos produtos alimentares		Preço dos bens agrícolas no produtor	Preço na indústria alimentar	Preço dos produtos alimentares
2005M01	100,0	100,0	100,0	2008M07	114,1	112,9	111,5
2005M02	100,8	99,6	100,0	2008M08	113,5	113,2	111,2
2005M03	109,3	99,5	100,5	2008M09	111,3	112,3	110,5
2005M04	106,5	99,4	100,5	2008M10	109,8	110,9	110,0
2005M05	107,0	99,7	100,8	2008M11	109,1	109,9	109,5
2005M06	103,0	100,1	99,9	2008M12	110,0	109,6	109,3
2005M07	96,9	99,7	100,1	2009M01	115,3	109,0	109,8
2005M08	97,9	100,7	100,8	2009M02	113,5	108,0	109,2
2005M09	100,8	100,0	100,2	2009M03	118,1	108,0	108,6
2005M10	98,5	99,5	99,9	2009M04	112,7	107,4	107,9
2005M11	100,4	99,3	100,7	2009M05	110,3	106,4	106,9
2005M12	105,1	100,4	101,6	2009M06	110,4	106,7	105,7
2006M01	104,4	101,2	101,9	2009M07	103,5	106,8	104,4
2006M02	105,7	101,3	101,9	2009M08	98,9	106,6	103,8
2006M03	106,4	101,1	102,0	2009M09	101,6	106,0	103,7
2006M04	107,1	101,2	102,4	2009M10	99,6	105,0	103,6
2006M05	106,3	101,9	103,5	2009M11	103,3	104,8	103,8
2006M06	109,0	102,7	104,0	2009M12	106,2	104,8	103,5
2006M07	104,9	102,8	103,5	2010M01	109,7	104,6	104,5
2006M08	100,4	102,9	104,2	2010M02	110,1	104,7	104,3
2006M09	104,7	102,6	103,5	2010M03	119,4	104,7	104,3
2006M10	105,3	102,2	103,6	2010M04	118,3	104,4	104,7
2006M11	111,1	102,2	104,2	2010M05	118,3	104,8	104,8
2006M12	109,7	102,7	104,9	2010M06	115,7	105,3	105,7
2007M01	112,1	102,0	106,2	2010M07	104,5	105,5	106,0
2007M02	110,0	102,6	105,6	2010M08	105,8	106,1	106,6
2007M03	112,4	102,8	105,2	2010M09	109,4	106,2	106,4
2007M04	113,4	103,5	106,2	2010M10	108,4	106,7	106,5
2007M05	111,2	103,1	105,8	2010M11	111,2	107,3	106,5
2007M06	112,8	103,9	105,5	2010M12	111,9	108,1	106,5
2007M07	105,6	104,0	105,3	2011M01	112,2	109,6	106,8
2007M08	104,6	105,0	105,8	2011M02	112,5	110,3	106,8
2007M09	105,1	105,2	105,4	2011M03	121,2	111,1	107,2
2007M10	108,2	106,4	106,3	2011M04	115,8	111,6	107,3
2007M11	113,6	107,3	106,5	2011M05	115,7	111,8	107,5
2007M12	114,9	108,4	106,7	2011M06	113,7	111,7	107,5
2008M01	115,3	110,4	108,2	2011M07	106,5	111,8	107,8
2008M02	108,9	110,8	108,1	2011M08	104,3	112,4	108,0
2008M03	111,6	112,0	109,1	2011M09	107,9	112,8	108,3
2008M04	113,3	111,3	109,5	2011M10	109,4	112,6	108,9
2008M05	112,4	112,2	110,0	2011M11	112,2	112,1	108,7
2008M06	120,8	112,9	111,8	2011M12	109,2	112,4	108,8

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>VAB preços correntes</b>	2.201	2.422	2.232	2.252	2.152	2.141	1.846
<b>VAB preços 2006</b>	2.284	2.422	2.286	2.388	2.374	2.306	2.360
<b>IPI VAB agrícola a preços 2006</b>	96,4	100,0	97,6	94,3	90,6	92,9	78,2
<b>IPI VAB agrícola (100=2005)</b>	100,0	103,8	101,3	97,9	94,1	96,4	81,2
<b>IPI VAB agrícola real</b>	100,0	101,0	95,9	91,2	86,8	88,0	73,6
<b>IPI PIB (100=2005)</b>	100,0	102,8	105,7	107,4	108,3	109,5	110,3

Fonte: 1º Relatório PARCA – Índices de Preços na Cadeia de Abastecimento Alimentar

## ANEXO VII – MERCADO POTENCIAL

Tipo de Escola	Nº de Escolas	Nº salas/Turmas	Nº Anos	Nº de Alunos
<b>Escolas Básicas</b>	472	5	5	236.000
<b>Escolas Secundárias</b>	20	4	3	6.000
<b>Escolas Básicas e Secundárias</b>	9	9	8	7.200
<b>Escolas Particulares</b>	84	4	8	8.400
<b>Total</b>	<b>585</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>257.600</b>

### Pressupostos:

- 20 alunos por sala

## ANEXO VIII – PLANO DE FINANCIAMENTO

### Contribuições Anuais do FEADER (€)

Total FEADER ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total 2007-13
<b>Tipo de regiões</b>								
Regiões não abrangidas pelo objetivo da convergência	8 886 464	11 293 907	14 594 830	14 801 937	14 964 092	4 965 403	4 935 748	74 442 381
Regiões abrangidas pelo objetivo da convergência	287 328 988	365 169 658	477 099 498	482 695 974	488 538 981	498 581 363	497 922 535	3 097 336 997
Contribuição adicional para Portugal	200 000 000	120 000 000						320 000 000
Fundos complementares especificados no artigo 69.º, n.º 5-A, do Regulamento (CE) n.º 1698/2005 – regiões abrangidas pelo objetivo da convergência	-	-	26 940 000	22 658 000	6 800 000	10 800 000	14 800 000	81 998 000
<b>Total</b>	<b>496 215 452</b>	<b>496 463 565</b>	<b>518 634 328</b>	<b>520 155 911</b>	<b>510 303 073</b>	<b>514 346 766</b>	<b>517 658 283</b>	<b>3 573 777 378</b>

Fonte: GPP – MAMAOT, Decisão de Execução da Comissão de 28.3.2012

## **ANEXO IV – ELEMENTOS BÁSICOS DA MARCA**



A marca deve apenas ser utilizada com as cores indicadas ou a preto e branco, visto que as alterações ao logotipo prejudicam a sua perceção, comprometendo a sua função principal. Deve ser aplicado de forma consistente, de forma a respeitar a sua integridade.

Ao nível das dimensões mínimas, para impressão é permitido os 2.5 cm e para aplicação online 30 pixels.

A letra a utilizar é a Myriad Pro e em caso específicos em que os sistemas a utilizar não possuam o tipo de letra definido é permitida a utilização da letra *default* Calibri.

O tom de voz a utilizar será formal, direto, honesto e transparente. O estilo fotográfico em toda a comunicação estará relacionado principalmente com os produtos, podem, contudo ser incluídas pessoas saudáveis e que apreciem a natureza e o ambiente e ainda que estejam associados ao posicionamento da marca.

## **ANEXO X – CONCORRÊNCIA**

### **Casa da Aldeia**

Exploração agrícola localizada em Loivo, Vila Nova de Cerveira. Dedicada-se à fruticultura, horticultura e produção de plantas aromáticas e medicinais biológicas. Inclui ainda uma vertente de animação pedagógica ao possibilitar a escolas e jardins-de-infância maior contacto com a agricultura.

Esta empresa optou por iniciar o processo de conversão para modo de produção biológico no ano de 2004. No total a área disponível para a prática de agricultura

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

biológica é de três hectares, divididos por um hectare em regadio, 1.8 hectares em sequeiro e 2.500m<sup>2</sup> para alguns dos produtos agrícolas produzidos em estufa.

Ao nível da comercialização, a Casa da Aldeia opta por vender 50% a intermediários e 40% na exploração. A restante produção destina-se ao autoconsumo. A produção e venda incidem sobre hortícolas, laranja, maçã e pêssigo.

### **O Alquimista, Produção e Comercialização de Produtos Biológicos, Lda.**

A empresa foi constituída em 1999, altura em que a foi comprada a Quinta da Macieira, no concelho de Amarante. Nesse mesmo ano teve início a conversão ao modo de produção biológico e atualmente a quinta dispõe de dois hectares em regadio em que as únicas culturas presentes são as hortícolas.

Quanto à comercialização, esta é efetuada na sua totalidade na loja situada na Quinta da Macieira. O Alquimista produz alface, feijão verde, pepino e tomate.

### **Ecoseiva, agricultura biológica, lda**

A Ecoseiva é uma empresa que se dedica à produção de produtos biológicos, mais concretamente legumes, frutas e ervas aromáticas. Esta localizada em Lobão da Beira. Viseu e atualmente possui 10 hectares, sendo um deles em estufa. A Ecoseiva teve um excelente crescimento desde a sua criação, sendo que a primeira exploração dos dois sócios Nuno Pereira e Nuno Lobão tinha apenas 3 hectares, mas com o aumento de vendas tornou-se necessário aumentar a área agrícola.

Efetua distribuições na zona de Lisboa, Porto, Coimbra, Viseu, Tondela e Lobão da Beira.

### **Biofrade**

A Biofrade é uma empresa com sede na Lourinhã e iniciou a produção em modo integrado, ou seja, apenas uma parte dos hectares era utilizado para produção em modo biológico. Em 1998, os 12 hectares da Casa Frade foram totalmente convertidos ao MPB.

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

De acordo com a notícia do Expresso a 28 de Abril de 2012, “a biofrade é a maior empresa portuguesa especializada em horticultura biológica” e atualmente a empresa produz cerca de 30 hectares, sendo que um destes é em estufa e a produção abrange várias espécies hortícolas, como a abóbora, tomate ou couves, frutas e frutos secos. De forma a conseguir responder às necessidades dos Clientes, recorre a produtores nacionais e internacionais com o objetivo de manter a oferta vasta durante todo o ano.

Ao longo do ano, são organizadas visitas à exploração, de modo a explicar o conceito de Agricultura Biológica, como se produz e quais as épocas para cada hortícola ou fruto. A empresa aposta também numa vertente de educação, ao permitir visitas de escolas e ao receber alunos estagiários.

Quanto à comercialização, apenas 5% se destina à exploração, o restante é vendido através dos grandes grupos como a Sonae, Auchan e Jerónimo Martins, sendo que neste último existe uma particularidade, os produtos da BioFrade são vendidos como marca própria Pingo Doce.

### **Prove**

Trata-se de uma associação de produtores que semanalmente se reúnem em diferentes locais do país, inclusive no Distrito de Braga. Fornecem produtos biológicos e os Clientes visitam o site, escolhem os produtos que não querem e compõem assim o seu cabaz, ao preço de 10€

### **Freshbio**

A FreshBio é uma empresa que se dedica à distribuição e entrega ao domicílio de produtos biológicos certificados provenientes do arquipélago da Madeira. Pretendem focar-se em produtos de qualidade através da promoção do desenvolvimento da agricultura biológica local.

Os cabazes são entregues semanalmente e incluem produtos hortícolas e frutos e estão disponíveis três opções para os Clientes: **Cabaz S** | 5 Kg - 20€| **Cabaz M** - 8Kg - 29 €| **Cabaz L** - 10 Kg - 35 €

## ANEXO XI – MATERIAIS DE COMUNICAÇÃO

### Top sites em Portugal

The screenshot shows the Alexa website interface. At the top, there's a navigation bar with 'Home', 'Products', 'Top Sites', 'Site Info', 'What's Hot', 'Toolbar', and 'Dashboard'. Below this is a search bar and a section titled 'Top Sites in Portugal' with a subtitle 'The top 500 sites in Portugal'. A list of five sites is displayed, each with a rank, name, domain, and a brief description. The second and fifth items, Facebook and Sapo - Portugal Online!, are highlighted with orange rectangular boxes.

### Custos Comunicação

Material	Quantidade	Custo produção	Custo Media
Stand	1	3850€	0€
Folhetos	50.000	2100€	0€
Banners/Mrec's	1	190€	3.5€inserção*
Workshops	A negociar		

Fonte: Mediacom, Touch – Artes Gráficas, evidênciadisplay

\*A este valor já se encontra aplicado o desconto.

## ANEXO XII – PARCEIROS

### Agrobio – Associação Portuguesa de Agricultura Biológica

A Agrobio foi fundada em 1985 e foi pioneira na divulgação da Agricultura Biológica em Portugal. É filiada da IFOAM e as suas principais atividades abrangem o apoio técnico e comercial à produção através do método agrícola biológico, formação, investigação, experimentação e demonstração de Agricultura Biológica, Agricultura social e urbana, publicações e organização de eventos e mercados biológicos.

### **Clube de Produtores Continente**

Criado em 1998, o Clube de Produtores Continente pretende aproximar a Sonae dos produtores nacionais, através da promoção de produtos nacionais com elevados padrões de qualidade e segurança.

### **Produtores locais da Região de Braga.**

## **ANEXO XIII – PESSOAS**

### **Anexo XIII.i – Perfil do Diretor Geral**

<b>Perfil do Diretor Geral</b>
<b>Funções</b>
Gestão corrente; Coordenação dos departamentos de Marketing e Vendas, Recursos Humanos e Produção e Logística; Definição da Estratégia da empresa; Coordenação das atividades operacionais; Garantia dos contactos com parceiros e fornecedores; Contratação e Avaliação de Recursos Humanos;
<b>Requisitos</b>
Mestrado em Gestão ou áreas afim; Especialização / Formação em Agricultura Biológica; Forte sentido de responsabilidade e liderança; Capacidade de comunicação, planeamento e organização; Espírito empreendedor; Capacidade de negociação e persuasão;
Contrato de trabalho a tempo inteiro.

### **Anexo XIII.ii – Perfil do Diretor Financeiro**

<b>Perfil do Diretor Financeiro</b>
<b>Funções</b>
Coordenação dos departamentos Financeiro e Qualidade; Gestão de custos; Garantia das normas de Qualidade e Certificação: Garantia do normal cumprimento de todos os processos e procedimentos administrativos, financeiros, fiscais e de pessoal; Coordenar o cumprimento de pagamento junto dos fornecedores; Implementar as estratégias e políticas financeiras definidas pela empresa; Garantir o suporte administrativo aos departamentos da empresa.
<b>Requisitos</b>
Mestrado em Finanças ou Contabilidade com especialização na área de Gestão; 4 a 5 anos de experiência em funções similares; Forte sentido de responsabilidade e organização;

Forte capacidade analítica; Sólidos conhecimentos das ferramentas de gestão e contabilidade; Espírito empreendedor;
Contrato de trabalho a tempo inteiro.

### Anexo XIII.iii – Perfil do Gestor Financeiro

#### Perfil do Gestor Financeiro

##### Funções

Gestão do orçamento e contabilidade;  
Análise de Investimentos;  
Análise de Risco das estratégias definidas;  
Gestão dos processos e procedimentos administrativos e de pessoal;  
Gestão da tesouraria;  
Gestão de Compras;  
Garantia de cumprimentos das diretrizes associadas à Agricultura Biológica.

##### Requisitos

Mestrado em Finanças ou Contabilidade com especialização na área de Gestão;  
2 a 3 anos de experiência em funções similares;  
Forte sentido de responsabilidade;  
Forte capacidade analítica;  
Sólidos conhecimentos das ferramentas de gestão e contabilidade;  
Elevadas capacidades de organização;

Contrato de trabalho a tempo inteiro.

### Anexo XIII.iv – Perfil do Gestor de Marketing

#### Perfil do Gestor de Marketing

##### Funções

Gestão do mediaplan;  
Definição da estratégia comercial;  
Gestão de Redes Sociais, *website* e meios de comunicação;  
Gestão da Marca;  
Garantia do cumprimento dos requisitos da marca;  
Análise e receção de encomendas;  
Preparação material de apoio de divulgação;  
Análise de potenciais parceiros;

##### Requisitos

Mestrado em Gestão de Marketing ou afins com especialização na área de Comunicação e Media;  
5 a 6 anos de experiência em funções similares;  
Forte sentido de responsabilidade e organização e negociação;  
Forte conhecimento do mercado;  
Sólidos conhecimentos das ferramentas de gestão e contabilidade;  
Bons conhecimentos de gestão de vendas;  
Conhecimentos avançados das ferramentas MSOffice na ótica do utilizador.

Contrato de trabalho a tempo inteiro.

### Anexo XIII.v – Perfil do Gestor de Recursos Humanos

<b>Perfil do Gestor de Recursos Humanos</b>
<b>Funções</b>
Domínio dos processos e documentação relacionada com os Recursos Humanos; Criação de procedimentos para otimizar processos de Recursos Humanos; Gestão da formação; Seleção e Recrutamento; Gestão de Reclamações; Gestão de Certificação; Criação, análise e alterações de manuais de qualidade; Criação de Manuais de procedimento;
<b>Requisitos</b>
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos; 4 a 5 anos de experiência em funções similares; Forte sentido de responsabilidade e organização; Conhecimento da legislação; Conhecimentos avançados das ferramentas MSOffice na ótica do utilizador. Forte capacidade analítica; Capacidades de comunicação; Experiência na área da qualidade e certificação.
Contrato de trabalho a tempo inteiro.

### Anexo XIII.vi – Perfil do Gestor de Produção

<b>Perfil do Gestor de Produção</b>
<b>Funções</b>
Gestão da Produção; Compra dos materiais necessários para a correta produção; Análise do terreno; Gestão de estufas; Garantia da qualidade dos produtos; Investigação de novos métodos de produção; Gestão dos trabalhadores contratados a termo para a altura das colheitas; Gosto pelo campo e pela agricultura biológica;
<b>Requisitos</b>
Mestrado em Engenharia Agrária ou afins com especialização na área da Agricultura Biológica; 3 a 4 anos de experiência em funções similares; Forte sentido de responsabilidade e organização; Conhecimento do método MPB; Conhecimentos avançados das ferramentas MSOffice na ótica do utilizador. Capacidades de comunicação; Interesse por novas tecnologias que possam adaptar-se ao processo produtivo.
Contrato de trabalho a tempo inteiro.

**Anexo XIII.vii – Perfil do Gestor de Logística**

<b>Perfil do Gestor de Logística</b>	
<b>Funções</b>	
Controlo e Gestão de embalamento e stock; Gestão do armazém; Gosto pelo campo e pela agricultura biológica; Gestão do material; Apoio à área de produção; Entrega dos produtos; Subcontratação de empresas de distribuição;	
<b>Requisitos</b>	
Mestrado em Logística e Transporte ou afins; 3 a 4 anos de experiência em funções similares; Experiência na área da Agricultura Biológica; Forte sentido de responsabilidade e organização; Conhecimento do método MPB; Carta de condução C; Conhecimentos avançados das ferramentas MSOffice na ótica do utilizador. Capacidades de comunicação;	
Contrato de trabalho a tempo inteiro.	

**ANEXO XIV – ANÁLISE FINANCEIRA**

**Anexo XIV.i. Pressupostos Gerais**

<b>Unidade monetária</b>	Euro (€)
<b>1º Ano de atividade</b>	2015
<b>Prazo Médio de Recebimento</b>	30 dias
<b>Prazo Médio de Pagamento</b>	30 dias
<b>Prazo Médio de Stock</b>	05 dias
<b>Taxa IVA</b>	
<b>Vendas</b>	6 %
<b>FSE</b>	23 %
<b>CMVMC</b>	23 %
<b>Taxa Média IRS</b>	
<b>Taxa de IRC</b>	25%
<b>Taxa de Segurança Social – órgãos sociais</b>	21,25%
<b>Taxa de Segurança Social - colaboradores</b>	23,75%
<b>Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais</b>	10,00%
<b>Taxa de Segurança Social - pessoal – colaboradores</b>	11,00%

Plano de Negócio: Prazeres do Campo

<b>Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo</b>	0,70%
<b>Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo</b>	0,00%
<b>Taxa de juro de empréstimo ML Prazo</b>	0,00%
<b>Taxa de juro de activos sem risco - Rf</b>	1,60%
<b>Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p°</b>	10,00%
<b>Beta empresas equivalentes</b>	100,00%
<b>Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade</b>	0,05

\*rendimento esperado do mercado

NOTA: Quando não se aplica <i>Beta</i> , colocar:
- O prémio de risco (p°) adequado ao projecto
- Beta = 100%
==> R(Tx actualização) = Rf + p°

**Anexo XIV.ii. Volume de Negócios**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Taxa de variação dos preços</b>	-	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Alface</b>	<b>156.750</b>	<b>167.879</b>	<b>184.936</b>	<b>207.498</b>	<b>359.164</b>	<b>410.309</b>
Quantidades vendidas	95.000	99.750	107.730	118.503	201.098	225.230
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	8,00%	10,00%	70,00%	12,00%
Preço Unitário	1,65	1,68	1,72	1,75	1,79	1,82
<b>Tomate</b>	<b>414.365</b>	<b>443.785</b>	<b>497.927</b>	<b>568.831</b>	<b>692.222</b>	<b>748.430</b>
Quantidades vendidas	236.780	248.619	273.481	306.299	365.432	387.358
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	10,00%	12,00%	22,00%	6,00%
Preço Unitário	1,75	1,79	1,82	1,86	1,89	1,93
<b>Tomilho</b>	<b>841.400</b>	<b>944.051</b>	<b>1.097.742</b>	<b>1.310.046</b>	<b>1.872.586</b>	<b>2.139.242</b>
Quantidades vendidas	601.000	661.100	753.654	881.775	1.235.700	1.383.984
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	14,00%	17,00%	97,00%	12,00%
Preço Unitário	1,40	1,43	1,46	1,49	1,52	1,55
<b>Couve-Galega</b>	<b>37.800</b>	<b>40.869</b>	<b>45.855</b>	<b>53.321</b>	<b>73.649</b>	<b>82.634</b>
Quantidades vendidas	31.500	33.390	36.729	41.871	56.700	62.370
Taxa de crescimento das unidades vendidas		6,00%	10,00%	14,00%	35,00%	10,00%
Preço Unitário	1,20	1,22	1,25	1,27	1,30	1,32
<b>TOTAL</b>	<b>1.450.315</b>	<b>1.596.584</b>	<b>1.826.460</b>	<b>2.139.696</b>	<b>2.997.620</b>	<b>3.380.615</b>
<b>VENDAS - EXPORTAÇÃO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Alface</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>84.165</b>	<b>111.603</b>
Quantidades vendidas		0	0	30.000	54.300	70.590
Taxa de crescimento das unidades vendidas					25,00%	30,00%
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	1,55	1,58
<b>Tomilho</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>669.900</b>	<b>854.123</b>
Quantidades vendidas		0	0	420.000	462.000	577.500
Taxa de crescimento das unidades vendidas					10,00%	25,00%
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	1,45	1,48
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>754.065</b>	<b>965.725</b>
<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Entrega ao Domicílio</b>	<b>34.600</b>	<b>54.500</b>	<b>57.225</b>	<b>61.803</b>	<b>97.897</b>	<b>115.518</b>
Taxa de crescimento	57%	2,00%	5,00%	8,00%	15,00%	18,00%
<b>TOTAL</b>	<b>34.600</b>	<b>54.500</b>	<b>57.225</b>	<b>61.803</b>	<b>97.897</b>	<b>115.518</b>

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>1.450.315</b>	<b>1.596.584</b>	<b>1.826.460</b>	<b>2.139.696</b>	<b>2.997.620</b>	<b>3.380.615</b>
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>754.065</b>	<b>965.725</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>1.450.315</b>	<b>1.596.584</b>	<b>1.826.460</b>	<b>2.139.696</b>	<b>3.751.685</b>	<b>4.346.340</b>
<b>IVA VENDAS</b>	<b>87.019</b>	<b>95.795</b>	<b>109.588</b>	<b>128.382</b>	<b>179.857</b>	<b>202.837</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>34.600</b>	<b>54.500</b>	<b>57.225</b>	<b>61.803</b>	<b>97.897</b>	<b>115.518</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>	<b>34.600</b>	<b>54.500</b>	<b>57.225</b>	<b>61.803</b>	<b>97.897</b>	<b>115.518</b>
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	<b>7.958</b>	<b>12.535</b>	<b>13.162</b>	<b>14.215</b>	<b>22.516</b>	<b>26.569</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>1.484.915</b>	<b>1.651.084</b>	<b>1.883.685</b>	<b>2.201.499</b>	<b>3.849.582</b>	<b>4.461.859</b>
<b>IVA</b>	<b>94.977</b>	<b>108.330</b>	<b>122.749</b>	<b>142.596</b>	<b>202.374</b>	<b>229.406</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>1.579.892</b>	<b>1.759.414</b>	<b>2.006.435</b>	<b>2.344.095</b>	<b>4.051.956</b>	<b>4.691.265</b>

### Anexo XIV.ii. Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>MERCADO NACIONAL</b>		<b>1.103.141</b>	<b>1.216.101</b>	<b>1.392.882</b>	<b>1.634.124</b>	<b>2.292.958</b>	<b>2.588.618</b>
Alface	30,00%	109.725	117.515	129.455	145.249	251.415	287.216
Tomate	30,00%	290.056	310.649	348.549	398.182	484.555	523.901
Tomilho	20,00%	673.120	755.241	878.194	1.048.037	1.498.069	1.711.394
Couve-Galega	20,00%	30.240	32.695	36.684	42.657	58.919	66.107
<b>MERCADO EXTERNO</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>754.065</b>	<b>965.725</b>
Alface		0	0	0	0	84.165	111.603
Tomilho		0	0	0	0	669.900	854.123
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>1.103.141</b>	<b>1.216.101</b>	<b>1.392.882</b>	<b>1.634.124</b>	<b>3.047.023</b>	<b>3.554.343</b>
IVA	23%	253.722	279.703	320.363	375.848	527.380	595.382
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>1.356.863</b>	<b>1.495.804</b>	<b>1.713.245</b>	<b>2.009.972</b>	<b>3.574.403</b>	<b>4.149.725</b>

### Anexo XIV.iii. Fornecimentos e Serviços Externos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nº Meses</b>	12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>	0%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal						
				2015	2016	2017	2018	2019	2020	
<b>Serviços especializados</b>										
Trabalhos especializados	23%	80%	20%	1.700,00	20.400,00	21.012,00	21.642,36	22.291,63	22.960,38	23.649,19
Vigilância e segurança	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
<b>Materiais</b>										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	0%	100%	1.000,00	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
Livros e documentação técnica	23%	80%	20%	550,00	6.600,00	6.798,00	7.001,94	7.212,00	7.428,36	7.651,21
Material de escritório	23%	80%	20%	1.000,00	12.000,00	12.360,00	12.730,80	13.112,72	13.506,11	13.911,29
<b>Energia e fluidos</b>										
Electricidade	23%	80%	20%	100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
Combustíveis	23%	0%	100%	600,00	7.200,00	7.416,00	7.638,48	7.867,63	8.103,66	8.346,77
Água	6%	80%	20%	350,00	4.200,00	4.326,00	4.455,78	4.589,45	4.727,14	4.868,95
<b>Deslocações, estadas e transportes</b>										
Deslocações e Estadas	23%	0%	100%	800,00	9.600,00	9.888,00	10.184,64	10.490,18	10.804,88	11.129,03
Transportes de mercadorias	23%	0%	100%	500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
<b>Serviços diversos</b>										
Comunicação	23%	70%	30%	500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
Seguros	0%	100%		1.200,00	14.400,00	14.832,00	15.276,96	15.735,27	16.207,33	16.693,55
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		450,00	5.400,00	5.562,00	5.728,86	5.900,73	6.077,75	6.260,08
<b>TOTAL FSE</b>				<b>106.200,00</b>	<b>109.386,00</b>	<b>112.667,58</b>	<b>116.047,61</b>	<b>119.529,04</b>	<b>123.114,91</b>	
IVA				15.156,00	15.610,68	16.079,00	16.561,37	17.058,21	17.569,96	
<b>FSE + IVA</b>				<b>121.356,00</b>	<b>124.996,68</b>	<b>128.746,58</b>	<b>132.608,98</b>	<b>136.587,25</b>	<b>140.684,86</b>	

### Anexo XIV.iv. Gastos com o Pessoal

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>	0%	1,00%	1,00%	1,00%	1,50%	1,50%

## Plano de Negócio: Prazeres do Campo

<b>Quadro de Pessoal</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direção	2	2	2	2	2	2
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional	3	3	3	4	6	6
Recursos Humanos e Qualidade	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

<b>Remuneração base mensal</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direção	750	758	765	773	784	796
Administrativa Financeira	650	657	663	670	680	690
Comercial / Marketing	650	657	663	670	680	690
Produção / Operacional	650	657	663	670	680	690
Recursos Humanos e Qualidade	650	657	663	670	680	690

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Administração / Direção	21.000	21.210	21.422	21.636	21.961	22.290
Administrativa Financeira	9.100	9.191	9.283	9.376	9.517	9.659
Comercial / Marketing	9.100	9.191	9.283	9.376	9.517	9.659
Produção / Operacional	27.300	27.573	27.849	37.503	57.099	57.956
Recursos Humanos e Qualidade	9.100	9.191	9.283	9.376	9.517	9.659
<b>TOTAL</b>	<b>75.600</b>	<b>76.356</b>	<b>77.120</b>	<b>87.267</b>	<b>107.609</b>	<b>109.224</b>

<b>Outros Gastos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Segurança Social</b>						
Órgãos Sociais (21,25%)	4.463	4.507	4.552	4.598	4.667	4.737
Pessoal (23,75%)	12.968	13.097	13.228	15.587	20.342	20.647
Seguros Acidentes de Trabalho (1%)	756	764	771	873	1.076	1.092
Subsídio Alimentação (110,00)	9.680	9.777	9.875	11.220	13.919	14.128
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>27.866</b>	<b>28.145</b>	<b>28.426</b>	<b>32.278</b>	<b>40.003</b>	<b>40.603</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>103.466</b>	<b>104.501</b>	<b>105.546</b>	<b>119.545</b>	<b>147.613</b>	<b>149.827</b>

## Anexo XIV.v. Investimento

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	116.358	153.099	191.718	235.963	394.813	470.680
Depreciações e amortizações	16.965	16.965	16.965	17.165	9.000	7.000
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	<b>133.323</b>	<b>170.064</b>	<b>208.683</b>	<b>253.128</b>	<b>403.813</b>	<b>477.680</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-106.256	-9.723	-16.166	-21.766	-92.743	-36.436
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>27.067</b>	<b>160.341</b>	<b>192.518</b>	<b>231.362</b>	<b>311.071</b>	<b>441.244</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-488.660	0	0	-110.000	0	0
<b>Free cash-flow</b>	<b>-461.593</b>	<b>160.341</b>	<b>192.518</b>	<b>121.362</b>	<b>311.071</b>	<b>441.244</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-461.593</b>	<b>-301.252</b>	<b>-108.735</b>	<b>12.627</b>	<b>323.698</b>	<b>764.942</b>

**Anexo XIV.vi. Financiamento**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Investimento</b>	884.916	9.723	16.166	131.766	92.743	36.436
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>902.600</b>	<b>9.900</b>	<b>16.500</b>	<b>134.400</b>	<b>94.600</b>	<b>37.200</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Meios Libertos	134.523	171.264	209.883	254.328	405.013	478.880
Capital	90.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	170.000					
Subsídios	230.000					
<b>TOTAL</b>	<b>624.523</b>	<b>171.264</b>	<b>209.883</b>	<b>254.328</b>	<b>405.013</b>	<b>478.880</b>
N.º de anos reembolso	5					
Taxa de juro associada	5,00%					

**Anexo XIV.vii. Ponto Crítico Operacional Previsional**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	1.484.915,00	1.651.084,33	1.883.685,15	2.201.498,69	3.849.582,19	4.461.858,64
Varição nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	1.103.140,50	1.216.101,04	1.392.881,87	1.634.123,61	3.047.022,60	3.554.343,32
FSE Variáveis	45.480,00	46.844,40	48.249,73	49.697,22	51.188,14	52.723,78
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>336.294,50</b>	<b>388.138,88</b>	<b>442.553,54</b>	<b>517.677,85</b>	<b>751.371,45</b>	<b>854.791,54</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>821.070,31</b>	<b>803.157,64</b>	<b>816.076,32</b>	<b>883.954,56</b>	<b>1.177.121,74</b>	<b>1.211.095,11</b>

**Anexo XIV.viii. Demonstração de Resultados**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	1.484.915	1.651.084	1.883.685	2.201.499	3.849.582	4.461.859
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Varição nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	1.103.141	1.216.101	1.392.882	1.634.124	3.047.023	3.554.343
Fornecimento e serviços externos	106.200	109.386	112.668	116.048	119.529	123.115
Gastos com o pessoal	103.466	104.501	105.546	119.545	147.613	149.827
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						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>172.109</b>	<b>221.097</b>	<b>272.589</b>	<b>331.783</b>	<b>535.418</b>	<b>634.573</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	21.765	21.765	21.765	21.965	13.800	11.800
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>150.344</b>	<b>199.332</b>	<b>250.824</b>	<b>309.818</b>	<b>521.618</b>	<b>622.773</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	493	1.200	3.526	6.596
Juros e gastos similares suportados	8.534	8.534	6.827	5.120	3.414	1.707
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>141.810</b>	<b>190.798</b>	<b>244.490</b>	<b>305.897</b>	<b>521.730</b>	<b>627.662</b>
Imposto sobre o rendimento do período	35.452	47.699	61.123	76.474	130.433	156.916
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>106.357</b>	<b>143.098</b>	<b>183.368</b>	<b>229.423</b>	<b>391.298</b>	<b>470.747</b>

**Anexo XIV.ix. Mapa de Cashes-Flows**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	116.358	153.099	191.718	235.963	394.813	470.680
Depreciações e amortizações	16.965	16.965	16.965	17.165	9.000	7.000
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	<b>133.323</b>	<b>170.064</b>	<b>208.683</b>	<b>253.128</b>	<b>403.813</b>	<b>477.680</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-106.256	-9.723	-16.166	-21.766	-92.743	-36.436
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>27.067</b>	<b>160.341</b>	<b>192.518</b>	<b>231.362</b>	<b>311.071</b>	<b>441.244</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-488.660	0	0	-110.000	0	0
<b>Free cash-flow</b>	<b>-461.593</b>	<b>160.341</b>	<b>192.518</b>	<b>121.362</b>	<b>311.071</b>	<b>441.244</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-461.593</b>	<b>-301.252</b>	<b>-108.735</b>	<b>12.627</b>	<b>323.698</b>	<b>764.942</b>

**Anexo XIV.x. Balanço Operacional**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ATIVO</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>756.895</b>	<b>735.130</b>	<b>713.365</b>	<b>801.400</b>	<b>787.600</b>	<b>775.800</b>
Ativos fixos tangíveis	467.695	452.730	437.765	422.800	416.000	411.200
Propriedades de investimento	285.200	280.400	275.600	378.600	371.600	364.600
Ativos Intangíveis	4.000	2.000	0	0	0	0
Investimentos financeiros						
<b>Ativo corrente</b>	<b>229.441</b>	<b>251.046</b>	<b>356.080</b>	<b>503.869</b>	<b>1.059.625</b>	<b>1.582.940</b>
Inventários	45.964	50.671	58.037	68.088	126.959	148.098
Clientes	131.658	146.618	167.203	195.341	337.663	390.939
Estado e Outros Entes Públicos	41.819	43.757	50.404	59.029	81.280	91.587
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	10.000	10.000	80.436	181.409	513.723	952.317
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>986.336</b>	<b>986.176</b>	<b>1.069.445</b>	<b>1.305.269</b>	<b>1.847.225</b>	<b>2.358.740</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	0	0	0	0	0	0
Reservas		106.357	249.455	432.823	662.246	1.053.544
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000
Resultado líquido do período	106.357	143.098	183.368	229.423	391.298	470.747
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>426.357</b>	<b>569.455</b>	<b>752.823</b>	<b>982.246</b>	<b>1.373.544</b>	<b>1.844.290</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>170.000</b>	<b>136.000</b>	<b>102.000</b>	<b>68.000</b>	<b>34.000</b>	<b>0</b>
Provisões						
Financiamentos obtidos	170.000	136.000	102.000	68.000	34.000	0
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>389.978</b>	<b>280.720</b>	<b>214.622</b>	<b>255.023</b>	<b>439.682</b>	<b>514.450</b>
Fornecedores	123.185	135.067	153.499	178.548	309.249	357.534
Estado e Outros Entes Públicos	35.452	47.699	61.123	76.474	130.433	156.916
Acionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	231.341	97.954	0	0	0	0
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>559.978</b>	<b>416.720</b>	<b>316.622</b>	<b>323.023</b>	<b>473.682</b>	<b>514.450</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>986.336</b>	<b>986.176</b>	<b>1.069.445</b>	<b>1.305.269</b>	<b>1.847.225</b>	<b>2.358.740</b>

**Anexo XIV.xi. Indicadores**

<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Taxa de Crescimento do Negócio		11%	14%	17%	75%	16%
Rentabilidade Líquida sobre o réditio	7%	9%	10%	10%	10%	11%
<b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Return On Investment (ROI)	11%	15%	17%	18%	21%	20%
Rendibilidade do Ativo	15%	20%	23%	24%	28%	26%
Rotação do Ativo	151%	167%	176%	169%	208%	189%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	25%	25%	24%	23%	28%	26%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Autonomia Financeira	43%	58%	70%	75%	74%	78%
Solvabilidade Total	176%	237%	338%	404%	390%	458%
Cobertura dos encargos financeiros	1762%	2336%	3674%	6051%	15281%	36488%
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Liquidez Corrente	0,59	0,89	1,66	1,98	2,41	3,08
Liquidez Reduzida	0,47	0,71	1,39	1,71	2,12	2,79
<b>INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Margem Bruta	275.575	325.597	378.136	451.327	683.031	784.400
Grau de Alavanca Operacional	183%	163%	151%	146%	131%	126%
Grau de Alavanca Financeira	106%	104%	103%	101%	100%	99%

<b>Na perspectiva do Investidor</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Free Cash Flow do Equity</b>	<b>-588.927</b>	<b>119.007</b>	<b>152.890</b>	<b>83.442</b>	<b>274.857</b>	<b>406.737</b>	<b>6.116.746</b>
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,63%	1,66%	1,70%	1,73%	1,77%	1,80%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,80%	11,83%	11,87%	11,91%	11,94%	11,98%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,399	1,565	1,752	1,962
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>3.224.944</b>						
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>60,63%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>5 Anos</b>						

<b>Na perspectiva do Projecto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-750.393</b>	<b>161.541</b>	<b>193.718</b>	<b>122.562</b>	<b>312.271</b>	<b>442.444</b>	<b>6.865.649</b>
WACC	7,49%	9,86%	10,70%	11,31%	11,73%	11,77%	11,77%
Factor de actualização	1	1,099	1,216	1,354	1,513	1,690	1,889
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>3.748.440</b>						
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>57,86%</b>						
<b>Pay Back period</b>	<b>5 Anos</b>						