

**PLANO DE NEGÓCIOS: Plus Farmer - Loja Online de Produtos
Agroalimentares**

António Pedro Cavaco Caetano

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias,

Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações
e Gestão Geral

Julho de 2015

Lombada -

Agradecimentos

Aos meus pais, por andarmos sempre de mãos dadas.

Ao meu irmão, irmã, avó, à Salete e restante família pelo carinho, ajuda e apoio.

Ao Hugo Ribeiro, Miguel Afonso, Jorge Rodeia, Gonçalo Pomares, João Gradiz, Martim Burnay, João Guerreiro, André Palminha, Francisco Gaspar e restantes amigos por me acompanharem desde sempre.

Ao Professor Eurico Brilhante Dias, por ser meu orientador, por me ter acompanhado ao longo deste trabalho e pela amizade, disponibilidade e respeito que sempre demonstrou.

Ao Sporting Clube de Portugal, por me incutir os seus valores: esforço, dedicação, devoção e glória.

Uma palavra de apreço aos agricultores Afonso Palhete, Fernando Palhete, Ana Borralho e Bárbara Peste, à SATIVA pela informação disponibilizada, à Mercearia Figueira em Beja pelo fornecimento de dados, ao Alexandre Oliveira pela explicação sobre o funcionamento e soluções informáticas para e-commerce, às pessoas que responderam aos inquéritos, ao Daniel pela simulação de seguros e à Teresa Pisco e à Portugal Ventures pelas sugestões apresentadas.

Por fim, à minha professora da escola primária Angelina Rosário, ao Professor João Henriques, à Professora Natália Quinta Queimada e restantes professores e colegas que acompanharam me ao longo do meu percurso académico.

Resumo

O projeto comprehende um plano de negócio para uma loja *online* especializada no mercado agrícola biológico. Esta ideia espera solucionar o fraco nível de cooperação e as dificuldades de comercialização no mercado português através de um conceito de negócio inovador, sustentado e enquadrado às necessidades dos consumidores e dos produtores.

Elaborámos a revisão da literatura com determinados tópicos de interesse: *e-commerce*, estratégia de preço e distribuição com foco no *e-commerce*, *fulfillment* e o comportamento e atitudes dos indivíduos. E no final, contextualizamos o *e-commerce* no mercado português.

A metodologia e métodos selecionados requereram um forte trabalho de campo e observação do mercado através da concretização de entrevistas e questionários e de análise documental. No qual foi criado a estratégia de desenvolvimento e formulação apresentando o conceito de negócio até aos factores críticos de sucesso, vantagens competitivas e objetivos. As políticas de implementação detalham pormenorizadamente a estratégia que se espera seguir.

Numa fase mais avançada vamos retirar conclusões e responder ao problema e às questões específicas. A viabilidade do negócio e a capacidade de colocar a ideia em funcionamento é o principal objetivo a apresentar neste plano de negócios.

Palavras-chave: Plano de Negócios, *E-commerce*, organização, agricultura biológica

JEL Classification System: L16, Q16

Abstract

The project comprises a business plan for an *online* store specializing in organic agricultural market. This idea hopes to address the low level of cooperation and the difficulties of commercialization in the Portuguese market through an innovative business concept, supported and framed the needs of consumers and producers.

We write the literature review with particular topics of interest: e-commerce, price and distribution strategy with focus on e-commerce, fulfillment and the behaviour and attitudes of individuals. And in the end, the e-commerce contextualize in the portuguese market.

The selected methods and methodology required a strong field work and market observation through the realization of interviews and questionnaires and document analysis. In which it was created and formulation development strategy showing the business concept to the critical success factors, competitive advantages and objectives. The politics of implementation detail in detail the strategy expected to follow.

In a more advanced stage we will draw conclusions and respond to the problem and specific issues. The viability of the business and the ability to put the idea in operation is the main goal to present in this business plan.

Keywords: Business plan, E-commerce, organization, organic farming

JEL Classification System: L16, Q16

Índice Geral

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract	III
Índice Geral	IV
Índice de Figuras	VII
Índice de Tabelas.....	VII
Índice de Gráficos	VIII
Índice de Anexos	IX
1 – Introdução.....	1
2 – Sumário Executivo	2
3 – Identificação do Promotor e do Projeto Proposto	4
4 – Revisão da literatura.....	5
4.1 - <i>E-commerce</i>	5
4.1.1 – Conceito de <i>e-commerce</i>	5
4.1.2 – Tipos de e-commerce.....	7
4.1.3 – Comportamento, Processo e Inibidores de compra	10
4.2 – Estratégia de preço.....	12
4.2.1 – Preço e lucro ideal	12
4.2.2 – Custo de transporte	14
4.2.3 - Inovação em preços e promoções.....	15
4.3 – Estratégia de distribuição.....	18
4.3.1 – Devoluções	20
4.4 – Fulfillment	20
4.5 - Reclamações de clientes.....	21
4.6 – Fóruns <i>online</i> e decisões de compra	22

4.7 – Lealdade e satisfação dos clientes	23
4.8 – Segurança e confiança em <i>e-commerce</i>	24
4.9 – <i>E-commerce</i> em Portugal.....	29
5 – Análise do Meio Envolvente	32
5.1 – Análise externa.....	35
5.1.1 – Análise PEST.....	35
5.1.2 – Análise das 5 Forças Competitivas de Porter	38
5.1.3 - Ciclo de Vida e Análise da Estrutura da Indústria	42
5.1.4 - Identificação de Oportunidades e Ameaças.	44
5.2 – Análise interna.....	45
5.2.1 – Modelo dos 7 S's da McKinsey.....	46
5.2.2 – Localização	51
5.2.3 – Identificação dos Pontos Forte e Fracos	52
5.3 – Análise Comparativa.....	53
7.3.1- Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff	53
5.3.2 - Análise SWOT Dinâmica.....	54
5.3.3 - Matriz de Análise Concorrencial.....	56
6 – Objetivos do Plano de Negócios	60
7 – Estratégia de desenvolvimento.....	61
7.1 – Formulação Estratégia	63
8 – Políticas de Implementação do Projeto	67
8.1 – Produto/Serviço	67
8.2 – Preço	68
8.3 – Comunicação	72
8.4 – Distribuição	74
8.5- Espaço Físico.....	77

8.6 – Qualidade.....	78
8.7 – Recursos Humanos	80
8.8 – Investigação & Desenvolvimento.....	84
9 – Processo de implementação do Projeto	86
10 – Avaliação Financeira do Projeto	87
11 - Conclusões	99
12 – Bibliografia.....	101
13 - Anexos	107

Índice de Figuras

Figura I - Do <i>e-presence</i> ao <i>e-business</i>	6
Figura II - Tipologias das transações em E-commerce	8
Figura III - Processo de compra	11
Figura IV - Factores que afectam a satisfação dos consumidores em lojas <i>online</i>	24
Figura V - Imagem da localização da Plus Farmer	51
Figura VI - Lançamentos dos produtos	67
Figura VII - Logótipo da Plus Farmer	72
Figura VIII - Símbolo da Plus Farmer	72
Figura IX - Processo de desenvolvimento do serviço da Plus Farmer	76
Figura X - Planta da Central de operações da Plus Farmer	78
Figura XI - Organograma da Plus Farmer	80

Índice de Tabelas

Tabela I - Factores relevantes na condução da estratégia de distribuição do e-tail	19
Tabela II - Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter	42
Tabela III - Ciclo de vida na Indústria	43
Tabela IV - Tipos de Estruturas das indústrias e soluções	43
Tabela V - Indústria face ao poder dos compradores e dos vendedores	44
Tabela VI - Modelo dos 7P's McKinsey	50
Tabela VII - Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff	54
Tabela VIII - Análise SWOT dinâmica	55
Tabela IX - Análise de comparação de cabazes	59
Tabela X - Matriz Concorrencial	59
Tabela XI - Estratégias genéricas de Porter	61
Tabela XII - Capacidades, Recursos e Competências da Plus Farmer	65
Tabela XIII - Preçário do segmento produtos por inteiro da Plus Farmer	70
Tabela XIV - Preçário do segmento de produtos cortados e descascados da Plus Farmer	71
Tabela XV - Preçário do segmento produtos congelados da Plus Farmer	71
Tabela XVI – Comunicação	72
Tabela XVII – Distribuição	77

Tabela XVIII - Espaço Físico.....	78
Tabela XIX – Qualidade	79
Tabela XX - Despesas de Limpeza	83
Tabela XXI - Custos com o pessoal - preços correntes.....	84
Tabela XXII - Investigação & Desenvolvimento.....	85
Tabela XXIII – Pressupostos.....	87
Tabela XXIV - Capacidade máxima na prestação de serviços da Plus Farmer	88
Tabela XXV - Capacidade utilizada na prestação de serviço da Plus Farmer	89
Tabela XXVI - Crescimento do mercado dos produtos biológicos	89
Tabela XXVII - Quota de mercado esperada	89
Tabela XXVIII - Volume de Negócios - em euros	90
Tabela XXIX - Volume de Negócios - em quantidades.....	90
Tabela XXX - Volume de Negócios VS Ponto Crítico.....	90
Tabela XXXI - Mapa de Investimento	91
Tabela XXXII - Financiamento e cobertura financeira do projeto	92
Tabela XXXIII - Mapa de Custos com FSE	93
Tabela XXXIV – CMVMC.....	93
Tabela XXXV - Mapa das Necessidades de Fundo de Maneio	94
Tabela XXXVI - Mapa de Cash-Flow	95
Tabela XXXVII - Mapa de Avaliação Económica do Projeto.....	95
Tabela XXXVIII - Mapa do Plano Financeiro	96
Tabela XXXIX - Mapa da Demonstração de Resultados	96
Tabela XL - Mapa do Balanço	97
Tabela XLI – Análise de Sensibilidade à variação do Volume de Vendas.....	97
Tabela XLII - Análise de Sensibilidade à variação dos CMC	98

Índice de Gráficos

Gráfico I - Processo de Implementação do Projeto	86
Gráfico II - Ponto Crítico	91
Gráfico III - Evolução das Necessidades de Fundo de Maneio	94
Gráfico IV - Conclusões finais	100

Índice de Anexos

Anexo I - Número de inquiridos	107
Anexo II - Género dos inquiridos.....	107
Anexo III - Idade dos inquiridos	108
Anexo IV - Agregado familiar dos inquiridos	108
Anexo V – Produtos com maior consumo por parte dos inquiridos	109
Anexo VI – Consumo dos produtos por semana.....	109
Anexo VII – Consumo dos produtos por horário diário.....	110
Anexo VIII - Local de consumo.....	110
Anexo IX - Tipo de produtos com maior regularidade de consumo	111
Anexo X – Habilidades académicas dos inquiridos	111
Anexo XI – O preço é a maior barreira na compra de produtos biológicos.....	112
Anexo XII – Motivos para o consumo de produtos agroalimentares.....	112
Anexo XIII – Interesse numa loja online que coloque os produtores ao lado dos clientes com menos intermediários	113
Anexo XIV – Reconhecimento de vantagens ao comprar na loja online de produtos agroalimentares	113
Anexo XV - Medidas definidas pelo FMI para Portugal	114
Anexo XVI - Modelo das 5 Forças de Porter.....	115
Anexo XVII - Estudo da Deco Proteste	116
Anexo XVIII - Grupos Estratégicos.....	117
Anexo XIX - Importância em conhecer o produtor e o seu histórico	117
Anexo XX - Forma como se consome produtos agroalimentares em Portugal	118
Anexo XXI - Metodologia de Hax & Majluf.....	119
Anexo XXII - País de origem dos produtos	120
Anexo XXIII – Distribuição de valor ao produtor e cliente através da redução de intermediários.....	120
Anexo XXIV – O consumo de produtos biológicos por parte de todas as classes sociais é uma vantagem para a PF	121
Anexo XXV - Produtos que promovem uma alimentação saudável são uma vantagem ao comprar na PF	121
Anexo XXVI - Rapidez no tempo de atendimento	122

Anexo XXVII - Importância da assistência e simpatia do vendedor no momento de compra	122
Anexo XXVIII – Importância da localização da loja no ato compra dos produtos	123
Anexo XXIX – Disponibilidade dos inquiridos em esperar pela entrega de produtos	123
Anexo XXX - Análise SWOT.....	124
Anexo XXXI - Produtos produzidos em Portugal é uma vantagem para a PF	125
Anexo XXXII - Organização e facilidade de acesso aos produtos no site é uma vantagem para a PF.....	125
Anexo XXXIII - Preços praticados pelo concorrente El Corte Inglês	126
Anexo XXXIV - Preços praticados pelo concorrente Jumbo	126
Anexo XXXV - Preços praticados pelo concorrente Continente	127
Anexo XXXVI – Vantagens estratégicas para a PF.....	127
Anexo XXXVII - Mapa da cidade de Lisboa com divisão da PF	128
Anexo XXXVIII - Tipos de hortícolas com maior consumo em Portugal	128
Anexo XXXIX - Tipos de frutícolas com maior consumo em Portugal	129
Anexo XL - Importância do preço do produto no ato de compra	129
Anexo XLI - Preços competitivos é uma vantagem para a PF.....	130
Anexo XLII - Colocação de preços.....	130
Anexo XLIII - Preços médios de venda dos tipos de hortícolas biológicos mais consumidos em Portugal	131
Anexo XLIV - Preços médios de venda dos tipos de frutícolas biológicos mais consumidos em Portugal	131
Anexo XLV - Preferências sobre o meio publicitário a utilizar.....	132
Anexo XLVI – Vantagens de comunicação para a PF.....	132
Anexo XLVII - Importância do espaço de sugestões, reclamações e recomendações entre o site e o cliente	133
Anexo XLVIII - Sazonalidade do consumo	133
Anexo XLIX - Mapa do horário de funcionamento da Plus Farmer.....	133
Anexo L - Preferências do estado do produto	134
Anexo LI - Importância da validade no ato de compra.....	134
Anexo LII - Importância dos critérios de qualidade no consumo	135
Anexo LIII - Importância do aspecto visual do produto no ato de compra	135
Anexo LIV - Importância da higiene e qualidade dos produtos no ato de compra.....	136
Anexo LV - Política de Gestão de Recursos Humanos.....	137

Anexo LVI - Total de Colaboradores por ano.....	137
Anexo LVII - Lista de pessoal a contratar/contratado	138
Anexo LVIII – Vantagens de I&D para a PF.....	138
Anexo LIX - Frequência por tipo de cliente	138
Anexo LX - Que tipo de frutícolas compra em maior quantidade?	139
Anexo LXI - Que tipo de hortícolas compra em maior quantidade?	139
Anexo LXII - Volume de Negócios - produtos por inteiro - em euros	140
Anexo LXIII - Volume de Negócios – produtos por inteiro - em quantidades.....	140
Anexo LXIV - Volume de Negócios - Produtos cortados e descascados - em euros	141
Anexo LXV - Volume de Negócios - Produtos cortados e descascados - em quantidades ...	141
Anexo LXVI - Volume de Negócios - Produtos congelados - em euros	142
Anexo LXVII - Volume de Negócios - Produtos Congelados - em quantidades	142
Anexo LXVIII - Investimento em Equipamento Básico.....	142
Anexo LXIX - Investimento em Equipamento de Transporte	142
Anexo LXX - Investimento em Equipamento Administrativo	143
Anexo LXXI - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos inteiros frutícolas	143
Anexo LXXII - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos inteiros hortícolas	143
Anexo LXXIII - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos cortados e descascados frutícolas.....	144
Anexo LXXIV - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos cortados e descascados hortícolas	144
Anexo LXXV - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos Congelados.....	144
Anexo LXXVI - Ferramentas e Utensílios de desgaste rápido	145
Anexo LXXVII - Material de Escritório	145

1 – Introdução

Ao longo deste Plano de Negócios será avaliado ao nível estratégico e financeiro-económico o potencial da Plus Farmer – Loja *Online* de Produtos Agroalimentares.

Numa fase inicial, elaboraremos uma revisão da literatura com objectivo de aprofundar o conhecimento das áreas em estudo. Com uma especial atenção para o *e-commerce*, estratégia de preço e de distribuição em *e-tail* e *fulfillment*. O comportamento dos clientes relacionado com reclamações, fóruns *online* e decisões de compra, lealdade e satisfação, segurança e confiança serão explorados detalhadamente.

Posteriormente à revisão da literatura será produzido uma análise aprofundada à indústria alimentar com foco no mercado dos frescos e dos produtos biológicos em Portugal. A análise será repartida em externa, interna e comparativa. Na perspectiva externa apresentaremos uma observação global da sociedade portuguesa em diferentes vertentes e concluirmos com a exposição das oportunidades e ameaças. Na óptica interna, desenvolveremos os 7's do Modelo de McKinsey, a localização e a identificação dos pontos fortes e fracos do projeto. No cruzamento das duas análises será formulado a análise comparativa. Esta integração permitirá elaborar a Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff, a Análise SWOT Dinâmica e a Matriz de Análise Intra-Indústria. De seguida, será exibido os objectivos do plano de negócios e a estratégia de desenvolvimento. Neste último capítulo definiremos a visão, missão, valores, recursos e capacidades e objectivos da empresa (*goals* e SMART).

Nas políticas de implementação irá ser explorado todas as atividades da organização. As políticas abrangem os produtos/serviços, preço, comunicação, distribuição, espaço físico, qualidade, recursos humanos e investigação & desenvolvimento.

No final, realizaremos uma análise económica e financeira sobre a viabilidade do plano de negócios. Os indicadores como o VAL, TIR e *Payback Period* serão comentados com o objectivo de tomada de decisões ao nível do investimento e financiamento.

2 – Sumário Executivo

Atualmente a agricultura em Portugal é um sector em crescimento e que vive uma reformulação total apresentando quatro pontos fundamentais: tecnologia avançada, novas oportunidades de negócio, uma quebra de margem de contribuição por parte das grandes superfícies e preços elevados no grande retalho. Com base nestes pontos, desenvolvemos este modelo de negócio que permite vantagens para todos os intervenientes.

O tema a desenvolver nesta dissertação baseia-se num plano de negócios para a construção de uma loja *online* no sector da agricultura biológica. Para os produtores, os principais proveitos passam pela possibilidade de apresentar um produto de qualidade sem os custos habituais de colocação no grande retalho e sem fidelização e obrigações contratuais. Para os produtores de menor dimensão através desta ferramenta poderão adicionar uma nova fonte de captação de rendimento, diminuindo desperdícios das suas hortas. No que respeita aos consumidores, vão poder conhecer a origem dos produtos e adquirir bens alimentares a preços reduzidos e de excelente qualidade. A Plus Farmer, Lda. é uma sociedade por quotas que se dedicará a atividades de comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, excepto batata (CAE-46311).

A Plus Farmer localizar-se-á na Freguesia do Lumiar, na cidade de Lisboa. O estabelecimento de preços competitivos é fundamental para o projeto, pressupondo a obtenção de margens reduzidas. Contudo esperamos ultrapassar esta questão com a angariação de clientes e com o aumento do número de artigos vendidos. A utilização do *e-commerce* potencializa a comercialização via-internet de produtos de mercearia numa população ainda pouco envolvida em compras *online*, mas em clara expansão.

Ao longo do trabalho retiramos algumas conclusões que ajudam a configurar a estratégia adoptada pela Plus Farmer neste mercado. A estratégia de comercialização dos produtos biológicos não está enquadrada à realidade socioeconómica portuguesa e o preço atual dos produtos biológicos é a principal barreira para a compra dos mesmos.

Como factores críticos de sucesso possuímos a localização, a capacidade de organização em tratar das encomendas, a redução de custos com pessoal e a minimização de custos de transporte. A proximidade com os *stakeholders*, o desenho simples e organizado do *site* de *e-commerce*, os preços e a qualidade dos produtos, a disponibilidade e o serviço

completo e especializado são vantagens competitivas que desejamos proporcionar aos consumidores deste tipo de produtos.

Na estratégia definida pela Plus Farmer serão apresentadas políticas de implementação que comporta os três portefólios de produtos, a explicação do serviço delineado, o preço de cada produto, a comunicação e distribuição, o espaço físico, requisitos de qualidade expectáveis, recursos humanos e a investigação e desenvolvimento.

No processo de implementação do projeto iniciado em Janeiro de 2015 presume-se a abertura da atividade em Janeiro de 2016 com a necessidade de financiamento inicial de 55.323 € e no segundo ano de 36.437 €. O montante deste financiamento será suportado em 60% por capitais próprios e 40% por capitais alheios provenientes de fundos comunitários (em candidatura a realizar).

As previsões do projeto esperam concretizar cerca de 30 encomendas diárias em 2016 e no último ano atingir as 292 encomendas por dia. O que corresponde a 53.670 produtos vendidos em 2016 e 526.206 quantidades vendidas em 2021. A análise económica e financeira aprova a viabilidade do projeto Plus Farmer – Loja *Online* de Produtos Agroalimentares com um Valor Atual Líquido de 69.331,06 €. A Taxa Interna de Rendibilidade do Projeto é de 41%, esperando-se um *Payback Period* de 4 anos. Estes indicadores sustentam a decisão de investimento, sendo importante para atrair investidores e parceiros.

A empresa compromete-se em aperfeiçoar o relacionamento entre fornecedores e clientes com o objectivo de melhorar o consumo e a acessibilidade aos produtos biológicos. O nosso projeto espera ser uma solução diferenciadora e inovadora focando-se no consumidor e no mercado. Este projeto espera fornecer uma melhoria da qualidade de vida às pessoas e resolução de um problema evidente, a impossibilidade de compra de produtos biológicos pela maioria dos consumidores portugueses.

3 – Identificação do Promotor e do Projeto Proposto

O Plano de Negócios Plus Farmer – Loja *Online* de Produtos Agroalimentares é promovido por António Pedro Cavaco Caetano, licenciado em Gestão e a concluir o mestrado em Gestão.

A ideia para este projeto surgiu de uma necessidade pessoal e do contato com alguns trabalhadores inseridos no meio. Atualmente possuo um pequeno terreno em que por vezes tenho alguns problemas em minimizar o desperdício e em consumir toda a produção. A este excesso de produção que seria desperdiçado ou oferecido a algum amigo, poderei com o uso desta plataforma de e-commerce receber algum dinheiro e rentabilizar o espaço. Outros pontos fundamentais que foram relevantes para a concretização deste projeto foram os seguintes:

- Não existe nenhuma plataforma de *e-commerce* em Portugal dedicada à agricultura;
- Os portugueses estão cada vez mais interessados em conhecer a origem e características dos produtos que compram;
- A distribuição de valor é injusta para o produtor e para o cliente;
- Os produtos comercializados nas grandes superfícies não estão ao alcance de todos os portugueses.

Após alguma pesquisa verifico algumas falhas no mercado que sustentam o meu projeto e que de alguma forma poderão ser resolvidas. Numa entrevista dada por Firmino Cordeiro, Presidente da Associação de Jovens Agricultores de Portugal ao Jornal da Madeira. O mesmo destaca como problema central da agricultura a venda de produção por parte dos grandes retalhistas. Explicando que a atual distribuição de valor não recompensa o esforço do produtor e não permite a sobrevivência aos agricultores com produção em pequena escala e não intensiva. Verifica-se que existe material e uma necessidade que pode ser resolvida com base nesta proposta.

A Plus Farmer promete uma distribuição de valor justa para cada interveniente, reduzindo o número de intermediários e contribuindo para uma dinamização do mercado agrícola. Com este projeto gostaria de minimizar estes problemas que retiram potencial a este mercado e melhorar a vida dos portugueses.

4 – Revisão da literatura

No âmbito deste projeto será realizada nesta seção uma breve revisão da literatura que consideramos importante para o desenvolvimento do plano de negócios. Será abordado o tema do *e-commerce* dividido em vários subtemas. De início faremos uma contextualização e agrupamento de alguns conceitos importantes e de seguida uma análise a processos, comportamentos, estratégias e decisões de compra.

4.1 - *E-commerce*

4.1.1 – Conceito de *e-commerce*

Nos últimos anos no mundo empresarial as barreiras temporais e territoriais tem vindo a perder importância com a utilização da Internet. De modo a conquistar mais clientes e maior volume de negócios, as empresas têm adoptado o modelo do comércio electrónico. É essencial entender os diferentes conceitos. Bolseth & Solem (2001) definiram três fases da utilização da internet e Web:

- *E-presence*: a internet é utilizada pela empresa apenas como canal informativo. Garantindo o contacto entre a empresa e o cliente de modo a obter esclarecimentos e outro tipo de informações.
- *E-commerce*: nesta segunda fase interessa-nos apenas a transação comercial e informacional. No *e-commerce* associamos o fluxo de informação aos fluxos físicos definindo parâmetros produtivos, comerciais e logísticos. É fulcral que exista uma resposta física eficaz através do tratamento de informação.
- *E-business*: a terceira fase está responsável pela integração e automação. Ou seja, «transformação e integração de processos, gerando modelos de negócio que aproveitem o potencial da internet como suporte comum dos sistemas de informação. Redefinir processos, automatizar procedimentos e gerar valor, acrescentando eficiência dos sistemas empresariais». Os mesmos autores referem que o *e-business* não deve ser só entendido como transacional, mas também «como um modelo de negócios, redesenhandos processos, numa incessante busca de maior criação e retenção de valor, bem como de eficiência».

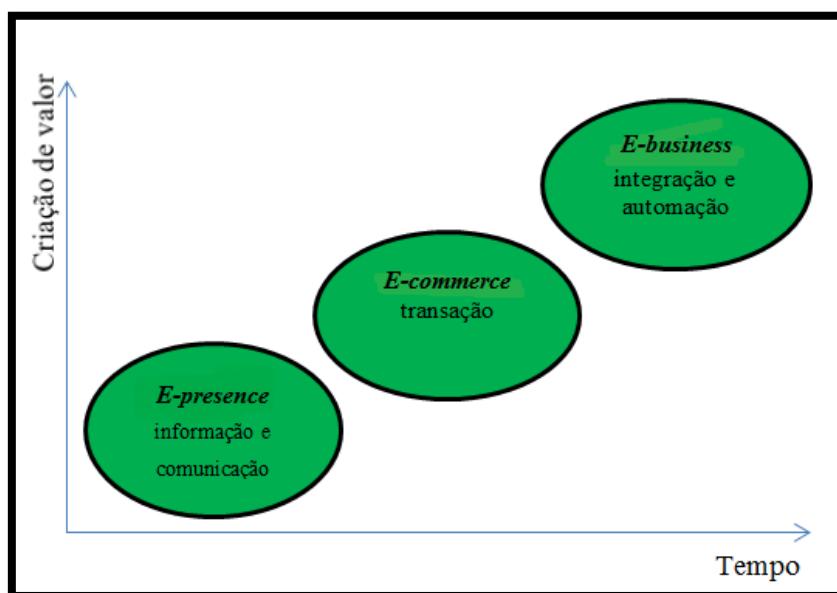
Hortinha (2001) citado por Carvalho, Dias *et al.* (2010: 537) descreve *e-business* como o termo «registado pela IBM, e que pode definir-se como sendo a contínua optimização

das atividades de uma empresa utilizando tecnologias digitais, tais como as comunicações digitais».

Turban *et al.* (2012: 38) explicam o *e-business* como «não só o ato de comprar e vender bens e serviços, mas também o serviço aos clientes, a colaboração com parceiros de negócio, a orientação do *e-learning* e a condução das transações electrónicas com uma organização.»

Figura I - Do *e-presence* ao *e-business*

(Fonte: Bolseth & Solem, 2011)



Frequentemente os conceitos de *e-business* e de *e-commerce* são confundidos. Para já a preocupação principal passa pela definição de *e-commerce*. Analisaremos depois as tipologias, processos e comportamento. *E-commerce* e comércio electrónico são sinónimos empregues ao longo do nosso trabalho.

Hortinha (2001: 537) define *e-commerce* como a «comercialização de bens e serviços, utilizando a internet e outros meios digitais».

Changchien, Lee & Hsu (2004: 35) referem que o «comércio electrónico engloba e conduz todas as atividades de negócio, operações e processos de transação»

Turban *et al.* (2012: 38) dizem que *e-commerce* «é o processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços ou informação via computador». O *e-commerce* possui como principais procedimentos, a criação do produto e a entrega do mesmo. O comércio electrónico ao nível dos meios digitais utilizados no processo divide-se em *puro* ou *parcial*. O *puro* é feito apenas por meio digital, ou seja, a

encomenda, o produto e a entrega são feitos através de dispositivos digitais. Normalmente o *puro* esta associado a produtos informacionais, como por exemplo, *softwares*. O método *parcial* opera no meio digital e físico. Por exemplo, a encomenda e o pagamento são feitos digitalmente mas o produto e a entrega são feitos através do meio físico.

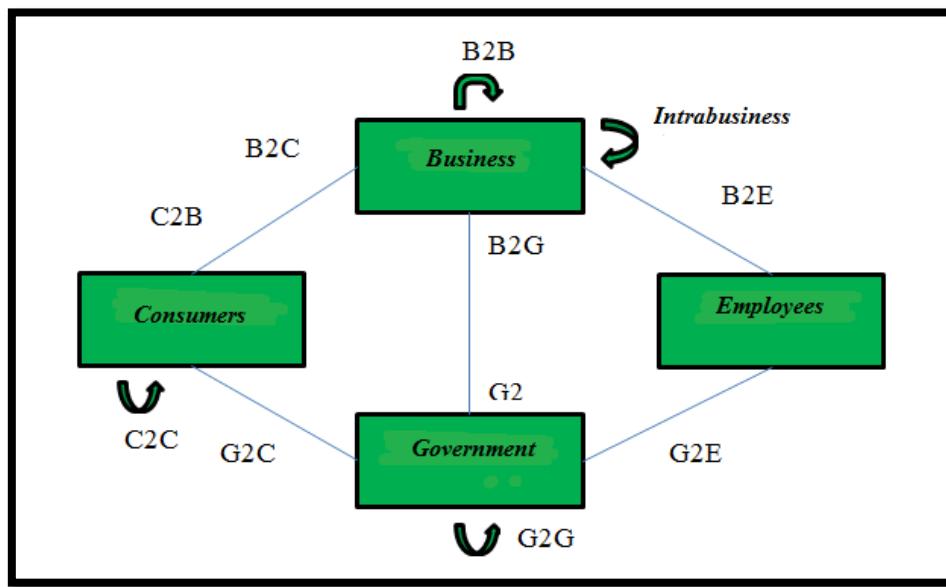
Segundo o Congresso Mundial de *E-commerce* em Chicago de 2013, o conceito de *e-commerce* isolado vai expirar por motivos de desatualização. Nos tempos atuais o retalho deve funcionar pelos dois canais de distribuição. No congresso falou-se sobre a necessidade de um retalho com um sistema de omnicanalidade (tradicional e electrónico). A integração total da experiência do consumidor deve ser a mesma, utilizando qualquer um dos canais. Por exemplo, o consumidor pode utilizar ambos no mesmo ato de compra. O cliente pode encomendar pelo *site* do retalhista e deslocar-se fisicamente à loja para a entrega do produto. Então os preços, os inventários e promoções devem ser os mesmos independentemente do canal de distribuição escolhido. Durante esta conferência surgiu novas informações e tendências. Por exemplo, os dispositivos *mobilie* já não são novidade. No entanto a experiência de compra utilizando um *tablet* é completamente diferente comparativamente a um telemóvel. Ao utilizar o dispositivo *mobile* para procurar a localização de uma loja física, essa loja deverá enviar ao cliente informações sobre novas promoções, um mapa com a localização dos produtos ou se pedir os produtos, estes devem ser entregues ao balcão. É necessário modificar e adaptar a nossa plataforma de e-commerce a novos desafios.

4.1.2 – Tipos de e-commerce

O *e-commerce* tem se expandindo rapidamente e prevê-se que continue a crescer nos próximos tempos. No entanto deve ser encarado pela empresa não apenas como uma atualização mas como uma nova área de negócio complementar ao comércio tradicional. O *e-commerce* é aplicável a qualquer conceito desde que implique transferência comercial ou informacional através da internet. Podendo assumir diferentes tipologias.

Figura II - Tipologias das transações em E-commerce

(Fonte: Turban *et al.*, 2012)



Business-to-Business (B2B): consiste em empresas que transacionam produtos e serviços com outras empresas. Estas empresas são fornecedores e clientes. O e-commerce em B2B desenvolve-se em três grandes áreas:

- *E-marketplace*: consiste numa plataforma electrónica onde as empresas com carácter comprador e vendedor da mesma ou de diferentes industrias se unem com o mesmo objectivo de estabelecer laços comerciais entre si.
- *E- procurement*: são plataformas electrónicas criadas para suportar o aprovisionamento de empresas, ao nível de tempos e custos, optimizando a cadeia de abastecimento através da interação entre as compras e os fornecedores.
- *E – distribution*: são plataformas electrónicas desenvolvidas para integrar empresas com os seus distribuidores, filiais e departamentos garantindo maior operacionalidade à empresa.

Business-to-Consumer (B2C): inclui transações de produtos e bens entre a empresa e um cliente individual. Este tipo de comércio em retalho é o mais amplo e usual. Permite ao consumidor obter mais informação, uma experiência de compra mais agradável e confortável e uma maior rapidez na concretização do pedido comparado com o mercado tradicional. Outra denominação para B2C é *e-tail*.

Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C): a transação de bens e produtos é feita de uma empresa para outra empresa. E a última poderá transacionar o produto com o cliente final.

Consumer-to-Business (C2B): a transação é feita de clientes individuais para empresas.

Intrabusiness: a transação é elaborada dentro da empresa, por exemplo, entre departamentos.

Business-to-Employees (BE): a transação é feita dentro da empresa mas para funcionários.

Consumer-to-Consumer (C2C): a transação é feita entre duas pessoas individuais, são exemplo as vendas de classificados ou leilões *online*.

Collaborative Commerce: a transação de bens, serviços ou informação é feita entre indivíduos ou grupos de indivíduos, por exemplo, comunicação *online* entre um grupo de trabalho ou entre todos os membros da empresa.

E-Government: a transação é feita entre o Governo e o consumidor, podendo este ser empresas, pessoas individuais ou outros Governos.

O nosso trabalho de investigação dentro do e-commerce foca-se no *Business-to-Consumer* (B2C). Segundo Carvalho, Dias *et al.* (2010) o canal de distribuição *e-tail* tem vindo a crescer devido a empresas *pure play* (apenas com presença na Web) e empresas em negócios *brick & mortar*¹ (com lojas físicas ou catálogos em multicanal). É necessário referir que *Business-to-Consumer* (B2C), *e-tail* ou retalho electrónico/*online* são sinónimos e termos utilizados ao longo do trabalho.

Segundo Ghemawat (2004) citado em Carvalho, Dias *et al.* (2010: 548) *e-tail* é um “novo canal de distribuição” que se define por “vender produtos e serviços aos consumidores via internet”.

Turban *et al.* (2012: 42) referem que o retalho electrónico é «o retalho conduzido em *online* através da internet». E os *e-tailers* são «os retalhistas que vendem através da internet». O autor menciona que o retalho electrónico «pode ser conduzido também através de catálogos com preços fixos, como também, por via de leilões». O retalho

¹ - Organização que conduz algumas atividades de *e-commerce*, usualmente como um canal de marketing adicional (TURBAN *et al.*, 2012)

electrónico é vantajoso porque corta no número de intermediários, vendendo diretamente aos clientes finais.

4.1.3 – Comportamento, Processo e Inibidores de compra

Comportamento

O comércio electrónico em *Business-to-Consumer* disponibiliza um canal de transações eficaz e eficiente entre retalhistas e consumidores. A crescente utilização do canal provocou a modificação da estrutura e das estratégias da organização. As empresas são obrigadas a estarem altamente interligadas com os seus clientes e parceiros. O comércio electrónico facilitou a atividade empresarial no que respeita ao espaço e tempo. No entanto, segundo Changchien, Lee & Hsu (2004) tornou-se cada vez mais competitivo atrair e reter consumidores com barreiras de entrada e saídas baixas. A competição resulta de barreiras de informação reduzidas ao nível do produto, dificultando o acesso a potenciais fornecedores e provocando ameaças de produtos substitutos. Os compradores que adquirem produtos ou serviços por comércio electrónico abandonam frequentemente os seus carrinhos de compra *online*². Ou seja, tomam o comportamento de não compra. O comportamento de não compra ocorre quando o cliente não conclui o ato de compra. Sendo necessário identificar porque ocorre e as razões ao nível cognitivo e comportamental para este comportamento não comprador. Segundo Rayport & Sviokla (1995) citado em Kukar-Kinney & Close (2010), os carrinhos de compra *online* dependem dos carrinhos de compra tradicionais presentes nas lojas físicas porque os mesmos restringem o pensamento estratégico sobre o e-commerce. Conforme dados disponibilizados pela Forrester Research (2005) citado em Kukar-Kinney & Close (2010), 88% dos compradores *online* abandonaram os seus carrinhos *online*. Os estudos mais recentes realizados por Tarasofsky (2008) identificam que a taxa de abandono do carrinho situa-se entre os 25% e os 27%.

Processo

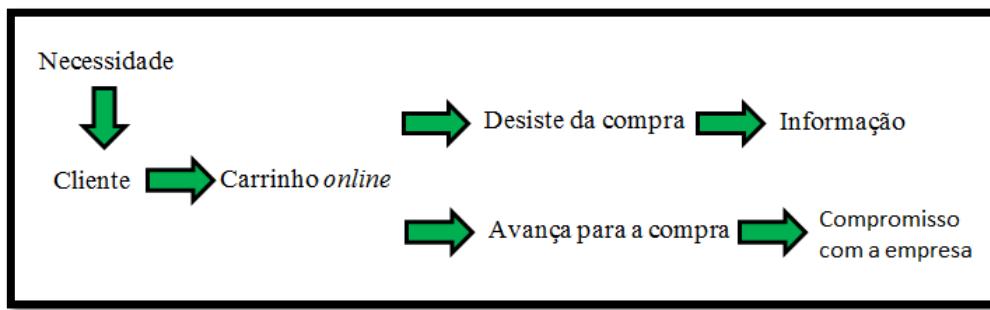
Em primeiro lugar o consumidor identifica uma necessidade. Depois da necessidade localizada, o comprador *online* pesquisa com o objectivo de comprar ou pesquisa porque faz parte de um processo em andamento e com propósitos específicos. Os

² Carrinho de compra online ou *shopping cart* é um sistema informático que integra todos os aspectos do e-commerce num só dispositivo.

compradores compararam os seus critérios de escolha, analisando os atributos que são mais salientes nos produtos/serviços perante os seus motivos de compra. Nas lojas *online*, o cliente coloca os produtos de interesse no carrinho de modo a pormenorizar a sua lista de desejos ou visualizar o custo total do pedido de compra. A avaliação ocorre de seguida, quando os indivíduos revêm e analisam os produtos colocados no carrinho *online* com base na sua experiência de compra e na recolha de informação. De acordo com esta avaliação os consumidores podem avançar para a compra se desejarem. Em qualquer momento os indivíduos poderão desistir da compra e quando colocam os seus dados pessoais e financeiros estão a assumir um compromisso de compra com a empresa.

Figura III - Processo de compra

(Fonte: Autor)



Inibidores

Analizando estudos comparativos do comportamento de compra e de não compra, percebemos que existem inibidores de compra que provocam o abandono dos carrinhos *online*. Vamos agora estudá-los com maior detalhe. Os inibidores de compra surgem quando o comprador prepara-se para concluir o pedido de compra. Os mais usuais são as influências sociais, a falta de disponibilidade, o preço elevado, a situação financeira do indivíduo e a pressão de tempo. O facto de os consumidores estarem cada vez mais informados e da informação estar disponível para todos é um facto importante para o abandono dos carrinhos *online*. Wolfinbarger & Gilly (2001) citados por Kukar-Kinney & Close (2010) acreditam que os compradores *online* utilizam os carrinhos das lojas *online* por motivos de liberdade, controlo ou diversão. Sendo outro aspecto que provoca o abandono dos mesmos. Esta forma de entretenimento ou de organização para compras pode induzir os compradores a comprar mais tarde (adiar as decisões de compra) ou por outro canal de distribuição. O aumento da possibilidade dos consumidores colocarem itens no carrinho *online* como forma de entretenimento e diversão não conduz a um

aumento do comportamento de compra. A utilização do carrinho *online* para entretenimento está positivamente relacionada com o abandono do carrinho e negativamente relacionada com o aumento das compras *online* (Bretthauer, Mahar & Venakataraman, 2010). Os autores divulgam ainda que os compradores deixam os itens nos carrinhos *online* por motivos não relacionados com a insatisfação do produto, com o retalhista *online* ou com o processo de compra. Outra conclusão retirada foi que muitos compradores usam o carrinho *online* como ferramenta de apoio à recolha de informação antes de visitarem a loja física.

Ao analisar o abandono dos carrinhos *online*, os retalhistas em e-commerce podem entender melhor os seus clientes sabendo as suas necessidades e os seus desejos. Torna-se fulcral porque permite ao retalhista definir a sua estratégia e os produtos a colocar de forma antecipada e com base numa previsão. Os retalhistas multicanal devem defender a sua estratégia apresentando opções tanto na loja física como na loja *online*. Se possível as opções da loja *online* devem complementar as da loja física de modo a evitar custos de transporte e permitindo alcançar preços idênticos em ambos os canais.

Dois dos mais usuais inibidores de compra são o custo total do pedido de compra e a intenção de esperar por um preço mais baixo. Estes dois inibidores podem representar uma oportunidade de modo a evitar o abandono do carrinho *online*. A utilização de ofertas promocionais como, por exemplo, o custo de transporte gratuito, descontos e cupões podem incentivar os compradores que estão à espera da baixa de preços para concluir o ato de compra. Para o retalhista multicanal, a manutenção dos clientes informados é obrigatório. Os clientes têm de estar informados sobre as alterações de preço e campanhas de promoção. O envio de mensagens para o cliente pode rentabilizar esta oportunidade de fidelização e angariação de clientes.

4.2 – Estratégia de preço

4.2.1 – Preço e lucro ideal

Com o aumento das vendas de produtos e serviços por e-commerce, os retalhistas deslocaram a sua oferta em maior proporção para o mercado *online*, reduzindo a oferta no espaço físico. Chen & Zhang (2013) destacam como problema central a estratégia de preços para um retalhista com multicanal (loja física e online). Embora sejam os mesmos produtos ou serviços. Os canais de distribuição, a procura e o preço têm de ser diferentes de canal para canal. O preço ideal do retalhista tradicional é sempre superior

ao preço ideal do *e-tail*. Operar em retalho tradicional possui maiores custos relativamente ao retalho electrónico. A internet tem vindo a diminuir a diferenciação entre produtos e serviços, o foco do cliente é o preço. O preço de um produto ou serviço numa plataforma de e-commerce é o factor chave que determina se o individuo vai procurar outras oportunidades. Chen & Zang (2013) construíram um modelo com base na teoria dos jogos de modo a obter o preço e lucro ideal para os dois canais de distribuição. Apresentaram quatro estratégias a serem utilizadas pelo retalhista multicanal para a resolução do problema:

- Estratégia 1 – A negociação do preço é feita ao mesmo tempo e simultaneamente no retalho e no e-tail. Coloca-se os mesmos preços para o retalho e para o e-tail de acordo com o nível de serviço.
- Estratégia 2 – A negociação do preço é feita separadamente no retalho e no e-tail. Coloca-se diferentes preços para o retalho e para o e-tail de acordo com o nível de serviço.
- Estratégia 3 – A negociação do preço é feita apenas para o retalhista, que define o preço de acordo com o nível de serviço do retalhista. Depois aplica-se o mesmo preço ao e-tail.
- Estratégia 4 - A negociação do preço é feita apenas para o e-tail, que define o preço de acordo com o nível de serviço do e-tail. Depois aplica-se o mesmo preço ao retalho.

De acordo com os resultados da investigação, Chen & Zhang (2013) revelam que:

- O retalhista multicanal vai ganhar um lucro superior, agindo como líder de mercado ao utilizar a estratégia de preços 2. Utilizando a mesma estratégia verifica-se que o *e-tail* vai ter um lucro superior comparando com o retalhista.
- Utilizando a estratégia de preços 3, o preço ideal do *e-tail* e do retalhista é muito elevado em relação a outras estratégias de preço. Em comparação com a estratégia de preços 4 o preço ideal do *e-tail* e do retalhista vão ser menores relativamente a outras estratégias.
- As melhores estratégias para o *e-tail* são as estratégias de preço 2 ou 4 e a pior estratégia é a 3. Para o retalhista com loja física, a estratégia 4 é a melhor estratégia de preços e a 2 e 3 a pior.

O retalhista ao entrar no *e-tail*, utilizando uma estratégia de multicanal pode vir a provocar o aumento dos preços do retalho tradicional e dos lucros nos dois canais. Chen & Zhang (2013) acreditam que por cada unidade a mais no custo de fabricação, o preço aumenta, alterando o lucro da cadeia de abastecimento em ambos os canais de distribuição. Por vezes é preferível aos consumidores menos competição entre canais de distribuição. O *Business-to-Consumer* permite preços competitivos que se espera que melhorem o bem-estar dos consumidores e o lucro das organizações. Porem o impacto do *e-tail* nos consumidores, no retalho tradicional e nos lucros não é claro. Em *e-tail* os preços exercem pressão sobre os preços do retalho tradicional, diminuindo. No entanto através de estudos de Venkatesan, Metha & Bapna (2016) citado em Jeffers & Nault (2011), os preços em *e-tail* não são sempre inferiores aos do retalho tradicional e não convergem necessariamente.

De forma usual os compradores comparam preços entre lojas *online*, procurando uma melhor solução. Os indivíduos que visitam a plataforma de e-commerce devem ser convertidos em compradores e ser mantidos informados de modo a criar uma relação rentável com o retalhista. Algumas conclusões retiradas de Jeffers & Nault (2011) apontam que:

- As vendas são influenciadas pela proximidade dos retalhistas;
- As organizações podem despistar a concorrência de preços, comercializando uma grande variedade de produtos;
- A estratégia multicanal é o caminho para a indústria de retalho aumentar os preços e os lucros;

4.2.2 – Custo de transporte

A internet reduziu de forma drástica o custo da recolha e divulgação de informação. Muitos estudiosos previam que os preços caminhassem para um preço único de mercado. Porém segundo Frischmann, Hinz & Skiera (2012: 68) o mesmo não aconteceu, «em parte porque os retalhistas usam custos de transporte para tornar os preços menos comparáveis». Os autores referem ainda que os retalhistas possuem estratégias de custo que «somam o preço líquido e o custo do frete» aumentando assim o preço final do produto para captar o excedente do consumidor. Os retalhistas podem colocar custos de transporte elevados de modo a tentar explorar o tal excedente do consumidor com base em preços repartidos. Esta estratégia de custo esconde o preço

bruto usando preços repartidos, ou seja, dividem o preço em dois componentes. Colocam um preço elevado e um custo adicional menor. O custo de transporte serve apenas para repartir preços e assim o retalhista divide o preço bruto do produto. Exercendo um efeito positivo na avaliação do produto e na intenção de compra por parte do consumidor. A outra estratégia a utilizar é a oferta dos custos de transporte de forma gratuita, atraindo consumidores a explorar o risco zero do pedido de compra feito pelo cliente. Esta segunda estratégia de custo provou-se que é atrativa para o cliente e que reduz as possibilidades de abandono do carrinho de compras. Esta experiência de compra com custos de transporte grátis segundo Frischmann, Hinz & Skiera (2012: 66) divulgam que «conduz a um aumento da procura». Ambas as estratégias exploram e orientam a percepções tendenciosas por parte dos consumidores nas suas intenções de compra. Segundo os mesmos autores «ambas as estratégias são promissoras». Contudo os produtos com menor envolvimento com o consumidor devem usar os preços repartidos porque os consumidores não perdem tempo na comparação de preços. Enquanto os produtos de risco deverão utilizar a estratégia de custos de transporte gratuitos.

4.2.3 - Inovação em preços e promoções

«Como na história do ouro, vamos ver mais e mais retalhistas aplicando modelos de negócio criativos para operações de atendimento inovadores para romper o ruído e conquistar participação de mercado». (Levans, 2013: 7)

Em negócios *brick & mortal*, inovação em preços e promoções são grandes oportunidades para os clientes-alvo nos dois canais de distribuição. Os retalhistas também ganham com este estilo de inovação porque permite segundo Grewal, Ailawadi, Gauri, Hall & Kopalle (2011: S43) «aprimorar as suas habilidades e a sua eficácia das promoções». Nos dias de hoje, é usual que os retalhistas estabeleçam as suas estratégias de retalho com base em promoções e preços atrativos de modo a gerar valor para a organização. Os mesmos autores explicam que os «preços e promoções são um instrumento essencial de marketing que os retalhistas usam em *online* e *offline* para gerar vendas e aumentar a sua quota de mercado». Ao assumir o foco no preço de retalho e nas inovações de promoção vamos desenvolver a estratégia com base em três questões sugeridas pelos autores:

Quem é o alvo a atingir?

Depois de apresentarem estas questões os autores propõem: que promoções e preços a utilizar de forma a atingir o Target definido. O Target pode identificar apenas clientes individuais ou *clusters* de clientes segmentados. Segundo Changchien, Lee & Hsu (2004) é necessário utilizar o marketing *online one-to-one* porque as empresas necessitam de ajustar-se a cada cliente. O marketing de massas não é tão perspicaz para comércio electrónico. Este pensamento provoca uma vantagem competitiva desde que as empresas utilizem técnicas e estratégias adequadas. A personalização de promoções para clientes individuais e a aplicação de preços convidativos que promovam a retenção de *clusters* é fundamental. O retalhista categoriza os seus clientes em diversos segmentos, projeta promoções bem definidas para cada segmento e divulga informações sobre as promoções e preços através de canais de comunicação. Com base na recolha de informação das diferentes campanhas e dos diferentes canais é feito uma avaliação e correção. Com o objectivo de melhorar as promoções e os preços propostos.

Quais promoções e modelos de preço a usar?

Na segunda questão é proposto um modelo que inclua preços dinâmicos e promoções exclusivas de acordo com o tempo e limitação do inventário. E com os descontos de quantidade. O cálculo do preço e dos descontos alterou-se por completo com a utilização de tecnologia avançada. O preço é calculado não só com base no custo como também das características de procura e oferta, tentando garantir um preço e um desconto ideal para ambas as partes. Utilizando *software* avançado para gestão consegue-se personalizar preços para um mercado específico e determinar elasticidades mais confiáveis, útil para empresas com grande volume de negócios. Através de Grewal, Ailawadi, Gauri, Hall & Kopalle (2011: S46) «estes modelos são baseados em dados históricos, que não podem ser indicativo do futuro comportamento de compra». No futuro os preços nas lojas podem ser alterados de forma repentina com base em custos, níveis de inventário, hábitos de consumo e procura. Esta flexibilidade e dinâmica de preço provocam uma certa instabilidade em instituir um valor fixo contínuo. Os preços serão cada vez mais sensíveis a movimentação de consumidores. Os retalhistas devem considerar a diminuição dos preços e sacrificar lucros para um aumento do tráfego e de rentabilidade. No que respeita a novos tipos de promoções Barone & Tirthankar (2010) citado em Grewal, Ailawadi, Gauri, Hall & Kopalle (2011)

dizem que promoções exclusivas têm grande importância para os consumidores que preferem uma atitude independente à colectiva. Os autores explicam que este tipo de promoções reduz a possibilidade de outros consumidores verem percepções negativas. As promoções com descontos de quantidade são utilizadas frequentemente em supermercados e o preço normalmente é menor para pacotes maiores. No e-commerce utiliza-se grandes descontos para determinados produtos ou serviços que se esperam que tenham elevada procura por parte dos clientes. Para garantir um maior número de usuários é necessário captar mais clientes através de canais de comunicação sociais, incentivando outras pessoas da sua rede a participar. Os *emails* e as redes sociais são um exemplo disso mesmo. Os cupões e ofertas são relevantes e devem ser usados dentro de um determinado tempo. Outro meio de comunicação proposto são os eventos sociais em restaurantes ou eventos desportivos que possibilitam outros clientes a participar e a conhecer a empresas e os seus produtos/serviços.

Como podemos aumentar a eficácia destas inovações?

Na última questão os autores defendem a eficácia das promoções e dos preços *online* e *offline* através do melhoramento do design promocional e de marketing. Grewal, Ailawadi, Gauri, Hall & Kopalle (2011: S48) dizem que «em panfletos semanais, os retalhistas muitas vezes comunicam os benefícios do negócio e o que estão oferecendo, indicando os preços de referência anunciados». Esta oferta de preço comunica-se a um preço normal por um período determinado. No entanto, nos dias de hoje a informação circula com grande rapidez e em melhor qualidade. Permitindo que os consumidores comparem preços e experiências anteriores. Todos estes dados permitem às organizações obterem informação relevante sobre o serviço que prestam aos seus consumidores. Os indivíduos captam maior atenção aos descontos sequências comparando com os grandes descontos. Verifica-se que quando o período de tempo da promoção encerra, o preço volta ao original. Há outros factores que entram em jogo. Por exemplo, os retalhistas têm maior facilidade em apresentar panfletos a lojas com grupos de produtos específicos ou em nicho do que supermercados. Isto porque, os supermercados comercializam produtos de valor comercial baixo e alto, sendo complicado comunicar os dois tipos de produto ao mesmo tempo. De acordo com Inman, Jeffrey, Winer & Ferraro (2009) citados em Grewal, Ailawadi, Gauri, Hall & Kopalle (2011) mais de 40% das decisões de compra por parte do consumidor são provocadas devido ao preço e promoções.

Através das recentes pesquisas elaboradas por Changchien, Lee & Hsu (2004) apontam os produtos em promoção utilizando marketing personalizado como uma excelente forma de aumentar as vendas em comércio electrónico. Os produtos em promoção devem ser definidos com base em padrões de compra dos consumidores. Por exemplo, através de análises de experiência, análises de histórico e pelas propostas dos clientes. Os produtos só serão colocados na plataforma de e-commerce depois de ser visualizado o ranking dos mesmos de acordo com as orientações dos consumidores. O retalhista pode conduzir este ranking da forma que desejar. De modo a alinhar com os objectivos de marketing para o seu negócio. Em e-commerce com o auxílio de algumas técnicas e métodos é possível aos compradores encontrarem de forma eficaz os produtos em promoção baseados nos comportamentos de compra dos clientes. Os comportamentos de compra estão automaticamente associados a estratégias de marketing e preço. Utilizando estratégias que personalizam e movimentam produtos em promoção verificamos boas perspectivas de vendas e consequentemente boa margem de lucro.

4.3 – Estratégia de distribuição

Os retalhistas em multicanal possuem recursos e ferramentas estratégicas que permitem criar marcas e parcerias fortes. A marca e as parcerias estratégicas representam uma arma importante para a estratégia de distribuição. No entanto, o retalhista e o fornecedor devem garantir a disponibilidade do produto/serviço e a eficiência de entrega. Com a perspectiva de garantir ordens de encomenda precisas e rápidas. Colton & Roth (2010: IV) colocam a seguinte pergunta: «Quais os recursos que podem ser empregues para desenvolver marcas e relações fortes com os fornecedores e assim melhorarem o desempenho global?». A resposta situa-se na visão do retalhista e da sua empresa.

- A orientação para o mercado.
- A orientação empresarial.
- A orientação para o mercado estrangeiro e de que forma os recursos podem ter um efeito sobre a estratégia.

Estas três orientações podem afectar a capacidade da força da marca e as relações com os fornecedores, tal como o desempenho do retalhista. Ou seja, o crescimento da empresa e a concretização de objectivos.

A internet alterou por completo a forma como as empresas desenvolvem os seus negócios. O negócio dominante é o retalhista com duplo canal de distribuição,

tradicional e e-tail. O canal *online* deve ser adicionado à cadeia de suprimentos existente. A estratégia de inventário e distribuição seguida pelo retalhista deve considerar dois pontos fundamentais: onde e como o inventário deve ser gerido para que a procura na loja física e na loja *online* seja satisfeita. Para a empresa também lhe importa que haja capacidade para lidar com as vendas *online*, minimizando os custos totais ao mesmo tempo. Segundo Brethauer, Mahar & Venakataramanan (2010) o controlo de inventário, a localização e as decisões de distribuição podem influenciar a forma como um retalhista conduz o canal *online*.

Tabela I - Factores relevantes na condução da estratégia de distribuição do e-tail

(Fonte: Autor)

Onde	-Localização
Como	-Controlo de inventário -Decisões de distribuição

Algumas lojas *online* antes de definirem os produtos a disponibilizar aos seus clientes analisam as compensações de inventário, os custos totais e a proximidade dos locais de armazenamento pensados para os clientes. As estratégias de inventário e distribuição têm o único objectivo de satisfazer as necessidades dos clientes *online* com menos custos possíveis. A localização é vista como um factor determinante na condução dos dois canais de distribuição. Quando falamos de localização em retalho tradicional ou *e-tail* falamos de espaço físico ou *online* que seja capaz de fazer o atendimento à procura da loja física e à procura da loja online. O estudo desenvolvido por Brethauer, Mahar & Venakataramanan (2010: 119) acredita que os retalhistas devem «localizar o seu inventário *online* independentemente da percentagem da procura *online*». Referindo que «o custo do inventário é apenas um componente do custo total e não pode levar a uma seleção dos locais de atendimento *online* que minimiza o custo total de uma empresa.» Neste estudo também verificamos que «um aumento nos custos unitários de transporte não implica necessariamente a adição de locais de atendimento *online* com vista à diminuição do custo total». No entanto, ao minimizar o custo de inventário estamos a reduzir o custo total, provocando a obrigatoriedade de selecionar locais de atendimento da empresa. Conclui-se que uma empresa com os níveis de procura similares em ambos os canais pode escolher os locais de atendimento que idealizar. E um aumento dos custos de transporte não provoca a diminuição dos custos totais com mais locais de atendimento.

4.3.1 – Devoluções

Os retalhistas podem beneficiar de taxas mais baixas de produtos devolvidos através de melhor fornecimento de informações aos seus clientes. Andy Dunn, cofundador e CEO da Bonobos revela: «Entre as receitas ilíquidas e líquidas, normalmente temos uma taxa significativa de devoluções». Este crescimento do nível de devoluções pode atingir os 15% na época natalícia em retalho. A United Parcel Service revela que cerca de um terço da totalidade das vendas via internet é devolvido. De modo a reduzir as devoluções, muitos retalhistas estão a adoptar provadores virtuais. Estudos recentes avançam que os clientes com acesso a esta ferramenta virtual tinham taxas de conversão mais altas e taxas de devolução mais baixas do que os clientes sem acesso a esta tecnologia. Concluímos que as informações personalizadas fornecidas por um canal *online* tem o mesmo valor do que um canal tradicional. Sendo um factor relevante para baixar a taxa de devolução dos produtos. A devolução de produtos deve ser aceites como uma adição de um serviço complementar que alivia as preocupações do cliente em pagar taxas de transporte ou retorno e em utilizar o canal *online*.

4.4 – Fulfillment

Segundo Ricker & Kalakota (1999: 60) o *fulfillment* trata de «levar o produto certo, na caixa certa, envia-lo e receber a aprovação do consumidor e é através destes detalhes que é ganho ou perdido o lugar no mercado de *e-commerce*.»

Segundo Pyke, Johnson & Desmond (2001: 27) *fulfillment* «envolve todas as atividade desde a decisão de compra do consumidor, ou encomenda, até que o produto é entregue ao consumidor e consequente satisfação com a qualidade e funcionalidade do produto».

«O que se trata aqui é de saber onde localizar o *stock* de produtos acabados, bem como onde preparar e entregar encomendas, para responder de forma eficaz e eficiente aos clientes». (Carvalho, Dias *et al.*, 2010: 566)

Turban *et al.* (2012: 582) explicam que *fulfillment* são «todas as atividades necessárias para fornecer aos clientes, os seus produtos e serviços solicitados, incluindo os serviços relacionados a clientes». O objectivo chave do *fulfillment* é «entregar os materiais ou

serviços no tempo certo, no local certo e com o custo certo» envolvendo *back office operations*³.

4.5 - Reclamações de clientes

Devido à capacidade de satisfação de clientes e ao aumento da procura de soluções de e-commerce, as reclamações dos clientes tem vindo a aumentar. Este crescimento da exigência dos consumidores obriga a esforços superiores por parte da organização. Atualmente os clientes compararam preços e produtos entre diversos retalhistas e experiências de compra de outros consumidores. A insatisfação dos clientes deve ser combatida de modo a impedir a redução de confiança e a perda do cliente. A partilha de uma má experiência de consumo por parte do cliente através de redes sociais ou boca-a-boca pode ter consequências catastróficas para a empresa. É necessário considerar as reclamações do cliente, como problemas a resolver. A resolução de reclamações permite detectar erros e soluções, melhorando o processo organizativo e retendo clientes. A retenção promove a sobrevivência do negócio, tal como é um investimento na lealdade e comprometimento do retalhista para com os seus clientes. A análise de reclamações dos clientes depende do tipo de retalho em que se atua. Em retalho tradicional as reclamações dos clientes na maioria tem como culpado o comportamento ou ações de colaboradores. Em retalho electrónico, as reclamações mais frequentes surgem devido a falhas no projeto, na entrega dos produtos ou defeitos e problemas nos produtos.

Segundo o estudo de Pizzutti & Fernandes (2010) sobre os efeitos o esforço do retalhista em recuperar a confiança e lealdade dos clientes podemos retirar algumas conclusões:

- Os esforços do retalhista em recuperar a confiança dos clientes em e-commerce têm pouca importância para o cliente. No entanto depois da recuperação verifica-se uma maior confiança do consumidor. Prevendo-se novos comportamentos de compra.
- A interação entre retalhistas electrónicos e clientes é fulcral para a satisfação do cliente. A relação do cliente com o retalhista electrónico considera-se idêntica à do vendedor tradicional. No entanto a familiaridade da relação não afecta de forma significativa a confiança e a lealdade num ambiente de e-commerce.

³ «Atividades que suporta as ordens de *fulfillment*, tal como o *packing*, entregas, contabilidade e logística» (TURBAN *et al.*, 2012)

- Experiencias positivas anteriores ajudam o retalhista no controlo da baixa satisfação e confiança do consumidor. Caso ocorra uma reclamação num ato de compra seguinte, gerir a satisfação do cliente e tratar o problema torna-se mais fácil devido a experiências positivas anteriormente.

No tratamento de reclamações, o retalhista deve agir individualmente ao nível de cada reclamação e de cada cliente. Confirma-se também que nos dias de hoje as empresas estão altamente dependentes da capacidade dos seus colaboradores em interpretar e tratar as reclamações com base nas necessidades específicas de cada cliente. O colaborador é a face da organização. Para melhorar o serviço, muitos *sites* de e-commerce adoptam um serviço de contacto telefónico com o cliente. Este atendimento ao cliente é feito antes e depois do ato de compra com vista a obter um serviço completo, cumprindo todas as exigências do cliente.

4.6 – Fóruns *online* e decisões de compra

Atualmente, com a utilização das redes sociais, blogues, fóruns e *sites* de opinião os consumidores tem ao seu dispor aplicações via internet que alteram a forma de pensar e de agir, tal como as relações entre retalhistas e clientes. No fundo estas ferramentas permitem a partilha de informação entre utilizadores. Esta distribuição de informação representa um tipo de influência social que sugere o aceitar de conselhos e opiniões de uma pessoa que não temos qualquer tipo de relação afectiva. Esta influência sente-se com maior peso quando um comprador se depara com limitações de tempo, possui um conhecimento reduzido acerca do produto/serviço ou do retalhista ou percebe que existe um risco de compra. E não se sente bem em fazer a decisão de compra sozinho. É importante também referir que os clientes podem pormenorizar a pesquisa informativa por localização geográfica, tempo que o utilizador colocou o seu comentário ou opinião, etc.

Lee, Shi, Cheung, Lim & Sai (2011) estudaram as decisões positivas dos consumidores ao comprarem certos produtos/serviços com base na opinião ou comentário de outra pessoa. Ou seja, de que forma os comentários e opiniões positivas afectavam as decisões de compra dos consumidores. Os resultados do estudo indicam:

- A influência social aumenta positivamente a relação entre a decisão de compra *online* e a escolha da loja online por parte do individuo;

- A influência social afecta significativamente a relação entre as crenças dos indivíduos e a decisão de compra do mesmo;
- Os comentários e opiniões dos consumidores desempenham um papel importante na melhoria das decisões de compra;

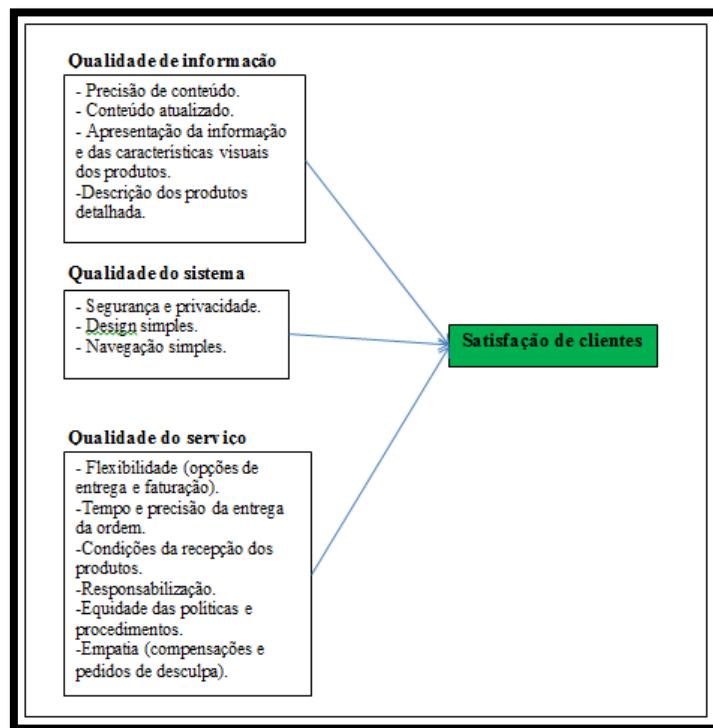
Neste estudo foi notório que as crenças, atitudes e intenções dos consumidores tiveram um papel importante nas decisões de compra. Os retalhistas devem utilizar as experiências positivas dos seus clientes para atrair novos clientes. Os *e-tailers* devem explorar ao máximo todos os pontos fortes da internet, oferecendo vantagens e benefícios aos seus clientes. Intensificando o interesse na sua loja *online*. O facto de a loja estar aberta 24 horas por dia é um aspecto que aumenta as oportunidades do retalhista.

4.7 – Lealdade e satisfação dos clientes

Tal como falamos anteriormente a competitividade que se vive na indústria do retalho provoca dificuldades. Para resolução de problemas, a gestão de relacionamentos e o estudo do comportamento dos clientes torna-se fulcral. Estes factores aliados a estratégias de preço e promoções atraem clientes leais à nossa marca. As promoções afectam de forma significativa as percepções de preço por parte dos compradores. Verificando-se nas lojas *online*, quando se coloca os preços baixos com o principal objectivo de atrair clientes. Lee, Liu & Lu (2002) sugerem a personalização, fidelização e satisfação de clientes com o objectivo de criar cada vez mais oportunidades de transação através de lojas *online*. Os autores defendem que as estratégias de preço e promoção têm de ser desenvolvidas tendo em atenção a categorização dos clientes. Turban et al. (2012: 435) dizem que a satisfação é «uma das mais importantes medidas no comportamento *online* do B2C». Dividindo em três níveis os factores que afectam a satisfação dos consumidores em lojas *online*: qualidade de informação, qualidade do sistema e qualidade do serviço.

Figura IV - Factores que afectam a satisfação dos consumidores em lojas *online*

(Fonte: Turban *et al.*, 2012)



A lealdade e satisfação são conceitos diferentes embora com interligação. Lealdade é o principal objectivo do marketing. A satisfação dos clientes são factores que podem afectar a lealdade do consumidor. «Um cliente leal refere-se a um profundo compromisso de recomprar um produto / serviço continuamente no futuro ... apesar de influências situacionais e esforços de marketing que têm potencial para causar a mudança de comportamento» (Turban *et al.*, 2012: 434). Concluímos ao longo desta análise, que os negócios desenvolvido via internet são bastante competitivos. E com maior propensão de crescimento comparativamente aos negócios tradicionais. Segundo Changchien, Lee & Hsu (2004: 51) «a lealdade dos consumidores na internet é reduzida, sendo complicado reter clientes em comércio electrónico».

4.8 – Segurança e confiança em *e-commerce*

Segurança

De acordo com o estudo da IBM que teve por base os comportamentos de mais de 28 mil pessoas em 15 países. Com vista a uma experiência de consumo mais personalizada, os consumidores sentem-se cada vez mais relevantes a fornecer informações pessoais a empresas de retalho em e-commerce. Os indivíduos estão sempre dispostos a oferecer

informações se for algo que os beneficie. Segundo o estudo da IBM, 73% dos indivíduos não sentem problemas em divulgar informações acerca da sua origem étnica. Cerca de 61% dos indivíduos sentem-se disponível para fornecer dados da sua morada e nome. E 59% dos inqueridos estão confortáveis em divulgar o seu estilo de vida. Os dados financeiros são a informação que apresentam maiores reservas por parte dos consumidores. Os inqueridos residentes na América do Sul, África do Sul e China estão mais disponíveis a fornecer informação comparado com os inqueridos residentes na Europa, Austrália, Japão e Estados Unidos da América.

A segurança e regulação da atividade das compras *online* é um assunto atual e que tem despertado recentes modificações. A União Europeia aprovou em 2014 nova legislação com o objectivo de salvaguardar os direitos dos consumidores. De acordo com a diretiva, o retalhista *online* deve fornecer determinadas informações pré-contratuais e o consumidor garante o direito de devolver o produto sem justa causa num período até 14 dias a partir do momento de compra. Ainda assim, muitos especialistas na área referem que a lei tem falhas ao nível da clareza de alguns pontos. Também foi criticada a forma como é feita a autorização de compra por parte do consumidor e os botões de compra. Os botões com as descrições “registar”, “confirmar” ou “encomendar agora” foram substituídos para “compre agora”, “pagar agora” ou “confirmar compra”. Segundo Manuel Lopes Rocha, Vice-Presidente da ACEPI, ao analisar os decretos de lei 166/2013 e 24/2014, o mesmo diz que falta a esta legislação flexibilidade na aplicação das leis afectas ao e-commerce. Manuel Lopes Rocha avança ainda que «é preciso fazer leis mais flexíveis e curtas» e «é preciso sobretudo treinar quem vai aplicar a lei muito bem para ter a sensibilidade sobre o meio em que o vai fazer». O vice-presidente da ACEPI considera ainda que a legislação portuguesa não acompanhou o avanço tecnológico na atividade comercial. A crítica também conta que as questões de e-commerce não deveriam ser resolvidas em tribunais comuns e que a legislação trata o consumidor de forma paternal, «trata-lo como se fosse despromovido de informação». Para os retalhistas a preocupação passa pela acumulação interminável de sanções caso não sejam cumpridos os requisitos da legislação. Segundo o decreto 166/2013 os retalhistas possuem 12 meses para colocar os contratos em conformidade. O (Decreto de lei nº24/2014 do Diário da República, 1º série – Nº32 – 14 de Fevereiro de 2014) entrou em vigor a 13 de Junho de 2014 e apresenta as seguintes novidades:

- As zonas em que o retalhista limita a entrega têm de estar explicitamente identificadas;
- As informações das componentes do preço devem estar explícitos de modo ao consumidor só pagar a quantia exata;
- O contacto telefónico entre o retalhista e a organização só valida com a presença de documento em papel;
- A recusa de venda justifica-se quando a proteção da propriedade intelectual é utilizada como causa justificativa;
- Os fornecedores devem realizar condições de venda parecidas para prestações equivalentes;
- Práticas discriminatórias efectuadas por empresas em posição dominante são consideradas ilícitas porque violam o direito de concorrência;
- Os retalhistas estão obrigados a justificar à ASAE os preços aplicados a cada cliente;
- A recusa de fornecimento de informação à ASAE é punível;

Confiança

Atualmente quando se fala em satisfação dos clientes em e-commerce, os conceitos privacidade *online*, segurança e ordens de cumprimento vêm sempre associadas. No entanto, a confiança ou falta da mesma está sempre ligada à satisfação de clientes. Confiança é um estado psicológico de boa vontade que depende de outra pessoa ou organização. É um conceito que tem atraído pouca atenção. A confiança do cliente afecta a credibilidade do retalhista, do preço e do produto. Podemos melhorar a credibilidade do retalhista perante os seus consumidores. Ou por exemplo, melhorando a relação entre o retalhista e a transportadora. Segundo Stokes & Jensen (2011) as percepções do consumidor, a confiança do mesmo e o produto e valor distribuído são essenciais para investigar a familiaridade entre o retalhista *online* e a transportadora.

Segundo Johnston (2008) citado em Stokes & Jensen (2011), o retalho *online* superou todos os sectores de retalho ao nível do índice de satisfação do cliente americano (ACSI). Este índice situou-se nos 83 em 100 pontos no que diz respeito ao retalho *online*. E o retalho tradicional atingiu os 74.2 pontos na mesma escala. Este estudo alcançou estes resultados muito por culpa do crescimento das vendas em *e-tail* a partir de 2008 e do aumento do nível de confiança do consumidor para com o retalhista.

Stokes & Jensen (2011) mencionam que «os *e-tailers* procuram formas de fortalecer as vendas durante os períodos de maior incerteza e de redução da confiança dos consumidores». Porém Arnold, Landry & Reynolds (2007) citados em Stokes & Jensen (2011: 98) explicam a origem do problema, «se a alta satisfação dos clientes é atribuída para o crescimento das vendas *online*, a confiança ou a falta da mesma é um dos maiores impedimentos». Johnston (2008) afirma ainda que o maior desafio dos retalhistas *online* são as expectativas dos consumidores. O elevado nível de satisfação fornecido pelos retalhistas deve alcançar a facilidade de uso dos produtos, a conveniência e qualidade dos retalhistas e a aplicação das melhores práticas. Seguindo a sugestão de Stokes & Jensen (2011) com o exemplo da melhoria da relação entre o retalhista e a transportadora para explicar os contributos para o aumento da confiança e da segurança dos consumidores. Referindo ainda que 85% dos compradores que recebem os seus produtos a tempo estão dispostos a voltar a comprar no mesmo local. A entrega do produto é um aspecto relevante. No estudo do mesmo autor, a entrega do produto aparece com 89% de relevância, sendo superado pela privacidade com 90%. Os compradores em retalho *online* procuram os retalhistas que permitam entregas na localização certa conforme os desejos dos compradores e no tempo previsto. Ou seja, para os compradores é necessário estarem associados ao retalhista *online* que cumpre melhor as suas necessidades/desejos, quer ao nível dos produtos quer ao nível da localização. O confronto entre a colocação do produto e vontade de regressar do comprador ao retalhista é o mais importante elemento do processo de compra. Em suma, a confiança do consumidor é suportada em grande parte pela capacidade de entrega dos produtos/serviços pela transportadora e pela segurança/privacidade demonstrada pelo retalhista.

Algumas razões principais para os consumidores não comprarem nos retalhistas *online* são: o receio em relação à segurança das compras *online*; a desconfiança sobre a redução de privacidade pessoal; e a falta de confiança ao nível da confiabilidade dos negócios via Web. Para ultrapassar todas estas circunstâncias, o retalhista deverá aplicar algumas práticas. A desconfiança dos consumidores pode ser combatida através da qualidade do *website*, do estabelecimento da confiança através de integridade, competência e segurança e do desenvolvimento de parcerias externas (Turban *et al.*, 2012). Stokes & Jensen (2011: 97) acreditam na criação de parcerias de modo a aumentar a confiança, dizendo que «a chave do retalho *online* é oferecer uma

transportadora mais familiar e com um método de entrega eficiente, de modo a atrair uma vantagem competitiva». O retalhista deve influenciar a transportadora de forma positiva de modo a alastrar a sua política interna à transportadora e abranger as expectativas dos consumidores ao nível da entrega. Alba *et al.* (1997) sugere plataformas estratégicas para os retalhistas *online* desenvolverem vantagens competitivas ao nível da relação com a transportadora. Entre elas estão:

- Eficiência da distribuição dos produtos encomendados;
- Componentes/características complementares ao produto;
- Recolha e aplicação da informação fornecida pelo consumidor;
- Apresentação e divulgação de informação em formato electrónico;
- Manter a mercadoria no estado original;

Stokes & Jensen (2011) explicam o *co-branding* como uma melhoria das vendas e da posição de mercado. Opera-se em *co-branding* quando os retalhistas *online* divulgam a sua transportadora estabelecendo promoções conjuntas ou alianças de publicidade. De forma muito simples, o *co-branding* associa a marca do retalhista à marca da transportadora. O mesmo está ligado a uma maior percepção de qualidade do produto. A eficácia do *co-branding* quando os retalhistas divulgam as transportadoras é um ponto forte. Os efeitos desta parceria devem ser maximizados e potencializados com vista ao aumento da satisfação e realização dos consumidores. Segundo Stokes & Jensen (2011) os retalhistas com falhas na qualidade do produto, na segurança bancária não se devem unir a transportadoras familiares. Porem o retalhista com baixa familiaridade e com uma dimensão relevante deverá unir-se a uma transportadora familiar, embora o benefício desta parceria possua um maior impacto na transportadora. A associação de uma transportadora familiar, desconhecida a um retalhista familiar não é aconselhável. Em suma, não há nenhuma estratégia ideal, a estratégia passa pela escolha moderada da familiaridade da transportadora. Stokes & Jensen (2011) apresentam conclusões interessantes com o objectivo da melhoria da confiança dos consumidores através do relacionamento entre o retalhista e o fornecedor:

- A familiaridade do *e-tailer* afecta a sua credibilidade e a credibilidade da transportadora afecta a credibilidade do retalhista;

- Em *co-branding*, a união entre o retalhista e a transportadora influencia a credibilidade do retalhista *online*. Os efeitos da parceria são positivos se ambos possuírem um alto ou baixo nível;
- As diferenças entre retalhistas *online* e transportadoras ao nível da familiaridade e dimensão não afectam os atributos e componentes do produto;
- Os *e-tailers* com baixa familiaridade deverão utilizar estratégias *online* mais focalizadas no produto. A interação entre o retalhista e o comprador deve ser potencializada através de espaços de comentário, espaços de avaliação dos produtos, por exemplo. O foco no produto deve ser prioridade para o retalhista, o produto deve falar por si, contribuindo para a melhoria da credibilidade da empresa;

4.9 – E-commerce em Portugal

Portugal possui uma população de 10.8 milhões de pessoas. De acordo com os dados do ecommerce.mews.eu cerca de 68% da população com idades compreendidas entre os 16 e 74 anos tem acesso à internet o que caracteriza Portugal como um país excelente para o investimento em comércio electrónico. Apesar da conjuntura económica, o mercado de e-commerce continua a apontar para o crescimento.

O volume de negócios no comércio a retalho esteve em queda durante três meses consecutivos. As vendas em retalho diminuíram nos meses de Fevereiro, Março e Abril. Em Maio de 2014 a situação inverteu verificando-se um aumento de 2.1% no índice dos produtos alimentares comparado com o mesmo mês do ano transacto, de acordo com os dados do INE. Este aumento de vendas nos produtos alimentares provocou melhorias ao nível do volume de negócios do comércio a retalho de 1.6%. Enquanto os produtos alimentares aumentavam em grande escala no segundo semestre de 2014. Os produtos não alimentares cresceram apenas 1.3%. Portugal cresceu 2.6% no comércio a retalho de Junho para Julho de 2014. Contrariando a tendência de queda da União Europeia segundo o Eurostat. Em Julho de 2014 a União Europeia obteve uma descida do volume de negócios de 0.4%. Esta queda surgiu devido à diminuição de vendas de alimentos, bebida, tabaco, combustíveis automóveis e produtos não alimentares. No entanto se compararmos o crescimento de vendas de Julho de 2013 com Julho de 2014, Portugal revela uma taxa de 1.9%. Países como o Luxemburgo, Estónia, Roménia ou Lituânia superam este crescimento com taxas superiores a 4%.

Ao nível do volume de negócios e de clientes em e-commerce houve um crescimento acima dos 80% em Portugal. Este crescimento é referente ao primeiro semestre de 2014 de acordo com os dados da ACEPI/Netsonda. O estudo refere que 82% dos retalhistas *online* revelaram um aumento de vendas e que 81% dos retalhistas online afirmou ter aumentado o número de clientes em comparação com o período homólogo. De acordo com o Barómetro Trimestral ACEPI/Netsonda os meios de pagamento mais utilizados foram o cartão de crédito e o MBnet. Cerca de 47% dos retalhistas *online* dizem que 1 a 10% das suas vendas já se realizam com utilização de dispositivos mobile. No primeiro trimestre de 2014 cerca de 25% dos inqueridos aumentou o investimento nas suas lojas *online* e cerca de 72% dos retalhistas online realizaram campanhas de marketing. No desenvolvimento de campanhas de marketing, os canais mais utilizados continuam a ser as redes sociais com 78% e 69% dos retalhistas *online* utilizam publicidade na internet. Electrónica/Telemóveis e Informática (41%), Brinquedos (25%), Jogos/Consola, Livros e Revistas (22%), são os principais produtos comprados *online* neste período. Alexandre Nilo Fonseca, Presidente da ACEPI afirma a propósito dos resultados deste estudo que «os resultados relativos ao estado do comércio electrónico em Portugal, no primeiro trimestre de 2014, revelados pelo Barómetro ACEPI/Netsonda, apontam para índices de crescimento sustentado em linha com a previsão adiantada pelo nosso estudo Economia Digital em Portugal 2009-2017, de que o comércio electrónico deverá gerar um volume de 4 mil milhões de euros em compras em 2017».

Segundo a Marktest cerca de 4.4 milhões de portugueses visitaram *sites* de e-commerce durante o terceiro semestre de 2013. Durante este período foram visitadas 749 milhões de páginas de *sites* comerciais, uma média de 169 páginas por utilizador. Os portugueses gastaram cerca de 6 milhões de horas a navegar neste tipo de *sites* com uma média de 1 hora e 21 minutos por utilizador. O retalhista *online* que liderou o número de utilizadores foi a FNAC. Enquanto o IKEA liderou o número de páginas. O *site* da FNAC recebeu 1638 mil visitantes durante o terceiro trimestre de 2013, ultrapassando a Worten com 1588 mil utilizadores.

Através do estudo realizado pela plataforma de compras *online* Showroomprive, em Portugal há um crescimento nas intenções de compra online. Este estudo concluiu que no Natal de 2015 pelo menos 11.9% dos consumidores portugueses inqueridos tentam fazer todas as suas compras em retalho *online*. Representando um acréscimo de 9% nas intenções de compra relativamente ao ano passado. Caso seja possível poupar dinheiro,

verifica-se que 20.5% dos inqueridos irá fazer 50% das suas compras *online*. Enquanto 14.13% espera fazer a totalidade das suas compras por e-commerce. A Showroomprive diz que «o nível de penetração do smartphone no nosso País, a maior confiança no comércio electrónico e o surgimento dos novos modelos de negócio *online* são a base deste crescimento que irá disparar nos últimos meses de 2015 em função da ativação do consumo em período natalício».

O futuro do *e-commerce* passa por melhorar a comodidade e rapidez de resposta. Estes factores são fundamentais para potencializar o crescimento do E-commerce e atrair mais clientes e investimento. O Governo de Portugal está atento ao sector do retalho electrónico, Leonardo Mathias, Secretário de Estado Adjunto da Economia acredita que é importante o investimento nesta área. Atualmente, o comércio electrónico representa 1.5% do PIB português segundo o *site* estrategiadigital.pt. Ou seja, cerca de 2,4 milhões de euros em compras *online*. As previsões para 2017 determinam que o e-commerce seja responsável por 2,5% do PIB português e que a internet esteja ao alcance de 70% da população mundial.

5 – Análise do Meio Envolvente

A análise ao meio envolvente permite compreender o mercado de forma preponderante. Definindo um linha estratégica coincidente com as necessidades e especificidades do mercado e do negócio. Consideramos que o mercado do retalho agroalimentar é altamente competitivo. No entanto devido ao conceito e posicionamento estratégico, podemos fazer a diferença e operar num nicho de mercado específico.

Cliente-alvo

➤ Clientes individuais/famílias

O cliente-alvo selecionado pela Plus Farmer foca-se em indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos, residentes em Portugal e que consumam produtos hortícolas e frutícolas. O estudo deste cliente-alvo permitiu preparar a análise envolvente. Para isso foi elaborado um questionário a 410 indivíduos do sexo masculino e feminino residente em território continental português durante o mês de Março (*Consultar: Anexo I - Número de inquiridos*). Cerca de 166 inquiridos são do sexo masculino e 244 inquiridos são do sexo feminino (*Consultar: Anexo II - Género dos inquiridos*). As idades estão compreendidas entre os 18 anos e os 70 anos, sendo que 58% dos indivíduos tem entre os 18 e 30 anos e 16% dos inquiridos tem de 31 a 40 anos (*Consultar: Anexo III - Idade dos inquiridos*). Relativamente ao agregado familiar dos indivíduos, 30% dos indivíduos pertence a um agregado constituído por 3 pessoas e 32% dos inquiridos pertence a um agregado de 4 pessoas (*Consultar: Anexo IV - Agregado familiar dos inquiridos*). Este questionário permitiu analisar com maior subjetividade o meio envolvente em que a Plus Farmer se insere. Adaptando a nossa oferta à procura analisada através deste documento. Os produtores consideram os clientes-finais como fundamentais porque são os que pagam e compram com maior regularidade e nos prazos definidos. A Plus Farmer identifica este tipo de clientes como **+Pessoas**.

➤ Empresas privadas/públicas

As empresas privadas e públicas também são um alvo para a Plus Farmer. Através de dados disponíveis pela consultora IGNIOS, entre Janeiro e Março de 2015 o número de constituição de empresas aumentou 11.8%. Ou seja, mais 1227 empresas face ao mesmo período do ano passado. Até Março de 2015 foram criadas 11653 novas empresas. Cerca de 40.1% pertencem a “Outros Serviços”, 13.3% a “Comércio a retalho” e 11.1%

a “Hotelaria e Restauração”. Lisboa e Porto foram responsáveis por 27.5% e 18.6% do total das constituições. No mesmo período de 2015 o número de insolvências aumentou 4.9%, correspondendo a 2189 empresas. A aposta neste tipo de clientes permite angariar grandes encomendas, reduzir custos de transporte e aumentar o volume de negócios. A Plus Farmer identifica este tipo de clientes como +**Empresas**.

Comportamento de compra e consumo

Analizando com pormenor a frequência de consumo dos inquiridos, verificamos que 49% dos inqueridos adquirem com maior regularidade frutícolas, enquanto 41% dos inquiridos adquirem com maior frequência hortícolas. Consideramos que deveríamos não comercializar cereais porque o seu nível de interesse por parte dos inqueridos foi reduzido (10%) (*Consultar: Anexo V*). Apuramos ainda que a maior parte dos inqueridos consome produtos hortícolas e frutícolas de 2 a 5 vezes por semana com 38% das respostas. Porém os valores estão próximos, 30% dos inqueridos dizem que consomem de 6 a 10 vezes por semana e 28% referem que consomem mais de 10 vezes por semana este tipo de produtos. Podemos assim afirmar que os produtos hortícolas e frutícolas são consumidos com bastante frequência por parte dos consumidores, sendo uma base indispensáveis na alimentação dos mesmos e dos elementos do seu agregado familiar (*Consultar: Anexo VI*). Na opinião da Plus Farmer, a generalidade de produtos hortícolas e frutícolas podem ser consumidos durante todos os períodos do dia. Existindo alguns produtos que devem ser evitados durante a noite, por exemplo citrinos. Segundo os inqueridos, a maioria prefere consumir estes produtos durante o período da tarde com 49% de respostas. O período da manhã obteve 25% das respostas e o período da noite adquiriu 26% das respostas totais. (*Consultar: Anexo VII*).

Ao nível do local de consumo, os inquiridos costumam consumir os produtos agroalimentares em casa (99% da totalidade de respostas), no entanto muitos consomem também no trabalho (22%) e em restaurantes e cafés (15%) (*Consultar: Anexo VIII*).

Nos dias de hoje para comprar produtos biológicos num supermercado é necessário que o indivíduo obtenha rendimentos consideráveis. Estes tipos de produtos estão disponíveis apenas para indivíduos com poder de compra médio-alto. Tal como podemos analisar no Anexo IX, 63% dos indivíduos responderam que consumiam com maior regularidade produtos biológicos e não biológicos. Cerca de 21% dos indivíduos responderam que consumiam com maior regularidade produtos não biológicos e 16%

revelaram que consumiam com maior frequência produtos biológicos. Analisando estas respostas, verificamos que esta estratégia de comprar produtos biológicos e não biológicos ocorre porque os indivíduos querem manter uma alimentação cuidada sem desequilíbrios financeiros. Para isso vão alternando o consumo em biológico e não biológico. Outro ponto em ter em consideração é que 75% dos indivíduos questionados revelam ter habilitações literárias ao nível da licenciatura, mestrado e doutoramento (*Consultar: Anexo X*). Demonstrando obrigatoriedade em conhecer as causas e consequências das suas decisões alimentares. Os inquiridos consideraram que o preço é a maior barreira ao comprar produtos biológicos (*Consultar: Anexo XI*). Com a entrada da Plus Farmer no mercado, os produtos biológicos estarão disponíveis para todos os indivíduos de todas as classes sociais. Segundo os inquiridos, o principal motivo para o consumo de produtos hortícolas e frutícolas é a sua composição nutritiva e os efeitos para a saúde. Perto de 67 % considera-os saudáveis e altamente nutritivos e 28% dos inquiridos acham que fazem parte da nossa alimentação (*Consultar: Anexo XII*).

Interesse dos inquiridos no conceito de negócio da Plus Farmer

No início do questionário elaboramos um cenário que colocaria hipoteticamente os produtores ao lado dos clientes. Os produtores colocariam os seus produtos num *site* de e-commerce e os clientes poderiam adquirir esses produtos com um número reduzido de intermediários. Nessa questão, 59% dos indivíduos responderam que “sim”, 8% responderam que “não” e 33% responderam “talvez”. (*Consultar: Anexo XIII*). No final do questionário, depois de todas as questões terem sido respondidas e existindo já uma ideia do que se espera da Plus Farmer. Cerca de 87% dos inquiridos estão interessados em comprar numa loja *online* deste tipo e 13% não reconhecem qualquer vantagem (*Consultar: Anexo XIV*). Perguntamos aos produtores se estariam disponíveis para colocar os seus produtos na plataforma da nossa empresa e eles responderam prontamente que sim. Contudo referiram que depende do nível de preços, das previsões de vendas, das encomendas e do respeito entre a Plus Farmer e o fornecedor. Abordamos outros *players* do mercado agrícola que se demonstram muito interessados no projeto. A agricultora Ana Borralho explicou que há famílias que fazem encomendas em quantidade superior comparativamente com os retalhistas. Ou seja, o tipo de cliente também é algo em ter em consideração.

5.1 – Análise externa

A análise externa consiste na formulação estratégica tendo em consideração as especificidades da indústria, a estruturação do mercado e as oportunidades e ameaças para o projeto. «Onde estamos?» do ponto de vista externo é a questão preponderante.

Numa fase inicial, através da análise PEST, iremos aprofundar as perspetivas gerais do mercado: Político/Legal/Fiscal, Económico/Demográfica, Social/Cultural e Tecnológica.

De seguida examinamos o relacionamento competitivo entre a empresa e os intervenientes da indústria. Através das 5 Forças Competitivas de Porter caracterizaremos o grau de atratividade da indústria. Detalhando o estudo em diversos factores: Ameaça de Novos Entrantes, Poder dos Clientes, Ameaça de Substitutos, Poder dos Fornecedores e a Rivalidade na Indústria (Competidores).

Por fim, com utilização dos dados fornecidos ao longo da análise externa do mercado do retalho alimentar de hortícolas e frutícolas biológicos, efetuou-se o Ciclo de Vida do Produto e Análise da Estrutura da Industria e a Identificação de Oportunidades e Ameaças.

5.1.1 – Análise PEST

A Perspetiva Político-Legal

Numa Perspetiva Político-Legal, Portugal é considerado um país com alguma estabilidade política. Atualmente, o país encontra-se a sair de um Programa de assistência financeira, estando numa fase de monitorização pós-programa. O Governo atual liderado pelo Primeiro-ministro Pedro Passos Coelho foi nomeado no dia 5 de Julho nas eleições legislativas de 2011. Estas eleições originaram uma alteração de governo após a entrada do FMI em Portugal. Embora a Coligação desenvolvida entre Pedro Passos Coelho, líder do PSD e Paulo Portas, líder do CDS-PP tenha vencido com maior absoluta. O Estado tem vindo a governar com base nas diretrizes delineadas pelo Fundo Monetário Internacional (FMI). Traduzindo-se numa recessão económica originando a necessidade de redução da despesa e em fortes impactos na sociedade. Vive-se um clima de incerteza, desconfiança e manifestação perante o cenário de crise económica. Em Outubro de 2015 está previsto eleições para a Assembleia da República

e em Janeiro de 2016, os portugueses vão às urnas escolher o próximo Presidente da República. (*Consultar: Anexo XV*).

A Perspetiva Económico/Demográfica

Atualmente, Portugal vive uma situação económica frágil depois do resgate financeiro ocorrido em 2011. O programa de assistência financeira da União Europeia e do Fundo Monetário Internacional foi de 78 mil milhões de euros para um prazo de 4 anos até 2014. O Programa de ajuda financeira expirou em 30 de Junho de 2014. Após a saída do FMI, o Governo atual definiu como metas principais: a sustentabilidade da dívida e a consolidação dos mercados. Para isto muito tem ajudado, o aumento do investimento e das exportações por parte das empresas. Com vista ao impulso da economia, o fundo internacional propõe medidas para reduzir a despesa através de reformas fiscais sem impacto no crescimento e emprego. Tais como, reformas no IRS e alteração da estrutura do IRC.

No orçamento de Estado desenhado pelo Governo para 2015 espera-se atingir o défice de 2,7% do Produto Interno Bruto (PIB). Duas décimas percentuais acima do definido pelo FMI. Contudo, o Fundo Monetário Internacional considera ser uma estimativa não coincidente com a realidade, indicando um défice orçamental de 3.4% do PIB para final de 2015. Relativamente ao Produto Interno Bruto segundo dados facultados pelo Banco de Portugal espera-se um crescimento de 1.5% em 2015, duas décimas abaixo da previsão europeia. Segundo o Banco de Portugal «... após uma virtual estabilização da atividade nos três primeiros trimestres de 2014, a continuação da trajetória de recuperação global do PIB considerada nas atuais projeções deverá traduzir-se num crescimento médio em 2014-2016 ligeiramente superior ao projetado para a área do euro». No que respeita ao nível de exportações, a mesma entidade estima um aumento de 4.2% para 2015 e 5% para 2016.

Para os analistas do Banco BPI espera-se em 2015 uma deflação no sector do retalho alimentar, mas pode vir a melhorar ao longo do ano. O volume de vendas e a taxa de inflação deverá subir, coincidindo com a redução da taxa de desemprego.

Porém, Portugal é considerado um país seguro com quadros especializados e com uma posição interessante a nível estratégico. Devido à sua localização, que beneficia a internacionalização de produtos/serviços e empresas. E pela língua portuguesa,

garantindo a capacidade de explorar mercados em expansão como Angola, Brasil e Moçambique.

A Perspetiva Sócio/Cultural

Do ponto de vista sócio/cultural, Portugal tem sofrido um enorme impacto. Neste momento apresentamos a terceira maior taxa de desemprego dos países da OCDE. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) estima uma taxa de desemprego de 14.2% para o ano de 2015. De acordo com a mesma organização, o mercado de trabalho apresenta melhorias indicando que Portugal está a sair gradualmente da crise. O FMI aponta para 2015 uma taxa de desemprego nos 13.5%.

As melhorias sucessivas na economia nacional revelam um aumento do poder de compra e dos efeitos de procura. Os economistas do Banco de Portugal antecipam um crescimento do consumo privado de 2.1% em 2015. No entanto é uma desaceleração do crescimento relativamente ao período anterior. Para a procura interna, espera-se um crescimento de 1% abaixo dos 2.3% de 2014.

Nos dias de hoje, a procura por uma melhoria na qualidade de vida e pelo equilíbrio alimentar está cada vez mais em voga. De acordo com o estudo acerca de "Tentativas de Controlo do Peso na População Adulta Portuguesa: Prevalência, Motivos e Comportamentos", publicado na Ata Médica Portuguesa. Proximamente 44% dos adultos portugueses (53% de mulheres e 35% dos homens) estão activamente a tentar controlar o peso. A preocupação pelos cuidados de saúde e práticas alimentares é um aspecto positivo para a Plus Farmer. Outro ponto a ter em consideração é o envelhecimento da população. A esperança média de vida em Portugal para um homem é de 76,91 anos e de 82,79 anos para as mulheres. Podendo significar o aumento do número de clientes da Plus Farmer, visto que uma seleção dos produtos agroalimentares cuidada pode reduzir o risco de doenças. A obesidade infantil e o aumento de número de desportistas e amantes da cultura *fitness* são pontos a ter em atenção pela Plus Farmer.

A Perspetiva Tecnológica

Em termos tecnológicos, não se espera grandes intervenções no mercado onde a Plus Farmer labora. Todavia, é necessário no início da atividade um investimento em equipamentos que permitam uma maior eficiência operacional e a uma redução dos

custos. Será necessário investir num *software* que permita gerir os *stocks*, as compras e as vendas. Tratando-se numa empresa a operar em e-commerce é necessário desenvolver um *site* que permita comunicar a marca e relacionar produtores com clientes. Sendo a Plus Farmer uma empresa tecnológica queremos adaptar-nos aos novos desafios estando *online* em diversas frentes. A investigação e desenvolvimento será uma área importante para a organização e que irá consumir grande parte do nosso investimento.

5.1.2 – Análise das 5 Forças Competitivas de Porter

(consultar: Anexo XVI)

Rivalidade na Indústria

Através do Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter estamos perante uma indústria altamente competitiva. Existe uma rivalidade média alta (3,5) entre empresas concorrentes do mesmo sector.

Estudando o mercado alimentar apuramos que desde 2001 a Jerónimo Martins e a Sonae são as empresas com maior quota de mercado. A Sonae é responsável por 70% das vendas apostando numa política de preços conservadora, enquanto a empresa Jerónimo Martins ataca o mercado através da proximidade que possui com os consumidores. No ano de 2015 a Jerónimo Martins deverá reduzir a sua aposta nas promoções e focar-se no aumento da rendibilidade. O estudo desenvolvido pelo BPI também revela que o Mini Preço (marca DIA) deve investir nas suas lojas com vista a maior percepção da qualidade da oferta por parte do mercado. Os analistas desta instituição financeira preveem que o Grupo Auchan e Intermarché possam vir a fechar algumas lojas a curto prazo e até saírem do território português. Com base num estudo elaborado pela Deco Proteste (Anexo XVII) a 500 supermercados de 78 concelhos do país entre Julho e Setembro de 2014 revelou que o Supermercado Jumbo é o mais barato. A análise focou-se em 40 mil preços e a dois tipos de cabazes. O primeiro cabaz com 83 produtos e o segundo com produtos da marca do fabricante, tendo em conta preços mais económicos. Relativamente aos produtos frescos, o Jumbo continua a possuir os preços mais baixos do mercado com uma distância considerável do Pingo Doce (Jerónimo Martins). O Intermarché partilha o terceiro posto com o Continente Modelo. Esmiuçando o retalho electrónico na área alimentar, através de um estudo da Kantar prevê-se que o comércio *online* de bens de consumo rápido atinja os 39 mil milhões de euros em 2016. Em 2014

apenas 8% dos consumidores em Portugal fazem compras nos supermercados *online*. O comércio electrónico está responsável por 0.9% das vendas neste sector, esperando que aumente em 2016 para 1.4%. Portugal é dos países da U.E onde menos se compra produtos de mercearia pela internet, no entanto tem-se sentido um crescimento considerável. Segundo o mesmo estudo, os distribuidores e retalhistas devem aproveitar esta oportunidade, para aumentar o mercado alvo e captarem uma fonte extra de rendimentos.

Contudo ao analisar a concorrência verificamos que os concorrentes diretos são em número elevado. Identificamos como concorrentes diretos, as empresas que comercializam apenas produtos hortícolas e frutícolas por comércio electrónico e com entregas ao domicílio. Assim sendo, os nossos concorrentes diretos são a Loja Online do Continente, o Jumbo Online e a Loja Online do El Corte Inglês. Existem outros concorrentes diretos mas com menos expressão no mercado: Mercearia BIO, Kouve, Biocoop, Quinta da Pedra Branca, a Quinta do Arneiro, a Biolar e Bio Atlântico. A Plus Farmer espera no futuro transformar alguns destes concorrentes de dimensão reduzida em parceiros de negócio. Como concorrentes indiretos identificamos os seguintes:

- O Pingo Doce, que obriga o cliente a ir presencialmente à loja para selecionar os produtos e subscrever o serviço de entrega ao domicílio. E não presta o serviço de entrega ao domicílio em todo o país.
- Biosite, a Horta à porta, a Quintinha e o Mercado Saloio dedicam-se à venda de produtos hortícolas e frutícolas em cabazes e não separadamente.

Assim sendo, podemos constatar que a rivalidade de indústria possui uma força alta. Mas devido à nossa visão estratégica e especialização neste segmento de mercado, podemos a médio/longo prazo competir com os três principais *players* do mercado (Jumbo, Continente e El Corte Inglês).

(consultar: Anexo XVIII)

Ameaça de Novos Entrantes

Para desenvolver uma plataforma de e-commerce do género da Plus Farmer é necessário algum investimento. A facilidade de acesso a tecnologia e matéria-prima é elevada. No entanto existe políticas protecionistas que poderão inviabilizar a entrada de novos concorrentes. É necessário que a empresa esteja reconhecida de controlo e certificação

de distribuição para produtos biológicos. A fidelização dos clientes não é preocupante porque a acessibilidade e facilidade de obtenção de produtos tem um maior peso.

A Ameaça de Novos Entrantes segundo o Modelo das 5 Forças de Porter mostra-nos que é média alta (3,5).

Poder dos Clientes

Pelo facto da Plus Farmer estar muito longe de ser o único *player* no mercado, o poder dos clientes é médio alto (3,6) conforme o Modelo das 5 Forças de Porter.

A diversidade em termos de oferta permite ao cliente selecionar outro retalhista sem qualquer tipo de custo. O Cliente possui informação sem qualquer custo e usufrui da capacidade de exigir produtos de elevada qualidade ao menor preço possível. A sua despesa com este tipo de produtos é elevada. Outro factor importante é a possibilidade do cliente adquirir o produto a outro membro da cadeia de valor. Por exemplo, o cliente em localizações específicas pode adquirir diretamente o produto ao produtor. Com a entrada da Plus Farmer espera-se que o poder dos clientes aumente porque haverá uma alternativa mais acessível, mais próxima e com maior diversidade de fornecedores no mesmo espaço.

Poder dos Fornecedores

Para que a nossa plataforma de e-commerce seja bem-sucedida é essencial existir uma relação de confiança com os fornecedores. Na indústria do retalho alimentar e especialmente nos produtos agroalimentares, os fornecedores assumem um papel relevante.

Se a Plus Farmer não possuir produtores biológicos certificados a empresa perde o interesse do mercado. O conhecimento do produtor e o seu histórico é de grande importância para os inquiridos. Cerca de 45% dos inquiridos consideraram ser importante e 30% considerou de pouco importante (*Consultar: Anexo XIX*).

Neste momento, a força dos produtores não tem grandes impactos. Existe alguma diversidade de produtores ao nível do biológico e a competição entre eles é intensa obrigando à colocação de preços com margens muito reduzidas. Os ordenados na indústria são baixos e facilmente altera-se de fornecedor.

No que respeita ao poder dos fornecedores no modelo de Porter consideramos médio (3,2).

Ameaça de Substitutos

A diminuição do poder de compra registada durante o período de crise provocou uma redução e alteração do comportamento do consumidor. No entanto sendo a alimentação uma necessidade básica na pirâmide das necessidades de Maslow nunca será um produto em extinção. No entanto é necessário inovar. Os produtos agroalimentares inteiros têm vindo a sofrer algumas modificações. Conservas e preparados, fruta desidratada, sopa preparada, sumos e frutas/legumes partidos são os mais procurados. O custo de mudança para um substituto é médio. Por norma, um produto por inteiro é mais barato do que um produto transformado. Todavia se o consumidor substituir um produto inteiro biológico por um inteiro convencional verá que o produto não biológico será mais barato. A agressividade dos fornecedores dos produtos substitutos é extremamente forte. Mas é de mencionar que, se o consumidor quiser levar um produto de qualidade superior terá de pagar um valor extra. A Plus Farmer tem como objectivo disponibilizar um produto biológico de qualidade a um preço razoável, permitindo que todos os indivíduos de todas as classes sócias o possam adquirir.

Relativamente à forma como são consumidos os produtos. Cerca de 56% dos inqueridos consomem estes produtos por inteiro, 28% dos indivíduos responderam que consumiam em sopa e os produtos cortados e embalados obtiveram 9% das respostas totais (*Consultar: Anexo XX*). Através destas respostas comprovamos que os produtos por inteiro são o negócio principal da Plus Farmer. No entanto, a estratégia da empresa passa pelo desenvolvimento de produtos cortados e descascados e produtos congelados a médio/longo prazo. Fundamentando-se na necessidade de responder às exigências do mercado. Os produtos cortados ainda estão numa fase inicial mas poderão ser fundamentais a médio/longo prazo numa possível implementação em novos mercados.

Devido à forte ameaça dos produtos substitutos, justifica-se a definição de alto (4,3) no Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter.

Tabela II - Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter

(Fonte: Autor)

	1	2	3	4	5
Rivalidade na Indústria				X	
Ameaça de Novos Entrantes				X	
Poder dos Clientes				X	
Poder dos fornecedores			X		
Ameaça dos Substitutos				X	

Em suma, estamos perante uma indústria em que os fornecedores são os intervenientes com menor poder. O cliente é o agente com maior importância que através das suas decisões e comportamentos pode alterar o mercado. Os produtos substitutos ameaçam através do preço mas perante outros critérios demonstram fragilidades. O retalho *online* para produtos agroalimentares funciona numa escala nacional e encontra-se a dar os primeiros passos em Portugal. Considera-se que a indústria tem uma elevada atratividade. (*consultar: Anexo XXI*).

5.1.3 - Ciclo de Vida e Análise da Estrutura da Indústria

Tal como tem vindo a ser detalhado ao longo desta análise, a utilização do comércio electrónico para a comercialização de produtos agroalimentares considerados frescos situa-se numa fase embrionária (*Consultar: Tabela III - Ciclo de vida na Indústria*). O número de clientes e o potencial de crescimento é relevante. A estrutura concorrencial e estabilidade de posições são repartidas, não existindo dados concretos para sustentar esta caracterização. As barreiras à entrada são reduzidas e a tecnologia é inicial/evolutiva. Atualmente este canal de distribuição é utilizado pelos principais concorrentes (Jumbo, Continente e El Corte Inglês) como um meio para garantir uma receita extra. Contudo, para a Plus Farmer trata-se de alterações das atitudes de compra e da necessidade de um serviço adaptado às preferências dos consumidores.

Tabela III - Ciclo de vida na Indústria

(Fonte: Carvalho, 2010)

Fases do Ciclo de Vida				
	Embrionária	Crescimento	Maturidade	Declínio
Taxa de crescimento	Média	Alta	Fraca e estável	Nulo ou negativo
Potencial de crescimento	Importante	Importante	Nulo	Negativo
Nº de concorrentes	Importante	Importante	Reduzido	Reduzido
Estrutura concorrencial e estabilidade de posições	Repartida e volátil	Cristalização de posições	Líderes estáveis	Oligopólio
Tecnologia	Incipiente	Evolutiva	Fixada	Fixada
Barreiras à entrada	Reduzidas	Médias	Muito altas	Baixas

Observando a estrutura da indústria (*Consultar: Tabela IV*) verificamos que estamos inseridos num mercado com vários vendedores e soluções. Esta diversificação de soluções surge devido à variedade de oferta de produtos. Assim sendo, pertencemos ao mercado de competição pura. A indústria face ao poder dos compradores e vendedores (*Tabela V*) é uma indústria de competição. Os produtos hortícolas e frutícolas são artigos de necessidade primária com diversos compradores e ao nível dos vendedores a oferta é variada. A identificação e apresentação dos detalhes dos vendedores/concorrente já foram elaborados anteriormente.

Tabela IV - Tipos de Estruturas das indústrias e soluções

(Fonte: Carvalho, 2010)

Número de vendedores		Soluções Indiferenciadas	Soluções Diferenciadas
		Um	Poucos
	Um	Monopólio puro	
	Poucos	Oligopólio puro	Oligopólio diferenciado
	Muitos	Competição monopolista	Competição pura

Tabela V - Indústria face ao poder dos compradores e dos vendedores

(Fonte: Carvalho, 2010)

Nº de vendedores	Nº de compradores		
	Um	Alguns	Muitos
Um	Monopólio bilateral; mercado cativo	Mercado monopolista pelo lado da oferta	Mercado monopolista pelo lado da oferta
Alguns	Mercado monopolista limitado pelo lado da procura.	Oligopólio bilateral	Oligopólio pelo lado da oferta
Muitos	Monopólio do lado da procura	Oligopólio do lado da procura	Competição

A entrada da Plus Farmer no mercado não provocará grandes alterações na estrutura da indústria. No entanto devido à estratégia e conceito esperamos trocar a posição de competição pura para oligopólio diferenciado (*Consultar: Tabela IV*). Na Tabela V esperamos alterar a posição de competição para oligopólio pelo lado da oferta. As nossas previsões visam também o aumento da taxa de crescimento do mercado e a concentração do mercado por parte da Plus Farmer e dos concorrentes diretos (Jumbo, Continente e El Corte Inglês). A competição é influenciada pela relação preço/qualidade e pelas entregas no prazo determinado.

5.1.4 - Identificação de Oportunidades e Ameaças.

Após estudar a indústria em que a Plus Farmer se insere, analisando os intervenientes e caracterizando o ciclo de vida e estrutura, é possível identificar as oportunidades e ameaças da Plus Farmer neste mercado.

Oportunidades

- Nenhum concorrente abrange Portugal continental por completo;
- Não existe nenhuma plataforma específica para comercializar bens agrícolas via internet;
- Falta de variedade de produtos biológicos especialmente fruta;
- Preço elevado dos produtos biológicos praticado no mercado;
- Falta do conhecimento dos produtores e da proveniência dos produtos por parte do consumidor final;
- Oportunidade de abastecer os indivíduos com ideologias específicas (vegans, vegetarianos, etc.);

- Sensibilização dos consumidores face a questões relacionadas com a alimentação saudável e cuidados de saúde;
- Aumento das vendas *online* em Portugal;
- Falta de tempo e disponibilidade por parte dos indivíduos em ir às compras;

Ameaças

- O Continente está um passo à frente no que respeita ao comércio electrónico;
- O *e-commerce* em Portugal situa-se numa fase embrionária;
- Forte concorrência dos produtos substitutos, principalmente os produtos não biológicos;
- Possibilidade dos clientes estarem fidelizados a uma marca, ou simplesmente preferirem ir buscar os produtos à loja;
- Comportamento de não compra através de abandono do carrinho electrónico ou inibidores de compra;
- Barreiras de entrada e de saída do mercado reduzidas;
- Receio em relação à segurança, confiança e privacidade das compras em comércio electrónico;
- Iva a 23%;

5.2 – Análise interna

Após a formulação da análise externa, surge a necessidade de descrever o mercado pelo lado interno da Plus Farmer. É importante salientar que esta análise é prospectiva, ou seja, é algo que esperamos construir. A organização face à sua envolvente interna deve conhecer a sua estrutura e estratégia interna. Considerando os elementos constituintes, as regras de relacionamento, a hierarquia e a funcionalidade entre todos os membros.

Utilizando o Modelo dos 7 S's da McKinsey permitirá à Plus Farmer organizar-se como um modelo de gestão baseado no valor. Este modelo detalha os vários componentes da organização: *Structure, Strategy, Systems, Shared Values, Skills, Style* e *Staff*.

Por fim, será apresentado a Localização da empresa e a sua importância na estratégia da Plus Farmer. Tal como, será identificado das Forças e Fraquezas da organização face ao mercado.

5.2.1 – Modelo dos 7 S's da McKinsey

Estrutura

Tratando-se de uma Startup Tecnológica, ao nível da estrutura hierárquica terá uma organização com poucos níveis hierárquicos. Queremos dar respostas rápidas ao mercado e definir processos internos simples. A estrutura da Plus Farmer agirá de forma concentrada visando sempre a satisfação dos colaboradores e o valor gerado dos relacionamentos com os *stakeholders*. A promoção de um ambiente competitivo e de aprendizagem competitiva deve ser primordial para a organização. Este ambiente deverá surgir do interior da organização alastrando para o exterior. A estrutura também está preocupada em colocar as pessoas certas nas funções mais adequadas.

Correspondendo ao tipo de formação e especialização, delineámos a função de cada colaborador dentro da organização. Numa primeira fase existirá um CEO responsável pela gestão global do negócio e um subdiretor responsável pelo departamento informático. Os restantes colaboradores reportam ao CEO e ao responsável do departamento dependendo do departamento em que operam.

Estratégia

A nossa organização trabalha num mercado que abastece toda a população residente em Portugal com especial atenção para o centro urbano de Lisboa. Em termos gerais, a nossa estratégia está orientada para o cliente e para o mercado. Para atingir este fim desejamos criar relações fortes entre produtores e clientes de modo a simular que o cliente está a dirigir-se diretamente ao fornecedor.

A Plus Farmer só trabalha com fornecedores nacionais. Cerca de 41% dos inquiridos consideraram que o país de origem dos produtos é importante no ato de compra (*Consultar: Anexo XXII - País de origem dos produtos*). O serviço ao cliente merece especial atenção por parte da Plus Farmer porque uma experiência de compra bem conseguida pode provocar sucessivos comportamentos de compra. A estratégia da Plus Farmer em implementar-se no mercado foca-se no preço, na qualidade e na disponibilidade dos produtos.

Sistemas

Ao nível do sistema empresarial, a organização pretende implementar um modelo flexível com princípios gerais e baixos encargos burocráticos. Este sistema irá permitir uma maior capacidade em dar resposta a problemas provocados pelas necessidades do mercado. Os princípios gerais serão breves regulamentos e instruções necessários para atuar de forma compacta com os restantes colaboradores da organização. No entanto, qualquer colaborador terá capacidade de agir de forma flexível perante qualquer circunstância, desde que cumpra os princípios gerais da Plus Farmer.

Questões relacionadas com reclamações e problemas de insatisfação de clientes ao nível de falhas no projeto, entregas de produtos ou defeitos dos mesmos serão evitados e caso ocorram serão tratados imediatamente. Este tipo de problemas serão analisados individualmente de modo a detectar erros e formular soluções de modo a melhorar o processo interno.

Neste sistema desenhado para a Plus Farmer todos os colaboradores reportam ao CEO. Perante questões relacionadas com informática, o CEO dirige o problema para o Diretor de informática. O CEO supervisiona a organização por completo, dividindo a área de Investigação e Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos com o Diretor de informática. A formação de novos colaboradores sobre as práticas da empresa e a sua forma de funcionamento é da responsabilidade do Diretor de informática.

Partilha de Valores

O valor com maior importância para a organização e que deve ser partilhado por todos os colaboradores é a distribuição e criação de *inputs* para os produtores e clientes. Na óptica da Plus Farmer, todas as pessoas devem possuir o direito de adquirir produtos hortícolas e frutícolas de origem biológica a um preço razoável. E os fornecedores merecem obter uma maior percentagem de valor comparativamente com o que ocorre atualmente, devido ao seu esforço em disponibilizar produtos de qualidade do mercado.

Através do questionário elaborado, verificamos que 46% dos indivíduos acreditam que é importante para esta loja *online*, reduzir no número de intermediários de modo a distribuir um maior valor ao produtor e cliente. E 44% dos indivíduos consideram como muito importante (*Consultar: Anexo XXIII*). Relativamente à possibilidade de todas as classes sociais puderem vir a consumir produtos biológicos, 45% dos inquiridos

consideram muito importante e 39% disseram que era importante (*Consultar: Anexo XXIV*).

Atributos

Sendo a atividade da Plus Farmer de relacionar produtores biológicos com consumidores de modo a eliminar intermediários provocando maior criação de valor. Os atributos que a organização oferece são: alta qualidade de produtos, preços competitivos e diversidade em termos de oferta de produtos. A Plus Farmer espera contribuir para a melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos consumidores. Tal como, para a melhoria das condições económico-financeiras dos produtores. Procurando ser um parceiro na dinamização da atividade agrícola. A entrega dos produtos ao domicílio, o atendimento ao cliente, o *site* “limpo” com todos os produtos e identificações de produtores e os horários enquadrados com as necessidades dos consumidores são atributos que queremos exibir no mercado.

Segundo o questionário, 51% dos indivíduos acham muito importante a loja *online* disponibilizar produtos que promovem uma alimentação saudável. Enquanto 43% dos inquiridos consideram importante (Anexo XXV).

Estilo

A Plus Farmer com a sua entrada no mercado pretende implementar um novo estilo de atuação no mercado do retalho alimentar. O conceito adoptado pela empresa foi de preços competitivos alinhado à estratégia da Plus Farmer em cortar o número de intermediários no mercado. O preço de um produto em e-commerce é o factor chave que determina se o individuo vai procurar outras oportunidades. A implementação deste estilo em produtos frutícolas e hortícolas de origem biológica é inovadora. E possui como maior desafio a distribuição e logística dos produtos do produtor até ao domicílio do consumidor com o menor custo possível.

Sendo assim a empresa deverá procurar novos nichos de mercados, estar atendo às modificações do mercado, conhecer as preferências dos consumidores e proporcionar uma excelente experiência de compra com acompanhamento personalizado ao cliente.

Pessoal

Ao introduzir este negócio no mercado, o recrutamento de pessoal é fundamental para garantir a longevidade da empresa. Os colaboradores deverão ser o rosto da empresa e representar os valores da mesma. O dinamismo, a juventude e confiança são pontos que os recursos humanos deverão possuir de modo a garantir o relacionamento com os clientes e fornecedores.

Sendo este um negócio de processos simples e concisos, a rapidez no tempo de atendimento é fulcral para o bom funcionamento da organização. Cerca de 51% dos inquiridos considera importante a rapidez no tempo de atendimento (*Consultar: Anexo XXVI*). A Plus Farmer considera ainda a qualidade da assistência e a simpatia do vendedor um aspecto importante na seleção e recrutamento de pessoal. No questionário, revelou-se que 42% dos inquiridos consideram a assistência e simpatia do vendedor importante e 35% achou pouco importante (*Consultar: Anexo XXVII*).

Tabela VI - Modelo dos 7P's McKinsey

(Fonte: adaptado - Mendes & Carvalho, 2001)

	Identidade	Valores/Crenças	Capacidade	Comportamento	Ambiente
Estrutura	Organização com poucos níveis hierárquicos.	Respostas rápidas ao mercado e definir processos internos simples.	Colocação das pessoas certas nas funções adequadas.	Promoção de um ambiente competitivo e de aprendizagem competitiva.	Ambiente deverá surgir do interior da organização alastrando para o exterior.
Estratégia	Penetração no mercado do retalho alimentar.	Abastecimento de toda a população residente em Portugal com especial atenção para o centro urbano de Lisboa.	Relações fortes entre a empresa e os fornecedores.	Estratégia está orientada para o cliente.	Simular que o cliente está a dirigir-se diretamente ao fornecedor.
Sistemas	Redução de burocratização e melhoria dos processos.	Flexibilidade e espera-se de todos os colaboradores autonomia.	O CEO supervisiona a organização por completo. Delegando alguns departamentos ao Diretor de Informática.	Reclamações e problemas de insatisfação serão evitados e caso ocorram serão tratados imediatamente.	Atuação dos colaboradores de forma compacta com as diretrizes da organização.
Partilha de Valores	Criação de valor para produtores e consumidores.	Os consumidores devem possuir o direito de adquirir produtos hortícolas e frutícolas de origem biológica a um preço razoável.	Redução do número de intermediários.	Justiça e valorização dos fornecedores parceiros.	Proximidade posicional e estratégica com clientes e <i>stakeholders</i> .
Atributos	Loja <i>online</i> de e-commerce para produtos biológicos e com entregas ao domicílio.	Alta qualidade de produtos, preços competitivos e diversidade em termos de oferta de produtos.	Os fornecedores merecem ser recompensados devido ao seu papel.	Melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos consumidores.	Parceiro na dinamização da atividade agrícola.
Estilo	Preços competitivos.	Adopção de um estilo inovador no sector agrícola português.	O preço de um produto em e-commerce é o factor chave.	Proporcionar uma excelente experiência de compra com acompanhamento personalizado ao cliente.	Procurar novos nichos de mercados e estar atento às modificações do mercado e preferências dos consumidores.
Pessoal	Dinamismo, Juventude e confiança.	Os colaboradores são o rosto e representam os valores da empresa.	A rapidez no tempo de atendimento é fulcral para o bom funcionamento da organização.	Qualidade da assistência e a simpatia do vendedor.	Recrutamento de pessoal é fundamental tal como o incentivo a processos simples e concisos.

5.2.2 – Localização

A Plus Farmer – Loja *Online* de Produtos Agroalimentares irá localizar-se em Lisboa na Freguesia do Lumiar. A estratégia para este plano de negócios apresenta os motivos e critérios que provocaram esta decisão.

Com base no questionário, verificamos que 46% dos indivíduos no ato de compra descrevem a localização da loja onde compram como importante e 32% afirmam que é pouco importante (*Consultar: Anexo XXVIII*).

Numa primeira fase, a Plus Farmer excluiu todas as localizações que não possuíssem requisitos mínimos. Esses requisitos mínimos são por exemplo: acessibilidade, acesso a telecomunicações, existência de infraestruturas e serviços e abastecimento de água e recolha de resíduos.

Numa segunda fase, foi feito um levantamento de informação referente a produtores e clientes em Portugal. Obtivemos esta informação através da SATIVA, dos questionários elaborados aos consumidores, a dados demográficos do INE e dados fornecidos pelos produtores entrevistados. Verificou-se o posicionamento dos fornecedores e alinhou-se o modelo de negócios que a Plus Farmer pretende aplicar ao tipo de clientes que pretendemos satisfazer. Nesta linha de pensamento, irá colocar-se a empresa o mais perto dos seus clientes.

Selecionou-se a Freguesia do Lumiar devido à centralidade e proximidade com o Eixo Norte-Sul e Segunda Circular. Esta localização permite grande acessibilidade e operações rápidas e eficazes. Através do *site* do OLX, escolhemos um espaço situado na Estrada do Lumiar (junto ao Museu do Traje). Este armazém possui uma área de cerca de 280 m² e um custo de 800 euros por mês.

Figura V - Imagem da localização da Plus Farmer

(Fonte: OLX)



A localização do Centro Logístico na região de Lisboa e Vale do Tejo permite à Plus Farmer beneficiar da proximidade com os seus clientes. Estando mais próximos do mercado, conhecendo com maior prontidão as necessidades dos clientes e reduzindo custos. A redução da distância da Plus Farmer aos clientes é fundamental porque a zona de Lisboa corresponde a um mercado de 547.733 habitantes. No entanto, a empresa estará disponível a satisfazer encomendas ao longo do país com um prazo de entrega até 3 dias. Em Lisboa, as entregas dos produtos ao cliente serão feitas num prazo não superior a 24 horas. Revendo o questionário, 46% inquiridos estão disponíveis a esperar 24 horas pelos produtos em sua casa, 42% disponibilizam-se por esperar até 48 horas, 10% até 72 horas e 2% até uma semana (*Consultar: Anexo XXIX*).

Com o crescimento do negócio, a Plus Farmer possui diversas oportunidades de expansão. Apostaremos no alargamento do centro de distribuição de Lisboa para a Grande Área Metropolitana de Lisboa (2.821.697 habitantes). A internacionalização do negócio em alguns segmentos e o *franchising* também são possíveis de concretizar.

Relativamente aos produtores, através da base de dados da empresa de certificação e controlo de produtos SATIVA conseguimos identificar os melhores fornecedores em todo o país. Com o aumento do reconhecimento da Plus Farmer no mercado aparecerão novos fornecedores certificados e os atuais irão aumentar a sua oferta. Existindo uma relação de crescimento mútuo para a Plus Farmer e para o fornecedor aliado.

5.2.3 – Identificação dos Pontos Forte e Fracos

Após análise da localização ao nível das operações e logística, identificamos como pontos fortes e fracos do negócio, os seguintes:

Pontos Fortes:

- Preços competitivos comparativamente com a concorrência;
- Qualidade dos produtos disponibilizados;
- Oferta de serviços externos a produtores sem capacidade para executá-las;
- Entrega dos produtos do domicílio em prazos curtos e serviço pré e pós compra;
- Loja *online* aberta 24 horas por dia durante todo o ano;
- Seleção e análise de fornecedores;
- Grandes encomendas aos fornecedores e com muita frequência;
- Criação de marcas e parcerias fortes com *stakeholders*;

- Produtos biológicos cortados e descascados e congelado;
- Estudo do comportamento dos indivíduos e manutenção do cliente informado acerca das novidades da empresa;

Pontos Fracos:

- Investimento inicial;
- Baixa notoriedade e desconhecimento do conceito de negócio numa fase inicial;
- Dificuldade em ganhar quota de mercado à concorrência;
- Alguma complexidade no processo de distribuição dos produtos;
- Probabilidade dos fornecedores não estarem interessados em perder parte da margem por uma panóplia diversa de serviços externos;

5.3 – Análise Comparativa

Efectuada a análise de mercado nas perspectivas interna e externa, torna-se fundamental analisar o envolvimento da empresa na sua envolvente. Ou seja, ao longo desta análise será apresentado a Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff, a Análise SWOT dinâmica e uma Matriz de Análise Concorrencial. Esta matriz determina as diferenças existentes entre a Plus Farmer e os seus concorrentes diretos.

7.3.1- Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff

Neste momento a Plus Farmer age num mercado de concorrência pura. Queremos nos diferenciar pela qualidade dos produtos e pela assistência personalizada ao cliente ao longo do ato de compra. A concorrência atua ao nível do e-commerce, como um serviço secundário e não principal. A Plus Farmer ao apresentar uma política de preços agressivos permite praticar preços abaixo da média do mercado. Pelo facto dos produtos e mercados da Plus Farmer não serem novos, recomenda-se a penetração de mercado. Conjugando os produtos e mercados da organização verificamos que esta estratégia é a que contribui mais para aumentar o volume de vendas e a quota de mercado. Não existindo nenhum *player* no mercado que ofereça produtos hortícolas e frutícolas a preços reduzidos, pensamos que temos todas as condições para liderar este nicho de mercado.

Tabela VII - Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff

(Fonte: Carvalho, 2010)

Produtos	Existentes	Penetração do mercado	Extensão do mercado
	Novos	Extensão dos produtos	Diversificação
	Existentes	Novos	
Mercados			

5.3.2 - Análise SWOT Dinâmica

Neste capítulo vamos relacionar as oportunidades e ameaças retratadas na análise externa com os pontos fortes e pontos fracos descritos na análise interna (*Consultar: Anexo XXX*). A utilização desta Análise SOWT Dinâmica é crucial para identificar desafios, restrições, avisos e riscos que a empresa pode encontrar ao longo do seu processo de desenvolvimento.

Tabela VIII - Análise SWOT dinâmica

(Fonte: Carvalho, 2010)

Desafios/apostas	Oportunidades	Restrições
O principal desafio passa pela colocação de produtos de qualidade no mercado a um preço competitivo. O baixo poder de compra dos portugueses e a necessidade dos indivíduos em procurar uma alimentação cuidada é um desafio para a Plus Farmer. A relação de negócio entre a empresa e os produtores é uma vantagem competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> - Nenhum concorrente abrange Portugal por completo; - Não existe nenhuma plataforma específica para comercializar bens agrícolas via internet; - Falta de variedade de produtos biológicos; - Preço elevado dos produtos biológicos; - Falta do conhecimento dos produtores e dos produtos por parte do consumidor final; - Aumento das vendas <i>online</i> em Portugal; - Falta de tempo dos indivíduos em ir às compras; 	A principal restrição da Plus Farmer passa pela entrega do produto ao cliente. Num prazo inferior a 24 horas e em todo território português. Numa fase inicial só podemos garantir este prazo em Lisboa, devido a condicionantes logísticas.
Pontos Fortes	Pontos Fracos	
<ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos; - Qualidade dos produtos disponibilizados; - Oferta de serviços externos a produtores sem capacidade para executá-las; - Entrega dos produtos ao domicílio em prazos curtos e serviço pré e pós compra; - Seleção e análise de fornecedores; - Criação de marcas e parcerias fortes com <i>stakeholders</i>; - Produtos biológicos cortados e descascados e congelados; 	Análise SWOT Dinâmica	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento inicial; - Baixa notoriedade e desconhecimento do conceito de negócio numa fase inicial; - Dificuldade em ganhar quota de mercado à concorrência; - Alguma complexidade no processo de distribuição dos produtos; - Probabilidade de os fornecedores não estarem interessados em perder parte da margem por uma panóplia diversa de serviços externos;
Avisos	Ameaças	Riscos
A estratégia de preços competitivos não pode comprometer a qualidade do produto, nem as margens de rendibilidade da Plus Farmer e dos seus fornecedores. O negócio em que a Plus Farmer se insere funciona muito por <i>word-of-mouth</i> , podendo ser um aspecto muito positivo ou negativo.	<ul style="list-style-type: none"> - O Continente está um passo à frente; - O E-commerce em Portugal situa-se numa fase embrionária; - Forte concorrência dos produtos substitutos; - Possibilidade dos clientes estarem fidelizados a uma marca ou preferirem ir buscar os produtos à loja; - Comportamento de não compra através de abandono do carrinho electrónico ou inibidores de compra; - Barreiras de entrada e de saída do mercado reduzidas; - Receio em relação à segurança, confiança e privacidade das compras <i>online</i>; - Iva a 23%; 	Em <i>e-commerce</i> , os maiores riscos passam por problemas no modelo de negócio montado. O <i>site</i> deverá estar disponíveis 24 horas. Enquanto a entrega do produto ao cliente deverá ser acordada com o cliente, no prazo e local determinado previamente. Relativamente ao stock, a gestão deve ser tratada de forma eficiente devido aos prazos de validade e necessidades de abastecimento. A desconfiança no conceito, a forte concorrência e o abandono do carrinho são outros riscos.

5.3.3 - Matriz de Análise Concorrencial

Analizando e comparando a Plus Farmer com os seus concorrentes diretos (Jumbo, Continente e El Corte Inglês), apresentou-se as características mais importantes de cada *player* e atribuiu-se uma classificação, utilizando determinados parâmetros. Esta Análise concorrência foi desenvolvida apenas para os produtos por inteiro. Os produtos por inteiro é o portefólio com maior importância para a Plus Farmer e os produtos congelados e produtos cortados e descascados só entrarão no mercado a partir de 2018.

Os três concorrentes diretos não apresentam qualquer vantagem relativamente à possibilidade de conhecer o produtor. Contudo em 1998, o Continente criou um Clube de Produtores e prepara anualmente o Mega Pic-nic Continente com objectivo de aproximar a marca e os clientes dos fornecedores. Na visão da Plus Farmer, o comprometimento de escoamento de produtos, a minimização de riscos e incertezas e o reconhecimento do produtor por parte do consumidor são promessas meramente publicitárias por parte da concorrência e que não distribuem qualquer valor para o produtor.

Na análise que a Plus Farmer fez às plataformas de e-commerce da concorrência, pode-se afirmar que a importância da origem e nacionalidade do produto é pouco relevante. Contrariando a opinião dos consumidores (*Consultar: Anexo XXXI*). Os concorrentes El Corte Inglês e Jumbo não apresentam qualquer informação e o Continente identifica os produtos portugueses com uma imagem da bandeira de Portugal em tamanho reduzido.

Ao longo do questionário desenvolvido aos inquiridos, a organização e facilidade de uso do *site* foi um dos pontos mais discutidos (*Consultar: Anexo XXXII*). Nota-se que a concorrência apresenta os seus *sites* organizados e com elementos que influenciam os indivíduos ao ato de compra. Mas as pessoas desejam uma mudança no que tem sido feito em e-commerce no retalho alimentar. Desejam simplicidade, menos publicidade e informação relevante sobre o produto e produtor. Nas sugestões do questionário alguns inquiridos alertaram para o seguinte:

- «... um site simples sem excesso de informação sem poluição visual, com fotos atualizadas dos produtos e honestidade nos negócios, de ambiciosos (Jerónimos e Sonais) já estamos fartos;) Boa sorte!»

Tanto o Jumbo como o Continente e El Corte Inglês possuem de espaços físicos. A comercialização em espaço físico é o *core business* dos concorrentes da Plus Farmer. O Continente é o *player* que abrange a maior parte do país. A concorrência utiliza o e-commerce com o suporte das lojas físicas. Abastecendo e distribuindo os produtos ao domicílio dos clientes através da loja física. Verificamos que a localização dos concorrentes para e-commerce está restringida pela localização das lojas físicas. O Jumbo tem como área de abrangência as cidades de Aveiro, Braga, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Faro, Leiria, Lisboa, Porto, Setúbal, Vila Real e Viseu. O El Corte Inglês possui operações em Lisboa e Porto e no Algarve (apenas no Verão). É desconhecido a abrangência do e-commerce do concorrente Continente devido à sua estratégia de não divulgação.

Na diversidade de produtos verificamos que o Continente dispõe de 11 hortícolas e 3 frutícolas identificados como produtos biológicos no seu *site*. Só a alface frisada foi caracterizada como produtos biológico e de origem nacional. Os restantes produtos são importados. O concorrente Jumbo na sua plataforma apresentou 4 hortícolas e 4 frutícolas biológicos. E o El Corte Inglês apresenta 12 produtos hortícolas e 4 frutícolas de origem biológica. Para a Plus Farmer não faz sentido a venda de pimentos, batata e alguns tipos de couve (japonesa, coração, lombardo e flor) devido à dependência de um número reduzido de fornecedores e ao consumo reduzido por parte dos indivíduos, comparativamente com outros produtos. No primeiro ano, a estratégia da Plus Farmer passa por vender 10 hortícolas e 10 frutícolas. Concluímos assim que em termos de frutas existe mercado a explorar pela Plus Farmer e nas hortaliças dispomos de maior variedade de produtos. O El Corte Inglês e o Continente possuem um maior número de produtos. Embora estejam centrados no mesmo tipo de produtos mas de várias qualidades e produtores diferentes. Por exemplo, cenoura pequena e cenoura grande. Nos hortícolas deveremos estar atentos ao mercado e sondar novos produtos e novas utilizações.

Conforme o *site* do continente (www.continente.pt), as encomendas são entregues no dia e hora escolhida pelo cliente. O horário de entrega é de segunda a sábado, das 10.30 horas às 22.30 horas, com um intervalo de espera de 2 horas e meia. Ao domingo o horário de entregas é das 10.30 horas até às 14.30 horas. Há possibilidade de receber a encomenda no mesmo dia do pedido. Caso coloque a encomenda até às 7:30 horas pode receber a partir das 14.30 horas. Se colocar até às 11.30 horas, recebe no próprio dia a

partir das 18:30 horas. Se fizer o pedido até às 14:30, recebe no dia a partir das 20:30 horas. As taxas de entrega são as seguintes:

- 6 € para encomendas com valor igual ou superior a 125 euros;
- 8 € para encomendas com valor inferior a 125 euros;
- Acresce 2 euros ao domingo e em todos os dias para o horário de noite, das 18:30 até às 22:30 horas;
- A primeira encomenda com valor superior a 125 euros tem uma taxa de entrega de 5 euros.

O Jumbo, através do seu *site* (www.jumbo.pt e www.auchan.pt) indica que para compras superiores a 125€, num raio de 50 Km a taxa de transporte é gratuita. Caso o cliente faça compras inferiores a 125€ num raio de 50Km a taxa de transporte é de 6 € podendo chegar até aos 8 euros. De 6 € no horário de segunda a sábado entre as 10:00 horas e as 18:00 horas. E de 8€ se segunda ao sábado, entre as 18:00 horas e as 23:00 horas e no domingo (dia inteiro). O cliente é obrigado a esperar no máximo 2 horas pela entrega de produtos e a primeira encomenda o Jumbo oferece 10 euros de desconto.

O El Corte Inglês tem uma taxa de entrega fixa de 6 euros, independentemente do valor do pedido do cliente. O horário do serviço funciona das 10:00 horas até às 21:00 horas e tem um prazo de espera de 2 horas. De 15 em 15 dias existem campanhas publicitárias que para compras acima de 60€ ou 90€, são oferecidos brindes ou a taxa de entrega é gratuita.

Os concorrentes não têm montantes mínimos de compras e existe algumas campanhas durante o ano em que as taxas de entrega são oferecidas ou são oferecidos cupões, brindes e vales. O nosso principal concorrente indireto, o Pingo Doce cobra um valor entre os 6,20 euros e os 8 euros de transporte. A Plus Farmer não tenciona colocar nenhuma taxa de entrega porque o custo de transporte está inserido no preço final do produto ao quilo. Verificamos anteriormente que o retalhista com os preços mais reduzidos nos produtos frescos é o Jumbo. Somando o preço de todos os produtos inteiros descritos como biológicos (ao quilo) de cada concorrente, compomos 3 cabazes (*Consular: Anexo XXXIII, Anexo XXXIV e Anexo XXXV*). Olhando para a tabela abaixo verificamos que o preço dos produtos hortícolas (unidade ao quilo) somados por concorrente dá uma quantia de 97,39 €, 16,11 € e 106,07 €. E os frutícolas 7,27 €, 14,71 € e 12,72 € respectivamente. Ao dividir a totalidade do cabaz (preços de todos os

frutícolas e o preço de todos os hortícolas) pelo número de produtos disponibilizados no site de cada retalhista podemos afirmar que o Jumbo continua a ser o *player* com os preços mais competitivos. No entanto a Plus Farmer conseguiu ultrapassá-lo. Mesmo com o custo de transporte inserido no preço final do produto. O cabaz de produtos oferecido pela Plus Farmer é 1,27 € mais baixo do que o do Jumbo.

Tabela IX - Análise de comparação de cabazes

(Fonte: Autor)

	Plus Farmer	Continente	Jumbo	El Corte Inglês
Hortícolas	30,90 €	97,39 €	16,11 €	106,07 €
Frutícolas	20,60 €	7,27 €	14,71 €	12,72 €
Total do cabaz	51,50 €	104,66 €	30,83 €	118,79 €
Número de produtos	20	14	8	16
Total/nº de produtos	2,58 €	7,48 €	3,85 €	7,42 €

Na Tabela X apresentamos características que consideramos importantes para a atividade da empresa e dos seus concorrentes. A nossa equipa acredita que uma estratégia de marketing bem alinhada e um serviço ao cliente individualizado pode criar uma maior disparidade de resultado entre a nossa empresa e a concorrência. Nesta análise comparativa, a Plus Farmer obteve uma classificação de 4.38 nos critérios valorizados, enquanto o seu principal concorrente obteve uma classificação de 3.38. Revelando a capacidade de afirmação do negócio e da sua concepção.

Tabela X - Matriz Concorrencial

(Fonte: Autor)

Características Valorizadas	Peso	Plus Farmer	Continente	Jumbo	El Corte Inglês
Preço	20 %	5	3	4	3
Tempo de entrega	20%	5	5	5	5
Custos adicionais e Limites	15%	5	2	2	2
Diversidade de produtos	15%	5	4	3	4
Localização	10%	1	4	3	3
Organização e facilidade de uso do site	5%	4	1	3	3
Produtos made in Portugal	10%	5	4	2	2
Possibilidade de conhecer o produtor	5%	5	4	1	1
Resultado	100%	4.38	3.38	2.88	2.88

6 – Objetivos do Plano de Negócios

O Plano de negócios da Plus Farmer – Loja Online de Produtos Agroalimentares visa analisar a viabilidade económica-financeira do negócio.

Se o projeto do negócio for viável, este documento deve possuir toda informação de modo a aumentar o leque de opções e soluções a tomar. O plano de negócios deverá descrever minuciosamente os objectivos e necessidades ao implementar a empresa no mercado. Esta descrição é útil para garantir parcerias que permitam melhorar a nossa operacionalidade ou obter capital, por exemplo.

Para atingir estes objectivos, foi realizado uma análise de mercado em que apresentamos as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e pontos fracos da organização em relação ao meio envolvente em que opera. Será necessário formular uma estratégia de desenvolvimento para que o negócio seja apresentando com maior profundidade, expondo objectivos mais específicos.

No desenvolvimento da estratégia é necessário relatar os processos a executar. Ou seja, de que forma vamos prestar o serviço ao cliente, quais serão os preços praticados, qual será a estratégia de distribuição, que meios serão utilizados para comunicar com os consumidores ou a tecnologia necessária para elaborar a atividade. Estes dados vão ser suportados com base em mapas de custos para que os responsáveis da Plus Farmer conheçam as necessidades de financiamento.

Todas as etapas serão apresentadas de forma temporal, para que se analise evoluções ao longo do tempo do estado do projeto. E para saber o que falta desenvolver até ao fim do período do projeto.

Seguindo o método apresentado em cima e após todas as condições e etapas estiverem concluídas e estruturadas para demonstrar a viabilidade e potencialidade do projeto, vamos executar o processo de implementação do projeto. Ou seja, contactar investidores e outras parcerias para elaborar contratos para que o negócio siga o seu rumo.

7 – Estratégia de desenvolvimento

A Estratégia de desenvolvimento da Plus Farmer tem como base um modelo de negócio *low-cost*. Este modelo permite a adaptação da empresa à realidade económico-financeira portuguesa. Uma realidade caracterizada por uma taxa de desemprego elevada e poder de compra reduzido por parte das famílias portuguesas. Sendo os produtos que disponibilizamos consumidos pela generalidade da população portuguesa, basta que haja uma aproximação do preço dos biológicos aos produtos hortícolas e frutícolas de origem não biológica para atrair clientes com níveis de poder de compra mais reduzidos. A outra questão que se prende é o incentivo da compra de bens alimentares pela internet, que será solucionada através de iniciativas e ações da Plus Farmer. Existem outras características que são fundamentais e que tornam o nosso produto diferenciado da concorrência (*Consultar: Anexo XXXVI*):

- Redução do tempo de espera nas filas de supermercado;
- Ponto de venda disponível 24 horas por dia, durante todo o ano;
- Entrega dos produtos ao domicílio sem custos adicionais;
- Projeto eficiente que preocupa-se com a minimização de desperdícios;
- Escoamento de produtos provenientes da agricultura nacional;
- Possibilidade de conhecer o produtor e a origem dos produtos;
- Diversidade de produtos;

Desta forma, a Plus Farmer deve centrar-se em abastecer nichos específicos. Através do esquema criado por Porter (1980) definimos a nossa estratégia por focalização.

Tabela XI - Estratégias genéricas de Porter

(Fonte: Carvalho, 2010)

Alvo alargado	Custo	Diferenciação
Focalização		

Ao empregarmos uma estratégia de focalização esperamos satisfazer determinado nicho de mercado. Neste caso, o mercado dos produtos biológicos. Na aplicação desta estratégia utilizaremos o canal de distribuição *e-commerce* com entregas nos locais pré-determinados e comprometemo-nos a colocar preços baixos em comparação com os produtos biológicos concorrentes.

O sucesso da estratégia de desenvolvimento dependerá dos seguintes pontos:

- Capacidade da organização em tratar das encomendas;
- Localização;
- Redução de custos com pessoal;
- Minimização dos custos de transporte;

De modo a garantir o êxito do primeiro ponto, a capacidade em tratar das encomendas é essencial para a operação no nicho selecionado. Para isso, a empresa deve planear as suas necessidades de inventário, interligando com as suas previsões de vendas. Com base no que pensamos vender, abordaremos os fornecedores e controlando da melhor forma o inventário. Este é um negócio de margens reduzidas e com prazos de validade, logo desperdícios e defeitos são imperdoáveis. Será fundamental reunir com os fornecedores para alinhar as compras da Plus Farmer com a produção dos mesmos. Tendo em consideração que existem produtos que estão menos disponíveis em algumas alturas do ano, existindo sazonalidade de consumo.

Tal como já foi explicado anteriormente, a localização do centro logístico é um ponto elementar para a Plus Farmer. O Centro de Lisboa satisfaz o maior ponto em que a Plus Farmer abastece, a zona de Lisboa. O posicionamento deste Centro possibilita a entrega num prazo inferior a 24 horas e com um serviço melhorado. Permitindo também que a empresa satisfaça o seu nicho, reduza custos e esteja perto dos seus principais parceiros de negócio, clientes e produtores.

A Plus Farmer através da sua Central e de políticas de Recursos Humanos tenciona reduzir os seus custos com pessoal. De forma simples, a política de RH terá como fundamentos, a contratação de empresas de *outsourcing* para elaboração de alguns serviços e recrutamento de recém-licenciados.

Por fim, com a minimização de custos de transporte esperamos reduzir parte dos custos fixos. A empresa quer atingir este objectivo através:

- Entrega dos produtos na primeira fase é executada pelos produtores. A entrega dos produtos do fornecedor para a nossa Central é da total responsabilidade dos produtores. A partir daí, a empresa fica responsável pelo resto da cadeia de abastecimento até ao *costumer service*;
- O envio de produtos via correio para algumas localizações. Os produtos no Centro logístico serão expedidos de duas formas. Os produtos destinados a

clientes de Lisboa serão entregues através de transporte de uma carrinha. Os produtos destinados a outras localizações serão enviados via correio, demorando um tempo de entrega até 3 dias úteis;

- O desenho sustentado de rotas de transporte. As rotas deverão ser desenhadas com todo o cuidado, de modo a demorar o menor tempo possível. Os pontos de entrega devem ser sustentados e os produtores sugeriram numa primeira fase em estabelecer pontos temporários em determinadas zonas da cidade. Por exemplo passar por Alcântara todos os sábados de manhã. Para melhorar o transporte dos produtos até aos clientes, dividimos a cidade de Lisboa por zonas (Anexo XXXVII);
- Apostar nos clientes +Empresa. Este tipo de clientes faz encomendas superiores e constantes. O que para a Plus Farmer permite escoar o seu inventário com menores custos e torna fácil o desenho das rotas. Porém o pagamento pode ser demorado comparativamente ao +Pessoas que é momentâneo à encomenda;

Ao explicar os quatro factores críticos de sucesso do projeto: capacidade da organização em tratar das encomendas, localização, redução de custos com pessoal e minimização dos custos de transporte. A Plus Farmer encontra-se preparada para entrar no mercado, aproveitando a sua estratégia de focalização baseada num canal de distribuição diferenciado e numa estrutura de custos reduzida.

7.1 – Formulação Estratégia

Visão

A Loja *online* de produtos agroalimentares Plus Farmer deseja ser e ser reconhecida pelos seus clientes, como a empresa responsável pela melhoria do consumo e acessibilidade de produtos agroalimentares de origem biológica em Portugal.

Missão

A Plus Farmer ambiciona afirmar-se como uma solução ao mercado tradicional dos produtos hortícolas e frutícolas, satisfazendo os seus clientes, motivando e incentivando os seus colaboradores e aperfeiçoando a qualidade dos produtos e do serviço ao melhor preço do mercado.

Valores

Após apresentação da visão e missão proposto pela organização, ao implementar-se no mercado a Plus Farmer espera que a sua cultura organizacional envolva a proximidade entre a empresa e os seus *stakeholders*. A inovação constante e a procura de novas oportunidades de mercado são pontos fundamentais para a prática da organização. Os valores da Loja *online* de produtos agroalimentares Plus Farmer são:

- Qualidade
- Competitividade
- Dinamismo
- Simplicidade
- Disponibilidade
- Inovação
- Justiça
- Diálogo
- Liberdade

Capacidades, Recursos e Competências Estratégicas

O sucesso da Plus Farmer – Loja Online de Produtos Agroalimentares depende da **capacidade** da empresa em apresentar ao mercado o seu produto a um preço competitivo através dos seus **recursos e competências** estratégicas.

Para a estratégia atingir o êxito apresentamos, as capacidades, recursos e competências que caracterizem a Loja *online* da Plus Farmer.

Tabela XII - Capacidades, Recursos e Competências da Plus Farmer

(Fonte: Carvalho, 2010)

Capacidades Básicas	Recursos	Competências
	Recursos Básicos	Competências Básicas
	<ul style="list-style-type: none"> - Site de <i>e-commerce</i>; - Centro de operações; - Equipamento de escritório e viaturas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos produtos e do serviço pré e pós compra; - Diversidade de produtos; - Qualidade de produtos;
Capacidade para vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com produtores certificados; - Site dedicado ao nicho; - Modelo de negócio; 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de preços; - Estrutura de custos; - Estratégia de distribuição;

Factores críticos de sucesso e Vantagens Competitivas

Ao longo do desenvolvimento estratégico do negócio, identificamos alguns pontos essências no projeto, os **factores críticos** dos quais depende o êxito da Plus Farmer são:

- Capacidade da organização em tratar das encomendas;
- Localização;
- Redução de custos com pessoal;
- Minimização dos custos de transporte;

Para que a implementação do modelo de negócio seja sólida e estruturada, a estratégia deverá traduzir-se nas seguintes **vantagens competitivas**:

- Proximidade com colaboradores, clientes e fornecedores;
- Plataforma de *e-commerce* simples e organizada;
- Preço e qualidade dos produtos;
- Parceria com a SATIVA;
- Serviço personalizado ao cliente e fornecedor;
- Disponibilidade;
- Redução do tempo e melhoria da qualidade de vida;
- Avaliação da qualidade dos produtos;
- Orientação para o cliente;
- Agilidade da distribuição;

- Resolução de problema atual da indústria de produção biológica;
- Apoio de fundos comunitários;

Goals

- Garantir total satisfação dos produtores, clientes e colaboradores;
- Facilitar o consumo de produtos biológicos a todos os indivíduos de diversas classes sociais;
- Confirmação a curto prazo do conceito de negócio e da estratégia de preços competitivos para o mercado da agricultura biológica;
- A médio-longo prazo alcançar a concorrência direta e converter em parceiro de negócio os pequenos concorrentes e concorrentes indiretos;
- Uniformizar rotas, processos e procedimentos internos;
- Maximização e optimização da loja de e-commerce;
- Aumento da diversificação de produtos e portefólios juntamente com os produtores;
- Potencializar e sustentar a marca Plus Farmer;
- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos consumidores;
- Expandir o negócio e estimular a economia e agricultura nacional;

Objetivos (SMART)

- A Plus Farmer deve ser responsável por vender 53.670 produtos em 2016 e 526.206 produtos em 2021;
- No primeiro ano deveremos ser capazes de atingir as 30 encomendas diárias e em 2021 alcançar as 292 diárias;
- Deverá ser lançado em 2018 e 2020 os produtos: cortados e descascados e congelados;
- A Plus Farmer espera registar resultados positivos a partir de 2018 e o retorno do investimento deverá ser efectuado até final de 2019;
- A marcar Plus Farmer deverá ser registada em 2016 e assegurar o estabelecimento de parcerias e contractos com fornecedores e colaboradores;

8 – Políticas de Implementação do Projeto

8.1 – Produto/Serviço

Produto

A Plus Farmer consiste numa empresa de e-commerce. Que através da sua loja *online* procura comercializar produtos hortícolas e frutícolas de origem biológica ao melhor preço do mercado. Ao nível dos produtos em 2016 vamos vender os produtos de origem biológica por inteiro, em 2018 iniciamos a comercialização de produtos cortados e descascados em embalagens de 300 gramas. E em 2020 será lançado a nossa linha de produtos biológicos congelados. A Plus Farmer poderá ter outros produtos no seu portefólio ou entrar em novas áreas de negócio, tudo dependerá da sugestão dos produtores e da capacidade dos mesmos em colocar os seus produtos na nossa plataforma. Os produtores entrevistados estão disponíveis a transacionar todos os produtos da sua produção.

Figura VI - Lançamentos dos produtos

(Fonte: Autor)



Para selecionar os produtos biológicos com maior taxa de consumo em Portugal recorremos aos dados fornecidos pelo Ministério da Agricultura – Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte. Analisámos os produtos hortícolas e frutícolas biológicos com maior consumo em Portugal.

Os hortícolas biológicos com maior consumo em Portugal são a cebola, a abóbora e a cenoura. Os produtos hortícolas com maior importação são a cebola, a cenoura e o tomate (*Consultar Anexo XXXVIII*).

Os produtos frutícolas biológicos mais consumidos são a banana, a maçã e laranja. Os frutícolas com maior importação são a maçã, a pera e o kiwi (*Consultar Anexo XXXIX*).

Ao nível dos produtos a nossa estratégia passa por um crescimento em portefólio. Porém sendo esta uma plataforma que pretende dinamizar a atividade dos produtores e

resolver as necessidades dos consumidores estamos disponíveis para colocar qualquer tipo de produto biológico na plataforma. Através dos dados do Ministério da Agricultura e das preferências dos inquiridos apresentadas no questionário, decidimos comercializar os seguintes produtos:

Frutícolas por inteiro: maçã, laranja, pera, banana, kiwi, pêssego, morangos, ananás, uva e melão

Hortícolas por inteiro: cebola, abóbora, cenoura, couve portuguesa, espinafre, curgete, tomate, cogumelos, couve lombarda e alface.

Frutícolas cortados e descascados: maçã, laranja, pera, banana, kiwi, pêssego, morangos, ananás e melão.

Hortícolas cortados e descascados: abóbora, cenoura, espinafre, curgete, cogumelos, couve lombarda e alface.

Linha de produtos congelados: cebola, abóbora, cenoura, espinafre, tomate e cogumelos.

Serviço

A comercialização de produtos biológicos por parte da Plus Farmer engloba o produto e o serviço como uma solução única disponível no mercado. Os custos de transporte estão inseridos no preço de venda final. Ao nível dos pontos de entrega, desde que se situem dentro do mapa apresentado pela Plus Farmer não existe qualquer tipo de limitações. Não existe taxas suplementares ou quaisquer outros custos mas o mínimo de compras são 5 artigos iguais ou diferentes. A empresa opera 14 horas por dia e gere as suas rotas com base na capacidade diária de entregas e pela ordem de encomendas. Com base nestes critérios a empresa compromete-se a entregar os produtos num prazo inferior a 24 horas. Relativamente às encomendas via CTT, a Plus Farmer não se responsabiliza por qualquer erro da empresa de distribuição.

8.2 – Preço

Os indivíduos que responderam ao questionário consideraram o preço dos produtos muito importante com 49% das respostas e 47% disseram que era importante (Anexo XL). Cerca de 56% dos inquiridos referiram que preços competitivos comparados com as grandes superfícies são muito importantes e 37% identificam como importante

(Anexo XLI). A Plus Farmer compromete-se a praticar os preços mais competitivos do mercado. Ao praticar preços baixos iremos obter margens reduzidas, que serão compensadas pela atração de um maior número de clientes possível.

No desenvolvimento da loja de e-commerce e de acordo com os produtores entrevistados, decidimos que cada produtor coloque o preço e depois a loja *online* colocaria uma margem por cima desse valor (Anexo XLII). Os produtores apontam esta solução como preferencial porque permite aos agricultores comparar os preços com a concorrência. Sabemos que existe produtores que colocam os preços perto do ponto crítico e que obriga a concorrência a acompanhar, reduzindo as receitas do mercado. No entanto, é necessário criar a marca Plus Farmer para que não haja grandes discrepâncias ao nível de diferenciação de produtos e produtores. E porque todos os fornecedores contribuem como um todo para a marca Plus Farmer.

Outro aspecto fundamental é o processo de comercialização, a Plus Farmer deverá ter cuidado ao negociar e estruturar o preço com o produtor. Visto que grande partes dos fornecedores possuem processos de comercialização curtos. Por exemplo, a agricultora Ana Gouveia referiu-nos que vende os seus produtos cinco vezes ao ano e que cada período dura três semanas.

De acordo com dados dados fornecidos pelo Ministério da Agricultura – Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, os preços médios de venda ao consumidor variam entre o 1,40 € até 13,5 €. Nos produtos hortícolas biológicos o cogumelo e a rúcula são os produtos mais caros, possuindo um preço médio de 7 € o quilo. A batata é o mais barato com um preço médio de 1,4 € por quilo (*Consultar: Anexo XLIII*).

Nos frutícolas de origem biológica, os produtos com o preço médio de venda mais elevado são a framboesa (13,5 €), o mirtilo (11,4 €) e o figo seco (10,4 €). O frutícola com o preço médio de venda mais baixo é a melancia com 1,4 € por quilo (*Consultar: Anexo XLIV*).

Para servir de suporte à colocação de preços analisamos o valor gasto pelos indivíduos em produtos hortícolas e frutícolas ao final da semana. Verificamos que por semana os inquiridos gastam uma média de aproximadamente 27 euros em produtos hortícolas e frutícolas. Para definição da política de preços da loja *online* de produtos agroalimentares Plus Farmer, foi efectuado um levantamento de preços. Tal como foi explicado, cada produtor colocará um preço a cada produto e a Plus Farmer retém uma

margem de 50% sobre o preço final do produto. Não foi possível analisar os preços de venda praticados por cada produtor. Essa informação foi obtida através da observação de preços da concorrência (Jumbo, Continente e El Corte Inglês), dos preços médios praticados e de algumas mercearias de bairro. Com base nessa informação colocamos os seguintes preços:

Tabela XIII - Preçário do segmento produtos por inteiro da Plus Farmer

(Fonte: Autor)

Frutícolas por inteiro	
Maçã	2,80 €
Laranja	2,50 €
Pêra	3,50 €
Banana	2,50 €
Kiwi	2,50 €
Pêssego	2,60 €
Morangos	4,50 €
Ananás	6,00 €
Uva	2,50 €
Melão	1,50 €
Hortícolas por inteiro	
Cebola	1,70 €
Abóbora	2,00 €
Cenoura	2,00 €
Couve Portuguesa	2,00 €
Espinafre (300 g)	2,00 €
Curgete	3,00 €
Tomate	2,60 €
Cogumelos (300g)	2,10 €
Couve Lombarda	2,00 €
Alface	1,20 €

Tabela XIV - Preçário do segmento de produtos cortados e descascados da Plus Farmer

(Fonte: Autor)

Frutícolas cortados e descascados (300g)	
Maçã	1,50 €
Laranja	1,50 €
Pêra	1,50 €
Banana	1,50 €
Kiwi	1,50 €
Pêssego	1,50 €
Morangos	1,50 €
Ananás	1,50 €
Melão	1,00 €
Hortícolas cortados e descascados (300g)	
Abóbora	1,50 €
Cenoura	1,50 €
Espinafre (300g)	2,50 €
Curgete	1,50 €
Cogumelos (300g)	2,60 €
Couve Lombarda	1,30 €
Alface (200g)	1,20 €

Tabela XV - Preçário do segmento produtos congelados da Plus Farmer

(Fonte: Autor)

Linha de congelados (300g)	
Cebola	0,99 €
Abóbora	0,99 €
Cenoura	0,89 €
Espinafre	0,99 €
Tomate	0,99 €
Cogumelos	0,99 €

8.3 – Comunicação

A Plus Farmer contempla um investimento avultado em publicidade e comunicação no seu plano financeiro. Para a Plus Farmer os principais objectivos a garantir com este investimento são a maximização do consumo, o aumento da satisfação do consumidor, a diversidade da escolha e a melhoria da qualidade de vida. Está previsto um investimento de 10.000 € em publicidade e comunicação em 2016. O investimento nesta rúbrica irá aumentar ao longo dos anos de vida do projeto, atingindo os 35.000 € em 2021.

Tabela XVI – Comunicação

(Fonte: Autor)

Comunicação	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Publicidade e Propaganda	10 000,00 €	15 000,00 €	20 000,00 €	25 000,00 €	30 000,00 €	35 000,00 €
Registo da marca	123,67 €	123,67 €	123,67 €	123,67 €	123,67 €	123,67 €
Outras despesas de comunicação	1 084,80 €	1 084,80 €	1 084,80 €	1 084,80 €	1 084,80 €	1 084,80 €
Custo de embalagem (unitário)	0,05 €					

Através de alguns componentes do marketing desejamos que os consumidores identifiquem a nossa marca como sinónimo de elevada qualidade, excelência de serviço e preços competitivos. Para isso desenvolvemos o logótipo, o *slogan* e o símbolo.

Logótipo:

Figura VII - Logótipo da Plus Farmer

(Fonte: Autor)



Slogan: Mais e melhor para todos.

Símbolo:

Figura VIII - Símbolo da Plus Farmer

(Fonte: Autor)



Utilizaremos com maior frequência meios de comunicação e publicidade *below-the-line* para garantir um marketing individualizado para produtos de consumo. Porém poderão ser utilizados meios de comunicação *above-the-line* dependendo da reação do

mercado. A empresa tem como objectivo comunicar e publicitar a marca Plus Farmer da melhor forma, proporcionando uma entrada rápida e sustentada no mercado.

Com base no questionário e em informação obtida no mercado definimos como principais iniciativas para a divulgação da marca as seguintes:

- Forte aposta na apresentação da marca em salões, feiras e exposições;
- Presença nas redes sociais (Facebook, Linkedin, Youtube, etc.);
- Distribuição de amostras, cupões e vales-dinheiro;
- Criação de prémios, jogos e concursos;
- Comunicação via *e-mail* e SMS;
- Realização de visitas a empresas para demonstração do serviço e apresentação dos produtos;

O meio de comunicação mais forte que possuímos é a nosso *site* de e-commerce. Em que deveremos ter em consideração as palavras-chaves utilizadas, descrição dos produtos e as fotografias e imagens dos mesmos. Nesse mesmo site de e-commerce vamos propor as seguintes atividades com o objectivo de publicitar e comunicar a marca (*consultar: Anexo XLVI*):

- Apresentação de um top de vendas nacional por tipo de produtos;
- Oferta de talões de desconto via correio electrónico;
- Seleção do produtor do mês na nossa loja *online*;
- Apresentação das normas e procedimentos de higiene e segurança alimentar;
- Sugestão de receitas e formas de concepção de produtos;
- Disponibilização de informação sobre o produtor e dos modos de produção;

Relativamente à embalagem, os produtos ao chegarem à central da Plus Farmer serão inseridos em embalagens comprimidas e serão colocados rótulos da Plus Farmer com a identificação do produtor por baixo. O custo de cada embalagem é de 0.05 €. A identificação do produtor terá o mesmo tamanho e relevo que o logótipo da Plus Farmer. Visto que grande parte dos produtores já estão consolidados no mercado e a sua marca já possui notoriedade, não seria benéfico desaproveitar o valor estratégico. No entanto, o agricultor Fernando Palhete afirma que ao criar uma marca principal como a Plus Farmer e como marca secundária a de cada produtor seria algo bastante interessante porque criaria uma marca mais forte e com maior receptividade do mercado.

A Plus Farmer através do seu espaço de sugestões, recomendações e reclamações espera melhorar a comunicação da empresa com os seus clientes. Respondendo prontamente a todos os problemas e opiniões (Anexo XLVII). A consulta de carrinhos *online* abandonados também merece uma análise cuidada. Com base nestas ferramentas de comunicação tentaremos melhorar o funcionamento da organização, adaptando-o da melhor forma às necessidades dos clientes.

8.4 – Distribuição

A distribuição dos produtos da Plus Farmer é desenvolvida por um canal de distribuição em *e-tail* com uma estratégia de distribuição que se subdivide pelo serviço próprio de transporte (entrega de produtos ao domicílio) e pela contratação de um serviço externo (CTT). A escolha do canal de distribuição surgiu do visionamento das tendências de mercado internacionais e das dificuldades atuais dos produtores em comercializar os seus produtos nas grandes superfícies. A utilização deste tipo de canal permitirá:

- Um maior contato entre a empresa e produtores e clientes;
- Um serviço logístico barato e eficiente;
- Menores necessidades de equilíbrios financeiros entre os agentes da cadeia de abastecimento;
- Menores riscos de manutenção do nível de serviços;
- Redução de conflitos na cadeia de abastecimento;

Nas entrevistas elaboradas aos agricultores verificamos que existe poucos canais para deslocar as produções e não é viável comercializar em alguns deles. As grandes superfícies pedem pequenas quantidades e não pagam nos melhores prazos. No entanto existe alguns supermercados geridos por *franchising* que são menos rígidos. O agricultor Fernando Palhete revela que para entrar numa grande superfície existe duas formas, por associação ou através de produtos diferenciados. Não viável financeiramente e operacionalmente. A Plus Farmer ao entrar no mercado seria uma solução bastante válida e mais fiável neste aspecto segundo Fernando Palhete. O agricultor Afonso Palhete vende parte da sua produção no OLX e reclama a falta de uma plataforma *online* específica para o mercado agrícola, o que poderia ser colmatado com a nossa empresa.

Numa estratégia de médio/longo prazo e com a entrada da Plus Farmer em novos negócios e mercados, desejamos entrar em novos canais, mas mantendo o e-commerce

como canal principal. Para isso é necessário um crescimento sustentado e o sucesso no lançamento dos produtos: cortados e descascados e congelados. A estratégia de distribuição merece uma enorme atenção porque a distribuição dos produtos e a interligação com o e-commerce é o ponto fundamental desta análise. A estratégia do negócio do ponto de vista do cliente funcionará da seguinte forma:

1 - O cliente faz o pedido de encomenda na loja *online* da Plus Farmer. Ao fazer o pedido o cliente inscreve-se no *site*, colocando os seus dados. Após inscrição coloca os produtos no carrinho *online* e seleciona o botão “compre agora”. Depois indica o melhor período do dia para a entrega e faz o pagamento através de transferência bancária carregando no botão “pagar agora”. No momento que ele carrega no botão “confirmar compra” a Plus Farmer tem até 24 horas para colocar o produto ao cliente, dependendo da localização do cliente. A Plus Farmer também disponibiliza o pagamento no ato da entrega em dinheiro.

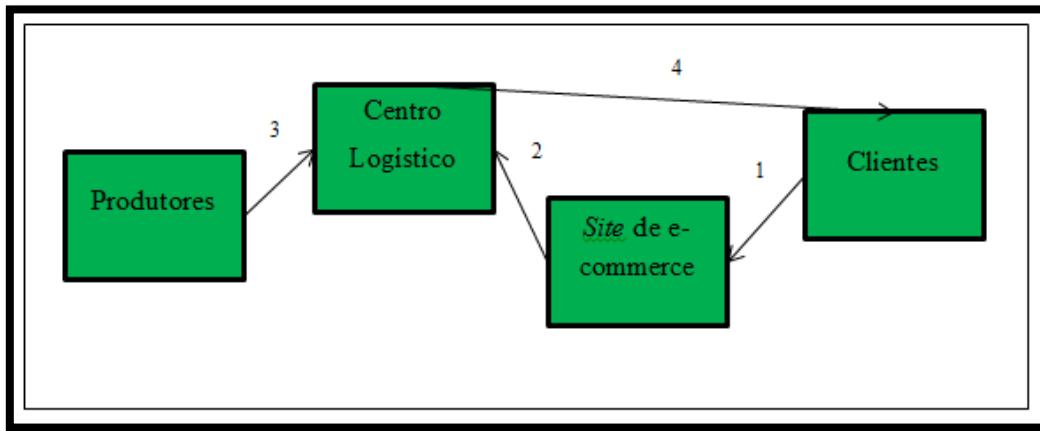
2 – O Centro Logístico retira a informação do pedido de encomenda do *site* de e-commerce. Informação sobre tipo de produto, quantidade, localização do cliente, hora em que o pedido foi feito, pagamento e hora desejada para entrega da mercadoria.

3 - Para que o pedido de encomenda seja satisfeito, a empresa precisa de planear e controlar o inventário. Através das previsões e numa fase posterior, através do histórico de informação gerada pelo *site* de e-commerce. O centro irá gerir esse planeamento e controlo por dia, mês e ano. Com base nas necessidades de inventário previstas, o centro contactará os produtores para o abastecimento.

4 – Neste ponto do processo, o Centro verifica a localização do cliente. Através da morada o centro decide se a encomenda é entregue pelos CTT ou pelo serviço de entregas da Plus Farmer. Ou seja, se a encomenda for para entregar em Lisboa o pedido é executado através do transporte em carrinha se for para outro ponto é feito através de envio via CTT. Para a primeira opção existe três rotas diárias, uma de manhã, outra à tarde e uma à noite. Com especial incidência no fim de semana. A Plus Farmer dispõe de um serviço que visa informar o cliente sobre os detalhes da sua encomenda e alerta o mesmo duas horas antes da entrega do produto. No fim do serviço, a empresa pede ao cliente que avalie o serviço.

Figura IX - Processo de desenvolvimento do serviço da Plus Farmer

(Fonte: Autor)



Do ponto de vista do fornecedor/produtor o funcionamento do negócio é bem mais simples. A Plus Farmer contacta os produtores certificados pela SATIVA e verificamos os produtos e as quantidades previstas. De seguida, o produtor transfere os seus produtos para a nossa central. Atualmente o transporte dos produtos no mercado biológico por norma é da responsabilidade do produtor. E a partir daí, a Plus Farmer trata da comercialização, transporte, qualidade e marketing dos produtos. Em 2018 a Plus Farmer vai começar a transformar uma pequena percentagem dos produtos entregues pelo fornecedor, podendo-se modificar as margens de contribuição de cada interveniente. No entanto para os produtos por inteiro é 50%/50% e para os produtos transformados (produtos cortados e descascados e produtos congelados) a relação é de 60% para a Plus Farmer e 40% para o Produtor devido aos custos com a transformação dos produtos e ao investimento que foi necessário adquirir. Em suma, a Plus Farmer é uma espécie de cooperativa adaptada aos desafios atuais que conecta os produtores ao consumidor final. De referir que os produtores entrevistados aceitaram que a Plus Farmer obtivesse uma margem do produto de aproximadamente 1% mais uma margem a negociar relativa aos serviços de transporte, marketing, vendas, etc. Tanto a empresa como os fornecedores consideram que a percentagem da margem deve ser a mesma para todos os tipos de produtos dentro de uma determinada categoria.

Analizando a tabela 15 consideramos uma taxa de transporte de 1.20 € por encomenda, supondo que cada encomenda possui mais de 5 Kg e menos de 15 Kg. Reduzimos um pouco a taxa devido à quantidade de encomendas propostas aos CTT.

Tabela XVII – Distribuição

(Fonte: Autor)

Distribuição	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Combustíveis	15 271,85 €	34 526,59 €	36 574,34 €	44 802,07 €	55 568,38 €	65 640,67 €
Despesas com os CTT	14 259,60 €	31 921,20 €	34 324,80 €	42 048,00 €	52 152,00 €	61 604,40 €
Total	29 531,45 €	66 447,79 €	70 899,14 €	86 850,07 €	107 720,38 €	127 245,07 €

Sazonalidade do consumo

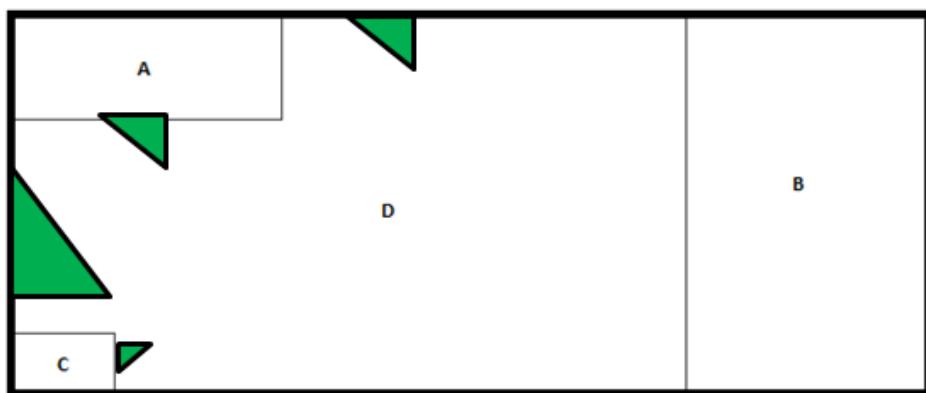
Praticamente todos os produtos que a Plus Farmer comercializa estão disponíveis durante todo o ano devido a melhorias nas técnicas de cultivo e ao apoio da tecnologia na atividade agrícola. No que respeita à sazonalidade da procura e da oferta, os produtos frutícolas como a maçã, laranja, pêra e banana mantêm o mesmo nível de consumo ao longo de praticamente todo o ano. O pêssego tem como época alta os meses de Maio a Outubro. O kiwi vende-se em maior proporção de Dezembro a Maio, a época do ananás é no período do natal e a uva e melão é durante o verão. A época de maior venda de morangos é entre Maio e Outubro. No entanto, os produtores estão a apostar no período de Dezembro a Fevereiro para fugir aos períodos de produção dos produtores espanhóis. Nota-se que a linha entre a oferta e procura é reduzida porque são os produtores que apontam aos consumidores o melhor período para consumo. Porém existe produtores que conseguem vender morangos, pêssego, kiwi e uva ao mesmo nível durante todo o ano. Em relação aos produtos hortícolas não existe grandes discrepâncias durante todo o ano (*Consultar: Anexo XLVIII*).

8.5- Espaço Físico

Tal como foi referido no capítulo “Localização”, A Plus Farmer estará situada na Freguesia do Lumiar, em plena cidade de Lisboa. O espaço arrendado é um armazém e que após alguns ajustes, obterá a forma que na nossa perspectiva mais contribuirá para a eficácia e eficiência do negócio. No nosso projeto, o espaço contabilizará um pequeno escritório (A), uma zona de cargas e descargas (D), uma zona onde os produtos serão preservados e mantidos em qualidade (B) e uma casa de banho (C).

Figura X - Planta da Central de operações da Plus Farmer

(Fonte: Autor)



O facto do escritório se encontrar inserido na mesma área da zona de operações permite identificar com maior rapidez problemas e determinar soluções. Esta proximidade possibilita aos colaboradores conhecerem o negócio em diferentes perspectivas. Por exemplo, os colaboradores da área da informática verificam que os seus processos coincidem com a realidade ao compararem os registos informáticos com os processos que ocorrem na zona de operações.

A Plus Farmer funciona no horário das 07:00 até 12:00 e das 14:00 até 23:00 horas de segunda-feira a domingo com uma hora e meia de almoço. Totalizando uma capacidade de operação de 14 horas diárias, 96 horas semanais e 5.040 horas anuais (ano comercial). Através do nosso horário de funcionamento (*Consultar: Anexo XLIX*) verificamos que das 07:00 horas até às 12:00 horas de segunda-feira a sexta-feira, a empresa dedica-se a satisfazer o segmento +Empresas. De segunda-feira a sexta - feira, das 14:00 até às 23 horas e fins de semana a empresa dedica-se totalmente ao tipo de clientes +Pessoas.

Tabela XVIII - Espaço Físico

(Fonte: Autor)

Espaço Físico	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rendas e Alugueres	9 600,00 €	9 600,00 €	9 600,00 €	9 600,00 €	9 600,00 €	9 600,00 €
Eletricidade	3 559,53 €	3 559,53 €	4 298,37 €	4 298,37 €	5 265,05 €	5 265,05 €
Água	120,00 €	330,24 €	346,75 €	364,09 €	382,29 €	401,41 €
Total	13 279,53 €	13 489,77 €	14 245,12 €	14 262,46 €	15 247,34 €	15 266,45 €

8.6 – Qualidade

A qualidade dos produtos é fundamental para o crescimento e consolidação da Plus Farmer. É necessário que o produtor esteja certificado segundo as normas da SATIVA. A Plus Farmer não tem qualquer responsabilidade pela fase de colheita e produção. No

entanto espera-se que a colheita seja feita nas melhores condições, garantindo o melhor aroma e sabor para o consumidor. O custo da certificação de comercialização para a Plus Farmer é de 165 € no primeiro ano e de 225 € a partir os períodos seguintes.

Tabela XIX – Qualidade

(Fonte: Autor)

Qualidade	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Certificação SATIVA para comercialização	165,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €

Para melhorar a experiência de consumo considerou-se a opinião do consumidor na escolha e seleção de produtos. Os nossos produtos serão entregues só quando estiverem numa fase entre muito verdes e maduros. Procurando que a validade do mesmo dure um maior tempo (Anexo L). Para aumentar a validade, iremos colocar os produtos em embalagens comprimidas. Ao comprimir estamos a reservar o ar e a aumentar a durabilidade do produto (Anexo LI).

A Plus Farmer terá outros cuidados na conservação do produto. Os cuidados a implementar na Plus Farmer são os seguintes:

- Não utilizar caixas que estejam destruídas ou danificadas;
- Utilizar material protetor na caixa para reduzir riscos;
- Os colaboradores deverão ter a higiene da mão efectuada e utilizar o material adequado (luvas, avental e proteção na cabeça);
- Evitar baldes para transporte de produtos, colocar os produtos em recipientes grandes;
- Não encher em demasia as caixas para evitar ferir os produtos;
- Carregar as caixas com cuidado;

A validade dos produtos segundo os produtores entrevistados difere ligeiramente dependendo do produto em questão. Os vegetais e frutas frágeis como a alface e morangos desde a apanha até à entrega ao consumidor não devem superar os três/quatro dias. Os restantes produtos que a Plus Farmer comercializa tem a validade de aproximadamente sete dias. Os produtos biológicos devido a terem menos água duram tanto tempo como os produtos não biológicos (com adubos e fertilizantes).

As quatro características de qualidade selecionadas pela Plus Farmer são o sabor, a textura, o tamanho e a cor dos produtos (*Consultar: Anexo LII*). Estes quatro elementos são fundamentais para a seleção de produtos aos fornecedores. Antes da entrega dos

produtos a equipa da Plus Farmer terá em consideração a validade, o aspecto visual e a higiene e preservação da qualidade dos produtos (*Consultar: Anexo LIII e Anexo LIV*).

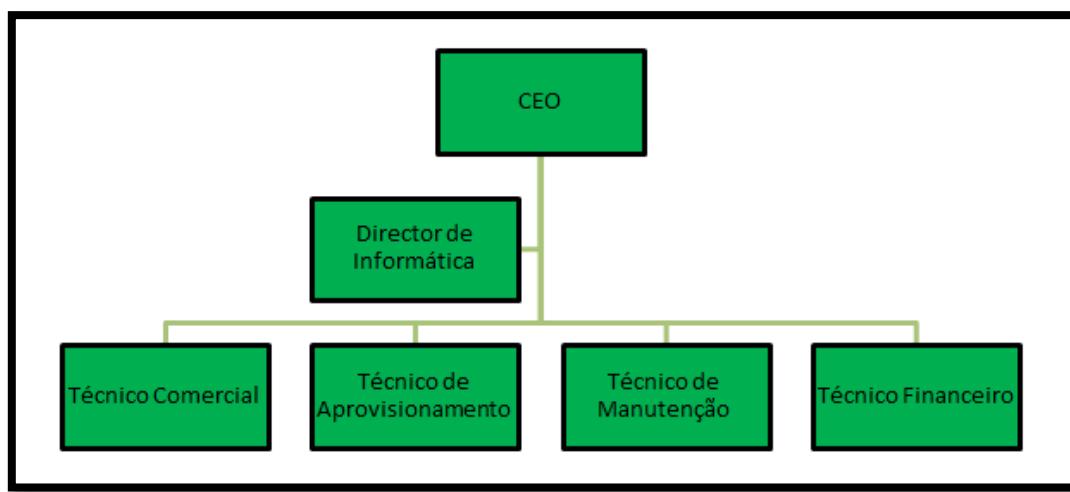
8.7 – Recursos Humanos

A organização da Plus Farmer será constituída por uma estrutura hierárquica simples, com poucos níveis de decisão. A Plus Farmer está focada em processos simples e eficazes, melhorando a resolução de problemas e a satisfação dos clientes. A organização deve-se adaptar às condições do mercado e estratégia que pretende implementar. Para isso foi desenvolvido uma tabela com as principais normas da estratégia de recursos humanos que a Plus Farmer pretende seguir (Anexo LV). Os produtores acham fundamental a formação a empregados e estar explícito as regras de atendimento. No mercado da agricultura biológica é fundamental a confiança, atendimento e conversação com os clientes.

A estrutura da Plus Farmer possuirá no seu primeiro nível hierárquico, o CEO que contará com o apoio do Diretor de Informática na tomada de decisões. Num segundo nível a Plus Farmer contará com os técnicos comerciais, técnicos de manutenção, técnicos de aprovisionamento e técnicos financeiros. Os serviços de limpeza serão garantidos por uma empresa externa, prestadora de serviços em regime *outsourcing*.

Figura XI - Organograma da Plus Farmer

(Fonte: Autor)



CEO

O CEO é o promotor deste projeto e está responsável por coordenar todos os colaboradores e tarefas, tal como assegurar o funcionamento e maximização dos

resultados da empresa. A principal função do CEO é a implementação, consolidação e dinamização da gestão estratégica do negócio. A gestão estratégica do negócio engloba a gestão de recursos humanos, a gestão de *stocks* e qualidade, o marketing e vendas, as relações externas e parcerias, a área financeira, a área informática e a investigação e desenvolvimento. O CEO será o responsável principal pela área financeira, gestão de *stocks* e qualidade, marketing e vendas e as relações externas e parcerias. A área de Gestão de Recursos Humanos e de Investigação e Desenvolvimento é gerida pelo CEO e pelo Diretor de Informática. E as restantes áreas são da responsabilidade do Diretor de Informática. No entanto o CEO deverá estar ao corrente de todos os passos da Plus Farmer no mercado, mantendo uma atitude ativa.

Para as tarefas desenvolvidas pelo CEO está previsto uma remuneração de 700 € mensais com subsídio de alimentação diário de 5,93 €. Espera-se ao CEO a total flexibilidade e isenção de horário. O aumento anual do vencimento é de 1.50% para todos os colaboradores podendo existir um aumento até 5%, caso os objectivos sejam ultrapassados.

Diretor de Informática

O Diretor de Informática está responsável pela área de informática e pelo departamento de investigação e desenvolvimento. O papel do Diretor de Informática é preponderante para o excelente funcionamento da nossa loja de e-commerce. Porque todas as áreas dirigidas pelo CEO estão interligadas com a área de informática. A área informática possui como principais tarefas a gestão e manutenção do *site*, a emissão e recepção de informação dos cliente e consumidores, a gestão de técnicos de manutenção e toda a interligação ao longo do processo de compra e venda com os departamentos de vendas e marketing e gestão de *stocks*. O departamento de investigação e desenvolvimento tem como responsabilidade estudar o comportamento dos clientes e novas tendências de mercado. O objectivo passa por criar novas soluções informáticas com vista à melhoria do serviço prestado pela Plus Farmer. Este último departamento é desenvolvido a partir do terceiro ano de atividade.

O desempenho das tarefas do Diretor de Informática pressupõe as mesmas condições salariais do CEO. Numa primeira fase espera-se que o CEO e o Diretor de Informática percorram todas as tarefas da empresa. Numa segunda fase, espera-se ao CEO tarefas mais direcionadas para a análise do negócio e não tanto para a ocorrência dos processos.

Técnico Comercial

O técnico comercial participa na empresa inserido no departamento de marketing e vendas. No entanto, durante os primeiros dois anos operam também no departamento de gestão de *stocks* e qualidade. Até 2017 as principais funções do técnico de comercial são a entrega dos produtos na morada acertada e no prazo acordado, o enchimento das carinhas e a avaliação visual das embalagens e prazos de validade. A partir de 2018, com a contratação de um técnico de aprovisionamento as tarefas do departamento de gestão de *stocks* e qualidade são excluídas das suas responsabilidades. A tarefa do técnico comercial é crucial para a angariação e manutenção de clientes. O técnico comercial é o rosto da empresa, é o único contacto físico entre a empresa e o cliente. A carta de condução, a disposição, a preocupação pelos pormenores, a educação e o gosto pela área comercial são características que estes técnicos deverão possuir para trabalhar na empresa.

Será contratado um técnico em 2016, dois em 2017 e um por ano até 2020. A execução destas tarefas apresenta uma remuneração de 650 € por mês com um subsídio de alimentação de 5,93 €. A carga horária é inferior a 60 horas por semana.

Técnico de Aprovisionamento

Os Técnicos de Aprovisionamento são contratados nos anos de 2018 e 2019 e desenvolvem a sua atividade no departamento de gestão de stocks e qualidade. Estes profissionais estão responsáveis pelo empacotamento dos produtos, enchimento das carinhas, avaliação da qualidade e estado das embalagens na entrada e saída do armazém com base nos quatro critérios definidos no capítulo “Qualidade”, pela reposição de *stocks* e pelo desenvolvimento de relatórios para o CEO e Diretor de Informática.

O Técnico de Aprovisionamento terá ao seu dispor um rendimento mensal de 670 € mais subsídio de alimentação acordado para todos os colaboradores. A carga horária é inferior a 60 horas por semana. No que respeita o recrutamento serão contratados dois técnicos, o primeiro em 2018 e o segundo em 2019.

Técnico de Manutenção

O técnico de manutenção estará sobre a alcada do Diretor de Informática, desenvolvendo a sua atividade no Departamento de Informática. A este técnico exige-se

a manutenção do *site* de e-commerce e a concretização das tarefas distribuídas pelo Diretor de Informática. Espera-se deste técnico uma licenciatura em engenharia informática, a capacidade de aprendizagem e o gosto pela área do retalho alimentar.

O desenvolvimento das tarefas de manutenção antevê um rendimento de 721 € mais subsídio de alimentação. A carga horária é inferior a 60 horas por semana podendo trabalhar em qualquer local, caso a especificidade do trabalho o permita. Recrutaremos um técnico desta especialidade em 2018.

Técnico Financeiro

As tarefas executadas por estes técnicos estão alocadas no departamento Financeiro da empresa. Em 2021 serão contratados três técnicos financeiros com experiência no mercado e formação de excelência. Estes profissionais estão responsáveis por tratar e analisar e relatar toda a informação financeira e contabilística da Plus Farmer. Estando em contacto frequente com o Técnico Oficial de Contas e Advogado contratados em sistema de avença.

A área financeira é uma área que merece grande preocupação por parte da Plus Farmer. Por isso, decidimos que cada técnico financeiro receberá 800 € por mês mais subsídio de alimentação. A carga horária é inferior a 60 horas semanais. Está planeado a contratação de três técnicos em 2021.

Serviços de Limpeza

Os serviços de limpeza são contratados em regime de *outsourcing*. Este serviço irá decorrer todos os dias com um custo de 6 euros por hora. O contrato que será firmado permite a limpeza durante todo o mês com três horas diárias ao custo de 6.336 € por ano.

Tabela XX - Despesas de Limpeza

(Fonte: Autor)

Despesas de Limpeza	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Contratação de serviço externo	6 336,00 €	6 336,00 €	6 336,00 €	6 336,00 €	6 336,00 €	6 336,00 €

Tabela XXI - Custos com o pessoal - preços correntes

(Fonte: Autor)

Vencimento Mensal						
CEO	700,00 €	711,00 €	721,00 €	732,00 €	754,00 €	777,00 €
Director de Informática	700,00 €	711,00 €	721,00 €	732,00 €	754,00 €	777,00 €
Técnico Comercial	650,00 €	660,00 €	670,00 €	680,00 €	700,00 €	721,00 €
Técnico de Aprovisionamento		660,00 €	670,00 €	680,00 €	700,00 €	721,00 €
Técnico de Manutenção		711,00 €	721,00 €	732,00 €	754,00 €	777,00 €
Técnico Financeiro						800,00 €
Vencimento Anual						
CEO	9 800,00 €	9 947,00 €	10 096,00 €	10 247,50 €	10 555,00 €	10 872,00 €
Director de Informática	9 800,00 €	9 947,00 €	10 096,00 €	10 247,50 €	10 555,00 €	10 872,00 €
Técnico Comercial	9 100,00 €	27 710,00 €	37 500,00 €	47 578,00 €	58 807,00 €	60 571,00 €
Técnico de Aprovisionamento			9 375,00 €	19 031,00 €	19 602,00 €	20 190,00 €
Técnico de Manutenção			10 096,00 €	10 248,00 €	10 555,00 €	10 872,00 €
Técnico Financeiro						33 600,00 €
Total de Vencimentos	28 700,00 €	47 604,00 €	77 163,00 €	97 352,00 €	110 074,00 €	146 977,00 €
Outras Despesas com Pessoal						
Subsídio de alimentação	4 305,00 €	7 283,00 €	11 827,00 €	15 006,00 €	17 002,00 €	22 888,00 €
Segurança Social	6 140,05 €	10 619,49 €	17 629,86 €	22 414,19 €	25 414,37 €	34 156,76 €
Seguro de Acidentes de Trabalho	287,00 €	476,00 €	772,00 €	974,00 €	1 101,00 €	1 470,00 €
Total de Outras Despesas com Pessoal	10 732,05 €	18 378,49 €	30 228,86 €	38 394,19 €	43 517,37 €	57 914,76 €
Total dos Custos com Pessoal	39 432,05 €	65 982,49 €	107 391,86 €	135 746,19 €	153 591,37 €	204 891,76 €

8.8 – Investigação & Desenvolvimento

A Plus Farmer – Loja Online de Produtos Agroalimentares ao centrar a sua atividade à volta do retalho electrónico terá de apostar fortemente em tecnologia e I&D. No seu plano financeiro a Plus Farmer espera investir 6.000 € na criação do *site* de e-commerce e 15.000 € em projetos de I&D que permitirá a criação de uma aplicação para Ap. Store e Google play. Deste investimento em investigação e desenvolvimento sobrará 10.000 € para criação de novas soluções para o sector de modo a:

- Criar e desenvolver produtos diferenciados e que satisfaçam os desejos e necessidades dos consumidores;
- Parcerias com associações, empresas e universidades com vista ao melhoramento da operacionalidade da empresa e do seu reconhecimento no mercado;
- Seleção de recursos e criação de soluções, procurando melhorar a experiência de compra e de consumo;
- Diálogo com entidades públicas para o apoio do desenvolvimento do sector agrícola português;
- Melhoria dos processos e procedimentos;

A empresa também permite investir 1.954,96 € num *software* de gestão e num programa de computador ao longo dos 6 anos.

Para a organização, a utilização do comércio electrónico é uma vantagem a todos os níveis. Permitindo atacar o mercado agroalimentar de forma mais rápida, barata e conveniente comparado com os mercados tradicionais. No *site* de e-commerce o foco no cliente é crucial. Para isso a plataforma deverá conter algumas especificidades, tais como (*Consultar: Anexo LVIII*):

- Opções nas formas e modalidades de pagamento (transferência bancária ou pagamento à cobrança). E pagamentos claros são o que os produtores e a Plus Farmer esperam;
- Facilidade de organização do carrinho *online*;
- Organização do *site* e possibilidade de filtrar a pesquisa por tipo de produto, preço, quantidade e produtor;
- Possibilidade de guardar o histórico de compras;
- Necessidade de estar inscrito no *site* para fazer o ato de compra;
- Cálculo do custo total à medida que vamos colocando os artigos no carrinho *online*;

A criação da aplicação para *tablet* e telemóvel em 2018 permitirá ao consumidor visionar a aplicação como se estivesse a passear no supermercado. Este novo ponto de venda permitirá ao cliente adquirir os seus produtos Plus Farmer com maior acessibilidade e comparar preços entre fornecedores e a nossa empresa e entre produtores concorrentes. O processo será muito simples, em primeiro lugar o cliente arrasta os produtos para o carrinho electrónico, numa segunda fase escolhe a quantidade e por fim trata do registo e das características da entrega. Será também possível conhecer com maior destaque o produtor e saber em que estado se encontra a produção e como é desenvolvido o produto. Em suma, o consumidor terá no seu Tablet/telemóvel um novo ponto de venda que permitirá reduzir o tempo desperdiçado e utilizá-lo em algo mais benéfico para si e para a sua família.

Tabela XXII - Investigação & Desenvolvimento

(Fonte: Autor)

Investigação & Desenvolvimento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Criação do Site	6 000,00 €					
Projetos de I&D			5 000,00 €		10 000,00 €	
Programas de Computador	789,98 €	304,99 €	304,99 €	185,00 €	185,00 €	185,00 €
Total	6 789,98 €	304,99 €	5 304,99 €	185,00 €	10 185,00 €	185,00 €

9 – Processo de implementação do Projeto

Após desenvolvimento da estratégia da empresa é fundamental elaborar o planeamento das diferentes fases do projeto. Destacando as principais ações, condições, prazos e orça a cumprir. A Plus Farmer espera iniciar a comercialização em Janeiro de 2016. Para isso a planificação do Projeto é desenvolvida num ano, com inicio em Janeiro de 2015 e fim em Janeiro de 2016.

Gráfico I - Processo de Implementação do Projeto

(Fonte: Autor)

Actividade	Responsável	Orçamento	jun/15	dez/15	mar/15	mai/15	jun/15	mai/15	abril/15	mar/15	dez/15	jan/16
Desenvolvimento e gestão do projeto	António Caetano											
Teste de avaliação ao produto e conceito	António Caetano											
Identificação de parceiros, localização e recursos	António Caetano											
Preparação e realização de testes no mercado	António Caetano											
Identificação e gestão de riscos e limitações do projeto	António Caetano											
Acesso aos fundos comunitários e preenchimento dos requisitos	António Caetano											
Estabelecimento das condições de financiamento	António Caetano											
Constituição da Sociedade	António Caetano	300,00 €										
Registo da patente da marca	António Caetano	123,67 €										
Negociação com fornecedores	António Caetano											
Angariação e negociação de clientes potenciais - Empresas	António Caetano											
Fecho da contratação de recursos, localização e serviços.	António Caetano	94 217,65 €										
Desenvolvimento da estratégia de comunicação e distribuição	António Caetano											
Definição de resultados, prédicas e processos internos	António Caetano											
Criação de rede de contactos	António Caetano											
Recrutamento e seleção de pessoal	António Caetano											
Formação aos colaboradores	Diretor de Informática											
Certificação de qualidade	António Caetano	165,00 €										
Colocação do projeto online	Diretor de Informática	6 000,00 €										
Realização de campanhas de publicidade e comunicação	António Caetano	10 000,00 €										
Realização de encargos e receção de mercadorias	António Caetano											
Preparação do equipamento de transporte	António Caetano											
Incisão de comercialização	António Caetano											
Desenvolvimento de relatórios operacionais, comerciais e financeiros	Técnico de apropriação											
Melhoria dos processos e da estratégia	António Caetano											
Comunicação constante com fornecedores e clientes	Técnico comercial											
Plus Farmer implementada	António Caetano											
Total		110 006,32 €										

10 – Avaliação Financeira do Projeto

Pressupostos

A avaliação financeira do Projeto Plus Farmer foi efectuada com base numa projeção seis anos, focando-se no período compreendido entre Janeiro de 2016 e Dezembro de 2021. A taxa de inflação é a taxa esperada para 2016 segundo informações do Banco de Portugal.

No cálculo dos prazos médios procuramos ser o mais realista possível. O prazo médio de pagamentos será de 1 mês e o prazo médio de *stocks* de 5 dias de modo a não comprometer a qualidade dos produtos e os custos associados à inventariação. O prazo médio de recebimentos é de 5 dias devido às especificidades do tipo de cliente +Empresas.

O Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais em declarações à TSF prevê a colocação da taxa de IRC entre os 17% e 19% para o período de 2016.

A taxa de juro s/ risco – Rf é a taxa de juro da dívida pública portuguesa a 10 anos. O prémio de risco do mercado foi enquadrado ao Mercado “*Retail Food*”.

Tabela XXIII – Pressupostos

(Fonte: Autor)

Pressupostos	
Taxa de inflação	1%
n	6 anos
Inicio da actividade	2016
PMR	5 dias
PMP	30 dias
PMS	5 dias
Taxa de IVA	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%
Taxa média de IRS	15%
Taxa de IRC	19%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,50%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	4,732%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	4%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p ^o	19,58%
Beta empresas equivalentes	81%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	1,5

Capacidades do serviço

A Plus Farmer calculou o número de pedidos máximos que conseguimos satisfazer por dia e ano ao longo dos seis períodos. Foi considerado a percentagem associada a cada tipo de cliente (*Consultar: Anexo LIX*). A capacidade máxima de prestação de serviço está enquadrada com o Anexo XLIX - Mapa do horário de funcionamento da Plus Farmer.

No ano de 2016 no máximo conseguimos distribuir 3 encomendas por hora em Lisboa (uma encomenda por cada 20 minutos). O que equivale a 27 encomendas por dia (semana) e 42 encomendas (fim-de-semana). No segmento +Empresa conseguimos entregar no local 15 encomendas por dia. Para as +Pessoas (Portugal) através dos CTT podemos fazer até 40 encomendas por dia. Os valores relativos ao ano de 2016 são conseguidos com o apoio de uma carrinha de transporte.

No segundo ano com a compra de mais duas carrinhas vamos triplicar os números (9 encomendas por hora). Conseguindo responder a 81 encomendas na semana e 126 ao fim de semana no segmento +Pessoas (Lisboa). No +Pessoas podemos satisfazer no máximo 45 entidades e no +Pessoas (Lisboa) enviaremos 120 encomendas via CTT.

No ano de 2018 esperamos adquirir mais uma carrinha (12 encomendas por hora). Satisfazendo 108 encomendas na semana e 168 encomendas no fim de semana no +Pessoas (Lisboa). A capacidade máxima do serviço para o +Empresa é de 60 encomendas e o +Pessoas (Portugal) é de 160 encomendas por dia.

Nos anos de 2019 a 2021 vamos reduzir o investimento para consolidar margens. A contratação de técnicos comerciais atingirá as 6 contratações aumentando de acordo com as necessidades de entrega de produtos.

Tabela XXIV - Capacidade máxima na prestação de serviços da Plus Farmer

(Fonte: Autor)

Número de encomendas máximas que a empresa pode realizar						
	2016		2017		2018/2019/2020/2021	
	Dia	Ano	Dia	Ano	Dia	Ano
+Pessoas (Lisboa)	27 (semana) e 42 (fim-de-semana)	11205	81 (semana) e 126 (fim-de-semana)	33615	108 (semana) e 168 (fim-de-semana)	44820
+Empresa	15	3915	45	12195	60	15660
+Pessoas (Portugal)	40	14400	120	43200	160	57600
Total	124	29520	372	89010	496	118080

Visionando a Tabela XXV - Capacidade utilizada na prestação de serviço da Plus Farmer verificamos o número de encomendas realizado por dia pela Plus Farmer. Estes

cálculos foram elaborados através da previsão de vendas e nunca ultrapassam a capacidade máxima do serviço (*consultar*: Tabela XXIV - Capacidade máxima na prestação de serviços da Plus Farmer).

Tabela XXV - Capacidade utilizada na prestação de serviço da Plus Farmer

(Fonte: Autor)

Número de encomendas realizadas por dia pela Plus Farmer (em média)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
+Pessoas (Lisboa)	11	25	62	76	94	111
+Empresa	4	9	21	26	32	38
+Pessoas (Portugal)	15	33	79	97	121	143

As quotas do mercado do retalho alimentar não explicam o mercado biológico. A partir de dados revelados pela Agrobio - Associação Portuguesa de Agricultura Biológica, o mercado de produtos biológicos vale 20 milhões de euros e cresce cerca de 10 a 15% ano. Dos 410 inquiridos, 87% confirmaram o interesse em fazer as suas compras na Plus Farmer. Colocando o valor final de mercado em 17.4 milhões de euros em 2016. Indicamos uma taxa de crescimento de mercado de 5%.

Tabela XXVI - Crescimento do mercado dos produtos biológicos

(Fonte: Autor)

Crescimento do mercado	
2016	17 400 000,00 €
2017	18 270 000,00 €
2018	19 183 500,00 €
2019	20 142 675,00 €
2020	21 149 808,75 €
2021	22 207 299,19 €

A dificuldade de analisar a quota dos concorrentes devido à inexistente de informação sobre o mercado de produtos biológicos em Portugal foi um obstáculo. A diminuta diversidade de produtos e as características próprias dos consumidores distinguem o mercado alimentar (frescos) do mercado de produtos biológicos. Na Tabela XXVII - Quota de mercado esperada apresentamos a quota de mercado esperada pela empresa ao longo dos anos de vida, esperando atingir os 5,1% no último ano do projeto.

Tabela XXVII - Quota de mercado esperada

(Fonte: Autor)

Quota de mercado esperada	
2016	1%
2017	1,5%
2018	3,3%
2019	3,9%
2020	4,5%
2021	5,1%

Volume de Negócios e Ponto Crítico

O volume de negócios esperado foi constituído com base no estudo exaustivo do mercado e de informação gerada através dos questionários elaborados à amostra de consumidores portugueses, como por exemplo, as frequências de consumo por tipo de produto (*Consultar: Anexo LX e Anexo LXI*). Com o objectivo de melhorar a análise detalhamos o volume de negócios por segmento de negócio (*Consultar: Anexo LXII a Anexo LXVII*).

Tabela XXVIII - Volume de Negócios - em euros

(Fonte: Autor)

Volume de Negócios por segmento em euros						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Fruticolas e horticolas inteiros	121 800,00 €	274 050,00 €	575 505,00 €	704 993,63 €	845 992,35 €	999 328,46 €
Fruticolas e horticolas cortados			60 793,55 €	74 472,10 €	89 366,52 €	123 568,77 €
Linha de congelados					13 920,54 €	16 443,64 €
Total	121 800,00 €	274 050,00 €	636 298,55 €	779 465,73 €	949 279,41 €	1 139 340,88 €

Tabela XXIX - Volume de Negócios - em quantidades

(Fonte: Autor)

Volume de Negócios por segmento em quantidades						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Fruticolas e horticolas inteiros	53670	120757	253591	310649	372778	440344
Fruticolas e horticolas cortados			39601	48511	58213	68764
Linha de congelados					14474	17097
Total	53670	120757	293192	359160	445465	526206

Na Tabela XXX - Volume de Negócios VS Ponto Crítico *e no Gráfico II* e comparamos o Volume de Negócios com o Pronto Crítico verificando o período a partir do qual é ultrapassado a barreira do lucro zero e no qual atingimos resultados positivos.

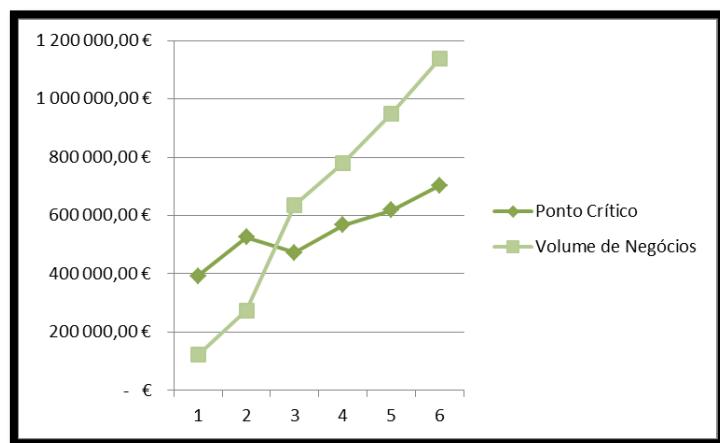
Tabela XXX - Volume de Negócios VS Ponto Crítico

(Fonte: Autor)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Volume de Negócios	121 800,00 €	274 050,00 €	636 298,55 €	779 465,73 €	949 279,41 €	1 139 340,87 €
Ponto Crítico	392 804,97 €	525 383,47 €	472 716,76 €	566 733,01 €	618 271,55 €	703 484,60 €

Gráfico II - Ponto Crítico

(Fonte: Autor)



Investimento

O mapa de investimento reflete todos os custos com equipamentos, Investigação e Desenvolvimento, programas de computador e propriedade industrial que se encontram repartidos pelos diferentes departamentos. Para isso foram pedidos orçamentos, sendo os resultados aqui presentes rigorosos.

Tabela XXXI - Mapa de Investimento

(Fonte: Autor)

Mapa de Investimento em Capital Fixo						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ativo Fixo Tangível						
Equipamento Básico	29 997,71 €		7 894,90 €		4 089,56 €	
Equipamento de Transporte	24 330,00 €	48 660,00 €	24 330,00 €			
Equipamento Administrativo	4 538,23 €	1 026,59 €	1 002,28 €			
Outros Activos Fixos Tângiveis	563,97 €					
Total Ativo Fixo Tangível	59 429,91 €	49 686,59 €	33 227,18 €		4 089,56 €	
Ativo Intangível						
Projetos de Desenvolvimento			5 000,00 €		10 000,00 €	
Programas de Computador	789,98 €	304,99 €	304,99 €	185,00 €	185,00 €	185,00 €
Propriedade Industrial	123,67 €	123,67 €	123,67 €	123,67 €	123,67 €	123,67 €
Total Ativo Intangível	913,65 €	428,66 €	5 428,66 €	308,67 €	10 308,67 €	308,67 €
Total do Investimento	60 343,56 €	50 115,25 €	38 655,84 €	308,67 €	14 398,23 €	308,67 €

Financiamento

O início de atividade da Plus Farmer para além do investimento inicial em capital fixo, necessita de financiamento que satisfaça as necessidades de médio/longo prazo, enquanto existir carência. No primeiro ano, espera-se uma necessidade de financiamento de 55.323 € e no segundo ano de 36.437 € mais o acréscimo de 2% da

margem se segurança. Perfazendo o total de 56.400 € e 37.200 € nos dois primeiros anos.

Confirmando o valor dos fundos essenciais para ativar o projeto, o CEO e o Diretor de Informática irão financiar com fundos próprios 60 % do projeto. Os restantes 40 % serão financiados através do Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020 do Fundo Europeu Agrícola e de Desenvolvimento Rural (FEADER) apresentado na Portaria nº 31/2015 de 12 de Fevereiro do Ministério da Agricultura e do Mar. O CEO e o Diretor de Informática decidiram colocar mais 13.840 € para além do financiamento necessário. De destacar que o horizonte temporal do projeto prevê a continuidade da empresa.

Tabela XXXII - Financiamento e cobertura financeira do projeto

(Fonte: Autor)

Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investimento = Capital Fijo + FMN	55 322,64 €	36 436,58 €	17 205,68 €	- 10 464,23 €	3 062,97 €	- 13 474,25 €
Margem de Segurança	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
Necessidades de financiamento	56 429,09 €	37 165,31 €	17 549,80 €	- 10 673,52 €	3 124,22 €	- 13 743,74 €
<hr/>						
Fontes de Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos	- €	- €	87 733,69 €	103 319,35 €	137 455,41 €	152 047,41 €
Capital Realizado	20 000,00 €	40 000,00 €				
Subsídios	37 440,00 €					
TOTAL	57 440,00 €	40 000,00 €	87 733,69 €	103 319,35 €	137 455,41 €	152 047,41 €

CMVMC e FSE

Através da previsão de vendas calculamos os custos dos Fornecimentos e Serviços Externos e o Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas que numa fase posterior permitirão analisar as Necessidades de Fundo de Maneio. O cálculo da margem bruta (CMVMC) está detalhado nos Anexo LXXI a Anexo LXXV.

Tabela XXXIII - Mapa de Custos com FSE

(Fonte: Autor)

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS						
Serviços Especializados						
Trabalhos Especializados	6 165,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €	225,00 €
Publicidade e Propaganda	10 000,00 €	15 000,00 €	20 000,00 €	25 000,00 €	30 000,00 €	35 000,00 €
Honorários	1 200,00 €	1 200,00 €	1 200,00 €	4 800,00 €	4 800,00 €	4 800,00 €
Conservação e Reparação	500,00 €	500,00 €	500,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
Materiais						
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	663,54 €	360,03 €	427,28 €	581,78 €	666,48 €	776,08 €
Livros e documentação técnica	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €	120,00 €
Material de escritório	572,11 €	606,64 €	822,52 €	908,92 €	995,32 €	1 009,52 €
Energia e Fluídos						
Electricidade	3 559,53 €	3 559,53 €	4 298,37 €	4 298,37 €	5 265,05 €	5 265,05 €
Combustíveis	15 271,85 €	34 526,59 €	36 574,34 €	44 802,07 €	55 568,38 €	65 640,67 €
Água	120,00 €	330,24 €	346,75 €	364,09 €	382,29 €	401,41 €
Serviços Diversos						
Rendas e alugueres	9 600,00 €	9 600,00 €	9 600,00 €	9 600,00 €	9 600,00 €	9 600,00 €
Comunicação	14 259,60 €	31 921,20 €	34 324,80 €	42 048,00 €	52 152,00 €	61 604,40 €
Seguros	628,12 €	1 603,34 €	2 092,09 €	2 092,09 €	2 104,39 €	2 104,39 €
Contencioso e notariado	300,00 €					
Limpeza, higiene e conforto	6 453,95 €	6 423,39 €	6 423,39 €	6 423,39 €	6 423,39 €	6 423,39 €
TOTAL FSE	69 413,70 €	105 975,96 €	116 954,54 €	142 263,71 €	169 302,30 €	193 969,91 €

Tabela XXXIV – CMVMC

(Fonte: Autor)

CMVMC	MARGEM BRUTA
Produtos por inteiro	50%
Produtos descascados e cortados	60%
Produtos congelados	60%

Os custos com pessoal não serão apresentados neste rúbrica devido a já estarem inseridos no capítulo “Recursos Humanos” na Tabela XXI - Custos com o pessoal - preços correntes.

Necessidades de Fundo de Maneio

Após o desenvolvimento dos mapas de receitas, investimentos e custos vamos determinar as Necessidades de Fundo de Maneio. Este capítulo está responsável pela necessidade de investimento em inventários, conceder crédito a clientes, receber crédito de fornecedores e gestão da tesouraria ao nível da segurança dos pagamentos e recebimentos. Na Tabela XXXV - Mapa das Necessidades de Fundo de Maneio podemos apurar que a liquidez do projeto é garantida através da superioridade dos recursos financeiros libertos pela exploração relativamente às necessidades financeiras.

Tabela XXXV - Mapa das Necessidades de Fundo de Maneio

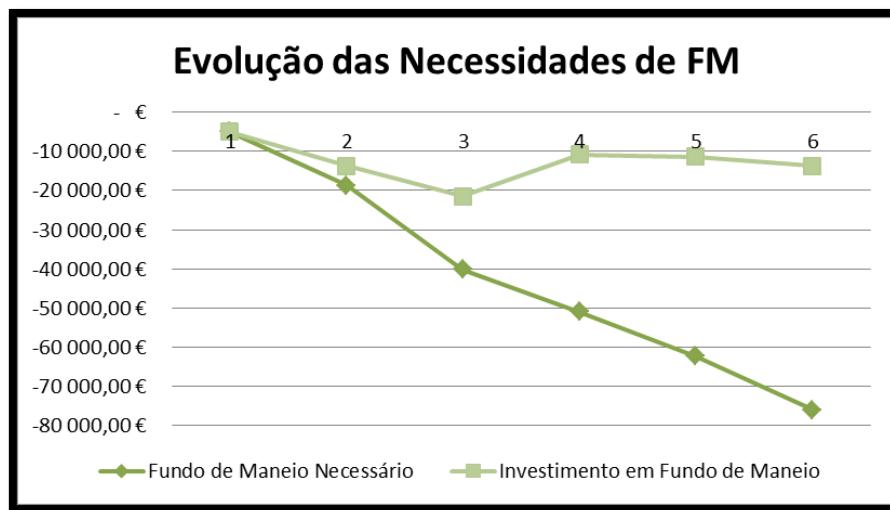
(Fonte: Autor)

MAPA DAS NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO - A PREÇOS CONSTANTES							
Ano	Prazo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO							
Reserva de Segurança		5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Inventários	5	845,83 €	1 903,13 €	4 334,30 €	5 309,52 €	6 448,76 €	7 717,63 €
Clientes	5	2 080,75 €	4 681,69 €	10 870,10 €	13 315,87 €	16 216,86 €	19 463,74 €
TOTAL das NFM		7 926,58 €	11 584,81 €	20 204,40 €	23 625,40 €	27 665,62 €	32 181,37 €
RECURSOS FUNDO DE MANEIO							
Fornecedores	30	12 860,95 €	24 026,43 €	43 044,99 €	52 678,35 €	63 650,55 €	75 349,87 €
Estado	30	86,55 €	6 257,98 €	17 309,17 €	21 869,70 €	26 272,99 €	32 872,34 €
TOTAL dos RFM		12 947,51 €	30 284,41 €	60 354,16 €	74 548,05 €	89 923,54 €	108 222,21 €
Fundo de Maneio Necessário		- 5 020,92 €	- 18 699,60 €	- 40 149,75 €	- 50 922,65 €	- 62 257,92 €	- 76 040,84 €
Investimento em Fundo de Maneio		- 5 020,92 €	- 13 678,67 €	- 21 450,16 €	- 10 772,90 €	- 11 335,26 €	- 13 782,92 €

Ao investigarmos a evolução das Necessidades de Fundo de Maneio presente no Gráfico III - Evolução das Necessidades de Fundo de Maneio verificamos que as mesmas vão diminuindo ao longo do período do projeto. Este crescimento ocorre devido ao constante aumento dos custos com pessoal, FSE e matérias, tal como, a correta gestão de inventários e de pagamentos e recebimentos.

Gráfico III - Evolução das Necessidades de Fundo de Maneio

(Fonte: Autor)



Mapa de Cash-Flow

Relativamente ao *cash-flow* do projeto, apresentado na Tabela XXXVI - Mapa de Cash-Flow, podemos verificar um crescimento constante até 2021. Durante os primeiros dois anos os *cash-flows* são sempre negativos devido ao período de implementação do negócio. Os *cash-flows* começam a ser positivos em 2019. Os valores acumulados dos *cash-flows* são positivos a partir de 2019 demonstrando o retorno do investimento.

Tabela XXXVI - Mapa de Cash-Flow

(Fonte: Autor)

MAPA SÍNTSE DO CASH-FLOW - A PREÇOS CORRENTES						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RECURSOS FINANCEIROS						
Meios Libertos do Projeto	- 36 240,39 €	- 23 312,59 €	87 733,69 €	103 319,35 €	137 455,41 €	152 047,41 €
Desinvestimento em Fundo de Maneio	5 020,92 €	13 678,67 €	21 450,16 €	10 772,90 €	11 335,26 €	13 782,92 €
TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS	- 31 219,47 €	- 9 633,92 €	109 183,84 €	114 092,26 €	148 790,67 €	165 830,33 €
NECESSIDADES FINANCEIRAS						
Investimento em Capital Fixo	- 60 343,56 €	- 50 115,25 €	- 38 655,84 €	- 308,67 €	- 14 398,23 €	- 308,67 €
Invetsimento em Fundo de Maneio	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS	- 60 343,56 €	- 50 115,25 €	- 38 655,84 €	- 308,67 €	- 14 398,23 €	- 308,67 €
CASH-FLOW LÍQUIDO DO PROJETO	- 91 563,03 €	- 59 749,17 €	70 528,00 €	113 783,59 €	134 392,44 €	165 521,66 €
CASH-FLOW ACUMULADO	- 91 563,03 €	- 151 312,20 €	- 80 784,19 €	32 999,39 €	167 391,83 €	332 913,49 €

Avaliação Económica do Projeto

Com base na Tabela XXXVII pode-se concluir que o projeto Plus Farmer é viável, ao apresentar um VAL positivo no valor de 69.331,06 €. Para o cálculo do mesmo utilizamos um prémio de risco de 19,58%, adaptado à indústria em que a empresa se insere. A viabilidade é reforçada por uma taxa interna de rendibilidade de 41%.

Tabela XXXVII - Mapa de Avaliação Económica do Projeto

(Fonte: Autor)

AVALIAÇÃO ECONÓMICA DO PROJETO - A PREÇOS CORRENTES						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	- 93 839,35 €	- 63 696,69 €	70 490,91 €	113 783,59 €	134 392,44 €	165 521,66 €
Taxa de juro de ativos sem risco	4,00%	4,12%	4,24%	4,37%	4,50%	4,64%
Prémio de risco de mercado	19,58%	19,58%	19,58%	19,58%	19,58%	19,58%
Taxa de atualização	24,36%	24,51%	24,65%	24,81%	24,96%	25,13%
Fator de atualização	1	1,2451	1,5520	1,9370	2,4206	3,0288
Fluxos atualizados	- 93 839,35 €	- 51 159,25 €	45 418,47 €	58 740,95 €	55 520,44 €	54 649,81 €
Fluxos atualizados acumulados	- 93 839,35 €	- 144 998,60 €	- 99 580,14 €	- 40 839,19 €	14 681,25 €	69 331,06 €
VAL	69 331,06 €					
TIR	41%					
Pay Back Period	4 anos					

Plano Financeiro

Depois de realizada a Avaliação Financeira do Projeto é importante concluir os seguintes mapas que resumem toda a atividade da empresa e definir as Origens e Aplicações de Fundos do projeto. A Tabela XXXVIII é um estudo alternativo da análise de liquidez da empresa e que permite examinar a capacidade para gerar meios líquidos para fazer face às necessidades de pagamentos.

Sublinha-se novamente que 60% do financiamento de médio/longo prazo é suportado por capitais próprios e 40% através de subsídios comunitários. De modo a satisfazer as

necessidades de liquidez recorremos a empréstimos de curto prazo, até que o negócio possua a capacidade necessária para disponibilizar os recursos necessários.

Tabela XXXVIII - Mapa do Plano Financeiro

(Fonte: Autor)

Ano	PLANO FINANCEIRO - A PREÇOS CORRENTES					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	- 47 945,93 €	- 34 932,91 €	99 880,89 €	119 169,75 €	162 074,63 €	184 810,79 €
Capital Realizado (entrada de fundos)	20 000,00 €	40 000,00 €	- €	- €	- €	- €
Outros Instrumentos de Capital	37 440,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Desinvestimento em Fundo de Maneio	5 020,92 €	13 678,67 €	21 450,16 €	10 772,90 €	11 335,26 €	13 782,92 €
Proveitos Financeiros	- €	- €	- €	647,49 €	1 431,68 €	2 310,20 €
TOTAL DAS ORIGENS	14 515,00 €	18 745,76 €	121 331,04 €	130 590,14 €	174 841,58 €	200 903,91 €
APLICAÇÃO DE FUNDOS						
Investimento em Capital Fixo	60 343,56 €	50 115,25 €	38 655,84 €	308,67 €	14 398,23 €	308,67 €
Imposto sobre os Lucros		- €	- €	- €	3 605,19 €	24 891,24 €
Encargos Financeiros	2 276,32 €	3 947,52 €	37,09 €	- €	- €	- €
TOTAL DAS APLICAÇÕES	62 619,88 €	54 062,77 €	38 692,93 €	308,67 €	18 003,42 €	25 199,91 €
Saldo da Tesouraria Anual	- 48 104,89 €	- 35 317,01 €	82 638,11 €	130 281,47 €	156 838,16 €	175 704,00 €
Saldo da Tesouraria Acumulado	- 48 104,89 €	- 83 421,90 €	-	783,79 €	129 497,68 €	286 335,84 €
EMPRÉSTIMO CURTO PRAZO	48 104,89 €	83 421,90 €	783,79 €	- €	- €	- €

Demonstração de Resultados e Balanço

No Mapa da Demonstração de Resultados (*Consultar: Tabela XXXIX*) focamo-nos no resumo dos resultados das contas de exploração. O documento regista um crescimento positivo do EBITDA ao longo do projeto com ênfase a partir de 2018. Esta evolução foi conseguida através do lançamento de novos produtos (produtos cortados e descascados) e da consolidação dos produtos por inteiro.

Tabela XXXIX - Mapa da Demonstração de Resultados

(Fonte: Autor)

Ano	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS - A PREÇOS CORRENTES					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e Prestações de Serviços	121 800,00 €	274 050,00 €	636 298,55 €	779 465,73 €	949 279,41 €	1 139 340,87 €
C.M.V.M.C.	60 900,00 €	137 025,00 €	312 069,92 €	382 285,66 €	464 311,00 €	555 669,19 €
MARGEM BRUTA	60 900,00 €	137 025,00 €	324 228,63 €	397 180,08 €	484 968,41 €	583 671,68 €
Fornecimentos e Serviços Externos	69 413,70 €	105 975,96 €	116 954,54 €	142 263,71 €	169 302,30 €	193 969,91 €
Custos com o Pessoal	39 432,23 €	65 981,95 €	107 393,20 €	135 746,61 €	153 591,48 €	204 890,98 €
EBITDA	- 47 945,93 €	- 34 932,91 €	99 880,89 €	119 169,75 €	162 074,63 €	184 810,79 €
Amortizações do Exercício	13 662,14 €	26 226,68 €	35 948,26 €	35 746,60 €	32 499,77 €	12 371,93 €
EBIT	- 61 608,07 €	- 61 159,59 €	63 932,62 €	83 423,15 €	129 574,86 €	172 438,86 €
Juros e Rendimentos Obtidos	- €	- €	- €	647,49 €	1 431,68 €	2 310,20 €
Juros e Gastos Suportados	2 276,32 €	3 947,52 €	37,09 €	- €	- €	- €
RESULTADOS ANTES DOS IMPOSTOS	- 63 884,39 €	- 65 107,11 €	63 895,53 €	84 070,64 €	131 006,54 €	174 749,06 €
Imposto sobre o Rendimento do Período	0	0	0	3 605,19 €	24 891,24 €	33 202,32 €
RESULTADO LÍQUIDO	- 63 884,39 €	- 65 107,11 €	63 895,53 €	80 465,45 €	106 115,30 €	141 546,74 €

Por fim, é apresentado o balanço previsional da empresa, destacando o forte investimento em ativo não corrente durante os quatro primeiros anos do projeto (*Consultar: Tabela XL*). A partir do ano de 2019 o passivo está completamente

controlado e possuímos recursos financeiros necessários para equilibrar as contas da empresa.

Tabela XL - Mapa do Balanço

(Fonte: Autor)

BALANÇO - A PREÇOS CORRENTES						
Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ATIVO						
ATIVO NÃO CORRENTE						
Ativo Fixo Tângivel	46 072,32 €	69 979,67 €	69 515,56 €	35 824,27 €	12 762,68 €	4 032,72 €
Ativo Intângivel	609,10 €	590,32 €	3 762,01 €	2 015,37 €	6 975,42 €	3 642,12 €
Subtotal	46 681,42 €	70 569,99 €	73 277,57 €	37 839,64 €	19 738,10 €	7 674,84 €
ATIVO CORRENTE						
Inventários	845,83 €	1 903,13 €	4 334,30 €	5 309,52 €	6 448,76 €	7 717,63 €
Clientes	2 080,75 €	4 681,69 €	10 870,10 €	13 315,87 €	16 216,86 €	19 463,74 €
Outros Depósitos Bancários	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	134 497,68 €	291 335,84 €	467 039,84 €
Subtotal	7 926,58 €	11 584,81 €	20 204,40 €	153 123,08 €	314 001,47 €	494 221,21 €
TOTAL DO ATIVO	54 608,00 €	82 154,80 €	93 481,97 €	190 962,72 €	333 739,56 €	501 896,05 €
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	20 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €	60 000,00 €
Reservas	- 63 884,39 €	- 128 991,51 €	- 65 095,97 €	15 369,48 €	121 484,78 €	
Outras variações no Capital Próprio	37 440,00 €	37 440,00 €	37 440,00 €	37 440,00 €	37 440,00 €	37 440,00 €
Resultado Líquido do Período	- 63 884,39 €	- 65 107,11 €	63 895,53 €	80 465,45 €	106 115,30 €	141 546,74 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	- 6 444,39 €	- 31 551,51 €	32 344,03 €	112 809,48 €	218 924,78 €	360 471,52 €
PASSIVO						
PASSIVO CORRENTE						
Fornecedores	12 860,95 €	24 026,43 €	43 044,99 €	52 678,35 €	63 650,55 €	75 349,87 €
EOEP	86,55 €	6 257,98 €	17 309,17 €	25 474,89 €	51 164,23 €	66 074,66 €
Financiamentos Obtidos	48 104,89 €	83 421,90 €	783,79 €	- €	- €	- €
TOTAL DO PASSIVO	61 052,39 €	113 706,31 €	61 137,95 €	78 153,24 €	114 814,78 €	141 424,53 €

Análise de Sensibilidade

Neste capítulo é apresentado a análise de sensibilidade que permitirá compreender a evolução do VAL, da TIR e do *Pay Back Period* em diversos cenários distintos. Através desta análise procuramos descobrir o ponto, a partir do qual deixa de ser viável o projeto e entender a sensibilidade das movimentações do risco de mercado.

Na Tabela XLI apresentamos uma análise de sensibilidade à variação do volume de vendas. A previsão de vendas não pode diminuir mais do que 8% para que o negócio continue viável.

Tabela XLI – Análise de Sensibilidade à variação do Volume de Vendas

(Fonte: Autor)

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE À VARIAÇÃO DO VOLUME DE VENDAS - A PREÇOS CORRENTES			
	Avaliação Económica		
	VAL	TIR	PP
Reducindo 8% da previsão de vendas	554,00 €	25%	5 anos
Cenário atual	69 331,06 €	41%	4 anos

Num segundo plano, analisamos a sensibilidade à variação dos custos das matérias consumidas. Apuramos que uma variação de 9% coloca em questão a exequibilidade do projeto, levando do VAL para valores negativos.

Tabela XLII - Análise de Sensibilidade à variação dos CMC

Fonte: Autor)

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE À VARIAÇÃO DOS CMC - A PREÇOS CORRENTES			
Avaliação Económica	VAL	TIR	PP
Reduzindo 9% de CMC previstas	30 947,00 €	8%	5 anos
Cenário atual	69 331,06 €	41%	4 anos

11 - Conclusões

O Plano de Negócios: Plus Farmer – Loja Online de Produtos Agroalimentares apresentou como principal objectivo, a análise económica e financeira de uma plataforma de *e-commerce* que permite conectar produtores com clientes, garantindo uma relação *win-win* a todos os intervenientes do mercado agrícola biológico.

A utilização do e-commerce apresenta vantagens para todos os intervenientes do negócio. Permitindo movimentações mais rápidas, baratas e convenientes comparadas com os métodos tradicionais. A Plus Farmer beneficia de redução de custos, aumento da satisfação dos clientes e capacidade para aumentar as vendas com menos custos. As vantagens principais para os consumidores são a melhoria da experiência de compra e facilidade de comparar informação. Os riscos do e-commerce são o receio do consumidor no ato de pré-compra, compras baseadas em fotografias sem manuseio do produto, questões relacionadas com segurança e privacidade e dificuldade de devolução de produtos.

A Plus Farmer estabeleceu uma estratégia de focalização no nicho de mercado dos produtos biológicos e com utilização de um novo canal de distribuição: entrega dos produtos no local determinado. A empresa possui uma estrutura de custos reduzida, contribuindo para isso a estratégia de recursos humanos e a minimização de custos de transporte. A eficiência e eficácia de processos e procedimentos são fundamentais para o desenvolvimento deste tipo de negócios.

Com a introdução do projeto no mercado é expectável que os principais *goals* do negócio sejam realizados. A Plus Farmer ao garantir a satisfação dos intervenientes do mercado, a facilitação do consumo dos produtos biológicos e a melhoria da qualidade de vida dos consumidores estará mais perto de atingir os resultados desejados.

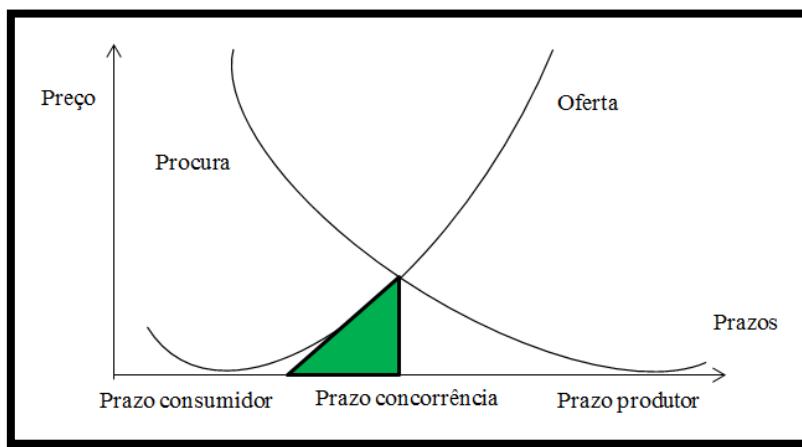
A previsão de vendas é ambiciosa. No entanto, com a mudança das necessidades e exigências dos consumidores podemos referir que o mercado dos produtos biológicos está numa fase inicial. A venda de 53.670 produtos em 2016 e 526.206 em 2021 é um cenário que nos propomos a concretizar. A entrega de 30 encomendas diárias em 2016 e 292 em 2021 é realizável através da capacidade da organização em tratar das encomendas e da localização. Em 2018 e 2020 vamos lançar novos produtos, seguindo a nossa aposta em Investigação & Desenvolvimento. A empresa espera registar resultados positivos a partir de 2018 e efetuar o retorno do investimento em 2019.

De acordo com o estudo desenvolvido na avaliação financeira do projeto concluímos que o projeto é viável. Alegando um VAL positivo de 69.331 €, uma TIR de 41% e um retorno de investimento em quatro anos.

Como conclusões finais, através do Gráfico IV verificamos que os consumidores ao desejarem produtos de qualidade superior, ao melhor preço do mercado e com um serviço com prazos de entrega mais curtos comparativamente à concorrência têm na Plus Farmer uma solução promissora.

Gráfico IV - Conclusões finais

(Fonte: Autor)



O maior desafio deste projeto passa pela entrega dos produtos ao consumidor final dentro dos prazos estabelecidos. A comunicação dos produtos /site aos consumidores é o ponto-chave da aceitação no mercado. A adaptação da plataforma de e-commerce aos requisitos dos consumidores quer ao nível dos produtos, soluções, organização e facilidade de acesso é fulcral.

Apesar de ser um plano académico, existem oportunidades a explorar no mercado dos produtos biológicos. Através de estudos e análises apresentados neste Plano de Negócios, o investimento deve ser realmente considerado. Visando um problema no mercado que a Plus Farmer espera resolver.

12 – Bibliografia

Monografia:

- ACEPI/NETSONDA. (s.d.). *Barómetro trimestral do Comércio Electrónico em Portugal, 1º Trimestre de 2014 – Relatório de Resultados*.
- ALBA et al. (1997). **Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces.** *Journal of Marketing*.
- ARNOLD, J., T., LANDRY, T. D., & REYNOLDS, J. K. (2007). Retail Online Assurances: Typology Development and Empirical Analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- BARONE, M., & TIRTHANKAR, R. (2010). Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response. *Journal of Marketing*.
- BELL, D. R., GALLINO, S., & MORENO, A. (2015). Como Vencer Num Mundo Omnicanal. *Revista Executive*.
- BOLSETH, S., & SOLEM, O. (2001). Strategic implications on E-logistics. *Norwegian University of Science and Technology*.
- BRETTHAUER, K. M., MAHAR, S., & VENAKATARAMANAN, M. (2010). Inventory and distribution strategies for retail/e-tail organizations. *Elsevier*.
- CARVALHO, DIAS et al. (2010). *Logistica e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Editora Sílabo.
- CARVALHO, J. C. (2010). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CHANGCHIEN, S. W., LEE, C.-F., & HSU, Y.-J. (2004). On-line personalized sales promotion in electronic commerce. *ELSEVIER*.
- CHEN, X., & ZHANG, J. (2013). Manufactur's pricing strategy for mixed retail and e-tail channels. *46 th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii, EUA: **IEE Computer Society**.

- COLTON, D. A., & ROTH, M. S. (2010). Drivers of International E-tail Performance: The Complexities of Orientations and Resources. *Journal of International Marketing*.
- (s.d.). *Decreto de lei nº166/2013 do Diário da República, 1º série – Nº251 – 27 de Dezembro de 2013*.
- (s.d.). *Decreto de lei nº24/2014 do Diário da República, 1º série – Nº32 – 14 de Fevereiro de 2014*.
- DUARTE, C., & ESPERANÇA, J. P. (2012). **EMPREENDEDORISMO e Planeamento Financeiro**. Lisboa: Edições Sílabo.
- FRISCHMANN, T., HINZ, O., & SKIERA, B. (2012). Reitailer's Use of Shipping Cost Strategies Free Shipping or Partitioned Prices? *International Journal of Electronic Commerce*.
- GHEMAWAT, P. (2004). Leadership Online (A): Barnes & Nobles vs Amazon.com. *Harvard Business School*, 1-9.
- GREWAL, D., AILAWADI, K. L., GAURI, D., HALL, K., & KOPALLE, P. &. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions . *Journal of Retailing* , S43-S52.
- HORTINHA, J. (2001). *e-Marketing*. Lisboa: Editora Sílabo.
- INE. (2012). *Anuários Estatísticos Regionais* . Obtido em Dezembro de 2014, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=Anu%C3%A1rios+estat%C3%ADsticos+regionais&frm_modo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=o_ine_area_Publicacoes&xlang=pt
- INMAN, JEFFREY, J., WINER, R. S., & FERRARO, R. (2009). The Interplay between Category Characteristics, Customer Characteristics, and Costumer Activities on In-Store Decision Making. *Journal of Marketing*, 19-20.
- JEFFERS, P. I., & NAULT, B. R. (2011). Why Competition form a multi-channel E-Tailer Does Not Always Benefit Consumers. *Decision Sciences Journal* .
- JOHNSTON, L. (2008). E-Commerce Customer Satisfaction Up: Study. *Twice*.

- KUKAR-KINNEY, M., & CLOSE, A. G. (2010). The determinants of consumers' online shopping cart abandonment. *Journal of Academy of Marketing Science*, 240-250.
- LEE, M. K., SHI, N., CHEUNG, C. M., LIM, K. H., & SIA, C. L. (2011). Consumer's decision to shop online: The moderating role of positive informational social influence. *ELSIVIER*.
- LEE, W. P., LIU, C. H., & LU, C. C. (2002). Intelligent agent-based systems for personalized recommendations in Internet commerce. *Expert Systems with Applications*.
- LEVANS, M. (2013). Watching the e-tail revolution, **Modern Materials Handling** . *Peerless*.
- MENDES, R., & CARVALHO, J. C. (2011). **PLANO DE NEGÓCIOS: Clínica Dentária MyDent**. Lisboa.
- MOTA, A. G., BARROSO, C. D., NUNES, J. P., & FERREIRA, M. A. (2012). **Finanças da Empresa - Teoria e Prática**. Lisboa: Edições Sílabo.
- PIZZUTTI, C., & FERNANDES, D. (2010). Effect of Recovery Efforts on Consumer Trust and Loyalty in E-tail: A Contingency Model. *International Journal of Electronic Commerce*.
- PYKE, D. F., JOHNSON, M. E., & DESMOND, P. (2001). E-fulfillment It's Harder Than It Looks. *Supply Chain Review*.
- RAYPORT, J. F., & SVIOKLA, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard Business Review*, 75-85.
- RICKER, F. R., & KALAKOTA, R. (1999). Order Fulfilment: The Hidden Key to e-Commerce Success. *Supply Chain Management Review*.
- SIMOES, F., & CARVALHO, J. C. (2013). **PLANO DE NEGÓCIO: Produção e Distribuição de Comida de Rua**. Lisboa.
- STOKES, A., & JENSEN, T. D. (2011). Co-Branding: The Effects of E-tailer and Delivery Carrier Familiarity on Price and E-tailer Perceptions. *Journal of Marketing Theory and Practice*.

TARASOFSKY, J. (2008). *Online Reservations: Increasing your Site's 'Look to Book' Ratio*. **Hotel Marketer**. Obtido em Dezembro de 2014, de http://hotelexecutive.com/business_review/1489/online-reservations-increasing-your-sites-look-to-book-ratio.

TURBAN et al. (2012). *Electronic Commerce 2012 – A Managerial and Social Networks Perspective*. Pearson Education.

VENKATESAN, R., METHA, K., & BAPNA, R. (2006). Understanding the consequences of retailer characteristics, market characteristics and online pricing strategies. **Decision Support Systems**.

WOLFINBARGER, M., & GILLY, M. C. (2001). Shopping online for freedom, control and fun. **California Management Review**, 34-55.

Net grafia:

http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/david_bernardo/detalhe/a_morte_do_ecommerce_e_nao_so.html

<http://www.gestordeconteudos.com/tabid/3850/Default.aspx>

<http://www.fibra.pt/internet/4261-retalho-consumidores-cedem-cada-vez-mais-dados-online.html>

<http://www.computerworld.com.pt/2014/04/16/aplicacao-de-novas-leis-no-ecommerce-tem-de-ser-flexivel/>

<http://ecommercenews.eu/ecommerce-per-country/ecommerce-portugal/>

<http://www.publico.pt/economia/noticia/vendas-no-comercio-a-retalho-melhoraram-em-maio-1661032>

<http://www.publico.pt/economia/noticia/portugal-cresce-26-no-comercio-a-retalho-e-contraria-tendencia-de-queda-na-ue-1668506>

<http://www.briefing.pt/fibra/30320-portugal-vendas-e-clientes-crescem-acima-dos-80-no-ecommerce.html>

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/portugueses_querem_comprar_mais_online_no_natal.html

<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1c45.aspx>

<http://www.estrategiadigital.pt/e-commerce-um-fenomeno-cada-vez-mais-portugues/>

<http://marketeer.pt/2012/03/29/o-retalho-online-em-portugal/>

<http://observador.pt/2014/12/10/banco-de-portugal-mantem-previsao-de-crescimento-de-15-em-2015/>

<http://expresso.sapo.pt/portugal-2015-para-a-ocde-taxa-de-desemprego-de-147-portugal-2014-para-o-governo-142=f888138>

<http://visao.sapo.pt/quase-metade-da-populacao-esta-a-tentar-controlar-o-peso-estudo=f814209>

<http://www.hipersuper.pt/2014/11/11/bpi-preve-uma-deflacao-no-retalho-alimentar-em-2015/>

<http://www.deco.proteste.pt/alimentacao/produtos-alimentares/noticia/supermercados-jumbo-reforca-a-lideranca-nos-precos>

<http://observador.pt/2014/06/17/apenas-8-dos-portugueses-fazem-compras-de-supermercado-online/>

<http://www.sativa.pt/Uploads/%7BF051C0A2-D272-4693-8F5D-9CFA1B4BCE57%7D.pdf>

<http://expresso.sapo.pt/economia/numero-de-novas-empresas-cresce-118-no-inicio-de-2015=f920948>

http://economico.sapo.pt/noticias/saiba-quanto-custa-fazer-compras-online_112582.html

http://www.auchan.pt/CMS/Servicos/Pages/NasLojas_ServicoEntregas.aspx

<http://www.jumbo.pt>

<http://www.continente.pt>

<http://www.continente.pt/services.aspx>

<http://www.elcorteingles.pt>

http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/prod_agric/agric_biologica_a.html

<http://www.publico.pt/economia/noticia/vendas-no-retalho-alimentar-cairam-12-em-2014-1694808>

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/mercado_biol%20gico_a_conquista_de_terro.html

http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/agricultura.pdf

http://www.anje.pt/system/files/items/10/original/guia_empreendedorismo_loja_virtual_biol%C3%B3gicos.pdf

<http://online.jornaldamadeira.pt/artigos/grande-problema-da-agricultura-em-portugal-reside-na-venda-da-produ%C3%A7%C3%A3o>

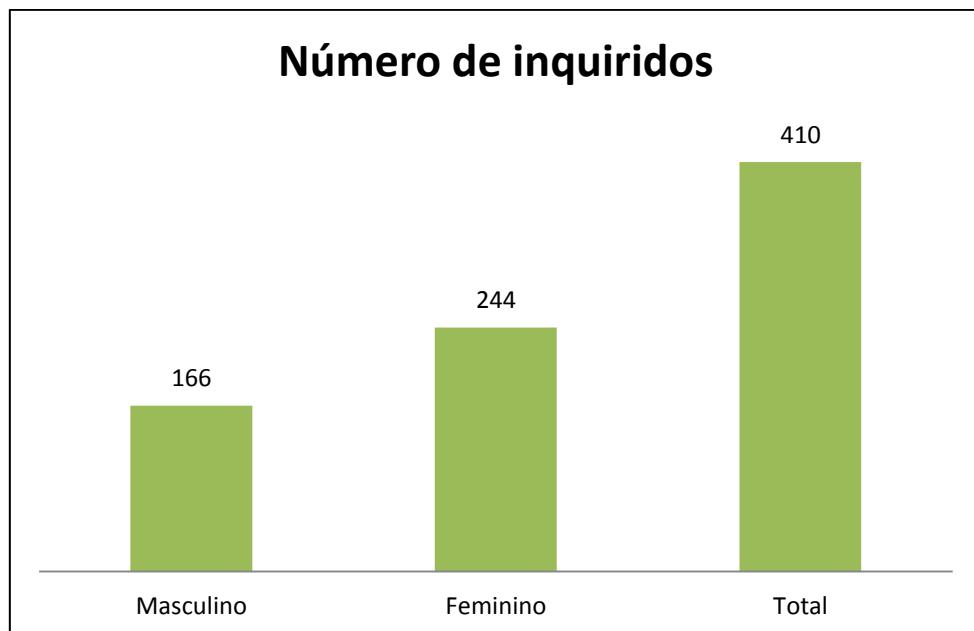
http://www.gpp.pt/pac2013/Programacao/Doc_orientacao_PDR2014-20.pdf

http://www.tsf.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=3475614

13 - Anexos

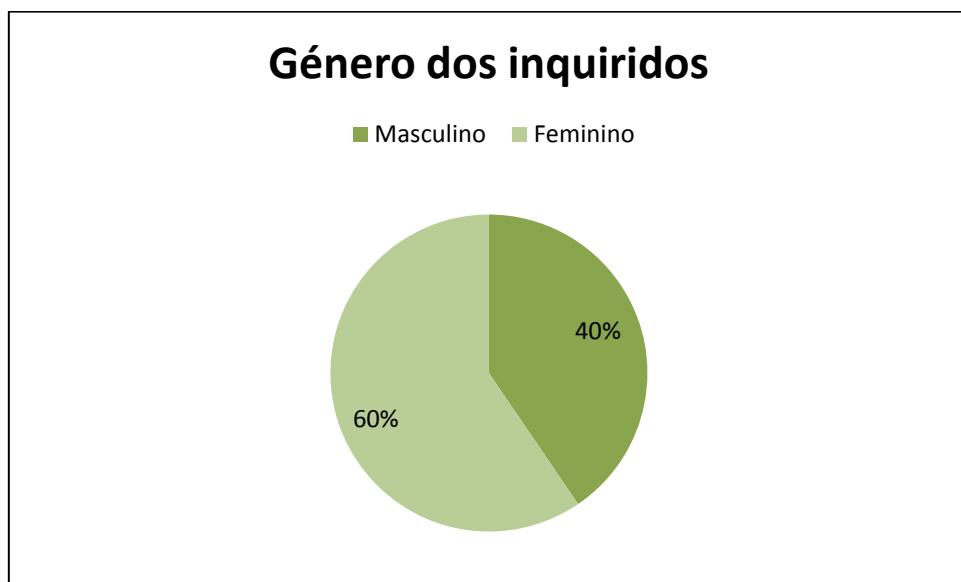
Anexo I - Número de inquiridos

(Fonte: Autor)



Anexo II - Género dos inquiridos

(Fonte: Autor)



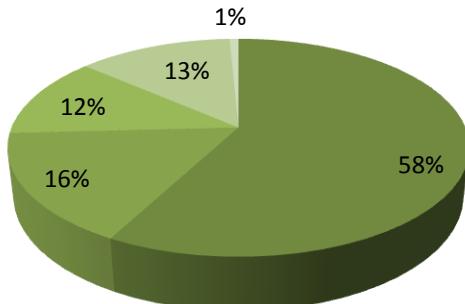
Anexo III - Idade dos inquiridos

(Fonte: Autor)

Idade dos inquiridos

■ Dos 18 até aos 30 anos ■ Dos 31 até aos 40 anos ■ Dos 41 até aos 50 anos

■ Dos 51 até aos 65 anos ■ Mais de 65

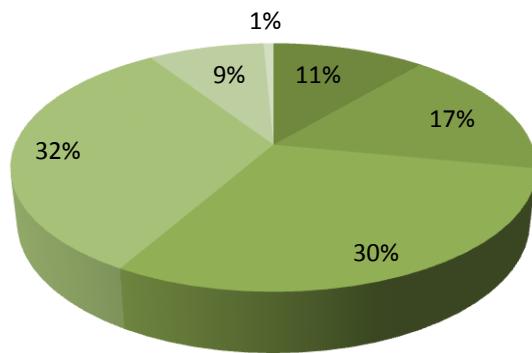


Anexo IV - Agregado familiar dos inquiridos

(Fonte: Autor)

Agregado familiar dos inquiridos

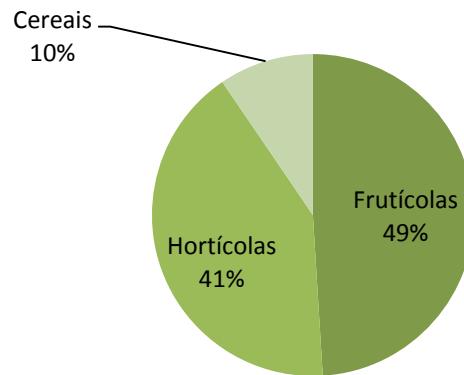
■ Um ■ Dois ■ Três ■ Quatro ■ Cinco ■ Seis



Anexo V – Produtos com maior consumo por parte dos inquiridos

(Fonte: Autor)

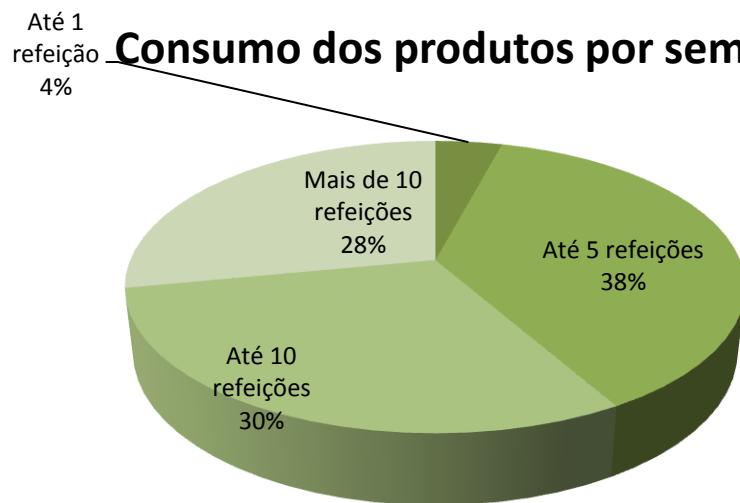
Produtos com maior consumo por parte dos inquiridos



Anexo VI – Consumo dos produtos por semana

(Fonte: Autor)

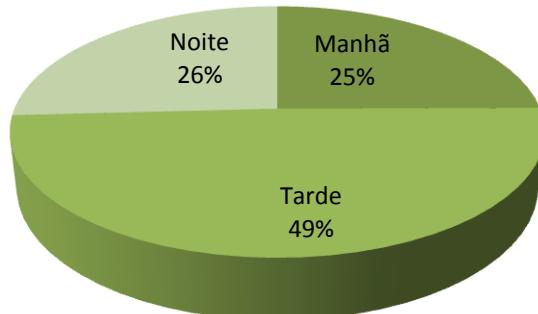
Consumo dos produtos por semana



Anexo VII – Consumo dos produtos por horário diário

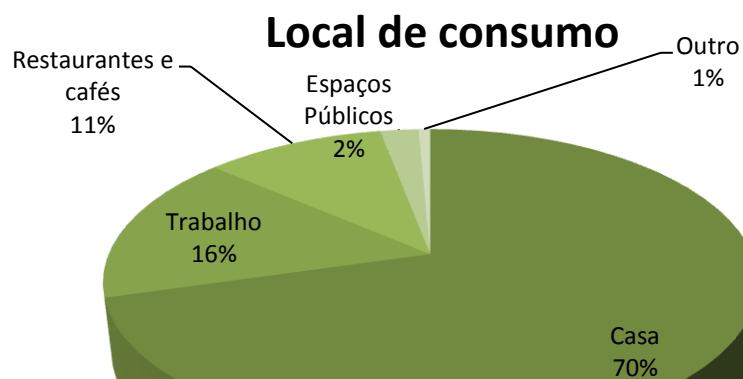
(Fonte: Autor)

Consumo dos produtos por horário diário



Anexo VIII - Local de consumo

(Fonte: Autor)

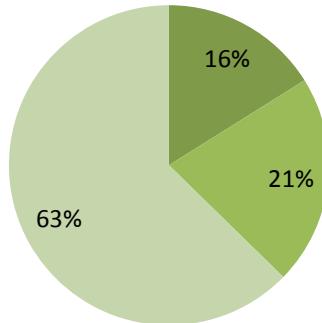


Anexo IX - Tipo de produtos com maior regularidade de consumo

(Fonte: Autor)

Tipos de produtos com maior regularidade de consumo

■ Biológicos ■ Não biológicos ■ Biológicos e não biológicos

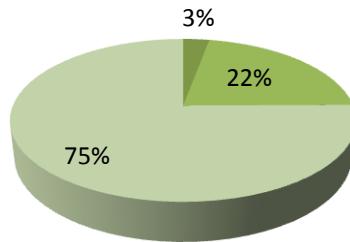


Anexo X – Habilidades académicas dos inquiridos

(Fonte: Autor)

Habilidades académicas dos inquiridos

■ 9º ano
■ 12º ano
■ Licenciatura/Pós-graduação/Mestrado/Doutoramento



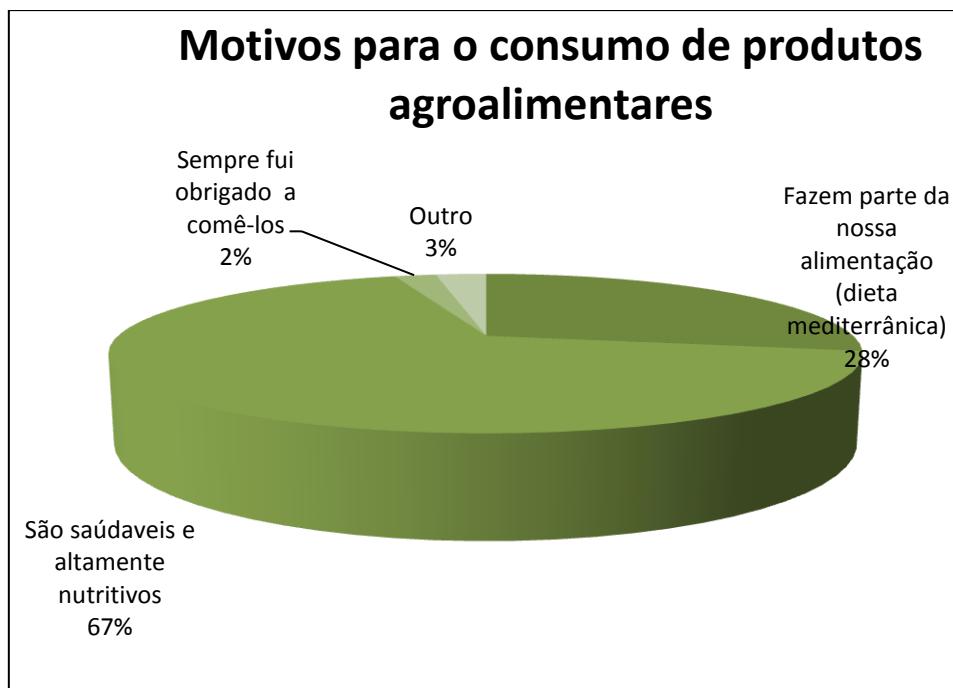
Anexo XI – O preço é a maior barreira na compra de produtos biológicos

(Fonte: Autor)



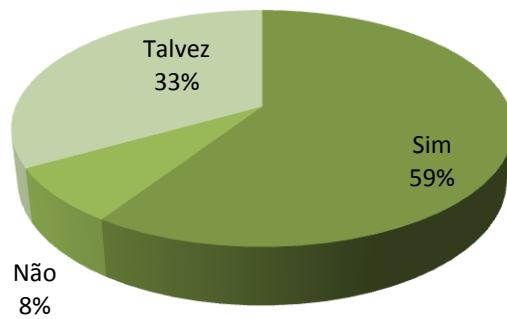
Anexo XII – Motivos para o consumo de produtos agroalimentares

(Fonte: Autor)



Anexo XIII – Interesse numa loja online que coloque os produtores ao lado dos clientes com menos intermediários
(Fonte: Autor)

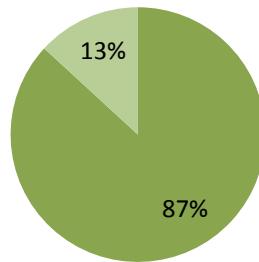
Interesse numa loja online que coloque os produtores ao lado dos clientes com menos intermediários



Anexo XIV – Reconhecimento de vantagens ao comprar na loja online de produtos agroalimentares
(Fonte: Autor)

Reconhecimento de vantagens ao comprar na loja online de produtos agroalimentares

■ Sim ■ Não



Fonte: Autor

Anexo XV - Medidas definidas pelo FMI para Portugal

(Fonte: <http://www.economias.pt/medidas-do-fmi-em-portugal/>)

Medidas Iniciais definidas pelo FMI para Portugal	
Impostos	<ul style="list-style-type: none">- Agravamento do IRS para a classe média;- Diminuição das deduções relativas a despesas com compra de casa, com saúde e com educação;- Aumento do IMI;- Descida do IMT;- Aumento das taxas moderadoras na saúde;- Aumento do IVA na factura da eletricidade;- Revisão dos produtos com taxa reduzida de IVA;
Salários	<ul style="list-style-type: none">- Aumento das pensões mínimas;- Corte nas pensões acima de 1500 euros mensais;
Função Pública	<ul style="list-style-type: none">- Redução em 15% dos cargos dirigentes da administração central e de organismos públicos;- Redução do número de municípios e juntas de freguesia;- Militares proibidos de gerar mais despesa;
Subsídio de desemprego	<ul style="list-style-type: none">- Duração do subsídio de desemprego reduzida para 18 meses;- Corte progressivo do subsídio de desemprego a partir do 6º mês;- Valor máximo de 1048 euros;
Empresas	<ul style="list-style-type: none">- Redução da taxa social única;- Venda do BPN sem preço mínimo;- Privatização da REN, TAP e EDP;- Suspensão novas parcerias público privadas.

Anexo XVI - Modelo das 5 Forças de Porter

(Fonte: Carvalho, 2010)

Análise da Indústria	Contribuição para a força					
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Ameaça de Novos Entrantes						
Investimento inicial	Baixo			X		Alto
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Alta			X		Baixo
Políticas protecionistas	Baixas			X		Altas
Facilidade de acesso à tecnologia necessária	Alta		X			Baixa
Facilidade de acesso às matérias-primas	Alta		X			Baixa
Efeitos de experiência	Baixos			X		Altos
Valor global da força	Médio Alto					
Rivalidade entre empresas na indústria						
Nº de empresas concorrentes	Alto			X		Baixo
Grau de concentração do mercado	Baixo			X		Alto
Crescimento do mercado	Baixo			X		Alto
Custos Fixos	Altos			X		Baixos
Custo de mudança para os clientes	Baixos			X		Altos
Importância estratégica do negócio	Alta		X			Baixa
Valor global da força	Alto					
Ameaça dos substitutos						
Disponibilidade de substitutos	Baixa				X	Alta
Custo de mudança para o substituto (para o cliente)	Alta			X		Baixo
Agressividade dos fornecedores dos substitutos	Baixa				X	Alta
Valor global da força	Alto					
Poder dos fornecedores						
Nº de fornecedores na indústria	Alto			X		Baixo
Importância da indústria com o cliente	Baixo			X		Alto
Volume médio de compras aos fornecedores	Baixo			X		Alto
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X			Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa				X	Alta
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa			X		Alta
Valor global da força	Médio					
Poder dos clientes						
Nº de clientes na indústria	Alto	X				Baixo
Volume médio de compras pelos clientes	Baixo				X	Alto
Custo de mudança de fornecedor (para os clientes)	Alta				X	Baixo
Importância dada à qualidade dos produtos	Baixo				X	Alto
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixo			X		Alto
Valor global da força	Médio Alto					

(Fonte: Deco Proteste)

TOTAL			MARCAS DE FABRICANTE E MAIS BARATAS		
PORTUGAL CONTINENTAL			PORTUGAL CONTINENTAL		
Jumbo	100	⊖	Jumbo	100	⊖
Pingo Doce	103	▲	Pingo Doce	105	▲
Continente Modelo	104	▼	Continente Modelo	106	▼
Lidl	104	⊖	Lidl	106	⊖
Continente	105	▼	Continente	107	▼
Intermarché Super	106	▼	Intermarché Super	108	▲
Minipreço	106	⊖	Minipreço	108	▼
Coviran	108	▲	Coviran	116	▲
Meu Super	109	▲	Spar	121	▲
Spar	111	▼	SÃO MIGUEL - PONTA DELGADA		
SÃO MIGUEL - PONTA DELGADA			Continente Modelo	100	⊖
Continente Modelo	100	⊖	Solmar	102	▲
Solmar	101	⊖	Spar	104	▲
Spar	101	⊖	TERCEIRA - ANGRA DO HEROÍSMO		
TERCEIRA - ANGRA DO HEROÍSMO			Continente Modelo	100	⊖
Continente Modelo	100	⊖	Guarita	105	▼
Guarita	102	▲	FUNCHAL		
FUNCHAL			Continente Modelo	100	⊖
Continente Modelo	100	⊖	Pingo Doce	101	▲
Pingo Doce	102	▲	Spar	117	▲
Spar	*		Mais barato ⊖ Mantém ▲ Melhorou ▼ Piorou		

■ Mais barato ⊖ Mantém ▲ Melhorou ▼ Piorou

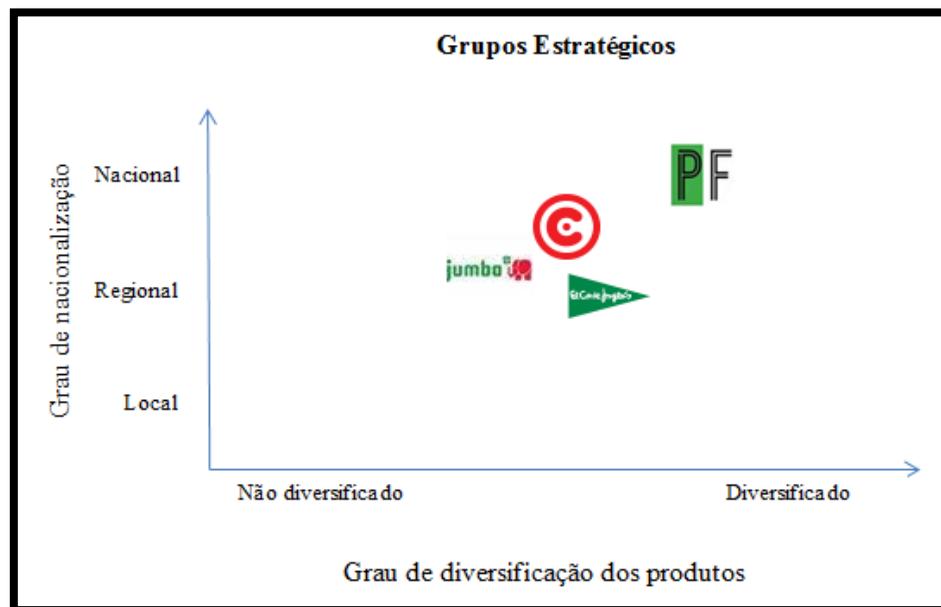
A cadeia indicada com * não vende os produtos necessários para calcular um índice fiável.

■ Mais barato ⊖ Mantém ▲ Melhorou ▼ Piorou

A cadeia indicada com * não vende os produtos necessários para calcular um índice fiável.

Anexo XVIII - Grupos Estratégicos

(Fonte: Carvalho, 2010)

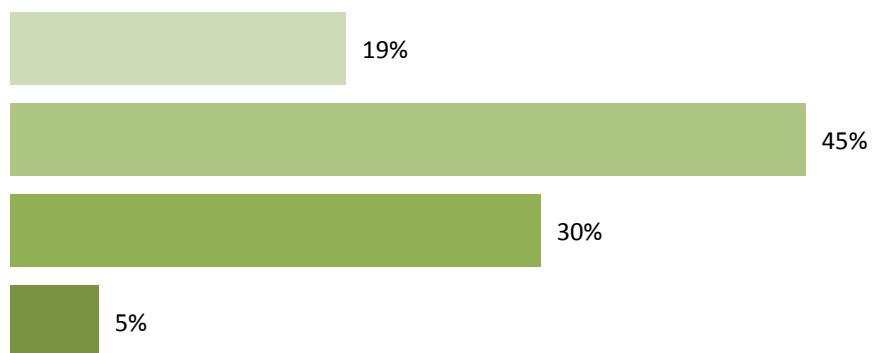


Anexo XIX - Importância em conhecer o produtor e o seu histórico

(Fonte: Autor)

Importância em conhecer o produtor e o seu histórico

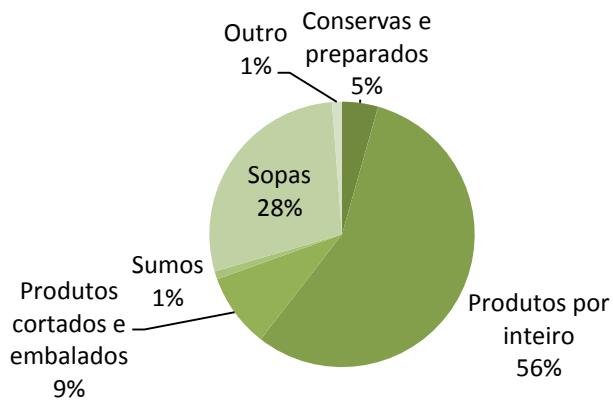
■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância



Anexo XX - Forma como se consome produtos agroalimentares em Portugal

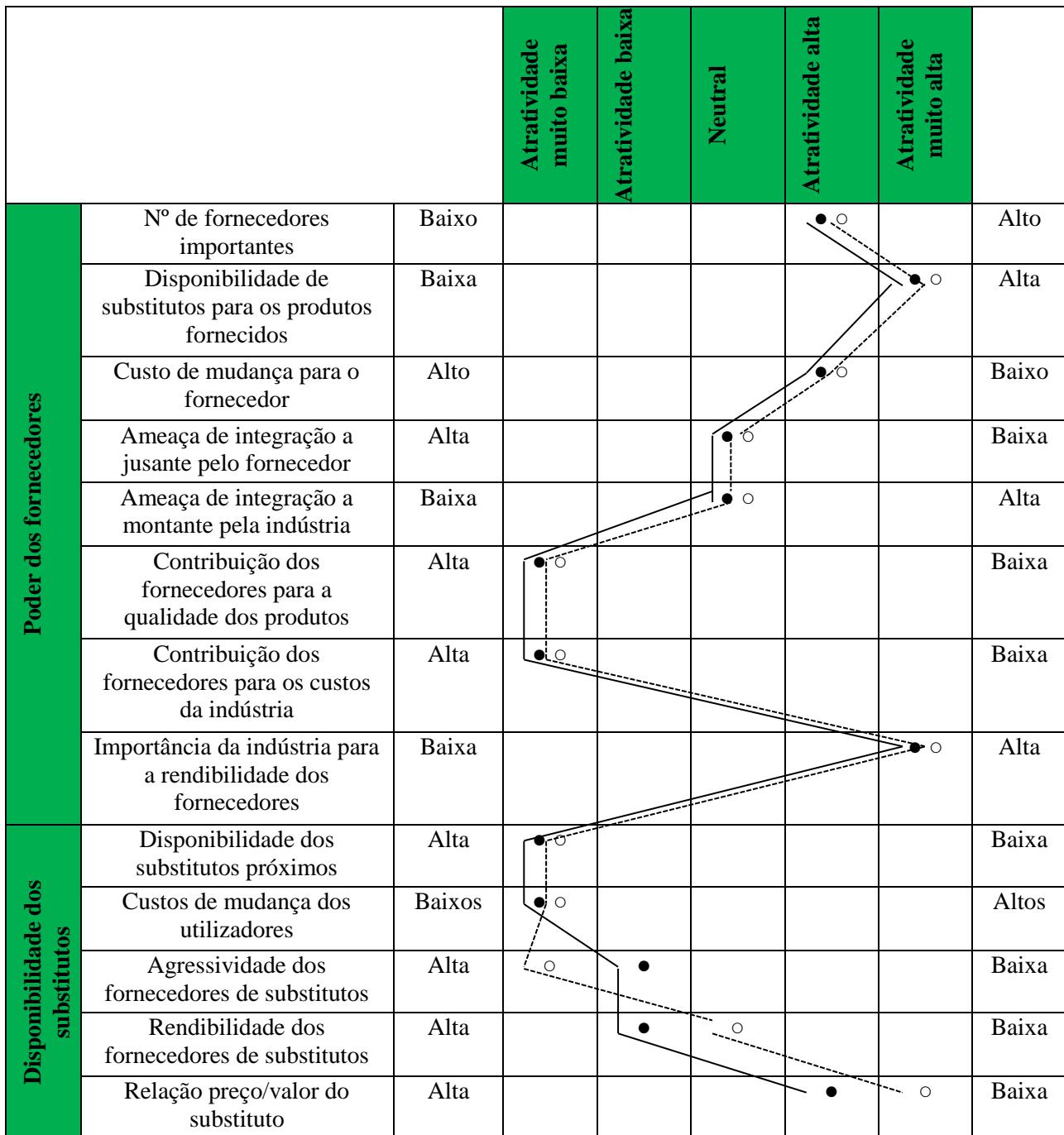
(Fonte: Autor)

De que forma consome-se produtos agrícolas em Portugal



Anexo XXI - Metodologia de Hax & Majluf

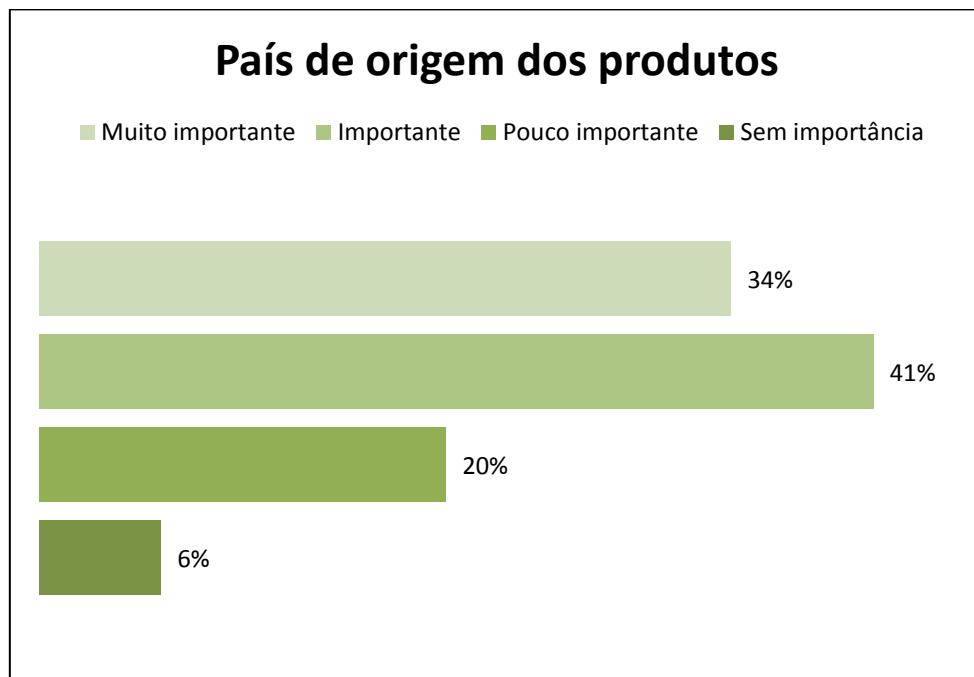
(Fonte: Carvalho, 2010)



- Situação atual
- Situação futura

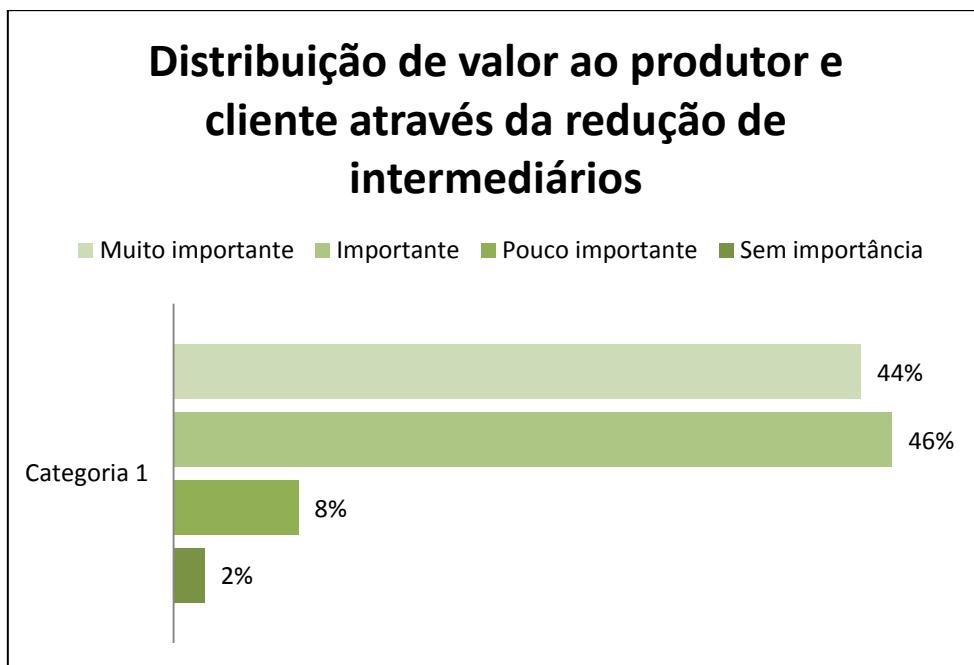
Anexo XXII - País de origem dos produtos

(Fonte: Autor)



Anexo XXIII – Distribuição de valor ao produtor e cliente através da redução de intermediários

(Fonte: Autor)



Anexo XXIV – O consumo de produtos biológicos por parte de todas as classes sociais é uma vantagem para a PF

(Fonte: Autor)

O consumo de produtos biológicos por parte de todas as classes sociais é uma vantagem para a PF

■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância



Anexo XXV - Produtos que promovem uma alimentação saudável são uma vantagem ao comprar na PF

(Fonte: Autor)

Produtos que promovem uma alimentação saudável são uma vantagem ao comprar na PF

■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância

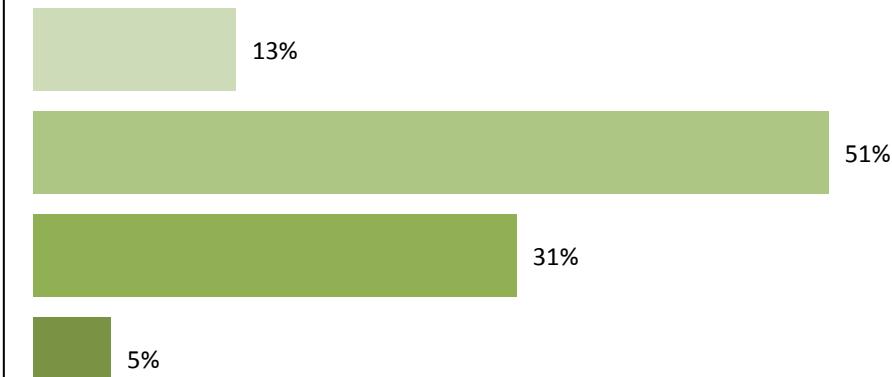


Anexo XXVI - Rapidez no tempo de atendimento

(Fonte: Autor)

Rapidez no tempo de atendimento

■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância

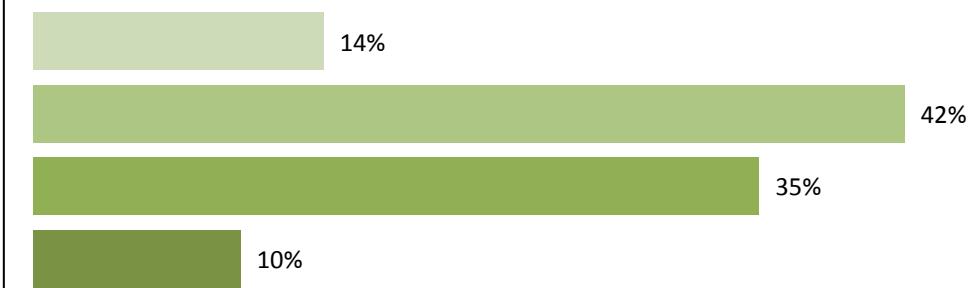


Anexo XXVII - Importância da assistência e simpatia do vendedor no momento de compra

(Fonte: Autor)

Importância da assistência e simpatia do vendedor no momento de compra

■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância

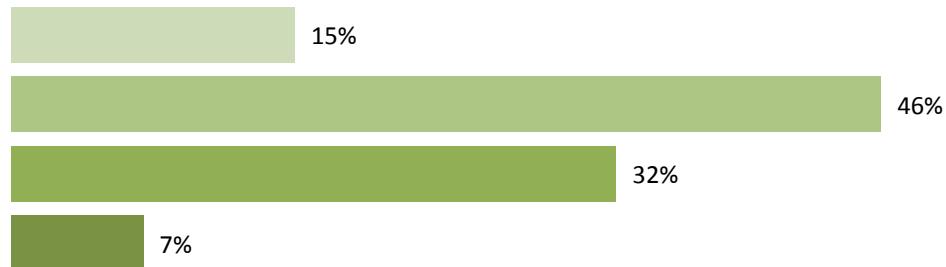


Anexo XXVIII – Importância da localização da loja no ato compra dos produtos

(Fonte: Autor)

Importância da localização da loja no ato de compra dos produtos

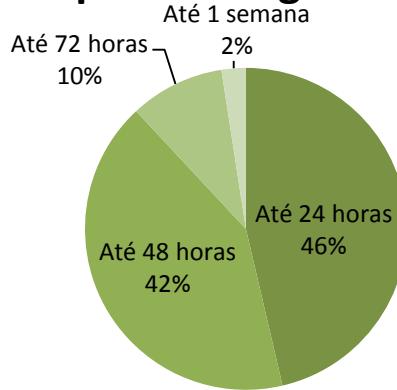
■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância



Anexo XXIX – Disponibilidade dos inquiridos em esperar pela entrega de produtos

(Fonte: Autor)

Disponibilidade dos inquiridos em esperar pela entrega de produtos



Anexo XXX - Análise SWOT

(Fonte: Autor)

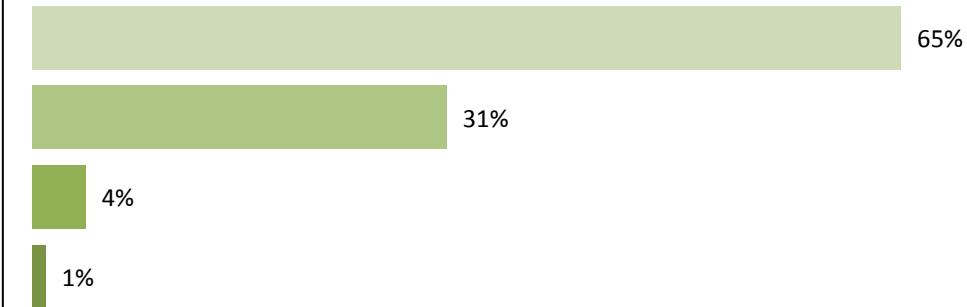
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Nenhum concorrente abrange Portugal continental por completo; - Não existe nenhuma plataforma específica para comercializar bens agrícolas via internet; - Falta de variedade de produtos biológicos especialmente fruta; - Preço elevado dos produtos biológicos praticado no mercado; - Falta do conhecimento dos produtores e da proveniência dos produtos por parte do consumidor final; - Oportunidade de abastecer os indivíduos com ideologias específicas (vegans, vegetarianos, etc.); - Sensibilização dos consumidores face a questões relacionadas com a alimentação saudável e cuidados de saúde; - Aumento das vendas <i>online</i> em Portugal; - Falta de tempo e disponibilidade por parte dos indivíduos em ir às compras; 	<ul style="list-style-type: none"> - O Continente está um passo à frente no que respeita ao comércio electrónico; - O E-commerce em Portugal situa-se numa fase embrionária; - Forte concorrência dos produtos substitutos, principalmente os produtos não biológicos; - Possibilidade dos clientes estarem fidelizados a uma marca, ou simplesmente preferirem ir buscar os produtos à loja; - Comportamento de não compra através de abandono do carrinho electrónico ou inibidores de compra; - Barreiras de entrada e de saída do mercado reduzidas; - Receio em relação à segurança, confiança e privacidade das compras em comércio electrónico; - Iva a 23%;
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Preços competitivos comparativamente com a concorrência; - Qualidade dos produtos disponibilizados; - Oferta de serviços externos a produtores sem capacidade para executá-las; - Entrega dos produtos do domicílio em prazos curtos e serviço pré e pós compra; - Loja <i>online</i> aberta 24 horas por dia durante todo o ano; - Seleção e análise de fornecedores; - Grandes encomendas aos fornecedores e com muita frequência; - Criação de marcas e parcerias fortes com <i>stakeholders</i>; - Produtos biológicos cortados e descascados e congelado; - Estudo do comportamento dos indivíduos e manutenção do cliente informado acerca das novidades da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento inicial; - Baixa notoriedade e desconhecimento do conceito de negócio numa fase inicial; - Dificuldade em ganhar quota de mercado à concorrência; - Alguma complexidade no processo de distribuição dos produtos; - Probabilidade de os fornecedores não estarem interessados em perder parte da margem por uma panóplia diversa de serviços externos;

Anexo XXXI - Produtos produzidos em Portugal é uma vantagem para a PF

(Fonte: Autor)

Produtos produzidos em Portugal é uma vantagem para a PF

■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância

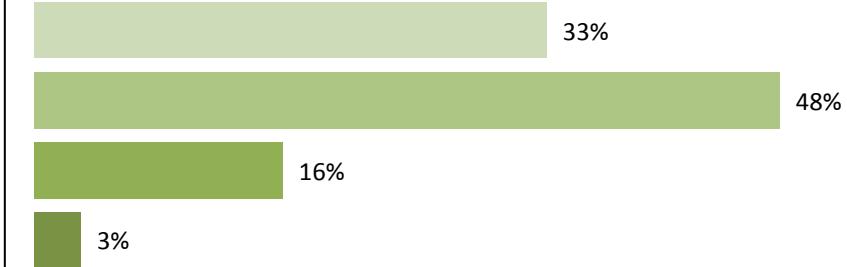


Anexo XXXII - Organização e facilidade de acesso aos produtos no site é uma vantagem para a PF

(Fonte: Autor)

Organização e facilidade de acesso aos produtos no site é uma vantagem para a PF

■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância



Anexo XXXIII - Preços praticados pelo concorrente El Corte Inglês

(Fonte: Autor)

El Corte Inglês	Preço	Unidade	Nacionalidade	Tipo
Hortícolas (retirados do site El Corte Inglês e disponíveis na loja online em 17/03/2015)				
Abóbora biológica Vasco Pinto	2,49 €	kg	Sem informação	Biológica
Couve portuguesa Vasco Pinto	2,99 €	kg	Sem informação	Biológica
Salada aromática biológica vitacress	29,90 €	Kg	Sem informação	Biológica
Salada ibérica biológica vitacress	27,90 €	Kg	Sem informação	Biológica
Alface frisada biológica	2,99 €	Kg	Sem informação	Biológica
Cebola biológica grande	1,99 €	Kg	Sem informação	Biológica
Cebola biológica pequena	2,49 €	Kg	Sem informação	Biológica
Cogumelos Shitake biológicos	24,95 €	Kg	Sem informação	Biológica
Cenoura biológica grande	1,99 €	Kg	Sem informação	Biológica
Cenoura biológica pequena	2,99 €	Kg	Sem informação	Biológica
Espinafres biológicos	2,40 €	Kg	Sem informação	Biológica
Abobora menina biológica	2,99 €	Kg	Sem informação	Biológica
El Corte Inglês	Preço	Unidade	Nacionalidade	Tipo
Frutícolas (retirados do site el corte inglês e disponíveis na loja online em 17/03/2015)				
Limão biológico Vasco Pinto	2,99 €	kg	S/ Informação	Biológica
Maça Golden Vasco Pinto	2,99 €	kg	S/ Informação	Biológica
Kiwi biológico Vasco Pinto	3,75 €	kg	S/ Informação	Biológica
Laranja biológica	2,99 €	kg	S/ Informação	Biológica

Anexo XXXIV - Preços praticados pelo concorrente Jumbo

(Fonte: Autor)

Jumbo	Preço	Unidade	Nacionalidade	Tipo
Hortícolas (retirados do site jumbo.pt e disponíveis na loja online em 17/03/2015)				
Espinafre BIO	6,30 €	kg	S/ Informação	Biológica
Cenoura BIO	1,86 €	Kg	S/ Informação	Biológica
Cebola BIO	1,59 €	Kg	S/ Informação	Biológica
Tomate cereja	6,36 €	kg	S/ Informação	Biológica
Jumbo	Preço	Unidade	Nacionalidade	Tipo
Frutícolas (retirados do site jumbo.pt e disponíveis na loja online em 17/03/2015)				
Maçã Royal BIO	2,99 €	kg	S/ Informação	Biológica
Maçã Reineta BIO	2,99 €	kg	S/ Informação	Biológica
Limão BIO	3,56 €	kg	S/ Informação	Biológica
Kiwi BIO	5,18 €	kg	S/ Informação	Biológica

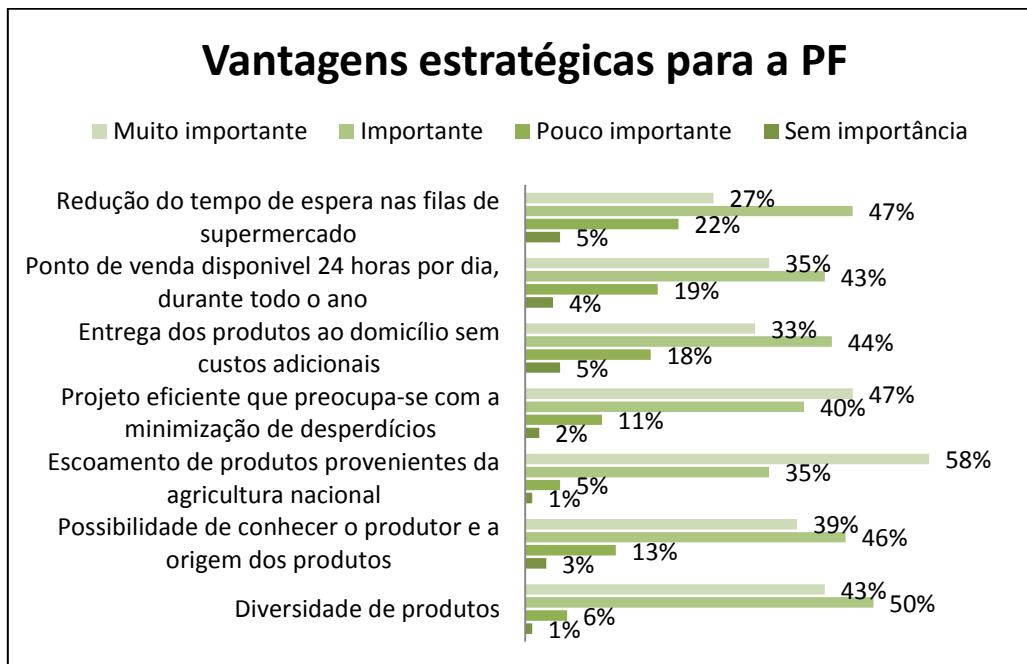
Anexo XXXV - Preços praticados pelo concorrente Continente

(Fonte: Autor)

Continente	Preço	Unidade	Nacionalidade	Tipo
Hortícolas (retirados do site continente.pt e disponíveis na loja online em 12/03/2015)				
Abóbora Biológica	1,99 €	kg	Fora	Biológica
Abóbora Hokaido Biológica	2,99 €	kg	Fora	Biológica
Cenoura biológica	1,99 €	kg	Fora	Biológica
Alface Frisada Biológico	3,29 €	Kg	Portugal	Biológica
Couve Biológico	3,59 €	Kg	Fora	Biológica
Cebola Biológica	1,99 €	Kg	Fora	Biológica
Salada Mesclum Bio Vitacress	25,90 €	Kg	Fora	Biológica
Cogumelo Biológico	8,99 €	Kg	Fora	Biológica
Espinafre biológico Vitacress	17,27 €	Kg	Fora	Biológica
Salada Ibérica Vitacress	25,90 €	Kg	Fora	Biológica
Tomate biológico	3,49 €	Kg	Fora	Biológica
Continente	Preço	Unidade	Nacionalidade	Tipo
Frutícolas (retirados do site continente.pt e disponíveis na loja online em 12/03/2015)				
Laranja biológica	1,99 €	kg	Fora	Biológica
Limão biológico cuvete	2,79 €	kg	Fora	Biológica
Kiwi biológico	2,49 €	kg	Fora	Biológica

Anexo XXXVI – Vantagens estratégicas para a PF

(Fonte: Autor)



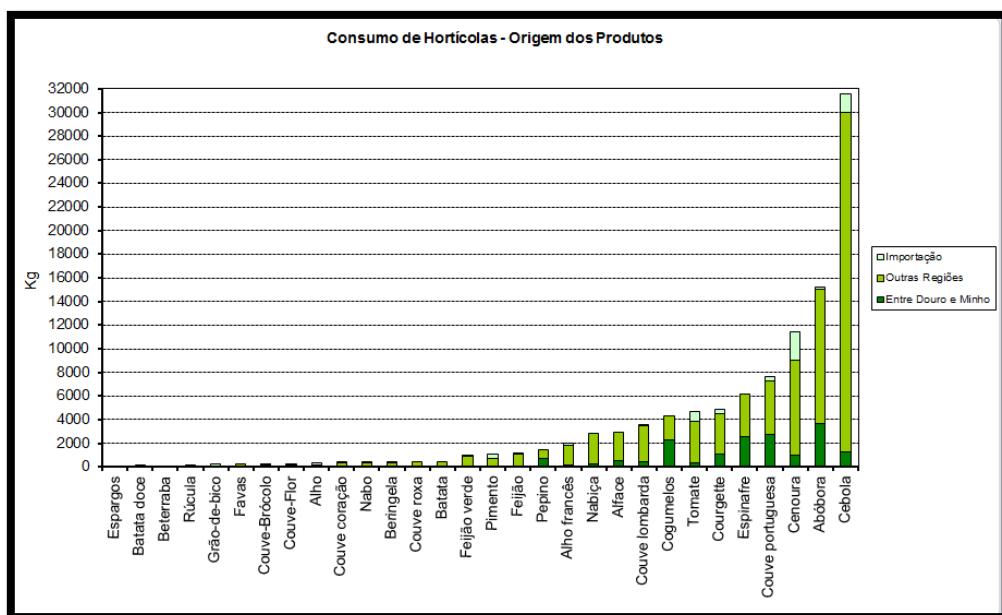
Anexo XXXVII - Mapa da cidade de Lisboa com divisão da PF

(Fonte: Autor)



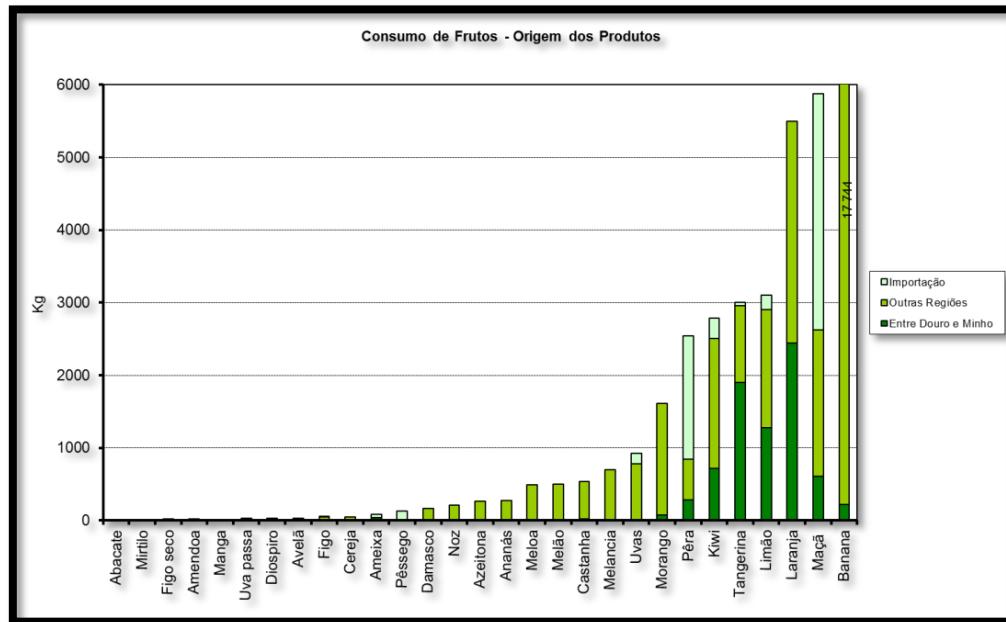
Anexo XXXVIII - Tipos de hortícolas com maior consumo em Portugal

(Fonte: Ministério da Agricultura – Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2011)



Anexo XXXIX - Tipos de frutícolas com maior consumo em Portugal

(Fonte: Ministério da Agricultura – Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2011)



Anexo XL - Importância do preço do produto no ato de compra

(Fonte: Autor)

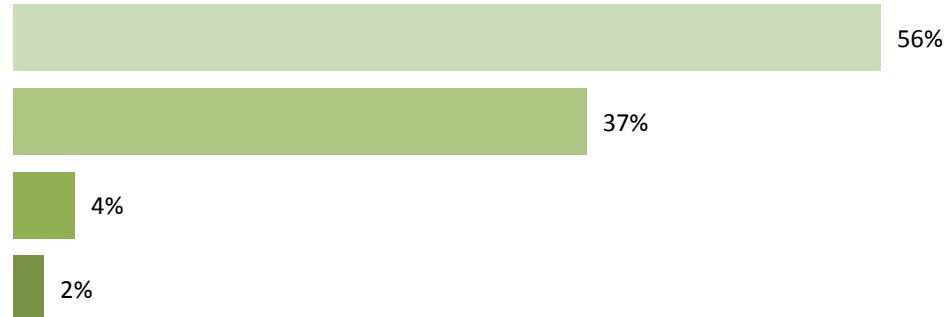


Anexo XLI - Preços competitivos é uma vantagem para a PF

(Fonte: Autor)

Preços competitivos é uma vantagem para a PF

■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância

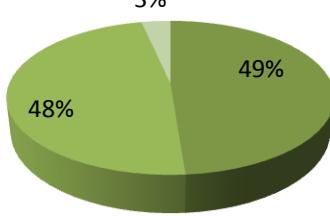


Anexo XLII - Colocação de preços

(Fonte: Autor)

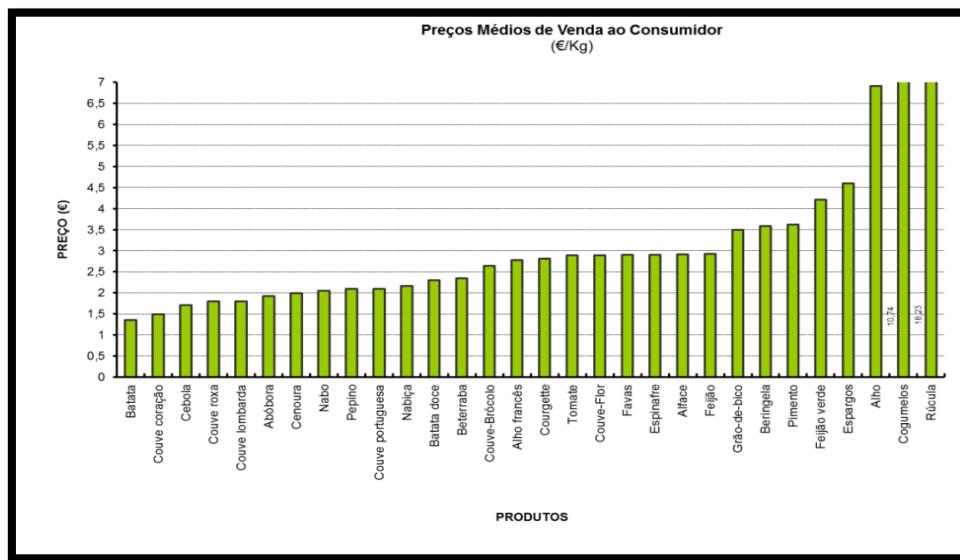
Colocação de preços

- Cada produtor coloca o preço fixo dos seus produtos e os clientes poderiam negociar individualmente com o produtor
- O responsável pela loja coloca uma tabela de preços a todos os produtores que teriam de cumprir essa regulamentação
- Colocação do preço em leilão, passado determinado tempo quem oferecesse mais ficaria com os produtos



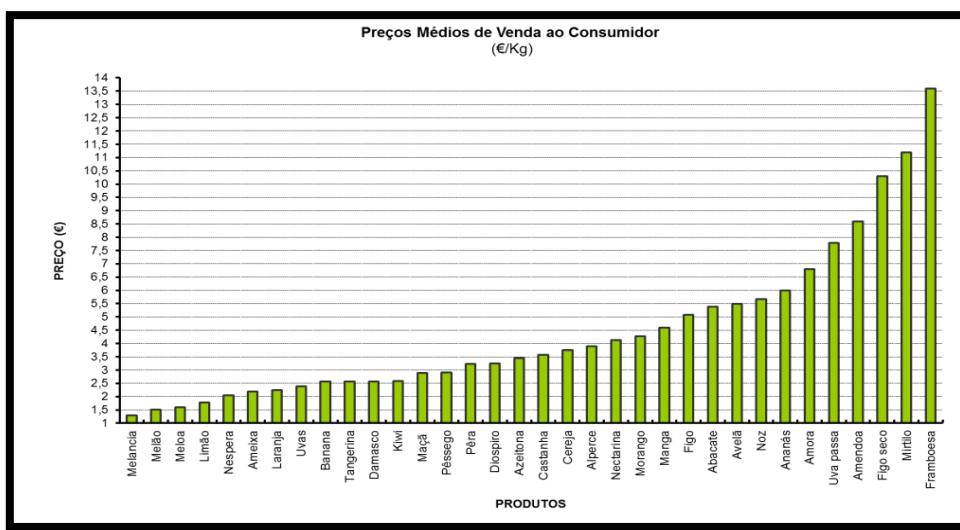
Anexo XLIII - Preços médios de venda dos tipos de hortícolas biológicos mais consumidos em Portugal

(Fonte: Ministério da Agricultura – Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2011)



Anexo XLIV - Preços médios de venda dos tipos de frutícolas biológicos mais consumidos em Portugal

(Fonte: Ministério da Agricultura – Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2011)



Anexo XLV - Preferências sobre o meio publicitário a utilizar

(Fonte: Autor)

Preferências sobre o meio publicitário a utilizar

- Revistas e jornais
- Televisão/rádio
- Redes sociais (Facebook, Twitter, Youtube, etc.)
- Outdoors
- Outro



Anexo XLVI – Vantagens de comunicação para a PF

(Fonte: Autor)

Vantagens de comunicação para a PF

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Sem importância



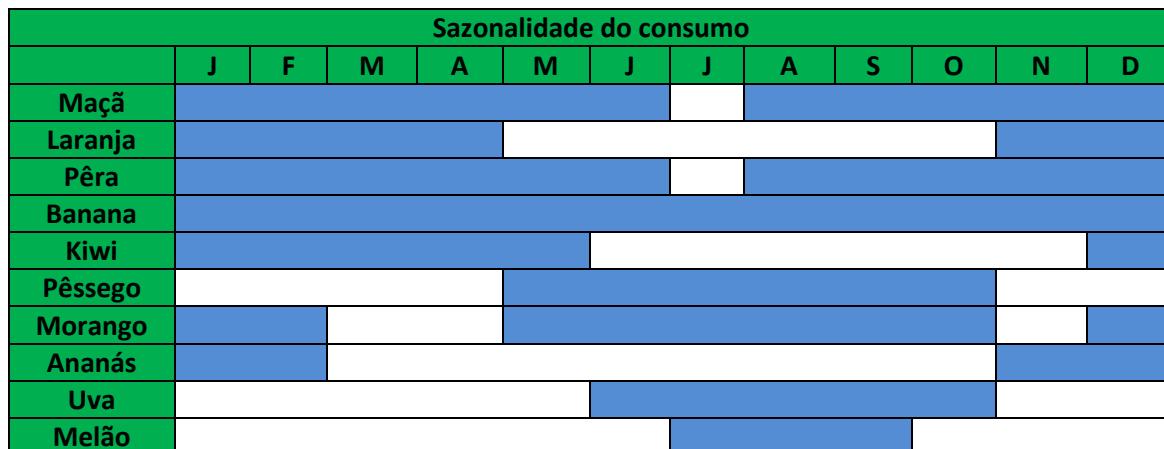
Anexo XLVII - Importância do espaço de sugestões, reclamações e recomendações entre o site e o cliente

(Fonte: Autor)



Anexo XLVIII - Sazonalidade do consumo

(Fonte: Autor)



Anexo XLIX - Mapa do horário de funcionamento da Plus Farmer

(Fonte: Autor)

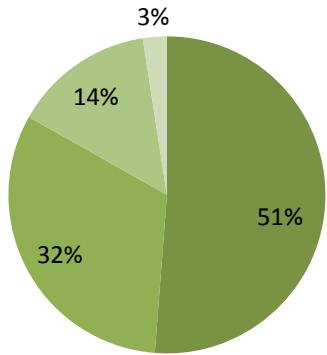
	2º Feira	3º Feira	4º Feira	5º Feira	6º Feira	Sábado	Domingo		
06:30 - 07:00	Período de abastecimento								
07:00 - 12:00	+Empresas					+Pessoas			
12:00 - 12:30	Período de almoço								
12:30 - 14:00	Período de abastecimento								
14:00 - 23:00	+Pessoas								

Anexo L - Preferências do estado do produto

(Fonte: Autor)

Preferências do estado do produto

■ Maduros ■ Mais verdes ■ Indiferente ■ Outro

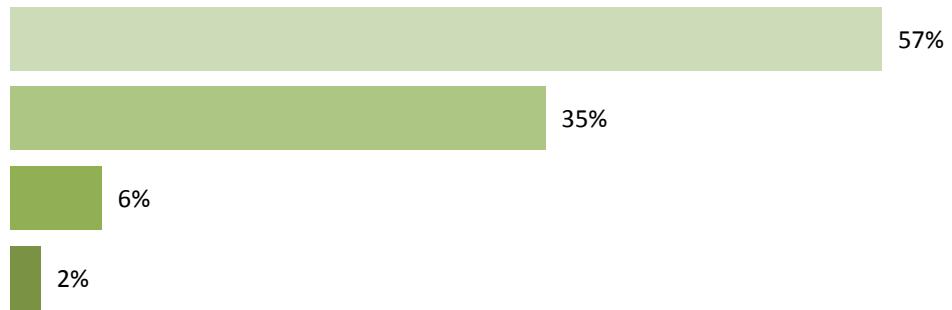


Anexo LI - Importância da validade no ato de compra

(Fonte: Autor)

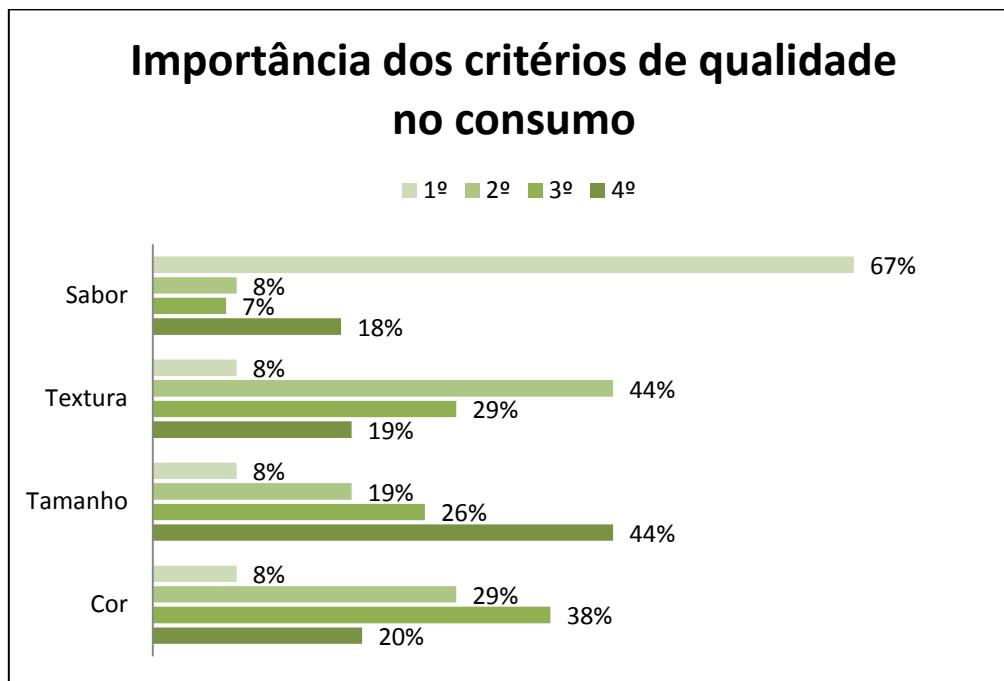
Importância da validade no ato de compra

■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância



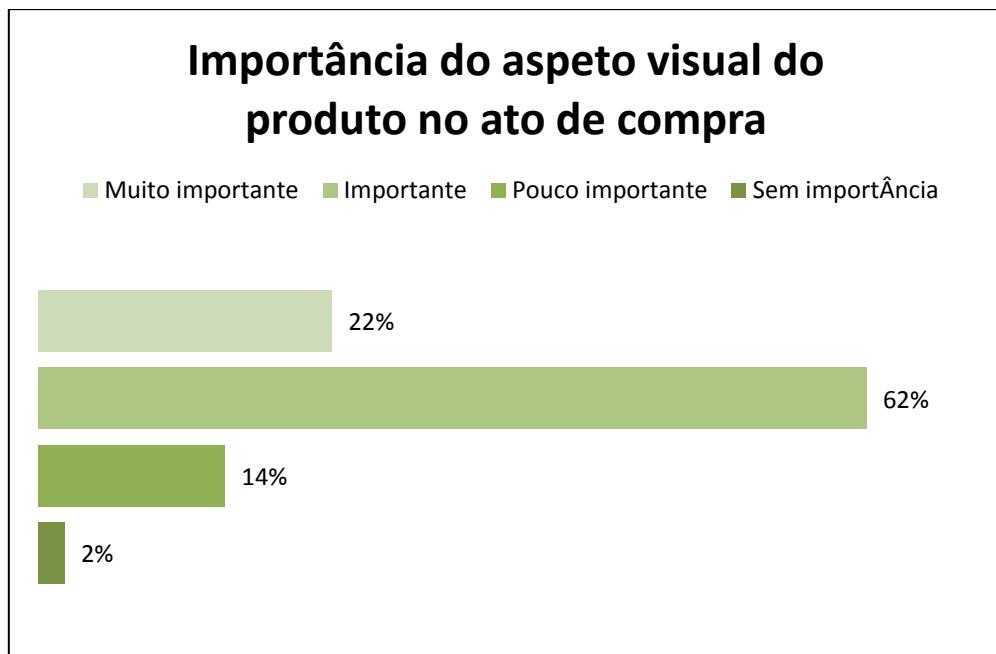
Anexo LII - Importância dos critérios de qualidade no consumo

(Fonte: Autor)



Anexo LIII - Importância do aspecto visual do produto no ato de compra

(Fonte: Autor)



Anexo LIV - Importância da higiene e qualidade dos produtos no ato de compra

(Fonte: Autor)

Importância da higiene e qualidade dos produtos no ato de compra

■ Muito importante ■ Importante ■ Pouco importante ■ Sem importância



Anexo LV - Política de Gestão de Recursos Humanos

(Fonte: Autor)

Políticas de GRH	Programa da Plus Farmer	Programa da Plus Farmer detalhado	O que se espera dos colaboradores
Seleção	-Carreiras estritamente definidas que favorecem a especialização e eficiência	-Seleção com base no conhecimento externo da pessoa ou por recomendação de um colaborador.	-Comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis; -Orientação de curto-prazo. -Ênfase em atividades independentes e individualizadas;
Formação	-Formação e desenvolvimento a níveis mínimos.	-Formação de 1 a 2 dias após contratação.	-Orientação para a qualidade. -Forte preocupação com a quantidade de output/resultados;
Avaliação de desempenho	-Avaliação de desempenho privilegiando os resultados de curto-prazo.	-Reunião trimestral entre o colaborador e o CEO.	-Fraca orientação para o risco; -Nível de estabilidade elevado;
Compensação	-Políticas salariais ao nível da média do mercado e uso das decisões internas sobre compensações.	-Segurança no trabalho. -Salários justos. -Promoção a partir de dentro.	
Desenho de trabalho	-Desenho de funções de forma explícita, sem margem para ambiguidade.	-Partilha de informação. -Participação e delegação. -Equipas autogeridas. -Igualitarismo simbólico. -Redução das diferenças nos salários.	

Anexo LVI - Total de Colaboradores por ano

(Fonte: Autor)

Custos com Pessoal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CEO	1	1	1	1	1	1
Diretor de Informática	1	1	1	1	1	1
Técnico Comercial	1	3	4	5	6	6
Técnico de Aprovisionamento			1	2	2	2
Técnico de Manutenção			1	1	1	1
Técnico Financeiro						3
Total dos colaboradores	3	5	8	10	11	14

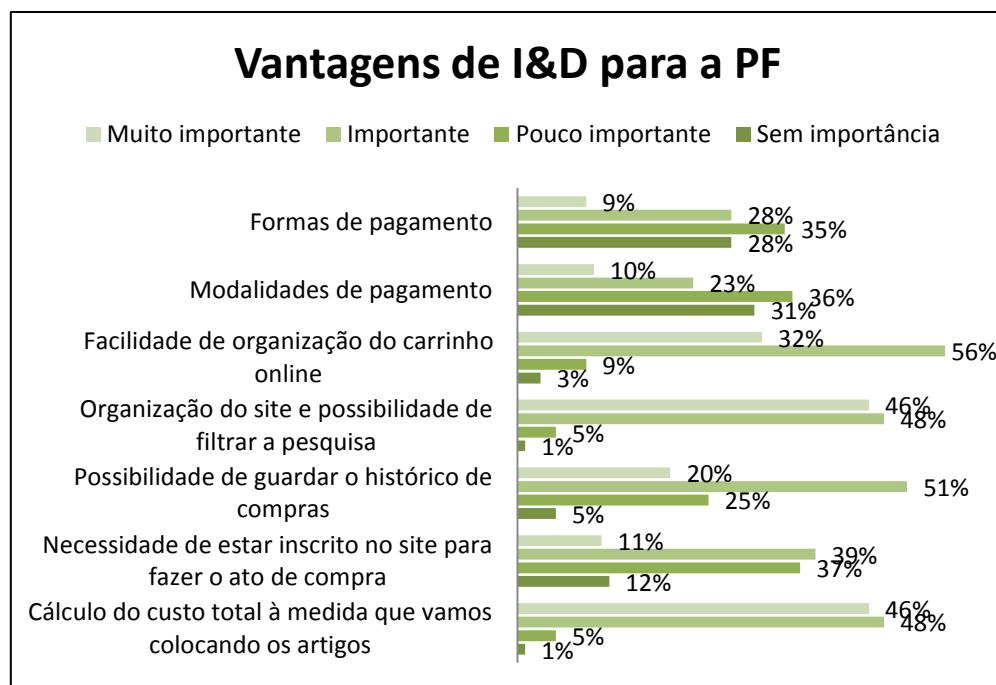
Anexo LVII - Lista de pessoal a contratar/contratado

(Fonte: Autor)

Nome	Idade	Função	Contratação
António Caetano	22	CEO	2016
Gonçalo Pomares	23	Diretor de informática	2016
António Serraninho	23	Comercial	2016
João Guerreiro	23	Comercial	2017
Joel André	23	Comercial	2017
António Vareta	25	Comercial	2018
Jorge Rodeia	23	Manutenção	2018
Marco Geraldes	25	Aprovisionamento	2018
Miguel Bravo	25	Comercial	2019
Gonçalo Heleno	24	Aprovisionamento	2019
Gil Moniz	24	Comercial	2020
Filipe Miguel	25	Financeiro	2021
Tiago Santos	25	Financeiro	2021
João Sousa	25	Financeiro	2021

Anexo LVIII – Vantagens de I&D para a PF

(Fonte: Autor)



Anexo LIX - Frequência por tipo de cliente

(Fonte: Autor)

Frequência da prestação de serviços por tipo de cliente	
+Pessoas (Lisboa)	38%
+Empresa	13%
+Pessoas (Portugal)	49%
Total	100%

Anexo LX - Que tipo de frutícolas compra em maior quantidade?

(Fonte: Autor)

Que tipo de frutícola compra em maior quantidade (escolha 3 opções)?		
Tipos de produto	Número de respostas	Percentagem
Maçã	315	77 %
Laranja	222	54 %
Pêra	134	33 %
Banana	320	78 %
Kiwi	41	10 %
Pêssego	20	5 %
Morangos	80	20 %
Ananás	35	9 %
Uva	23	6 %
Melão	22	5 %
Outro	18	4 %

Anexo LXI - Que tipo de hortícolas compra em maior quantidade?

(Fonte: Autor)

Que tipo de hortícola compra em maior quantidade (escolha 3 opções)?		
Tipo de produto	Número de respostas	Percentagem
Cebola	246	60 %
Abóbora	28	7 %
Cenoura	248	60 %
Couve Portuguesa	27	7 %
Espinafre	66	16 %
Curgete	83	20 %
Tomate	203	50 %
Cogumelos	103	25 %
Couve Lombarda	20	5 %
Alface	175	43 %
Outros	31	8 %

Anexo LXII - Volume de Negócios - produtos por inteiro - em euros

(Fonte: Autor)

Volume de Negócios (em euros)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Frutícolas						
Maçã	17 561,12 €	39 512,53 €	82 976,31 €	101 645,98 €	121 975,18 €	144 083,18 €
Laranja	11 838,96 €	26 637,66 €	55 939,09 €	68 525,38 €	82 230,46 €	97 134,73 €
Pêra	7 234,92 €	16 278,57 €	34 185,00 €	41 876,62 €	50 251,95 €	59 360,11 €
Banana	17 100,72 €	38 476,62 €	80 800,90 €	98 981,10 €	118 777,33 €	140 305,72 €
Kiwi	2 192,40 €	4 932,90 €	10 359,09 €	12 689,89 €	15 227,86 €	17 987,91 €
Pêssego	1 096,20 €	2 466,45 €	5 179,55 €	6 344,94 €	7 613,93 €	8 993,96 €
Morangos	4 384,80 €	9 865,80 €	20 718,18 €	25 379,77 €	30 455,72 €	35 975,82 €
Ananás	1 973,16 €	4 439,61 €	9 323,18 €	11 420,90 €	13 705,08 €	16 189,12 €
Uva	1 315,44 €	2 959,74 €	6 215,45 €	7 613,93 €	9 136,72 €	10 792,75 €
Melão	1 096,20 €	2 466,45 €	5 179,55 €	6 344,94 €	7 613,93 €	8 993,96 €
Total	65 772,00 €	147 987,00 €	310 772,70 €	380 696,56 €	456 835,87 €	539 637,37 €
Hortícolas						
Cebola	11 765,88 €	26 473,23 €	55 593,78 €	68 102,38 €	81 722,86 €	96 535,13 €
Abóbora	1 307,32 €	2 941,47 €	6 177,09 €	7 566,93 €	9 080,32 €	10 726,13 €
Cenoura	11 765,88 €	26 473,23 €	55 593,78 €	68 102,38 €	81 722,86 €	96 535,13 €
Couve Portuguesa	1 307,32 €	2 941,47 €	6 177,09 €	7 566,93 €	9 080,32 €	10 726,13 €
Espinafre (300 g)	2 988,16 €	6 723,36 €	14 119,06 €	17 295,84 €	20 755,01 €	24 516,86 €
Curgete	3 735,20 €	8 404,20 €	17 648,82 €	21 619,80 €	25 943,77 €	30 646,07 €
Tomate	9 524,76 €	21 430,71 €	45 004,49 €	55 130,50 €	66 156,60 €	78 147,49 €
Cogumelos (300g)	4 669,00 €	10 505,25 €	22 061,03 €	27 024,76 €	32 429,71 €	38 307,59 €
Couve Lombarda	933,80 €	2 101,05 €	4 412,21 €	5 404,95 €	6 485,94 €	7 661,52 €
Alface (200g)	8 030,68 €	18 069,03 €	37 944,96 €	46 482,58 €	55 779,10 €	65 889,06 €
Total	56 028,00 €	126 063,00 €	264 732,30 €	324 297,07 €	389 156,48 €	459 691,09 €

Anexo LXIII - Volume de Negócios – produtos por inteiro - em quantidades

(Fonte: Autor)

Volume de Negócios (em quantidades)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Frutícolas						
Maçã	6272	14112	29634	36302	43563	51458
Laranja	4736	10655	22376	27410	32892	38854
Pêra	2067	4651	9767	11965	14358	16960
Banana	6840	15391	32320	39592	47511	56122
Kiwi	877	1973	4144	5076	6091	7195
Pêssego	422	949	1992	2440	2928	3459
Morangos	974	2192	4604	5640	6768	7995
Ananás	329	740	1554	1903	2284	2698
Uva	526	1184	2486	3046	3655	4317
Melão	731	1644	3453	4230	5076	5996
Total	23774	53491	112330	137605	165126	195055
Hortícolas						
Cebola	6921	15572	32702	40060	48072	56785
Abóbora	654	1471	3089	3783	4540	5363
Cenoura	5883	13237	27797	34051	40861	48268
Couve Portuguesa	654	1471	3089	3783	4540	5363
Espinafre (300 g)	1494	3362	7060	8648	10378	12258
Curgete	1245	2801	5883	7207	8648	10215
Tomate	3663	8243	17309	21204	25445	30057
Cogumelos (300g)	2223	5003	10505	12869	15443	18242
Couve Lombarda	467	1051	2206	2702	3243	3831
Alface (200g)	6692	15058	31621	38735	46483	54908
Total	29896	67267	141260	173044	207653	245290

Anexo LXIV - Volume de Negócios - Produtos cortados e descascados - em euros

(Fonte: Autor)

Volume de Negócios (em euros)				
	2018	2019	2020	2021
Fruticolas				
Maçã cortada	8 890,32 €	10 890,64 €	13 068,77 €	15 437,48 €
Laranja cortada	6 712,69 €	8 223,05 €	9 867,65 €	11 656,17 €
Pêra cortada	2 930,14 €	3 589,42 €	4 307,31 €	5 088,01 €
Banana cortada	9 696,11 €	11 877,73 €	14 253,28 €	16 836,69 €
Kiwi cortado	1 243,09 €	1 522,79 €	1 827,34 €	2 158,55 €
Pêssego cortado	597,64 €	732,11 €	878,53 €	1 037,76 €
Morangos cortados	1 381,21 €	1 691,98 €	2 030,38 €	2 398,39 €
Ananás cortado	466,16 €	571,04 €	685,25 €	809,46 €
Melão cortado	690,61 €	845,99 €	1 015,19 €	1 199,19 €
Total	32 607,97 €	39 944,76 €	47 933,71 €	56 621,70 €
Horticolas				
Abóbora cortado	926,56 €	1 135,04 €	1 362,05 €	1 608,92 €
Cenoura cortado	8 339,07 €	10 215,36 €	12 258,43 €	14 480,27 €
Espinafre cortado	3 529,76 €	4 323,96 €	5 188,75 €	24 133,78 €
Curgete cortado	1 764,88 €	2 161,98 €	2 594,38 €	3 064,61 €
Cogumelos cortados	5 462,73 €	6 691,84 €	8 030,21 €	9 485,69 €
Couve Lombarda cortado	573,59 €	702,64 €	843,17 €	996,00 €
Alface cortada	7 588,99 €	9 296,52 €	11 155,82 €	13 177,81 €
Total	28 185,59 €	34 527,34 €	41 432,81 €	66 947,08 €

Anexo LXV - Volume de Negócios - Produtos cortados e descascados - em quantidades

(Fonte: Autor)

Volume de Negócios (em quantidades)				
Fruticolas	2018	2019	2020	2021
Maçã cortada	5927	7260	8713	10292
Laranja cortada	4475	5482	6578	7771
Pêra cortada	1953	2393	2872	3392
Banana cortada	6464	7918	9502	11224
Kiwi cortada	829	1015	1218	1439
Pêssego cortada	398	488	586	692
Morangos cortada	921	1128	1354	1599
Ananás cortada	311	381	457	540
Melão cortada	691	846	1015	1199
Total	21969	26912	32294	38148
Horticolas				
Abóbora cortada	618	757	908	1073
Cenoura cortada	5559	6810	8172	9654
Espinafre cortado	1412	1730	2076	2452
Curgete cortada	1177	1441	1730	2043
Cogumelos cortados	2101	2574	3089	3648
Couve Lombarda cortada	441	540	649	766
Alface cortada	6324	7747	9297	10982
Total	17632	21599	25919	30617

Fonte: Autor

Anexo LXVI - Volume de Negócios - Produtos congelados - em euros

(Fonte: Autor)

Volume de Negócios (em euros)		
Horticolas	2020	2021
Cebola	4 759,15 €	5 621,75 €
Abóbora	449,48 €	530,94 €
Cenoura	3 636,67 €	4 295,81 €
Espinafre (300 g)	1 027,37 €	1 213,58 €
Tomate	2 519,04 €	2 975,62 €
Cogumelos (300g)	1 528,83 €	1 805,93 €
Total	13 920,54 €	16 443,64 €

Anexo LXVII - Volume de Negócios - Produtos Congelados - em quantidades

(Fonte: Autor)

Volume de Negócios (em quantidades)		
Horticolas	2020	2021
Cebola	4807	5679
Abóbora	454	536
Cenoura	4086	4827
Espinafre (300 g)	1038	1226
Tomate	2544	3006
Cogumelos (300g)	1544	1824
Total	14474	17097

Anexo LXVIII - Investimento em Equipamento Básico

(Fonte: Autor)

Equipamento Básico	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Maquina de lavagem e secagem de vegetais/fruta	6 145,00 €					
Balança digital de aço inoxidável	130,00 €					
Máquina de vacuo profissional	999,90 €					
Arca de refrigeração					1 849,90 €	
Descascador de vegetais			1 429,90 €			
Cortador de vegetais/fruta			801,00 €			
Camara de refrigeração	11 145,68 €					
Contentores de plastico	7 080,00 €		5 664,00 €			
Máquina de colocação de etiquetas/rotulos	4 497,13 €					
Congelador Industrial					2 239,66 €	
Total do Equipamento Básico	29 997,71 €	- €	7 894,90 €	- €	4 089,56 €	- €

Anexo LXIX - Investimento em Equipamento de Transporte

(Fonte: Autor)

Equipamento de transporte	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Toyota Proace	24 330,00 €	48 660,00 €	24 330,00 €			
Total do Equipamento de transporte	24 330,00 €	48 660,00 €	24 330,00 €	- €	- €	- €

Anexo LXX - Investimento em Equipamento Administrativo

(Fonte: Autor)

Equipamento Administrativo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mesas	119,97 €	39,99 €	39,99 €			
Cadeiras de escritorio	75,98 €	37,99 €	37,99 €			
Computadores	1 799,98 €	899,99 €	899,99 €			
Ar condicionado	269,00 €					
Sofá	499,00 €					
Bengaleiro	25,00 €					
Armários	1 445,00 €					
Material de escritório diverso	200,00 €					
Impressora/FAX	79,99 €					
Telemovel	24,31 €	48,62 €	24,31 €			
Máquina registadora	283,74 €					
Máquina calculadora	9,99 €					
Candeeiro	40,25 €					
Total do Equipamento Administrativo	4 538,23 €	1 026,59 €	1 002,28 €	- €	- €	- €

Anexo LXXI - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos inteiros frutícolas

(Fonte: Autor)

Fruticolas	PV	PC	Diferença	%
Maçã	2,80 €	1,25 €	1,55 €	55%
Laranja	2,50 €	0,70 €	1,80 €	72%
Pêra	3,50 €	1,00 €	2,50 €	71%
Banana	2,50 €	0,90 €	1,60 €	64%
Kiwi	2,50 €	1,55 €	0,95 €	38%
Pêssego	2,60 €	1,80 €	0,80 €	31%
Morangos	4,50 €	1,05 €	3,45 €	77%
Ananás	6,00 €	4,05 €	1,95 €	33%
Uva	2,50 €	1,35 €	1,15 €	46%
Melão	1,50 €	1,25 €	0,25 €	17%
				50%

Anexo LXXII - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos inteiros hortícolas

(Fonte: Autor)

Horticolas	PV	PC	Diferença	%
Cebola	1,70 €	0,50 €	1,20 €	29%
Abóbora	2,00 €	1,10 €	0,90 €	55%
Cenoura	2,00 €	0,65 €	1,35 €	33%
Couve Portuguesa	2,00 €	0,85 €	1,15 €	58%
Espinafre (300 g)	2,00 €	0,45 €	1,55 €	78%
Curgete	3,00 €	1,65 €	1,35 €	45%
Tomate	2,60 €	1,00 €	1,60 €	62%
Cogumelos (300g)	2,10 €	1,35 €	0,75 €	36%
Couve Lombarda	2,00 €	0,65 €	1,35 €	68%
Alface	1,20 €	1,05 €	0,15 €	13%
				50%

Anexo LXXIII - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos cortados e descascados frutícolas

(Fonte: Autor)

Frutícolas	PV	PC	Diferença	%
Maçã	3,30 €	1,25 €	2,05 €	62%
Laranja	3,00 €	0,70 €	2,30 €	77%
Pêra	4,00 €	1,00 €	3,00 €	75%
Banana	3,00 €	0,90 €	2,10 €	70%
Kiwi	3,00 €	1,55 €	1,45 €	48%
Pêssego	3,10 €	1,80 €	1,30 €	42%
Morangos	5,00 €	1,05 €	3,95 €	79%
Ananás	6,50 €	4,05 €	2,45 €	38%
Melão	2,00 €	1,25 €	0,75 €	38%
				59%

Anexo LXXIV - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos cortados e descascados hortícolas

(Fonte: Autor)

Hortícolas	PV	PC	Diferença	%
Abóbora	2,50 €	1,10 €	1,40 €	56%
Cenoura	2,50 €	0,65 €	1,85 €	74%
Espinafre (300 g)	2,50 €	0,45 €	2,05 €	82%
Curgete	3,50 €	1,65 €	1,85 €	53%
Cogumelos (300g)	2,60 €	1,35 €	1,25 €	48%
Couve Lombarda	2,50 €	0,65 €	1,85 €	74%
Alface (200g)	1,70 €	1,05 €	0,65 €	38%
				61%

Anexo LXXV - Cálculo da Margem Bruta (CMVMC) - Produtos Congelados

(Fonte: Autor)

Hortícolas	PV	PC	Diferença	%
Cebola	1,70 €	0,50 €	1,20 €	71%
Abóbora	2,00 €	1,10 €	0,90 €	45%
Cenoura	2,00 €	0,65 €	1,35 €	68%
Espinafre (300 g)	2,00 €	0,45 €	1,55 €	78%
Tomate	2,60 €	1,00 €	1,60 €	62%
Cogumelos (300g)	2,10 €	1,35 €	0,75 €	36%
				60%

Anexo LXXVI - Ferramentas e Utensílios de desgaste rápido

(Fonte: Autor)

Ferramentas e Utensílios de desgaste rápido	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Caixa de ferramentas	159,00 €					
Lubrificante	18,83 €	18,83 €	18,83 €	18,83 €	18,83 €	18,83 €
Lubrificante para corrente	47,92 €	47,92 €	47,92 €	47,92 €	47,92 €	47,92 €
Lava mãos	94,90 €	94,90 €	94,90 €	94,90 €	94,90 €	94,90 €
X-acto	12,58 €	12,58 €	12,58 €	12,58 €	12,58 €	12,58 €
Tesoura	29,97 €					
Fita de sinalização	11,95 €					
Luvas de algodão	12,90 €					
Fato impermeável	58,95 €					
Cinto de ferramentas	9,99 €					
Escova de metal	30,03 €					
Agrafador	59,98 €					
Caixa 1200 agrafos	34,90 €	87,25 €	104,70 €	209,40 €	244,30 €	279,20 €
Marcador	23,85 €	23,85 €	23,85 €	23,85 €	23,85 €	23,85 €
Fita métrica	7,99 €					
Fita para embalar	49,80 €	74,70 €	124,50 €	174,30 €	224,10 €	298,80 €
Total Ferramentas e Utensílios	663,54	360,03	427,28	581,78	666,48	776,08

Anexo LXXVII - Material de Escritório

(Fonte: Autor)

Material de Escritório	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Folhas para máquina registadora	72,20 €	115,52 €	288,80 €	361,00 €	2 021,00 €	433,20 €
Dossiers	28,40 €	42,60 €	85,20 €	99,40 €	113,60 €	127,80 €
Canetas	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €	4,00 €
Lápis	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €	1,40 €
Borracha	4,80 €	4,80 €	4,80 €	4,80 €	4,80 €	4,80 €
Agrafador	16,25 €					
Agrafos	27,60 €	27,60 €	27,60 €	27,60 €	27,60 €	27,60 €
Furador	6,74 €					
Pilhas	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €
Tinteiros para impressora	352,80 €	352,80 €	352,80 €	352,80 €	352,80 €	352,80 €
Folhas para máquina registadora	38,64 €	38,64 €	38,64 €	38,64 €	38,64 €	38,64 €
Cadernos	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €	8,10 €
Bolsas de plástico	3,08 €	3,08 €	3,08 €	3,08 €	3,08 €	3,08 €
Lâmpadas	39,00 €	39,00 €	39,00 €	39,00 €	39,00 €	39,00 €
Total do Material de Escritório	572,11 €	606,64 €	822,52 €	908,92 €	995,32 €	1 009,52 €