

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Aliança estratégica como catalisador de negócios: plano de negócios UP (União de Produtores)

Fernando Manuel Jorge da Silva Alho

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:
Doutor Vitor Vidal Santos, Professor Auxiliar Convidado
ISCTE-IUL

Dezembro, 2021

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Aliança estratégica como catalisador de negócios:
plano de negócios UP (União de Produtores)**

Fernando Manuel Jorge da Silva Alho

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:
Doutor Vitor Vidal Santos, Professor Auxiliar Convidado
ISCTE-IUL

Dezembro, 2021

Aliança estratégica como catalisador de negócios: plano de negócios UP

(União de Produtores)

Fernando Manuel Jorge da Silva Alho

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Agradecimentos

Criar este plano de negócios na vertente de mestrado constituiu um desafio muito distinto daqueles a que estou habituado. Uma perspetiva diferente, que me fez ver e pensar de outra forma, sobretudo mais teórica e científica. Um processo longo e árduo, mas no final muito gratificante.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, professor Vitor Santos que, para além do enorme contributo de me dirigir com grande sapiência, teve a capacidade de me motivar constantemente, dimensão essencial para quem tem uma vida profissional extremamente preenchida. Agradeço, também, ao meu amigo, mestre Heitor Gomes, que pela sua experiência em estudos, projetos e outros trabalhos, ajudou-me muito, criticando e mostrando o quão importante é termos outras perspetivas para melhorarmos.

Quero agradecer ao Daniel e ao Paulo, os quais aceitaram juntar-se para pormenorizar este plano em projetos mais profundos e que muito me motivaram.

Agradeço também à minha família mais próxima, a qual privei de centenas de horas de convívio familiar; os meus filhos Raúl e Vicente e a minha Grande companheira Isabel, que sempre me apoiou. À minha mãe - que com grande sabedoria me educou - e ao meu pai, que me marcou nos primeiros anos de vida, mas que nos deixou prematuramente e fez-me crescer.

Não me posso esquecer de dedicar algumas palavras de apreço e gratidão a quem me iniciou na gestão, o meu irmão “adotivo” Alberto, que infelizmente perdi. Embora oriundo das engenharias, foi alguém com um dom superior para a arte da gestão. Só quem tem o fortúnio de se cruzar com estas pessoas saberá a que me refiro.

Finalmente, quero agradecer aos meus atuais colaboradores, a quem pedi mais esforço durante a minha meia ausência ou menor empenho, e a todos aqueles que, embora já não me assistam, mas que, quer pela ajuda, quer pelas dificuldades criadas, por vezes inconscientes, me fizeram amadurecer ao longo da minha vida e tornar-me mais forte, mais experiente, melhor preparado e que, dessa forma, contribuíram indiretamente para este trabalho.

Sumário

Ao longo do último decénio, a distribuição transformou-se consideravelmente, beneficiando de inovações tecnológicas que possibilitaram novas formas de compra, estimuladas, mais recentemente, pela pandemia COVID-19. Consequentemente, o *e-commerce*, em particular o alimentar, registou um notável crescimento. O processo logístico associado à distribuição alimentar tem-se complexificado, com a importação de produtos que percorrem milhares de quilómetros, impactando no ambiente, na saúde e na segurança alimentar.

Perante este contexto de transformação disruptiva, a reaproximação dos produtores aos consumidores poderá melhorar o fluxo de informação sobre as necessidades mútuas, nomeadamente da qualidade e da sustentabilidade produtiva, reforçando a relação de confiança e, simultaneamente, permitindo a redução de custos.

O presente plano de negócios foca-se na criação de uma aliança de produtores portugueses, que facilite o desenvolvimento de negócios, aproxime os consumidores, promova a partilha de recursos e potencie o crescimento e a criação de valor dos seus associados. O associativismo constitui uma solução financeiramente acessível, de risco reduzido, proporcionando acesso a negócios, informação e volume, enfatizando as dimensões do *branding* e do *marketing*, inalcançáveis individualmente.

A União de Produtores (UP) concentrar-se-á no desenvolvimento de um conjunto de iniciativas inovadoras, alavancando e capitalizando as potencialidades resultantes do efeito de escala e da diversidade de conhecimento e de capacitação dos seus associados. Releva-se, destas ações, a criação de um supermercado *online* assente numa plataforma tecnologicamente evoluída, a implementação de uma estratégia comercial, estruturada numa política diferenciada de *marketing* e no desenvolvimento logístico facilitador de um serviço de qualidade, em prazos concorrenciais e a custo reduzido.

Palavras-chave: Plano de negócios, Comércio eletrónico, *Startup*.

JEL Classification System: M13, M21

Abstract

Over the last decade, distribution has changed considerably, benefiting from technological innovations that have enabled new forms of purchase, stimulated, more recently, by the COVID-19 pandemic. Consequently, e-commerce, in particular food, registered remarkable growth. The logistical process associated with food distribution has become more complex, with the movement of products that travel thousands of miles thus impacting the environment and affecting both health and food safety.

Because of this disruptive transformation, bringing producers and consumers closer together can improve the flow of information on mutual needs, namely quality and productive sustainability, strengthening the relationship of trust and, simultaneously, allowing for cost reduction.

This business plan is focused on creating an alliance of Portuguese producers, which facilitates business development, brings consumers closer, promotes the sharing of resources and enhances the growth and creation of value for its members. Forming a trade association constitutes a financially accessible, low-risk solution, providing access to business, information and volume, emphasizing the dimensions of branding and marketing, which cannot be reached individually.

The União de Produtores (UP) will focus on the development of a set of innovative initiatives, leveraging and capitalizing on the potential resulting from the effect of scale and the diversity of knowledge and training of its members. These actions include the creation of an online supermarket based on a technologically evolved platform, the implementation of a commercial strategy, structured in a differentiated marketing policy and in the logistical development that facilitates a quality service, in competitive terms and at a reduced cost.

Keywords: Business plan, E-commerce, Startup.

JEL Classification System: M13, M21

UP (União de Produtores)

Índice geral

Agradecimentos

Sumário	i
Abstract	iii
Índice geral	v
Índice de figuras	vii
Índice de quadros	vii
Índice de anexos	ix
Glossário	xi
1. Identificação do promotor e da proposta inovadora	1
2. Revisão da literatura	2
2.1. Parcerias e cooperação empresarial	2
2.1.1. Fatores motivadores para as parcerias e para cooperação empresarial	2
2.1.2. Fatores críticos de sucesso para as parcerias e para a cooperação empresarial	3
2.1.3. Parcerias e cooperação em Portugal	5
2.2. <i>E-commerce</i>	7
2.2.1. Conceito de <i>E-commerce</i>	7
2.2.2. <i>E-commerce</i> na Europa	7
2.2.3. <i>E-commerce</i> em Portugal	8
2.2.4. Retalho alimentar <i>online</i> em Portugal	10
2.2.5. Principais gamas de produtos no retalho alimentar <i>online</i> em Portugal	11
3. Metodologia	12
4. Análise externa	14
4.1. Análise PESTAL	14
4.2. O retalho alimentar em Portugal	15
4.3. O retalho alimentar <i>online</i> em Portugal e a concorrência	17
4.4. Os clientes e os potenciais clientes do retalho alimentar <i>online</i> em Portugal	18
4.6. Análise ao inquérito a consumidores	19
4.7. Análise das cinco forças de Porter	23
5. Análise Interna	24
5.1. Visão, Missão e Valores	24
5.2. Análise SWOT	24
6. Análise competitiva	25
6.1. Análise SWOT dinâmica	25
6.2. Vantagens competitivas	26
6.3. Fatores críticos de sucesso	27

UP (União de Produtores)

7. Objetivos do plano de negócio.....	29
8. Estratégia de desenvolvimento.....	30
9. Políticas de implementação do projeto	31
9.1. Políticas da qualidade.....	31
9.2. Política comercial	32
9.3. Política de comunicação.....	33
9.4. Política das operações.....	34
9.5. Política tecnológica.....	37
9.6. Política financeira	38
9.7. Política de recursos humanos	40
9.8. Cronograma de implementação.....	41
10. Requisitos para a implementação.....	42
11. Avaliação financeira do projeto	44
11.1. Pressupostos	44
11.2. Investimento e financiamento	45
11.3. Gastos.....	45
11.4. Volume de negócios e ponto crítico.....	45
11.5. Necessidades de fundo de maneio	46
11.6. Mapa de tesouraria.....	46
11.7. Demonstração dos resultados e Balanço	46
11.8. Avaliação financeira	47
11.9. Análise de sensibilidade	48
12. Conclusões.....	49
13. Referências bibliográficas.....	51
14. Anexos	57

Índice de figuras

Figura 9.1 – Organograma 2022	40
Figura 9.2 – Cronograma de implementação	41

Índice de quadros

Quadro 4.1 – Quota de mercado do retalho alimentar em Portugal (2019 e 2020)	16
Quadro 4.2 – Causas para não comprar em supermercado <i>online</i>	18
Quadro 5.1 – Análise SWOT	24
Quadro 9.1 – Modalidades de serviços de entrega	33
Quadro 9.2 – Custos e quantidades <i>outbound</i>	36
Quadro 9.3 – Custos e quantidades <i>inbound</i>	36
Quadro 9.4 – Investimento na instalação do armazém	37
Quadro 9.5 – Recursos humanos – Operações	37
Quadro 9.6 – Balanço	39
Quadro 9.7 – Orçamento de recursos humanos	41
Quadro 11.1 – Pressupostos	44
Quadro 11.2 – Ponto crítico em euros	46
Quadro 11.3 – Demonstração dos resultados	47
Quadro 11.4 – Análise de viabilidade	47
Quadro 11.5 – Rácios financeiros	48
Quadro 11.6 – Análise de sensibilidade com vendas -25%	48
Quadro 11.7 – Análise de sensibilidade com margem -3%	48

Índice de anexos

Anexo A - Modelo CANVAS	56
Anexo B - Frequência de compra <i>online</i>	56
Anexo C - Razões de comprar <i>online</i>	57
Anexo D - Bens e serviços habitualmente adquiridos <i>online</i>	57
Anexo E - Gama de produtos em supermercados <i>online</i>	58
Anexo F - Número de entregas e vendas da UP – cálculos	58
Anexo G - Inquérito a consumidores – objetivos e questionário	59
Anexo H - Inquérito a consumidores – resultados	64
Anexo I - Análise cinco forças de Porter	73
Anexo J - Residentes nos concelhos selecionados	74
Anexo K - RH <i>shoppers</i> (2022)	74
Anexo L - Mapa de investimentos	74
Anexo M - Mapa de gastos com pessoal	75
Anexo N - Tabela Beta Europe	75
Anexo O - CMVMC	75
Anexo P - Fornecimentos e serviços externos	76
Anexo Q - Mapa de fundo de maneiio	76
Anexo R - Mapa de tesouraria	77
Anexo S - Avaliação financeira - cálculos	78
Anexo T - Custo médio de capital - cálculos.....	78

UP (União de Produtores)

Glossário

AI - Artificial Intelligence.

ACEPI - Associação da Economia Digital.

APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição.

B2B - Business to Business.

B2C - Business to Consumer.

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas.

CAE - Código de Atividade Económica.

EC - Electronic Commerce.

ERP - Enterprise Resource Planning.

EUIPO - European Union Intellectual Property Office.

FIFO - First In, First Out.

FCCF - Free Cash Flow to Firm.

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos.

HORECA - Hotéis, Restaurantes e Cafés.

INE - Instituto Nacional de Estatística.

INIP - Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

JM - Jerónimo Martins.

ML - Machine learning.

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

PESTAL - Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal.

PIB - Produto Interno Bruto.

PME - Pequenas e Médias Empresas.

RBV - Resource Based View.

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

RH - Recursos Humanos.

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

TIR - Taxa Interna de Retorno.

UP - União de Produtores.

VAL - Valor Atual Líquido.

VMI - Vendor Managed Inventory.

VRIO - Valuable, Rare, Inimitable and Organization.

WACC - Weighted Average Cost of Capital.

1. Identificação do promotor e da proposta inovadora

A licenciatura em Gestão de Empresas relevou em Fernando Alho o seu sentido empreendedor, que resultou na fundação de uma dezena de empresas de média dimensão de sucesso em Portugal e no mundo, em setores como a alimentação, *shipping* ou moda. Contribuiu para o lançamento e colabora com a revista especializada IntelCities, dedicada à gestão sustentável das cidades, tema pelo qual nutre significativo interesse. É Vice-Presidente de uma Associação Industrial e defensor da parceria, do associativismo e da partilha, considerando que deste modo é possível alcançar o sucesso num mundo global e competitivo.

O projeto “UP (União de Produtores): Aliança Estratégica como Catalisador de Negócios”, foca-se na criação de uma associação de produtores portugueses, que facilite o desenvolvimento de negócios, aproxime os consumidores e agilize o canal HORECA, promovendo a partilha de recursos, potenciando o crescimento e a criação de valor dos seus associados. Tem previsto o início da sua atividade em 2022.

Ao longo das últimas décadas, o tecido empresarial português tem registado diversos problemas estruturais, relevando-se a reduzida dimensão média das empresas e a limitação de recursos financeiros, condicionado o seu desenvolvimento. A UP centrar-se-á no desenvolvimento de um conjunto de iniciativas inovadoras, alavancando e capitalizando as potencialidades que emergem do efeito de escala e da diversidade de conhecimento e capacitação dos seus associados, destacando-se a criação de um supermercado *online* assente numa plataforma tecnologicamente evoluída, dispondo de recursos financeiros e organizacionais para a implementação de uma estratégia comercial, de *marketing* forte e diferenciado e o desenvolvimento logístico facilitador de um serviço de qualidade, em prazos concorrenciais e a custo reduzido.

O associativismo constitui uma solução financeiramente acessível, de risco reduzido, proporcionando acesso a negócios, informação e volume, enfatizando as dimensões do *branding* e do *marketing*, inalcançáveis individualmente.

Do ponto de vista estratégico, procurar-se-á a combinação de liderança pelo custo em termos de negócio e de aliança e *outsourcing* estratégico ao nível corporativo.

A UP diferenciar-se-á dos modelos existentes:

- pela imagem forte e credível de uma grande associação de produtores que disponibilizará diretamente aos consumidores produtos de qualidade e saudáveis;
- pela dimensão, permitindo economias de escala promotoras da eficiência;
- pelos preços competitivos conseguidos pela ausência de intermediários;
- pelo foco em práticas sustentáveis, mitigando os interesses exclusivamente económicos.

Com o desígnio de mapear e descrever o caminho a percorrer até atingir os seus objetivos globais e de criação de valor, anexo encontra-se o modelo CANVAS (anexo A)

2. Revisão da literatura

No presente capítulo, será efetuada a revisão da literatura relativamente às temáticas consideradas mais relevantes ao estudo e desenvolvimento do plano de negócio proposto. A aliança estratégica entre vários parceiros e o *E-commerce* sugerem ser a base deste projeto. Em cada temática serão aprofundados e desenvolvidos os pontos de maior interesse.

2.1. Parcerias e cooperação empresarial

A necessidade urgente de criação de valor para os diversos *stakeholders*, a limitação financeira e de risco nos diversos projetos de investimentos, melhoria de eficiência, economias de escala, crescimento, partilha de informação, melhoria dos produtos e/ou serviços e limitação da concorrência, num mercado cada vez mais competitivo e global, leva à reinvenção dos negócios e das empresas. A partilha de recursos e capacidades aumentam a probabilidade de sucesso dos projetos e consequentemente das empresas. Seja para projetos de curto prazo, seja para alianças estratégicas de longo prazo, muitas encontram nas parcerias empresariais parte da solução para os desafios apontados.

Atendendo à grande taxa de mortalidade e instabilidade deste tipo de organização, a sua análise torna-se essencial na tentativa de reduzir os fatores críticos negativos e melhoria da probabilidade de sucesso. Uma boa e cuidada formação, implementação e evolução poderão trazer melhor resultado futuro.

Sendo um fenómeno crescente e de grande importância, a investigação tem acompanhado a evolução, analisando causas, consequências e outras problemáticas de grande interesse ao projeto. Existe assim literatura científica de grande valor para melhor sustentação do projeto.

2.1.1. Fatores motivadores para as parcerias e para cooperação empresarial

As organizações têm progressivamente aumentado o recurso a alianças estratégicas (Gulati, 1995; Zajac, 1998; Dyer e Singh, 1998; Doz e Hamel, 1998; Gulati, Nohria, e Zaheer, 2000).

Segundo Gulati (1998), as *“alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas envolvendo troca, partilha ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como um resultado de uma vasta gama de motivos e objetivos, tomar uma variedade de formas, e ocorrem através de limites verticais e horizontais”*. Estes acordos de cooperação voluntária entre empresas têm como objetivo obter vantagens competitivas para os parceiros e são basicamente o resultado da integração de recursos entre empresas. As combinações de recursos permitem atingir uma superioridade que isoladamente não é passível de ser alcançada. Os parceiros pretendem aceder aos recursos de outras empresas em vez de utilizarem apenas os seus. As alianças estratégicas,

permitem às empresas complementarem os seus recursos pelo acesso aos de outras, mesmo quando tal resulta em alguns recursos excedentários e/ou irracionais. Os recursos condicionam a formação, a estrutura e o desempenho das alianças. A formação de alianças é catalisada por empresas que dispõem de vários recursos com determinadas características: mobilidade imperfeita, imitabilidade e substituíbilidade. Empresas com estas características de recursos são muito procuradas como parceiros de aliança (Das e Teng, 2000). Eisenhardt e Schoonhoven (1996) focaram-se unicamente na visão baseada em recursos e concluíram que genericamente as alianças são mais suscetíveis de serem constituídas quando as empresas se encontram em posições estratégicas frágeis, ou seja, carentes de recursos, ou quando se encontram em situações socialmente fortes, com recursos importantes para partilhar. Outros investigadores dissertaram outros aspetos, tais como o conhecimento organizacional (Kogut, 1988) e negócios internacionais (Blodgett, 1991; Lyles & Salk, 1997).

O conceito de que as alianças são um canal para a criação de valor é suportado por estudos que indicam que, genericamente, as alianças criam de facto valor económico (Chan *et al.*, 1997; Anand e Khanna, 2000). Porém, enquanto as alianças podem criar valor, a maioria dos estudos conclui que cerca de metade das mesmas acabam por fracassar (Kogut, 1989; Bleeke e Ernst, 1993; Alliance Analyst, 1998). Panico (2017) estudou as interações estratégicas entre empresas que formam alianças para obter vantagens sinérgicas, e conclui que as empresas cooperam para criar valor, mas também podem competir para capturar valor. Entende ainda que as alianças estratégicas tornaram-se um instrumento importante, utilizado tanto por grandes como por pequenas organizações para reunir os seus recursos complementares e beneficiar das vantagens sinérgicas.

2.1.2. Fatores críticos de sucesso para as parcerias e para a cooperação empresarial

A revisão de literatura desenvolvida permitiu sinalizar diversos aspetos determinantes para o sucesso de uma parceria ou de uma relação de cooperação empresarial, tendo sido selecionados os que poderão ser mais relevantes.

Um primeiro fator centra-se, desde logo, na *predisposição* dos empreendedores e dos empresários para cooperar. Este pano de fundo é condição essencial para estimular uma estratégia de negócios geradora de vantagens para as partes envolvidas nesse processo, sinalizando benefícios evidentes superadores das vantagens de atuar individualmente. Tal como referido por Centenaro, Wegner, Rossoni, Oliveira e Santos (2009), a integração dos objetivos individuais em objetivos coletivos constitui um elemento essencial para uma parceria de sucesso.

Um segundo fator – intrinsecamente associado ao primeiro – é a *voluntariedade* para cooperar. Com efeito, é uma decisão que deve ser de iniciativa dos empreendedores e dos empresários, de modo a não condicionar os passos necessários para que se transforme numa relação de sucesso (Verschoore,

UP (União de Produtores)

2004). Decisões forçadas ou condicionadas para cooperar reduzem a probabilidade de serem bem-sucedidas (Hughes e Weiss, 2007).

Um terceiro fator releva a necessidade de construir uma relação de *confiança* entre os parceiros, visando sustentar um vínculo de cooperação exequível, estável e que perdure no tempo. A confiança entre parceiros é minimizadora da “incerteza”, aspeto que pode evidenciar-se disruptivo num contexto de cooperação, reduzindo, simultaneamente, a ameaça potencial das situações de oportunismo e/ou de individualismo em alianças estratégicas (Anand e Khanna, 2000; Wuyts e Geyskens, 2005).

Um quarto fator destaca a importância de construir uma relação pautada pelo *equilíbrio* – em múltiplas dimensões – entre os cooperantes. Os termos do acordo que os vincula deve definir a forma de como a aliança se vai materializar, em particular ao nível do retorno económico-financeiro gerado pelas atividades de cooperação. E, neste contexto, dever-se-á observar proporcionalidade e equidade no que se refere aos benefícios gerados e de equilíbrio entre os *inputs* e *outputs* (sejam eles quais forem). Tal como Porter (1998), referiu, as empresas equilibradas apropriam-se de ganhos ao nível de vantagens competitivas, numa relação de sucesso pautada pelo equilíbrio entre competição e cooperação. Panico (2017), acrescentou que o controlo simétrico e a confiança entre os parceiros são importantes para a concentração na criação de valor e para a redução de desperdícios de recursos na competição por valor.

Um quinto fator foca-se nos *objetivos* e nas *metas* que se pretendem alcançar com o estabelecimento da parceria ou da cooperação empresarial. Sendo amplamente concordante que visará – enquanto resultado final – melhorar a competitividade dos seus participantes (ao nível dos bens produzidos e/ou dos serviços prestados), é fundamental que os objetivos e as metas definidas respondam positivamente a necessidades previamente diagnosticadas. Esse diagnóstico fundamenta uma relação de compatibilidade ao nível das estratégias competitivas entre cooperantes (Tureta e Paço-Cunha, 2010), em que cada empresa deve acrescentar uma mais-valia à parceria e em que a relação *win-win* é determinada pelos benefícios de que todas as empresas usufruem com a entrada de cada uma das mesmas.

Um sexto fator incide na *compatibilidade* de ação. Ao definir objetivos e ao determinar metas na ação conjunta, importa refletir sobre a missão comum a materializar e compatibilizar uma cultura empreendedora e empresarial constituída por rotinas, protocolos e valores partilhados e que são orientadores dessa mesma ação, reconhecendo, na estabilização desse processo, as diferenças existentes entre os parceiros, procurando aproveitar as virtudes dessas diferenças e não as explorar negativamente (Forrest, 1992).

Um sétimo fator centra-se no *planeamento* (*ex ante*) e na *monitorização* (*on going*) e, eventualmente, em algumas situações, na *avaliação* (*ex post*). Num primeiro tempo, na elaboração de

um plano de ação e respetivo cronograma. Num segundo tempo, as atividades ou tarefas que norteiam a relação de cooperação empresarial devem estar devidamente estruturadas e pensadas num plano de negócios que possa ser mensurado, visando um controlo eficaz ao nível da implementação dessas atividades ou tarefas e do funcionamento da estrutura criada, que permita, caso seja necessário, a correção de trajetórias no sentido do alcance dos objetivos e das metas definidas ou, caso se revele pertinente, na revisão desse plano de ação ao nível da prossecução de outros (novos) objetivos e metas (Balestrin, Vargas e Fayard, 2005).

Outros fatores, como os *relacionais*, comprometem o sucesso das parcerias ou das alianças. As relações criadas anteriormente e as experiências vividas noutras alianças condicionam todas as decisões desde as escolhas dos parceiros, desempenhos e resultados das alianças futuras (Gulati, 1998). Estudos revelam também que uma maior experiência em alianças ajuda as empresas a desenvolverem uma melhor capacidade no estabelecimento de parcerias e melhorar o potencial de sucesso (Anand e Khanna, 2000).

Finalmente, realçam-se fatores *estruturais*. Como exemplo, poderemos ter a criação de uma função de aliança dedicada, ou seja, a existência de uma estrutura responsável por supervisionar e coordenar as respetivas atividades, que pode aumentar o sucesso das relações com os parceiros e das alianças em que as empresas estejam envolvidas (Kale *et al.*, 2002)

Da leitura realizada e da síntese apresentada, conclui-se que vários autores estudaram, ao longo dos últimos decénios, um elevado número de fatores críticos para o sucesso das parcerias e da cooperação empresarial e que podem afunilar-se num termo que ganhou relevância para os estudiosos da matéria: *coopetição* (coopetition). A *coopetição*, termo frequentemente utilizado para descrever a relação simultânea de cooperação e de competição entre empresas, com diferentes níveis de profundidade, agrega os múltiplos fatores críticos de sucesso anteriormente explanados e tem vindo a ser redesenhado ao longo dos anos, em função da evolução tecnológica – e, neste contexto, designadamente ao nível digital – e das alterações interrelacionais entre os cooperantes.

2.1.3. Parcerias e cooperação em Portugal

Uma das maiores *joint ventures* bem-sucedidas em Portugal deu origem à Autoeuropa, em 1991. O Grupo Volkswagen e a Ford criaram uma fábrica com cerca de 2 km², investindo 1.970 M€. Teve como objetivo inicial montar um modelo para três marcas. Deste modo, repartiu o investimento e aumentou o volume de produção, reduzindo o risco de incumprimento dos objetivos. A sua produção chegou a atingir um total de 172.500 viaturas por ano. Com o fim de vida do modelo, a Ford retirou-se da *joint venture*, o que levou à redução da produção para cerca de 80.000 veículos anuais e a dificuldades de

UP (União de Produtores)

gestão. Perante este contexto, a Volkswagen procurou viabilizar a unidade fabril, através da produção de vários modelos do Grupo.

A CR7 e os Hotéis Pestana formaram, em 2015, uma parceria com o objetivo de criar uma nova marca de hotéis a ser reconhecida internacionalmente, posicionando as unidades como *trendsetters* em cada local. Deste modo, focaram-se em explorar a imagem de Cristiano Ronaldo em torno de ideias inspiradoras como "paixão pela vitória", "obsessão pela competitividade", "trabalho em equipa e *fair play*".

A Lactogal surgiu em 1996 pela fusão entre as três maiores empresas portuguesas do setor dos laticínios: Agros, Lacticoop e Proleite. Teve como objetivo criar uma empresa de dimensão, com ganhos de eficácia e de eficiência, poder para aquisições de outras empresas (como aconteceu no mercado espanhol) e poder negocial para fazer face à crescente concentração da distribuição alimentar em grandes grupos retalhistas.

A Jerónimo Martins e Unilever, com relações comerciais há mais de setenta anos, decidiram, em 1949, tornar-se parceiros, através da constituição da *joint-venture* Fima, tendo essa relação perdurado até à atualidade. A base do sucesso desta parceria emerge do excelente relacionamento, sustentado na abertura, confiança, respeito mútuo e guiado por uma visão de longo prazo. Esta cooperação resultou na constituição de diversas empresas de renome, como a Fima, Lever Elida e a Olá, fundidas mais recentemente. Entretanto, várias outras empresas foram adquiridas, algumas delas concorrentes, entrando no universo da união. Para além da solidez económico-financeira, o sucesso da Unilever Fima é patente na interação criada com os consumidores, clientes, fornecedores e instituições. Parte do sucesso do Grupo Jerónimo Martins poderá dever-se a esta aliança estratégica inspiradora.

A Cepsa e Endesa anunciaram recentemente que vão construir a maior rede de carregamento ultrarrápido em Portugal. Philippe Boisseau, CEO da Cepsa referiu que “esta aliança é um passo relevante, não só para ambas as empresas, mas é também para o processo de transição energética em Espanha e Portugal. Pela primeira vez, unem-se forças de forma decisiva e transversal, para viabilizar a descarbonização do transporte, em consonância com o consagrado na Agenda 2030 e nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”. Por sua vez, José Bogas, CEO da Endesa, realçou que “este tipo de colaborações entre empresas é essencial para acelerar projetos e criar valor para a sociedade. Essa é a essência do acordo que acabamos de concluir com a Cepsa, um projeto conjunto que está na vanguarda das soluções de mobilidade elétrica e que vai ajudar a conter os efeitos das alterações climáticas”.

2.2. E-commerce

2.2.1. Conceito de E-commerce

Entende-se *E-commerce* como o processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços e/ou informação através de redes informáticas, maioritariamente *internet* e *intranet* (Turban *et al*, 2012). Poderá acrescentar-se que este modelo de comércio, que atingiu uma dimensão global, utiliza interfaces *web* como *websites* e aplicações móveis, entre outros, tendo como base plataformas eletrónicas, como computadores, *smartphones* e *tablets*.

Os pontos essenciais que devem ser considerados na criação de um projeto de *e-commerce* são: produto, sistemas, logística, transportes, métodos de pagamento, serviço ao cliente, plataforma de *e-commerce* e plano de *marketing* digital.

2.2.2. E-commerce na Europa

Luca Casseti, Secretário-Geral da Ecommerce Europe - associação que representa o setor do comércio digital da Europa – referiu, no relatório anual de 2020, que o comércio eletrónico na Europa desempenhou nesse ano uma relevância acrescida face a contextos anteriores. Possibilitou o acesso contínuo, de forma segura e conveniente, a todo tipo de bens, mesmo com as restrições impostas durante vários meses devido à Pandemia da COVID-19. Consequentemente, observou-se uma impulsão excecional dos negócios *online* de produtos, conforme apontado no referido relatório elaborado pelo Centro de Estudos de Mercado da Universidade de Amesterdão de Ciências Aplicadas. Segundo os resultados apresentados, em 2020 o comércio eletrónico europeu total cresceu para 757.000 M€, um aumento de 10% relativamente aos 690.000 M€ em 2019, pouco abaixo dos 14% ocorridos de 2018 para 2019. Esta desaceleração é grande parte justificada com a quebra acentuada do turismo e eventos. Mesmo partindo de valores cada vez mais elevados, prevê-se, para 2021, uma taxa de crescimento de 12%. A Ecommerce Europe crê que a tendência de crescimento manter-se-á, tendo sido acelerada pela pandemia, nomeadamente pela entrada de novos *e-shoppers*. A taxa de crescimento do número de *e-shoppers* tem evoluído em concordância com o volume de negócios.

As alterações suscitadas pela pandemia na sociedade provocaram uma necessidade de rápida reação das empresas para acompanhar a transformação digital, suporte ao desenvolvimento ou mesmo sobrevivência dos negócios.

Os comércios eletrónico e físico são muitas vezes vistos e tratados pelas autoridades reguladoras de forma independente. A Ecommerce Europe propõe como uma das prioridades para o retalho na União Europeia o desenvolvimento legislativo que permita uma reconstrução do setor.

UP (União de Produtores)

Crê ainda que o crescimento do comércio *online* pode contribuir para a digitalização da sociedade. Com alterações estruturais do negócio, mas também do consumo, pode proporcionar-se uma oportunidade para desenvolver-se uma economia mais sustentável.

No relatório, é possível analisar-se o comportamento de 37 países da Europa (os 27 da União Europeia e 10 economias digitais vizinhas). A taxa de crescimento do volume de negócios tem permanecido nos dois dígitos e é previsível a sua manutenção. Os aumentos têm ocorrido tanto no segmento B2C como no E-GDP (relacionado com o PIB).

Christian Verschueren, diretor-geral da EuroCommerce, assinala, no mesmo relatório, que o comércio eletrónico representa atualmente entre 10% e 15% do total das vendas a retalho na União Europeia. Em 2020, 71% da população fez compras *online*, quando em 2019 se ficaram por 66% e em 2018 na ordem dos 64%. As compras *online* evoluíram consideravelmente em 2020, com a acentuada entrada de novos consumidores “pressionados” pela pandemia. Com a experiência das vantagens deste tipo de compra, espera-se um contínuo crescimento.

Por outro lado, antes da pandemia, grande parte dos retalhistas (70%), em particular as microempresas, não possuíam qualquer instrumento de venda *online*, o que se tornou crítico para a sobrevivência de muitas das empresas e da economia em geral. Entretanto, os investimentos na digitalização aceleraram, com planos que inicialmente previam ser implementados ao longo de vários anos, a ocorrerem em poucos meses.

Relativamente à compra de produtos alimentares *online*, a média dos países UE-27 situa-se em 19%, sendo a categoria que observou maior taxa de crescimento de visitas/trafego (+30%), relativamente ao período pré-COVID-19.

2.2.3. E-commerce em Portugal

No Estudo anual “Economia Digital em Portugal 2020” da ACEPI (Associação da Economia Digital), é relatado que a utilização da *internet* em Portugal tem crescido ao longo dos anos e, em 2019, ultrapassou os 75% dos portugueses com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos. Prevê ainda que em 2025 ultrapasse os 90%, convergindo para a média Europeia. A *internet* veio permitir um acesso distinto e rápido a informação, serviços e produtos, o que tem provocado uma alteração profunda nos hábitos dos consumidores e na sua relação com as empresas. O número de *e-shoppers* em Portugal cresceu para os 39% em 2019, mas cerca de 24% abaixo da média Europeia. Devido ao impacto da pandemia da COVID-19, a IDC Portugal (consultora) estimava um impulso no crescimento, prevendo que em 2025, quase 70% dos portugueses, com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos, faça compras *online*. No entanto, no relatório mais recente do Europe E-Commerce Report 2021 (overview by country), indica que 56% dos portugueses fizeram compras *online* em 2020, surgindo

UP (União de Produtores)

num modesto 27.º lugar na UE-27+10, mas com uma interessante taxa de crescimento de 23% (16.º), encurtando assim o seu atraso neste indicador. Para 2021 está previsto 60%, ou seja, um crescimento de 9%. Isto indica que as previsões mais otimistas têm sido ultrapassadas. O mesmo documento indica que em E-GDP (compras em relação ao PIB), surge na 9.ª posição, com 3,9%, prevendo-se crescer em 2021 para 4,43% (192 €). Em termos de frequência de compra no último trimestre de 2020, 14% dos portugueses fizeram-no 1-2 vezes, 16% 3-5 vezes e 14% mais de 6 vezes. Quanto à origem das compras dos portugueses, distribuem-se da seguinte forma: nacionais 89%, outros países da UE 39%, resto do mundo 22%, origem desconhecida 2% e outros países europeus (UE e outros) 48%, estando em linha com valores médios da UE-27.

Segundo o estudo da ACEPI, o crescimento do número de compradores *online* - e do montante das transações efetuadas - é influenciado não só pela penetração da utilização da *internet* e, paralelamente, pelos novos comportamentos dos consumidores, numa maior e mais rápida adoção das compras *online*, mas também no relacionamento digital com as empresas e respetiva transformação digital, precipitadas pelo impacto da pandemia. Esta transformação forçada e acelerada no mundo em geral e nos negócios em particular provoca a necessidade de revisão do próprio modelo de negócio de cada empresa, com base na evolução das tecnologias digitais, também elas precipitadas pelo ambiente que se atravessa.

O estudo da ACEPI, relativo a 2019, releva alguns resultados, acrescentando e detalhando alguma informação relevante:

- a população com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos da área metropolitana de Lisboa lidera a utilização da *internet*, com 86%, ficando o resto do país pelos 75%, mas num processo de convergência;
- o grupo etário dos 25 aos 54 anos demonstram um potencial e uma tendência de convergência com os seus pares europeus. Já as classes etárias mais novas (dos 16 aos 24 anos) e mais velha (dos 55 aos 74 anos), encontram-se mais afastadas das médias europeias;
- os *e-shoppers* portugueses dizem gastar entre 100 € e 500 € por ano, sendo os meios de pagamento preferidos o pagamento por referência Multibanco, seguido de cartão de débito/crédito e transferência bancária;
- os *e-shoppers* nacionais consideram as lojas *online* portuguesas como tendo boa qualidade. Valorizam o conteúdo e transparência da informação, o carrinho de compras flexível e intuitivo e a eficácia das modalidades de pagamento, proporcionando uma experiência positiva e determinante para a sua fidelização. A confiança nas lojas e serviços *online* está cada vez mais generalizada e fortalecida entre os portugueses.

O estudo recente da Marktest (Barómetro *e-commerce* 2021), indica as tendências nacionais nas compras *online*, em frequência (anexo B), razões de compra (anexo C) e por categoria (anexo D). Cerca de 57% dos inquiridos afirma ser comprador *online*, sendo 15,2% comprador em supermercado *online*.

A *ecommercenews.pt* informa que, entre 2019 e 2020, o comércio *online* em Portugal aproximou-se da média europeia, parcialmente estimulado pela pandemia. Os dados da *ecommerceDB* indicam que a *Fnac.pt* lidera a lista dos *sites* com domínio “.pt”, com 57,7 M€ de vendas em 2019. A principal categoria é a Eletrónica & Media com 43,3 M€. Segue-se a *Worten.pt* com 53,4 M€, também com a maior contribuição da Eletrónica & Media (terceiro do mercado português). A *Laredoute.pt* surge na terceira posição, conseguindo 39 M€ de vendas, 21,5 M€ dos quais no segmento da Moda, onde é o segundo no país, a seguir à *Zara.com* e seguido da *Stradivarius.com*. Na quarta posição, encontramos o *Continente.pt*, com 37,8 M€, liderando o retalho alimentar e cuidados pessoais (29,1 M€) e o remanescente em Brinquedos, Hobby e bricolage, e Mobiliário e Eletrodomésticos.

Os outros retalhistas alimentares relevantes (*Elcorteingles.pt* e *Jumbo.pt*) surgem nas sexta e nona posições, respetivamente. O *Elcorteingles.pt* consegue 25,8 M€ disperso por várias categorias. Alimentação e Cuidados Pessoais mostra-se com apenas 13%. Já o *Jumbo.pt*, que passou a *Auchan.pt*, atingiu 11,2 M€ na categoria, tornando-a o segundo em Portugal.

2.2.4. Retalho alimentar *online* em Portugal

O relatório da *EcommerceDB.com* relativo a 2019 sinaliza enquanto líder no retalho alimentar *online* o *Continente.pt*, com vendas na categoria no valor de 29,1 M€. A *Sonae MC* iniciou a sua atividade de *e-commerce* em 2001, sendo, portanto, uma organização com elevada experiência e tirando vantagens das sinergias com outras lojas *online* que o Grupo controla, como a *Worten.pt*, a *Wook.pt*, entre outras. Assenta também nas suas infraestruturas físicas, nomeadamente lojas e centros de distribuição. Desta forma, é um *player* muito bem estruturado e com elevadas vantagens competitivas.

No seu relatório anual de 2020, a empresa informa que desde o início da pandemia reforçou o negócio de *e-commerce*, atingindo um crescimento de 80%. Este foi conseguido através de medidas de aumento de capacidade e disponibilidade do serviço do *Continente online*, incluindo o alargamento dos locais de preparação de encomendas, a oferta de diferentes opções de entrega e o estabelecimento de acordos com parceiros externos para assegurar maior rapidez de entrega.

O segundo maior operador em 2019 foi a *Auchan.pt*, até há pouco *Jumbo.pt*, com vendas nesta categoria na ordem de 11,2 M€. Segundo informação veiculada pelo Dinheiro Vivo em 15 de junho de 2021¹, a *Auchan* pretende que as vendas *online* representem, pelo menos, 10% do volume total, num

¹ <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/auchan-investe-30-milhoes-no-digital-ate-2025-13836903.html>

prazo de quatro anos, duplicando a percentagem atual. Visando alcançar essa meta, iniciou um processo de investimentos com a elaboração de um novo *site* que representa um investimento de cerca de 1 M€ seguindo-se, até 2025, outros investimentos na área digital que se prevê perfazer 30 M€. Este esforço visa melhorar a experiência da compra *online*, com foco na categoria alimentar. O objetivo do Grupo passa por “*ganhar escala do ponto de vista logístico e na preparação de encomendas e pelo desenvolvimento de pontos de contacto*” com os clientes. A empresa pretende que as encomendas estejam acessíveis no espaço de duas horas nas suas zonas de implantação geográfica, tanto no *click and collect* (compra *online* e recolha em loja), como na entrega ao domicílio. O objetivo para o início de 2022 é conseguir entregar em casa do cliente e permitir recolhas em loja em 30 minutos.

A Jerónimo Martins, um dos mais importantes operadores no retalho alimentar, com infraestruturas físicas importantes, ao nível do seu maior concorrente Sonae MC, tem relativizado a importância do *e-commerce*. De fato, a Jerónimo Martins foi a pioneira no retalho alimentar *online* em Portugal, lançando a Pingo Doce *online* em 1998. Porém, após resultados dececionantes, encerrou-a em 2003. Volvidos 15 anos, regressa ao projeto em parceria com uma empresa especializada na criação de negócios digitais e outros parceiros retalhistas, desta vez com a loja Mercadao.pt, como *marketplace*, inicialmente disponível nos grandes centros urbanos e mais tarde nas maiores cidades do continente litoral. A pandemia veio impulsionar o negócio e passou a cobrir o território nacional. Segundo a Jerónimo Martins, o atraso na entrada do retalho alimentar *online* deve-se a decisões estratégicas e ao modelo de negócio do Grupo. A escolha de lojas de proximidade “*por si só permitem estar junto dos consumidores e oferecer frescura e conveniência*”, retirando, portanto, impacto à venda *online*. O atual crescimento da digitalização na sociedade, os efeitos diretos e indiretos da pandemia e a própria proximidade das lojas, que facilita a logística, trazem escala e sentido à operação.

2.2.5. Principais gamas de produtos no retalho alimentar *online* em Portugal

Analisando os *sites* de vendas dos principais supermercados *online* (anexo E), constata-se alguma semelhança genérica entre a oferta de gamas de produtos. As exceções mais relevantes correspondem, no que se referem ao Continente.pt, a oferta de roupa, calçado e bagagens, artigos que não são tradicionalmente de venda em supermercado, embora a moderna distribuição os tenha adotado. Por outro lado, o Auchan.pt oferece produtos locais e *gourmet*, saúde e bem-estar e tecnologia e eletrodomésticos. Depreende-se que o Continente.pt não apresenta as duas últimas tipologias de produtos para não concorrer com a Wells.pt e Worten.pt, que são explorados pelo mesmo grupo económico. Quanto aos produtos locais e *gourmet*, pode reear-se alguma concorrência com os produtos que a UP irá comercializar.

3. Metodologia

A abordagem metodológica global de suporte para a análise do plano de negócios da União de Produtores é estruturada de acordo com princípios de coerência e de pragmatismo, englobando as seguintes dimensões:

- i) Apresentação sucinta do negócio inovador proposto e do respetivo promotor (ponto 1);
- ii) Construção de cenários e de análises de base à fundamentação e à sustentação do negócio mediante:
 - a. Análise externa, através do estudo PESTAL em termos macro e indústria, setor, concorrência e clientes, em termos micro (pontos 2 e 4);
 - b. Análise interna e competitiva da empresa em projeto através da SWOT, (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), SWOT dinâmica (confrontação), identificando os fatores críticos de sucesso e as vantagens competitivas (pontos 5 e 6).
- iii) Definição da visão, missão, valores, objetivos, estratégia de desenvolvimento, posicionamento e modelo de negócio da empresa a estabelecer (ponto 5, 7 e 8);
- iv) Caracterização das políticas de gestão no contexto da estratégia e modelo de negócio definidos (ponto 9);
- v) Reconhecimento dos requisitos para estabelecer o negócio, assim como ao nível da gestão do projeto de implementação (ponto 10);
- vi) Avaliação económico-financeira com estudo de viabilidade no horizonte de seis anos e análise de sensibilidade aos pressupostos definidos (ponto 11);
- vii) Reconhecimento de outras vantagens do negócio para além das económicas para os investidores (ponto 12).

Relativamente à metodologia de investigação a realizar no projeto, as investigações são desenvolvidas considerando a aplicabilidade dos conhecimentos a adquirir no projeto do negócio em causa. As análises exploratórias, nas suas diversas vertentes, deverão sustentar o projeto em estudo.

As técnicas de recolha, análise e tratamento de informação focam-se nas seguintes fontes:

- i) *Fontes primárias*, sendo a informação obtida pelo promotor através de questionário efetuado por Google Forms a potenciais clientes durante o mês de outubro e novembro de 2021. A recolha e tratamento da informação obtida permitirá a elaboração de um estudo de mercado, que tem como objetivo analisar a adesão dos consumidores a um novo supermercado *online* que seja competitivo e tenha como princípios garantir a sustentabilidade ambiental, promover a produção nacional e estimular a alimentação saudável (anexo F e H).

UP (União de Produtores)

O questionário (anexo G), genericamente constituído por perguntas fechadas para respostas em escala de atitude, está agrupado em quatro blocos:

1. Demografia;
2. Hábitos de utilização de meios digital para compras;
3. Cultura de consumo;
4. Interesse e disponibilidade para o negócio da Aliança.

A amostra do presente estudo foi escolhida pelo método de amostragem não probabilístico: amostra por conveniência. Foram definidas *personas* com as características do mercado alvo, visando analisar uma amostra desse mercado:

- a. Idade entre 25 e 65 anos;
 - b. Rendimento do agregado familiar superior a 35.000 €;
 - c. Residente em território com considerável densidade populacional e suporte logístico abundante – distritos do litoral norte e centro;
 - d. Habilitações académicas iguais ou superiores ao 12.º ano de escolaridade;
 - e. Utilizador frequente de *internet*.
- ii) *Fontes secundárias*, nomeadamente artigos científicos constantes na base de dados da Scopus, documentação e relatórios estatísticos provenientes de portais de Instituições Públicas e de Entidades Oficiais (tal como o Instituto Nacional de Estatística ou a Comissão Europeia) e outras entidades de idoneidade reconhecida, como Associações setoriais, através dos seus portais, por *email* ou contatos telefónicos ou outras bases de dados, como o Pordata. O promotor procurou, sempre que possível, complementar e validar a informação recolhida junto das fontes secundárias, nomeadamente das não oficiais, confrontando-as com outras, tais como jornais, redes sociais ou blogues.

Em cada capítulo do projeto são indicadas as fontes acedidas para recolha das informações, bem como qual o tipo de análise realizada.

4. Análise externa

4.1. Análise PESTAL

Considerando a necessidade de sintetizar o projeto, sinalizam-se os tópicos com maior impacto na análise PESTAL. Em termos *políticos*, destacam-se os seguintes:

- a governação é tendencial à esquerda, registando-se greves frequentes, num contexto em que o aumento do salário mínimo tem sido superior à inflação (média superior a 5% nos últimos oito anos), preocupante para as empresas, obrigando-as a ser mais eficientes;
- Portugal é considerado um país burocrático, sendo que, em 2019, situava-se na 34.ª posição do *ranking* global de competitividade do Fórum Económico Mundial;
- a política fiscal caracteriza-se por ser instável e onerosa. Consequentemente, grandes operadores transferiram as suas sedes para países de tributação menor. A classe média muito sobrecarregada fiscalmente;
- alguns acordos comerciais entre a União Europeia e países terceiros têm prejudicado o setor alimentar português. Como principais exemplos, encontramos a China e a Noruega.

Em termos *económicos* salientam-se os seguintes:

- a economia portuguesa registou um parco desempenho nos últimos vinte anos, traduzindo-se num crescimento médio anual do PIB inferior ao da média da União Europeia;
- verifica-se uma elevada dependência relativamente ao turismo;
- forte endividamento do país (368,8% do PIB), com maior risco na subida das taxas de juro;
- entrada de liquidez (16.000 M€) através do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

Em termos *sociais*, relevam-se os seguintes:

- diminuição da população em 1,9% no último período intercensitário (2011-2021);
- concentração da população nos distritos do litoral;
- os portugueses gastam cerca de 20,8% dos seus rendimentos na categoria alimentar, de acordo com dados do INE, que tem crescido nos últimos anos. Aproximadamente 5% do consumo é realizado *online*, prevendo-se a sua duplicação até 2025;
- cerca de 78% dos portugueses utilizam a *internet*, sendo que dos 16 aos 54 anos, a percentagem média de utilizadores supera os 80%.

Em termos *tecnológicos*, destacam-se:

- a maioria dos portugueses têm acesso a uma boa rede de infraestruturas tecnológicas, embora a implementação do 5G esteja atrasada por comparação com outros países;
- Portugal apresenta uma boa reputação e qualidade em engenharias tecnológicas e na investigação. Tem acesso às melhores soluções informáticas que possibilitam uma maior

UP (União de Produtores)

robotização, melhorias de eficiência e menor dependência de recursos humanos, mas colocam-se problemas de recrutamento de pessoal especializado;

- o PRR prevê incentivos à transformação digital, demonstrando uma aposta reiterada na utilização de novas tecnologias;
- os operadores internacionais avançam com ideias de entregas por *drones*, viaturas autónomas e outras soluções inovadoras, ainda que possam estar num horizonte temporal longínquo.

Em termos *ambientais*, realçam-se:

- metas ambientais importantes até 2030, nomeadamente: a redução do desperdício alimentar *per capita* e nas cadeias de produção e de abastecimento para metade; a redução considerável da geração de resíduos por meio de prevenção, reciclagem e reutilização;
- os consumidores portugueses estão cada vez mais sensíveis às questões ambientais, de sustentabilidade e de ética ambiental, criando maior influência sobre a criação e cumprimento de leis e diversas regulamentações de proteção ambiental;
- as avaliações das empresas começam por ter indicadores de sustentabilidade e ética, o que vem criar pressão para melhorias na satisfação de investidores, financiadores e consumidores.

Em termos *legais*, apontam-se:

- sistema jurídico lento, colocando Portugal na 33.^a posição no Índice de Perceção da Corrupção em 2020, segundo a Transparency.or;
- o apoio parlamentar dos partidos de esquerda tem-se traduzido em cedências na legislação laboral, existindo uma pressão forte para essa intensificação;
- na legislatura anterior, foi criada a Secretaria de Estado de Defesa do Consumidor, o que demonstra a preocupação do atual Governo pela proteção do consumidor;
- as autoridades são ativas, mas não conseguem ou não querem identificar muitas das políticas comerciais desleais, como o *dumping* e a cartelização;
- necessidade de especial prudência no cumprimento do normativo ao nível da proteção de dados (Regulamento Geral de Proteção de Dados).

4.2. O retalho alimentar em Portugal

Segundo a Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED), o valor do mercado do retalho alimentar em Portugal foi de 15.621 M€ em 2020, depois de um crescimento de 8,1% face ao ano anterior, parcialmente associado ao efeito da pandemia COVID-19.

O retalho alimentar no nosso país é caracterizado principalmente pelos processos de moderna distribuição, correspondendo a cerca de 82% da quota de mercado. O retalho tradicional de proximidade tem perdido importância ao longo dos últimos trinta e seis anos, com a abertura do

UP (União de Produtores)

primeiro hipermercado, em dezembro de 1985. A supremacia tem-se acentuado com a abertura contínua de lojas das diversas siglas. Atualmente o retalho alimentar encontra-se distribuído da seguinte forma:

Quadro 4.1 - Quota de mercado do retalho alimentar em Portugal (2019 e 2020)

Fonte: Kantar (“FMCG o filme de 2020”)

Retalhista	Quota mercado (%)	
	2019	2020
Continente	27,8	27,0
Pingo Doce	23,5	22,8
LIDL	10,8	11,4
ITMP	8,3	8,6
Auchan	5,8	5,6
DIA	3,8	3,7
ALDI	1,7	1,8
E.Leclerc	1,3	1,1

Com a abertura dos hipermercados, as diversas redes de distribuição foram criando lojas mais próximas dos consumidores, algumas franchisadas e, dessa forma, dificultando a atividade do pequeno retalho. A presença é cada vez mais notória, podendo presentemente encontrar-se, em várias localidades, mesmo de pequena dimensão populacional, vários supermercados distantes entre si a poucas centenas de metros.

Segundo a informação de grandes retalhistas alimentares, como o caso do Auchan, o segundo maior operador no mercado do retalho *online*, as respetivas vendas através deste canal situam-se atualmente (2021) na ordem de 5% das vendas totais, com expectativas de alcançarem 10% no período de quatro anos. Ou seja, esperam um crescimento médio anual de cerca de 20%.

Considerando a informação disponibilizada pela Redeunicre no que se refere aos pagamentos realizados com cartões, verifica-se que, entre o primeiro confinamento, ocorrido em março de 2020 e o último, em abril 2021, foi o retalho alimentar tradicional de proximidade foi o que mais cresceu em termos homólogos, com um valor entre os 40% e os 50%. Os hipermercados e supermercados registaram um crescimento residual, que ocorreu principalmente no início deste período, quando se assistiu a uma reação de algum pânico, de açambarcamento de produtos, que se observou igualmente via comércio eletrónico. Dever-se-á, portanto, relativizar estes números, pois o comércio tradicional surge de uma base inferior relativamente à moderna distribuição. Deverá confirmar-se se o hábito de consumo de proximidade, observado nas lojas tradicionais, é uma tendência de curto prazo ou se corresponderá a uma situação impactante de médio e de longo prazo, o que, em sintonia com o crescimento do *e-commerce*, reduziria o protagonismo das grandes áreas de retalho.

A generalidade dos grandes operadores são comercialmente agressivos, empreendendo *cross selling*, campanhas de descontos frequentes, muitas vezes praticando *dumping* disfarçado através de cartões de fidelização e de outros procedimentos pouco transparentes.

4.3. O retalho alimentar *online* em Portugal e a concorrência

Conforme referido e desenvolvido no capítulo 2.2.4., os principais operadores no retalho alimentar *online* são também importantes operadores da moderna distribuição. O líder é o Continente.pt, seguido do Auchan.pt (ex Jumbo.pt). A Jerónimo Martins, importante *player* nos supermercados físicos, surge com a sigla PingoDoce.pt com algum empenho em regressar a este mercado, seja com o seu *site*, seja através do desenvolvimento de parcerias, como é o caso do Mercadao.pt, recentemente adquirido pela Glovo. Foi pioneira neste mercado, há mais de vinte anos, mas considerou não ser o momento adequado para investir no mesmo. Regressou recentemente, o que indica que considera que se tornou importante, seja pelo impacto da pandemia ou simplesmente porque resulta em benefícios reputacionais e, deste modo, económicos, para qualquer grande operador.

A concorrência atual é poderosa, capitalizada, experiente e dispõe de infraestruturas logísticas muito importantes. Utilizam as lojas como armazéns avançados dando, portanto, um suporte relevante. O *stock* das lojas é partilhado para as vendas físicas e *online*. Os pré-ativos de entrega variam, dependendo do horário, dia da semana e localização geográfica de entrega. Há também contratos para isenção de custos de entrega a partir de determinados valores de compra.

À semelhança do que ocorre no retalho alimentar, os concorrentes são comercialmente agressivos, praticando *cross selling* e campanhas constantes.

As demonstrações financeiras do líder Continente.pt, ou seja, da Sonae MC, não estão segregadas, tornando-se difícil a definição exata do desempenho de cada negócio. Porém, sabe-se que as suas vendas rondavam em 2019, na pré-pandemia, os 38 M€. Em março de 2021, as vendas da Sonae MC cresceram cerca de 10% relativamente ao período homólogo do ano anterior, decorrendo 80% do mercado *online*. Sabe-se também que as vendas da Sonae MC situaram-se, no exercício de 2020, em 5.152 M€. Deste modo, é possível que a Sonae MC se tenha aproximado dos valores percentuais da Auchan, passando de pouco mais de 1% para provavelmente os 5% do seu concorrente direto.

Não existindo concorrência semelhante, compararam-se em termos relativos, as demonstrações financeiras previsionais do ano cruzeiro da UP, com as referentes a 2020 do líder Sonae MC. Os seus custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas situaram-se em 28,3% das vendas, quando a UP estabelece 20%. As depreciações são também muito elevadas, na ordem de 5%, correspondentes às lojas e armazéns, quando no caso da UP será de 0,4%. Os gastos com pessoal representam 12% das vendas no caso da Sonae MC face a 4% na UP. Estes valores resultam principalmente da necessidade

UP (União de Produtores)

do pessoal de loja. Os juros constituem 1,8% (a UP não terá qualquer gasto). A Sonae MC tem vantagem nos fornecimentos e nos serviços externos, em que representam 8,8% e a UP 16,9%. Para tal, concorrem principalmente gastos variáveis de logística de última milha da UP. Os resultados líquidos da Sonae MC situaram-se em 2,9% quando a UP estima 3,1%, praticando preços inferiores, mas com produtos e serviços de qualidade superior.

4.4. Os clientes e os potenciais clientes do retalho alimentar *online* em Portugal

Nos capítulos 2.2.2. e 2.2.3., analisou-se o *e-commerce*, incluindo as características dos respetivos clientes. Porém, ao realizar-se o inquérito a uma amostra do mercado potencial (capítulo seguinte), concluiu-se que os clientes de supermercado *online* constituem uma “pequena” parte dos compradores de outras categorias. Nesse inquérito, resultou que cerca de dois terços dos inquiridos afirmam ser compradores *online*, mas não o são em supermercado *online*. Crê-se que as características não deverão ser muito distintas e, portanto, os que compram foram analisados no capítulo referido. Considerando este pano de fundo, será também importante perceber os motivos que levam a que um elevado número de potenciais clientes realiza compras em *e-commerce*, mas não de supermercado *online*, procurando compreender que fatores inibidores ou limitadores justificam este comportamento e, deste modo, tentar desbloquear essa retração. As respostas mais relevantes encontram-se sintetizadas no quadro seguinte:

Quadro 4.2 – Causas para não comprar em supermercado *online*
Fonte: Autor (Inquérito a clientes)

<u>Inquérito a clientes - Causas para não comprar <i>online</i></u>	
Falta de hábito	53,9%
Proximidade de supermercado físico	47,8%
Necessidade de verificação física	36,5%
Exigência de agendamento	29,6%
Custos de envio	24,3%

Paralelamente, assinalam-se, nos restantes 11,3% de respostas, outros fatores, designadamente:

- indisponibilidade de diversos produtos e procedimento de trocas não satisfatório;
- prazo de entrega;
- aquisição de poucos produtos em cada compra;
- inexistência do serviço na área de residência;
- prazos de validade dos produtos;
- não é suficientemente prático;
- falta de necessidade;

UP (União de Produtores)

- indisponibilidade para o fazer num PC.

A análise anterior permite potenciar a conquistar de mais clientes, uma vez que estes já são utilizadores de meios eletrónicos na realização das suas compras. Poderá bastar, para estimular a adesão ou a intensificação na utilização deste meio, a resolução dos seus problemas ou receios.

É importante salientar que estes compradores caracterizam-se pelo seu nível de exigência. Segundo um estudo do Portal da queixa, que analisou o setor dos supermercados em 2020, 47% das reclamações registadas estão relacionadas com o *e-commerce*. Confirma-se que os principais motivos são:

- atrasos nas entregas;
- falta de apoio ou resposta;
- problemas com os pedidos de devolução.

Releve-se que um mercado exigente e que prima por fazer valer os seus direitos através da utilização das ferramentas e dos mecanismos ao seu alcance, entre os quais a possibilidade de reclamar num contexto de insatisfação face aos serviços existentes, é um indicador interessante para a UP, considerando a forte aposta, disruptiva, em matéria de qualidade e de disponibilidade, ao cliente, de um serviço de excelência.

4.6. Análise ao inquérito a consumidores

O inquérito a consumidores foi realizado entre os dias 31 de outubro e 7 de novembro. A amostra por conveniência foi constituída por 141 indivíduos, sendo 50,4% do sexo feminino e 49,6% de sexo masculino. As respostas a questões não aplicáveis às especificidades do inquirido, bem como a que se referia ao seu nível de rendimento, não eram obrigatórias. Os objetivos e o questionário encontram-se no anexo G. As respostas com análise gráfica apresentam-se no anexo H.

Das principais características da amostra, relevam-se as seguintes:

- o escalão etário com maior representação situa-se no intervalo dos 41 a 50 anos (44,0%), seguindo-se-lhe o grupo etário dos 31 a 40 anos (19,9%) e dos 51 a 60 anos (17,7%);
- o distrito de residência predominante é Lisboa (63,8%), seguindo-se-lhe Aveiro (9,9%), Setúbal (8,5%) e Coimbra (7,8%);
- ao nível das habilitações académicas, o maior número de respondentes tem a licenciatura (55,4%), o mestrado (21,3%) e o 12.º ano de escolaridade (17,7%);
- a dimensão dos agregados familiares apresenta uma distribuição relativamente equilibrada, predominando as famílias com quatro elementos (27,7%), seguindo-se-lhes com três (26,2%), dois (22,0%) e um (17,0%). As famílias com mais do que quatro elementos constituem 7,1% da amostra;

UP (União de Produtores)

- no que se refere ao rendimento, 2,1% dos inquiridos não respondeu, sendo que os que responderam encontram-se distribuídos por quatro categorias: 20.001 € a 35.000 € (33,3%); acima dos 50.000 € (28,3%); 35.001 € a 50.000 € (25,4%) e menos de 20.000 € (13,0%).

Uma leitura da análise dos hábitos de utilização de meios digitais para realizar compras permite concluir que 28,4% dos inquiridos não faz compras *online*, sendo que 39,0% o efetua entre uma e duas por mês e 22,7% entre três e cinco vezes no mesmo período de tempo. Apenas 9,9% realiza compras *online* mais do que cinco vezes mensalmente. Dos utilizadores frequentes de meios digitais para realizar compras, somente 38,3% o faz em supermercado *online*: 26,1% faz uma a duas compras mensais, 7,8% três a cinco e 4,3% mais de seis. Os compradores em supermercado *online* evidenciam um padrão de comportamento regular nas suas compras, com 54,2% a fazê-lo em exclusivo numa insígnia (29,2% em dois e 16,7% em três ou mais). O principal é o Continente.pt, com 59,2%, seguindo-se-lhe o Auchan.pt, com 12,2%, o Elcorteingles.pt (10,2%) e o Pingodoce.pt (8,2%). Existem ainda outras opções, que totalizam 10,2% das respostas. Dos inquiridos que realizam compras em supermercado *online*, a quase totalidade (91,2%) também o faz presencialmente, constituindo o canal físico o principal meio para a realização das suas compras regulares (72,2% dos casos).

Os respondentes consideram que as principais vantagens de comprar em *online* são: “Não necessitar de se deslocar” (86,5%); “Comprar em qualquer momento” (63,5%); “Possibilidade de comparar preços” (26,9%).

A maioria da amostra regista a vontade de receber as suas compras no prazo de um dia (54,0%), seguindo-se dois a três dias (38,0%), sendo que poucos o pretendem em menos de um dia (6,0%) e 2% aceita esperar mais de três dias.

Relativamente aos não compradores em supermercado *online*, as principais razões sinalizadas para tal são: “Falta de hábito” (53,9%); “Proximidade de supermercado” (47,8%); “Necessidade de verificação física” (36,5%); “Exigência de agendamento” (29,6%); “Custos de envio” (24,3%). Foram ainda apontadas outras razões, principalmente logísticas, tais como: os prazos dilatados na entrega, pouco rigor nos horários de entrega, indisponibilidade e/ou troca de produtos ou ainda prazos de validade reduzidos relativamente aos produtos entregues. Observam-se igualmente situações de inexistência do serviço de entregas no local de residência, designadamente no distrito de Coimbra.

Em cerca de 22% dos agregados familiares dos inquiridos, existem outros elementos que fazem compras em supermercado *online*, sendo 5% com compras partilhadas (análise agregada).

O valor médio das compras reparte-se entre os 30 € e os 50 € (27,0%), os 51 € e os 75 € (24,1%), os 76 € e os 100 € (20,6%), e acima de 100 € (18,4%).

Uma análise da cultura de consumo permite verificar que 90,8% dos inquiridos interessam-se muito ou consideravelmente pela sustentabilidade. Quanto à preocupação pela alimentação saudável, considerando a verificação dos rótulos dos produtos adquiridos, 86,4% dos inquiridos valoriza muito

UP (União de Produtores)

ou consideravelmente os produtos fabricados de forma tradicional por produtores portugueses (apenas 19,1% refere não se preocupar ou preocupar-se pouco). Ao nível da fidelização, 94,3% classifica-se como sendo fiel às marcas que mantêm um elevado padrão de qualidade constante.

Considerando a parte final do inquérito, a qual se foca na verificação do interesse e da disponibilidade para o negócio da aliança, conclui-se que 84,4% tem interesse em receber as suas encomendas diretamente de produtores nacionais, com a entrega efetuada numa só remessa. Já o interesse num acordo de fidelização reparte-se em cerca de 46,8% com interesse em entregas pré-definidas, regulares e gratuitas das suas compras de supermercado e o pouco interesse ou nenhum, com 40,4% e 12,8%, respetivamente.

Com o objetivo de suportar o estudo de viabilidade do negócio da UP, os resultados foram analisados de forma agregada e corrigidas as respostas com incongruências, concluindo-se que:

- 31,2% da amostra é compradora em supermercado *online*;
- 13,5% confirma ser compradora em supermercado *online*, mas responde negativamente às questões relativas ao interesse pelo negócio da aliança (blocos C e D);
- 17,7% é compradora em supermercado *online*, pretende comprar diretamente a produtores e responde positivamente às questões apresentadas relativamente ao interesse pelo negócio da aliança (blocos C e D);
- 5,0% indica não ser compradora em supermercado *online*, mas confirma ser compradora em supermercado *online* e físico, sendo o principal *online*, tratando-se, portanto, de um erro. Pretende comprar diretamente a produtores e responde positivamente às questões apresentadas relativamente ao interesse pelo negócio da aliança (blocos C e D);
- 5,0% expressa não ser compradora em supermercado *online*, mas alguém do agregado sim, pretende comprar diretamente a produtores e responde positivamente às questões apresentadas relativamente ao interesse pelo negócio da aliança (blocos C e D);
- conclui-se que 27,7% dos agregados familiares são compradores em supermercado *online*, pretendem comprar diretamente a produtores e responde positivamente às questões apresentadas relativamente ao interesse pelo negócio da aliança (blocos C e D);
- 2,89 corresponde ao número médio de pessoas dos agregados familiares da amostra;
- 214,02 € é o valor médio mensal de compras em supermercado *online* por família;
- 73,00 € é o valor médio provável de cada entrega;
- 2,93 é o número médio provável de entregas mensais por agregado familiar;

As sugestões mais relevantes relativamente ao que gostariam de encontrar de diferente ou de inovador nos supermercados *online* podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- Tecnológicas

UP (União de Produtores)

- a) plataformas mais intuitivas e *user friendly*;
- b) visita virtual ao supermercado. Poderá ser importante para tornar mais confortável a migração dos adeptos das compras físicas;
- c) experiência tridimensional;
- d) melhoria na visualização dos produtos (qualidade gráfica dos *sites* e zoom de fotos);
- e) comparador de preços. Pode transmitir-se mais confiança, demonstrando as poupanças, mas de legalidade e aplicabilidade questionável;
- f) planificação de refeições semanais. Para além de se ajudar o/a “dono/a de casa” a planear o dia-a-dia doméstico, pode contribuir para uma melhoria na alimentação dos consumidores e promover as produções da época e redução de desperdício alimentar;
- g) serviço com atendimento personalizado como numa mercearia de bairro, colocando a inteligência artificial ao serviço do consumidor;
- h) possibilidade de agendar entregas frequentes de produtos com base nos padrões de compra;
- i) avaliação e reconhecimento dos melhores clientes;
- Logísticas
 - j) redirecionar facilmente as encomendas durante o período de férias;
 - k) utilização de meios de entrega mais sustentáveis;
 - l) inexistência de ruturas de *stocks*, evitando trocas e insatisfação;
 - m) no caso de substituição dos produtos, esta ser previamente aceite;
 - n) entregas em todo o território;
 - o) reforço das entregas em horário pós-laboral;
 - p) janela de entrega mais estreita e respeitada;
 - q) isenção de custos de entrega e prazos mais curtos. A situação dos prazos pode não ser sustentável e, portanto, não totalmente aplicável;
- Oferta de produtos
 - r) melhor qualidade dos produtos, nomeadamente dos frescos;
 - s) oferta mais alargada, como produtos farmacêuticos, tabaco (não saudável e não aplicável), talho e peixaria enriquecida, mais produtos sem glúten, produtos regionais e tradicionais com aproximação aos produtores e produtos que não existem em Portugal (com critério);
 - t) melhores preços;
- Comunicação
 - u) informação mais detalhada sobre os benefícios dos produtos comercializados, numa perspetiva de saúde humana, ambiental e social;

- v) possibilidade de verificação da origem e da composição dos produtos.

4.7. Análise das cinco forças de Porter

A matriz para avaliação da atratividade da indústria segundo o modelo das cinco forças de Porter pode ser encontrada no anexo I. A atratividade é globalmente média/alta principalmente em virtude do crescimento da indústria e à relativa concentração em poucos operadores de referência. Adiante analisam-se as forças e as possíveis reações da UP para as utilizar a seu favor, ou minimizar efeitos:

1. *Ameaça de novos concorrentes (+/-)*: a maior debilidade encontrada é a barreira à entrada algo reduzida. A estratégia definida de liderança pelo custo deverá ser intensificada e, dessa forma, alcançar uma maior quota de mercado e dificultar a entrada de novos *players*. A escolha de produtos diferenciados e uma mensagem eficaz sobre as vantagens de relacionamento direto com os produtores poderá contribuir para dissuadir concorrentes privados dessa vantagem competitiva.
2. *Rivalidade entre empresas (++)*: a agressividade é elevada, mas o número de operadores de dimensão relevante é reduzido. É importante tornar-se um operador de referência, com quota de mercado significativa. A comunicação sobre a diferenciação dos produtos, mas também a relação direta ao produtor, pode ser um fator diferenciador, dando vantagem à empresa. O mercado com crescimento acentuado pode contribuir em muito para uma redução da agressividade da concorrência.
3. *Ameaça dos substitutos (+/- -)*: a qualidade estável e diferenciada dos produtos, os preços competitivos, o serviço sem contestação e uma boa comunicação sobre as vantagens do relacionamento direto com os produtores e os seus valores, poderá demonstrar a diferenciação e limitar a mudança dos consumidores para serviços ou produtos substitutos.
4. *Poder dos fornecedores (++)*: considerando que o projeto se trata de uma aliança estratégica, esta força deve ser vista como naturalmente forte, de relações de longo prazo, de confiança. A seleção inicial deverá ser extremamente cuidada. A mudança terá um custo muito elevado, nomeadamente para a imagem junto dos clientes, os quais se pretendem fidelizar com qualidade real e estável.
5. *Poder dos clientes (-)*: apesar dos clientes serem muitos, poderá considerar-se que a maior ameaça nesta força é a fácil perda dos clientes. O maior foco deverá ser o esforço de fidelização, mantendo regular a elevada qualidade dos produtos e do serviço. A diferenciação, nomeadamente pela consideração sobre a sustentabilidade, deverá ser bem comunicada e coerente.

5. Análise Interna

5.1. Visão, Missão e Valores

Visão: promover as relações diretas entre os consumidores e os produtores, estimulando processos e aprendizagem mútuos e a disponibilização dos melhores produtos e serviços, de forma conveniente, ao melhor preço sustentável.

Missão: reaproximar os consumidores dos produtores através de canais de ligação e de distribuição.

Valores: Sustentabilidade, Qualidade real, Respeito, Eficiência e Identidade nacional

5.2. Análise SWOT

Quadro 5.1 – Análise SWOT

Fonte: Autor

S Strengths / Forças	W Weaknesses / Fraquezas
<ol style="list-style-type: none">1. Parcerias com produtores portugueses;2. Conector da relação direta entre consumidores e produtores;3. Cadeia de abastecimento curta e eficiente;4. Diferenciação relativamente à concorrência;5. Preços competitivos;6. Qualidade real constante;7. Rotação dos <i>stocks</i>;8. Portfólio diversificado de produtos;9. Política de cliente <i>member get member</i>;10. Estrutura ágil e leve, assente em tecnologia;11. Serviços prestados aos produtores;12. Fonte diversificada de financiamento;13. Marcas fortes.	<ol style="list-style-type: none">1. Dificuldade em conquistar parceiros;2. Falta de notoriedade a montante e a jusante;3. Ausência de lojas físicas;4. Necessidade de recursos humanos especializados;5. Margens limitadas;6. Rede de armazenamento;7. Investimento inicial relevante;8. Parcerias logísticas difíceis de criar e de manter;9. Potencial incumprimento dos parceiros;10. Reduzida variedade de marcas.
O Opportunities / Oportunidades	T Threats / Ameaças
<ol style="list-style-type: none">1. Mercado <i>online</i> crescente, acelerado pela pandemia;2. Progressiva sensibilização relativamente à problemática da sustentabilidade;3. Número crescente de consumidores procurando alimentos saudáveis;4. Insuficiente formação alimentar dos consumidores;5. Florescente interesse por informação e ligação à origem.6. Valorização crescente das marcas portuguesas;7. Escassez de tempo;8. Desenvolvimento da inteligência artificial;9. Eficiência do <i>marketing</i> digital;10. Potencial das novas gerações;11. Recursos dos parceiros.	<ol style="list-style-type: none">1. Potencial réplica do modelo de negócio;2. Concorrência atual poderosa, experiente, capitalizada e com bom suporte logístico;3. Consumidores em omnicanal;4. Fidelização dos consumidores;5. Dificil adesão ao <i>e-commerce</i> por parte de alguns consumidores;6. Cibersegurança;7. Rápida evolução tecnológica;8. Custos energéticos.

6. Análise competitiva

6.1. Análise SWOT dinâmica

Desafios / Apostas (Forças x Oportunidades):

- $S1 \times O5 / O6$ = Aproveitar as parcerias com produtores portugueses para conquistar os clientes com interesse por informação, ligação às origens e que valorizem as marcas portuguesas;
- $S5 \times O1$ = Utilizar os preços competitivos para captar o crescimento do mercado, acelerado pela pandemia.

Avisos (Forças x Ameaças)

- $S4 / S13 \times T2$ = A diferenciação relativamente à concorrência e marcas fortes podem ser limitadas pela concorrência atual poderosa e bem estruturada;
- $S2 \times T3 / T5$ = A UP como conector da relação direta entre consumidores e produtores pode não ser adotada pelos consumidores omnicanal e por muitos clientes de difícil adesão ao *e-commerce*;
- $S4 / S5 / S6 / S9 \times T4$ = A fidelização dos clientes aos atuais fornecedores (concorrentes da UP), pode restringir a política de cliente *member get member*, a demonstração da qualidade real, a diferenciação e o impacto dos preços competitivos.

Riscos (Fraquezas x Ameaças)

- $W2 / W3 / W6 / W10 \times T2$ = A concorrência poderosa pode explorar a falta de notoriedade, a ausência de lojas, a rede limitada de armazenamento e a reduzida variedade de marcas;
- $W2 / W3 / W10 \times T4$ = A fidelização dos clientes aos atuais fornecedores (concorrentes da UP), poderá ser uma tendência de difícil inversão, pela falta de notoriedade, pela ausência de lojas físicas e pela reduzida variedade de marcas;
- $W3 \times T3 / T5$ = A ausência de lojas físicas não permite conquistar os clientes que não adiram ao *e-commerce* e limita os clientes omnicanal.

Restrições (Fraquezas x Oportunidades)

- $W2 / W9 / W10 \times O1$ = O mercado crescente pode não ser aproveitado pela falta de notoriedade, por incumprimentos dos parceiros ou pela pouca variedade de marcas;
- $W2 \times O10 / O6$ = A falta de notoriedade pode restringir a valorização das marcas portuguesas e o potencial de conquista das novas gerações;
- $W4 / W7 \times O8$ = A exploração da inteligência artificial pode ser condicionada pela necessidade de recursos humanos especializados e pelo investimento inicial relevante;

UP (União de Produtores)

- $W2 \times O9 / O10$ = A eficiência do *marketing* digital pode melhorar a falta de notoriedade e a concretização do potencial das novas gerações;
- $W6 / W7 \times O11$ = Os recursos dos parceiros podem ajudar na rede de armazenamento e reduzir o investimento inicial.

6.2. Vantagens competitivas

O conceito de vantagem competitiva tem sido um dos suportes da definição de estratégia por parte das organizações. A comparação com a sua concorrência na avaliação dos recursos e das capacidades permite concluir do seu potencial para servir de base a vantagens competitivas. Esse potencial é realizado se os recursos ou capacidades forem valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis e a empresa estiver organizada para explorá-los adequadamente (modelo VRIO de Barney, 1995). As vantagens competitivas podem ser temporárias ou sustentadas, sendo as últimas as verdadeiramente importantes a longo prazo. Barney e Hesterly (2015) acrescentam outros quatro fatores de maior profundidade: complexidade social, ambiguidade causal, condições históricas únicas e patentes.

Seguindo a teoria RBV (*Resources Based Value*) e, por conseguinte, realizando a análise VRIO aos recursos e às capacidades que a organização deverá dispor, pode concluir-se que as vantagens competitivas temporárias são as seguintes:

- a parceria com produtores portugueses*: as sinergias criadas numa parceria complementar podem diferenciá-la dos atuais concorrentes. A partilha de recursos, como sendo de informação, de *know-how*, de logística com melhorias no desempenho da cadeia de abastecimento, de investimento, de risco e ganhos em economias de escala, pode trazer uma vantagem competitiva importante. Porém, o surgimento de uma estrutura concorrente idêntica, não sendo fácil, é possível e, portanto, imitável a prazo;
- a imagem de relação direta entre consumidores e produtores*: os consumidores poderão sentir-se mais seguros da qualidade e do preço dos produtos, acreditando que estão a adquiri-los diretamente da origem. Irão sentir um encurtar da cadeia de distribuição e, com isso, a ideia de que estão a fazer um bom negócio e a ajudar a economia portuguesa. No entanto, à semelhança da vantagem anterior, poderão surgir organizações com traços semelhantes, logo imitável;
- portfolio de produtos*: serão disponibilizados produtos de verdadeira qualidade, sustentáveis, a preços competitivos, “diretamente dos produtores”, que genericamente não se encontram nos grandes retalhistas, em particular no mercado *online*. Trata-se de uma vantagem competitiva temporária, pois embora seja difícil de replicar, pode surgir através de um outro novo concorrente;

UP (União de Produtores)

Na análise, identificam-se, entretanto, duas vantagens competitivas que poderão vir a ser sustentadas e, *à priori*, devidamente exploradas:

- i. *a marca “UP”*: ao ser registada, pioneira e conseguindo cumprir com os objetivos propostos para a organização, poderá ser única, inimitável e, sendo devidamente explorada, constituir uma vantagem competitiva “otimizada”. Contudo, carece de cuidados constantes para que não se desgaste ou mesmo degrade, inclusivamente por via de terceiros, como os parceiros produtores ou logísticos;
- ii. *complexidade social e ambiguidade causal*: no caso de se alcançarem, no contexto da parceria, relações estreitas, fortes, de cumplicidade, poderá constituir uma vantagem competitiva muito importante, de complexidade social, muito difícil de copiar e destronar. Se ligada a outras vantagens, poderá provocar alguma ambiguidade causal. Tal acontece quando as vantagens são uma combinação de difícil definição e, conseqüentemente, dificultam um processo de clonagem ou de imitação, que resulta das dificuldades intrínsecas de compreensão por parte da concorrência;

6.3. Fatores críticos de sucesso

A identificação dos fatores críticos de sucesso é crucial no planeamento estratégico, pois determina quais os agentes fundamentais para que a empresa seja bem-sucedida.

O reconhecimento dos fatores críticos de sucesso ajuda a organização a definir o que é mais importante para atingir os seus objetivos e a corresponder à sua missão. São os pilares que permitem a construção e o crescimento da empresa.

A sinalização dos fatores críticos de sucesso é normalmente concretizada na análise do mercado na área de negócio, questionando-se a escolha da oferta da empresa face à concorrência. No caso da UP, identificam-se os seguintes fatores críticos de sucesso:

- i. *preços competitivos*: a empresa irá exigir dos seus parceiros a melhor relação qualidade-preço do mercado. Deverá ser monitorizada através de um *software* de acompanhamento de preços de concorrência (*Competitor Price Tracking & Monitoring Software*);
- ii. *disponibilidade de stocks*: a comunicação das encomendas para os parceiros em tempo real deverá permitir uma boa gestão de *stocks*, uma melhor gestão da produção dos parceiros e, conseqüentemente, uma melhor resposta às solicitações dos clientes. Com o evoluir do negócio e do comportamento dos consumidores, o investimento em tecnologia e algoritmos *trending* com recurso a *Machine Learning* (ML) e inteligência artificial (AI) deverá permitir antecipar necessidades e, assim, ter os *stocks* adequados, reduzindo a probabilidade de

UP (União de Produtores)

- ruturas e também promover a melhoria da própria gestão de *stock* dos parceiros, colocando-os no local e momento “certo” com o menor custo possível;
- iii. *cumprimento do prazo de entrega e produto não danificado*: no *e-commerce*, é essencial cumprir prazos de entrega, em circunstâncias que os produtos sejam disponibilizados aos clientes nas condições expectáveis. Para além da disponibilidade de *stock*, os parceiros logísticos, nomeadamente de *last mile*, deverão ser escrupulosos cumpridores de prazos. Serão monitorizados por geolocalização, podendo o processo de entrega ser acompanhado pelo cliente final em tempo real;
 - iv. *custo de entrega*: sendo um fator importante na decisão de compra do cliente, releva-se a importância de soluções que resultem em entregas gratuitas em grande parte das vendas. Contratos de fidelização anuais, criação de rotas “sustentáveis” para clientes sensíveis aos problemas ambientais, entre outros a definir, são dimensões que devem ser consideradas;
 - v. *satisfação e percepção contínua dos consumidores das vantagens em colaborar com uma associação de produtores*: a manutenção e coerência entre a comunicação, a operação e a qualidade dos produtos, com preços competitivos, deverá ser contínua, sem interrupções.

7. Objetivos do plano de negócio

O plano de negócios da UP (União de Produtores) tem como objetivo apresentar uma proposta de lançamento de uma empresa com base numa aliança estratégica de produtores. O negócio assenta num supermercado *online* de características distintas dos atuais operadores no mercado português, nomeadamente no que se refere ao encurtamento da cadeia de abastecimento, ligando os consumidores e os produtores. Complementarmente, serão propostas outras atividades que possam contribuir para a diferenciação e para o sucesso do projeto.

A viabilidade económico-financeira é analisada e confirmada com base em estudos e pressupostos prováveis. É também apresentada a variação do risco mediante alterações de pressupostos, principalmente nos mais suscetíveis de ocorrerem.

As análises internas e externas devem alertar para os pontos fracos da empresa e as ameaças que o projeto pode sofrer, assim como os pontos fortes e oportunidades a explorar.

Com base nas análises ao mercado e de determinadas premissas, são definidos e descritos os objetivos a atingir, os recursos necessários para tal e a forma de os financiar, com definição temporal para a ocorrência. É também proposta a forma de operacionalizar nos seus diversos níveis, com maior ênfase nas operações, comunicação, recursos humanos e tecnologia.

Em termos gerais, o plano de negócios irá estar apresentado de forma clara, suficientemente profundo e se possível agradável, para que os principais potenciais interessados (produtores parceiros, parceiros logísticos e recursos humanos), possam aderir e materializar o projeto de forma esclarecida e motivada.

8. Estratégia de desenvolvimento

Estratégia de negócio e estratégia corporativa

A estratégia de negócio definida para a UP centra-se na liderança pelo custo e em termos corporativos a combinação de aliança estratégica de produtores e de *outsourcing* estratégico com parceiros logísticos. A rápida ascensão a um nível de *player* de referência é crucial para o sucesso da estratégia definida. Propõe-se uma comunicação forte e eficaz ao mercado, demonstrando as grandes vantagens da relação direta a produtores com valores de sustentabilidade e fornecedores de produtos de alta qualidade, saudáveis a preços competitivos. A célere conquista de parceiros âncora será também uma dimensão determinante. Desse modo, importa estruturar um conglomerado de parceiros estratégicos que partilhem a mesma cultura e tenham valores compatíveis.

9. Políticas de implementação do projeto

O planeamento de implementação decompõe o projeto em diversas ações (a iniciar em janeiro de 2022) e em diferentes áreas da empresa. A sua fundação deverá ocorrer em fevereiro e o início do negócio em julho. Com o objetivo de aumentar e consolidar a cobertura do território nacional, planeia-se a abertura de centros logísticos a cada dois anos, essenciais para a aproximação física ao mercado e ao crescimento.

A seleção e contratação dos parceiros constituirá uma etapa basilar para o sucesso do projeto. A comunicação ao mercado será outro passo vital para o seu desenvolvimento. O acompanhamento do negócio através de estudos de satisfação e de avaliação de desempenho revelar-se-á fundamental para o sucesso no longo prazo.

9.1. Políticas da qualidade

Qualidade da empresa e dos parceiros

A empresa seguirá uma política da qualidade nos processos internos e no relacionamento a montante e a jusante com fornecedores e clientes. Para tal, utilizará meios tecnológicos e apostará na formação adequada dos seus recursos humanos. Irá implementar e requerer aos parceiros uma certificação que seja sustentável. A certificação não deverá exigir demasiados procedimentos burocráticos ou morosos, o que contrariaria os valores de sustentabilidade. Deverá suportar-se em processos e registos tão automáticos, ágeis e tecnológicos quanto possível. Atendendo a esta especificidade, a norma poderá ainda não existir. Nesse caso será escolhida a mais próxima das necessidades, ou debater-se pela criação de uma com as características desejadas.

Um responsável pela qualidade (o qual está representado no organograma), diretamente ligado ao Conselho de Administração em *staff*, será o coordenador das políticas da qualidade. Serão estabelecidos planos e avaliações de desempenho através de auditorias internas e externas.

A seleção dos parceiros será muito criteriosa, cumprindo com os requisitos estabelecidos, os quais serão congruentes com os valores da UP.

Utilizar-se-á a metodologia *lean*, baseada nas seguintes métricas: segurança (dos bens e das pessoas); qualidade do produto e do serviço; entrega célere e confiável; custo das operações e moral da equipa de trabalho e utilização das suas competências.

O exercício de 2022 será incompleto, prevendo-se que o negócio se inicie no princípio do segundo semestre, como referido anteriormente. Para o responsável da qualidade, estão orçamentados 2.525€ mensais (salário bruto de 1.500 € com devidos encargos e outros gastos). A partir de 2023, serão de 30.716 € anuais (atualização do salário à taxa anual de 1,5% e a taxa de inflação prevista para outros

UP (União de Produtores)

gastos). A certificação terá um custo previsto de 5.000 € anuais, sendo atualizado pela taxa de inflação prevista a partir de 2023.

Qualidade dos produtos

A qualidade real dos produtos e os procedimentos no seu fabrico são fatores diferenciadores relativamente aos *players* atuais. Quando se refere qualidade real, pretende-se valorizar o produto na sua essência e não na sua aparência visual ou imagem desenvolvida pelo *marketing*. Os produtos deverão cumprir um conjunto de requisitos e de padrões bem definidos ao nível da qualidade e da sustentabilidade. Deverão ser produzidos com matérias-primas sustentáveis, evitando desperdícios energéticos e em elementos não essenciais à qualidade e à segurança alimentar (aditivos alimentares químicos para efeitos de imagem), embalagens supérfluas e mão-de-obra zelada com respeito e ética.

Os produtos serão avaliados de acordo com um plano, com prazo e requisitos e, no caso de não cumprimento com o estabelecido, poderão ser substituídos.

Qualidade dos serviços

Os serviços a prestar, em particular no que se refere ao nível de serviço de entregas aos clientes, deverá ser superior a 99%. As empresas logísticas parceiras serão penalizadas em caso de incumprimento. A gestão será igualmente avaliada e penalizada por eventuais ruturas de *stocks*, assim como os parceiros fabricantes, caso essa situação ocorra por sua responsabilidade. A reincidência poderá levar à saída da organização.

9.2. Política comercial

A UP, como a sua própria designação deixa transparecer, será uma empresa constituída exclusivamente por produtores portugueses, complementares (não concorrentes) e que partilhem de determinados valores comuns. Desta forma, os fornecedores serão os associados e deverão contribuir para a implementação da política comercial.

Sendo uma associação de produtores, a UP deverá ter os melhores preços do mercado para o mesmo nível de qualidade de produto. A margem média sobre as vendas será de 20%, cerca de 8% a 10% abaixo da praticada pelo maior operador do mercado. A margem dependerá do tipo de produto, nomeadamente do custo logístico que acarrete, em peso, em cubicagem, sensibilidade, estado físico (congelado, refrigerado ou seco), outros fatores como rotação e política comercial dos concorrentes e questões sazonais. Numa primeira fase, a estratégia de preço será a de *price take*. Posteriormente, será reavaliada, uma vez que o objetivo do projeto, em termos globais, é valorizar toda a produção

UP (União de Produtores)

portuguesa, permitindo aos industriais terem negócios sustentáveis e melhorar a produtividade nacional (elaborar e vender produtos com melhor qualidade e valor acrescentado).

As gamas de produtos a serem comercializadas serão as que normalmente estão disponíveis em supermercado. Inicialmente, estarão acessíveis as seguintes: mercearia geral, padaria e pastelaria, frutas e legumes, lacticínios e ovos, peixaria e talho, charcutaria e queijos, pré-cozinhados, congelados, bebidas e garrafeira, bebé, higiene e beleza, limpeza e animais. Numa segunda fase, com a abertura de novos armazéns, poderá ampliar-se, englobando produtos em que o país apresenta bons fabricantes. Não se pretende ter grande variedade, seguindo a política de outros *players*, focando-se, sobretudo, na qualidade, cobrindo as necessidades dos consumidores. Demasiada oferta reduz a rotação e, muitas vezes, incomoda os clientes que despendem demasiado tempo na pesquisa. Revelar-se-á importante a satisfação do cliente, visando a sua fidelização aos produtos, sem receios de novas compras. Assim, estimam-se em cerca de mil as referências iniciais.

Serão propostos contratos de utilização anual ou semestral dos serviços de entrega, de acordo com o quadro 9.1.

Quadro 9.1 – Modalidades de serviços de entrega
Fonte: Autor e Daniel Santos (2021)

Modalidades de serviços de entrega (com IVA)			
Contrato		Preço contrato	Preço entrega
Normal (sem contrato)	365		6,00 €
> 100€ (sem contrato)	365		0,00 €
> 50€	183	30,00 €	0,00 €
> 50€	365	50,00 €	0,00 €
> 30€ -2% final do ano	365	96,00 €	0,00 €

Será recrutado um colaborador responsável por desenvolver o negócio B2B, principalmente através do canal HORECA. Este canal não foi avaliado, mas tendo um custo fixo reduzido, o qual se concentra nos gastos com o colaborador (1.797 € mensais) e sem necessidade de investimentos adicionais, será devidamente testado. Caso se confirme o seu potencial, será desenvolvido. Será considerada uma parcela interessante de remuneração para o comercial, compatível com o desempenho, incluída na percentagem definida de distribuição de resultados.

9.3. Política de comunicação

A comunicação é uma das áreas mais importantes deste projeto. A difusão dos valores da UP aos consumidores e a sua diferenciação relativamente aos atuais operadores revela-se crucial.

Atendendo aos valores de sustentabilidade seguidos pela empresa, a UP assume com seriedade o compromisso em fazer publicidade de forma responsável. Não pretenderá uma comunicação pressionante. Deverá direcionar-se numa linha informativa e formativa, relevando a qualidade real dos

UP (União de Produtores)

produtos e as vantagens da ligação direta entre os consumidores e os produtores e vice-versa, com grandes benefícios na aprendizagem mútua.

O mercado alvo inicial focar-se-á nos residentes nos concelhos selecionados no distrito de Lisboa a menos de 25 Km do centro de distribuição (anexo J). De acordo com o definido e com o inquérito efetuado, os principais potenciais clientes são compradores em supermercado *online*, que partilham dos valores de sustentabilidade, interessados no negócio da UP no que se refere à aproximação dos produtores aos consumidores e na oferta de produtos de maior qualidade, produzidos em Portugal.

Os canais privilegiados serão os meios digitais. Procurar-se-á ter uma forte presença nas redes sociais, fruindo de um meio económico e eficaz para os utilizadores de meios tecnológicos de comunicação. Tendo em consideração a imagem positiva de ligação social, a comunicação social será aproveitada para fazer chegar ao grande público a informação da disponibilização de um novo canal de distribuição que leva diretamente os produtos portugueses a casa dos consumidores.

A criação ou a adesão a um canal televisivo, em *streaming* ou em Youtube permitirá orientar os consumidores na escolha dos melhores produtos, nas épocas adequadas, visualizando a produção e, assim, criar um importante fator diferenciador face à oferta presentemente existente. Possibilitar, igualmente, estimular os consumidores a confeccionar os produtos que adquirem de forma saudável, através de técnicas simples e eficazes. Consequentemente, serão transmitidos valores e mensagens ao consumidor de forma confortável e motivante. Esta ferramenta poderá ainda contribuir para fomentar a exportação para grandes mercados de língua oficial portuguesa, como o Brasil e os PALOP, em produtos que não são produzidos localmente, não afetando a coerência ao nível dos valores da sustentabilidade. Este investimento poderá ter elevado retorno, que permita não só relevar os valores e promover os produtos da UP, mas também ajudar a financiar outros projetos de comunicação.

O orçamento de comunicação corresponderá a 2% da faturação da empresa. A aplicação deverá cobrir as diversas áreas de comunicação. No primeiro exercício (segundo semestre 2022), prevê-se uma verba de 248.256 € e, no segundo, de 601.772 €. O plano deverá prever o investimento de 50% do orçamento no lançamento do negócio e os outros 50% durante o restante período do exercício.

Um elemento, dependente da direção comercial, será o responsável pela organização e pela ligação aos consultores e aos prestadores de serviços de comunicação. Esse colaborador resultará num custo mensal de 2.234 € no ano de início do negócio.

9.4. Política das operações

A operação de um supermercado *online* estrutura-se num conjunto de recursos, devendo valorizar determinadas características dos mesmos. Releve-se, desde logo, uma plataforma informática que permita a gestão de um conjunto de operações simultâneas de milhares de clientes e de centenas de

UP (União de Produtores)

fornecedores produtores, a qual é apresentada e desenvolvida no capítulo de política tecnológica. É também importante um ou vários centros logísticos, com as condições e os meios necessários à receção dos produtos oriundos dos fornecedores parceiros e *picking* das encomendas, estrategicamente localizado(s) a menos de 25 Km dos consumidores e com bons acessos rodoviários. Os recursos humanos devem estar devidamente formados, motivados, incentivados por uma avaliação de desempenho que permita a valorização do cumprimento os objetivos. Parte dos resultados líquidos dos exercícios será para distribuir dessa forma, conforme definido na política dos recursos humanos.

Na primeira fase, em 2022, pretende encontrar-se um armazém perto de Lisboa, na margem norte, tendo a localização mais otimizada possível no contexto dos concelhos seleccionados (anexo J). Em cada período bienal, pretende-se replicar o modelo, na região de Lisboa ou no litoral norte do país, dependendo da verificação do maior potencial de crescimento e de sucesso. Os centros de distribuição deverão ter uma área compreendida entre 1.200 m² e 1.500 m², que permitam ter o *stock* necessário à operação. Deverão ter cais de carga e de descarga independentes e promover o fluxo de mercadorias de forma fácil e segura, cumprindo com as normas legais aplicáveis para os entrepostos alimentares. O *layout* deve proporcionar operações eficientes, seguras para os recursos humanos e para os produtos. Os produtos alimentares deverão estar armazenados em locais distintos dos não alimentares. A sua configuração deverá permitir a gestão fácil de *stocks*, no método FIFO (*First In First Out* – primeiro a entrar, primeiro a sair), de todos os produtos. Os mais rotativos deverão estar armazenados com melhor acesso e permitir a melhor eficiência possível.

Capacidade instalada

Com base nas previsões obtidas através do inquérito aos consumidores e probabilidades estabelecidas, foi calculada a quantidade de clientes da região definida, as entregas mensais e o valor médio por entrega (anexo F). Foi estimada a cadência de preparação de encomendas, de receção, de armazenagem e de expedição e, desta forma, criada a estrutura de recursos necessários. Foi considerado um crescimento de 20% por ano, seguindo as previsões do mercado (duplicação em cinco anos) e um extra de 20% nos anos de abertura de um novo centro de distribuição. Desta forma, os recursos humanos, nomeadamente os operacionais, deverão crescer ao mesmo ritmo. A cada dois anos, prevê-se a abertura de novos armazéns que permitirão o crescimento sustentável em termos de espaço físico e de facilitação da proximidade ao mercado. Os recursos humanos necessários, com maior ênfase aos *shoppers*, os quais poderão tornar-se o *bottleneck*, foram calculados com base na tabela no anexo K. Complementarmente, serão necessários quatro colaboradores para a receção/expedição, sendo dois em simultâneo nos horários de maior fluxo. Paralelamente, estarão

UP (União de Produtores)

quatro operacionais administrativos de apoio ao centro de distribuição. Dois técnicos da qualidade assegurarão o horário de trabalho do centro.

Outbound

A logística de última milha será terceirizada com parceiros que assegurem um serviço de qualidade superior a 99%. Valorizar-se-á a qualidade em detrimento do preço, dentro de limites razoáveis. A adoção de cláusulas bastantes penalizadoras para incumprimentos, poderá resultar na elevação da qualidade do serviço. Serão valorizados também os parceiros que utilizem meios sustentáveis, como veículos ecológicos. Foram apresentados vários orçamentos oriundos de diversos fornecedores logísticos de última milha. Uma vez que as variações dos custos energéticos poderão ser muito voláteis, foi considerado o preço médio não negociado para as quantidades previstas.

Quadro 9.2 – Custos e quantidades *outbound*
Fonte: Autor e Daniel Santos (2021)

Custo de entrega - <i>outbound</i> (valores sem IVA)				
Prazo	Amostra	Custo/entrega	Entregas	Total
< 1 dia	6%	15,08	1 813 €	27 337 €
1 dia	54%	6,25	16 315 €	101 969 €
2-3 dias	38%	6,25	11 481 €	71 756 €
> 3 dias	2%	6,25	604 €	3 777 €
Total/Média	100%	6,78	30 213 €	204 838 €

Inbound

A logística dos produtores para o armazém avançado é organizada pela UP com vários operadores que, desta forma, permite a otimização dos transportes das diversas origens do país. Esse gasto, faturado aos produtores, será inferior ao custo que teriam caso o fizessem de forma independente, atendendo quer ao volume, quer ao modelo de otimização. Todavia, os produtores serão livres de o fazer com logística própria, mas nunca terceirizada. A criação de volume é fulcral para este projeto. No quadro 9.3, encontram-se os cálculos deste processo, em termos de quantidade e custo, apurado em consulta a fornecedores.

Quadro 9.3 – Custos e quantidades *inbound*
Fonte: Autor e Daniel Santos (2021)

Custos e quantidades <i>inbound</i> (valores sem IVA)			
Cabazes/mês	30 213	Aproveitamento médio/camião	85%
Peso médio por cabaz (Kg)	15,0	Quantidade de camiões/mês	34
Peso mensal (Kg)	453 195	Frete médio por camião	450 €
Relação peso/volume (Kg/m3)	280	Gastos mensais inbound	15 097 €
Volumetria das paletes (m3/pal.)	1,720	Peso nominal por camião (Kg)	15 893
Peso por paleta (Kg)	482	Peso real por camião (Kg)	13 509
Quantidade de paletes/mês	941		
Quantidade de paletes/camião	33	Custo médio transporte por kg	0,033 €

UP (União de Produtores)

Investimento

Adaptar e equipar o armazém logístico foi orçamentado de acordo com o seguinte quadro (9.4):

Quadro 9.4 – Investimento na instalação do armazém
Fonte: Daniel Santos (2021)

Investimento na instalação de armazém	Qt.	Valor un.	Valot total
Estantes de paletização	1	80 710 €	80 710 €
Transportador de rolos	1	45 000 €	45 000 €
Empilhadores	4	20 100 €	80 400 €
Monta cargas	2	1 500 €	3 000 €
Câmaras frigoríficas	3	100 000 €	300 000 €
Pistolas de <i>picking</i>	20	2 500 €	50 000 €
Cestos de expedição (milhar)	10	2 500 €	25 000 €
Obras de adaptação	1	150 000 €	150 000 €
Outros	1	30 000 €	30 000 €
Total			764 110 €

Gastos

Os gastos correntes com a operação totalizam no primeiro exercício completo 1.070.069 €. Repartem-se entre a renda mensal do armazém, no valor de 20.000 €, eletricidade 12.500 €, outros 20.000 € e em recursos humanos, de acordo com o quadro 9.5 (salários, encargos e outros gastos):

Quadro 9.5 – Recursos humanos - Operações
Fonte: Daniel Santos (2021)

RH Operações	Qt.	Un.	Mensal	Anual
Técnicos controlo da qualidade	2	2 234 €	4 468 €	53 611 €
Operadores - receção e expedição	4	1 797 €	7 188 €	86 251 €
Administrativos	4	2 088 €	8 353 €	100 231 €
<i>Shoppers</i>	9	1 797 €	16 172 €	194 064 €
Total	19		36 180 €	434 157 €

Adicionalmente, o diretor de operações (gerente), terá um custo mensal de 7.622 € (2022) e as depreciações previstas para o primeiro exercício completo (2023) serão de 113.989 €.

9.5. Política tecnológica

A tecnologia será imprescindível à implementação de um supermercado *online*. Como ponto de partida, torna-se necessária uma plataforma informática que faça a gestão de disponibilização da informação sobre os produtos, a gestão do processo de venda, de recebimento, de entrega e de eventual devolução, assim como de informação ao produtor para a sua faturação e reposição em tempo útil. Em termos de volume, deverá ter capacidade de processamento de milhares de operações simultâneas, sem falhas. Deverá ainda utilizar a informação que recolhe para prever tendências e propor automaticamente encomendas, assim como produções. Esse ERP (*Enterprise Resource*

UP (União de Produtores)

Planning) será a base de funcionamento para gerir todos os processos, integrando toda a informação da organização e partilhando-a de forma clara e fidedigna.

Os recursos humanos, para além do diretor de S.I. (sistemas de informação), e gerente, o qual terá um custo 92.798 € para 2023 (primeiro ano completo), deverá contemplar um elemento de operações e suporte, orçamentado em 39.585 € e um outro de *data, analytics, BI & reporting*, com um custo de 48.454 €, totalizando 180.837 €, em 2023.

Adicionalmente, prevê-se a necessidade de suporte externo que assegure a manutenção da plataforma 24 horas por dia, 365 dias por ano. O valor estabelecido será de 10.000€ mensais. Sendo atualizado pela inflação prevista, será, portanto, de 121.080 €, em 2023.

Em termos de investimento, prevê-se um valor de 400.000 € iniciais em programas informáticos e em licenças *office*. A cada abertura, ocorrerá um novo investimento de 100.000 € na atualização dos programas e na compra de licenças para novos utilizadores.

9.6. Política financeira

A UP terá uma direção financeira que será responsável pela implementação da política financeira. Será constituída pelo diretor financeiro (gerente), que representará um custo mensal inicial de 7.622 €, um contabilista certificado, com o custo de 2.525 € e um gestor de tesouraria, de 2.088 €. Para estes colaboradores, será seguida a política de recursos humanos globalmente definida.

A UP será constituída em fevereiro de 2022, com o capital social inicial de 1.000.000 € repartidos pelos produtores parceiros. Os fundadores (quarenta) terão uma quota de 25.000 €. Se porventura for observada uma elevada adesão ao projeto, deverá ser equacionada a abertura do capital a outros parceiros, por entrada de mais capital ou redução do capital dos fundadores, mantendo o capital inicial, conforme previsto neste plano de negócio. Outros cenários só serão equacionados se o crescimento do negócio e aspiração dos sócios centrar-se na antecipação de todo o plano, sendo naturalmente, nesse caso, proceder à elaboração de um novo plano, devidamente ajustado à nova realidade. No caso de uma elevada adesão, poderá acontecer uma segmentação e promoção dos produtores fundadores (os impulsionadores do negócio), ficando com mais capital e poder. Os resultados serão distribuídos nos exercícios seguintes à obtenção em 25% do valor líquido apurado. Poderá vir a ser implementado um fator a determinar que premeie os parceiros que contribuam com maior resultado para a empresa, mas que entre as duas rubricas não ultrapasse a percentagem definida na globalidade. No balanço, abaixo apresentado (quadro 9.6), poderão verificar-se os valores apresentados.

O investimento inicial ascende a 1.370.110 €, sendo os mais relevantes na direção de operações com o valor de 764.110 €, anteriormente descrito (quadro 9.4) e em tecnologia, de 400.000 €. O

UP (União de Produtores)

investimento global anual encontra-se detalhado no anexo L. Considera-se um investimento expressivo a cada dois anos.

O financiamento dos investimentos iniciais será assumido principalmente por capitais próprios, mas também através da rubrica de fornecedores. Durante o segundo exercício, o fundo de maneo passará a positivo devido ao capital próprio crescente, resultante do desempenho económico (resultados transitados e reservas legais).

A empresa não terá inventários próprios. Estarão no armazém da UP, mas os produtores serão os seus proprietários. Serão adquiridos no momento da venda aos clientes. Os clientes deverão pagar a pronto e, portanto, não existirá rubrica de clientes.

O valor em disponibilidades será notável, o que permite uma liquidez imediata no final de 2022 de 22% e de 164% no exercício seguinte.

O prazo médio de pagamento aos fornecedores é de oito dias. Pretende-se, deste modo, uma diferenciação positiva relativamente aos outros operadores, os quais têm condutas financeiras que dificultam a gestão de tesouraria dos produtores, praticando prazos de pagamento que podem chegar a vários meses.

Quadro 9.6 – Balanço

Fonte: Autor

Balanço							
UP - União de Produtores	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Ativo							
Ativo Não Corrente	1 162 291	897 885	1 293 147	960 975	1 360 660	1 018 201	
Ativos Fixos Tangíveis	823 782	681 127	1 129 259	881 615	1 228 092	896 793	
Ativos Intangíveis	333 333	200 000	133 333	33 333	66 667	33 333	
Outros Investimentos Financeiros	5 175	16 759	30 555	46 027	65 901	88 075	
Ativo corrente	1 335 028	3 449 805	4 624 926	6 870 837	8 379 243	11 137 036	
Inventários	-	-	-	-	-	-	
Clientes	-	-	-	-	-	-	
EOEP	619 752	680 908	997 345	1 026 543	1 372 757	1 434 716	
Caixa e Depósitos Bancários	715 276	2 768 897	3 627 581	5 844 293	7 006 487	9 702 319	
Total do Ativo	2 497 319	4 347 690	5 918 074	7 831 812	9 739 903	12 155 236	
Capital Próprio							
Capital Social	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	
Prestações Suplementares	-	-	-	-	-	-	
Resultados Transitados	-	515 554	1 858 374	3 190 063	4 749 020	6 326 717	
Reservas Legais	-	36 825	132 741	227 862	339 216	451 908	
Resultado Líquido	736 506	1 918 314	1 902 414	2 227 081	2 253 852	2 760 917	
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-	
Passivo							
Passivo Não Corrente	-	-	-	-	-	-	
Financiamentos Obtidos (MLP)	-	-	-	-	-	-	
Passivo corrente	760 813	876 997	1 024 545	1 186 806	1 397 815	1 615 694	
Fornecedores	663 707	768 318	895 107	1 041 643	1 211 352	1 407 654	
EOEP	97 106	108 680	129 438	145 163	186 463	208 040	
Financiamentos Obtidos (CP)	-	-	-	-	-	-	
Outras Dívidas a Pagar	-	-	-	-	-	-	
Total Passivo	760 813	876 997	1 024 545	1 186 806	1 397 815	1 615 694	
Total Capital Próprio + Passivo	2 497 319	4 347 690	5 918 074	7 831 812	9 739 903	12 155 236	

9.7. Política de recursos humanos

O organograma da UP, que se apresenta seguidamente (figura 9.1), pretende-se simples, com poucos níveis hierárquicos. O Conselho de Administração será constituído por três administradores executivos e quatro não executivos, representando parceiros fundadores de referência. Inicialmente, um dos administradores executivos será responsável por três direções: comercial, serviços partilhados e financeiro. Com o crescimento, estas direções poderão ser entregues a novos administradores executivos, a serem nomeados.

UP - União de Produtores - Organograma 2022

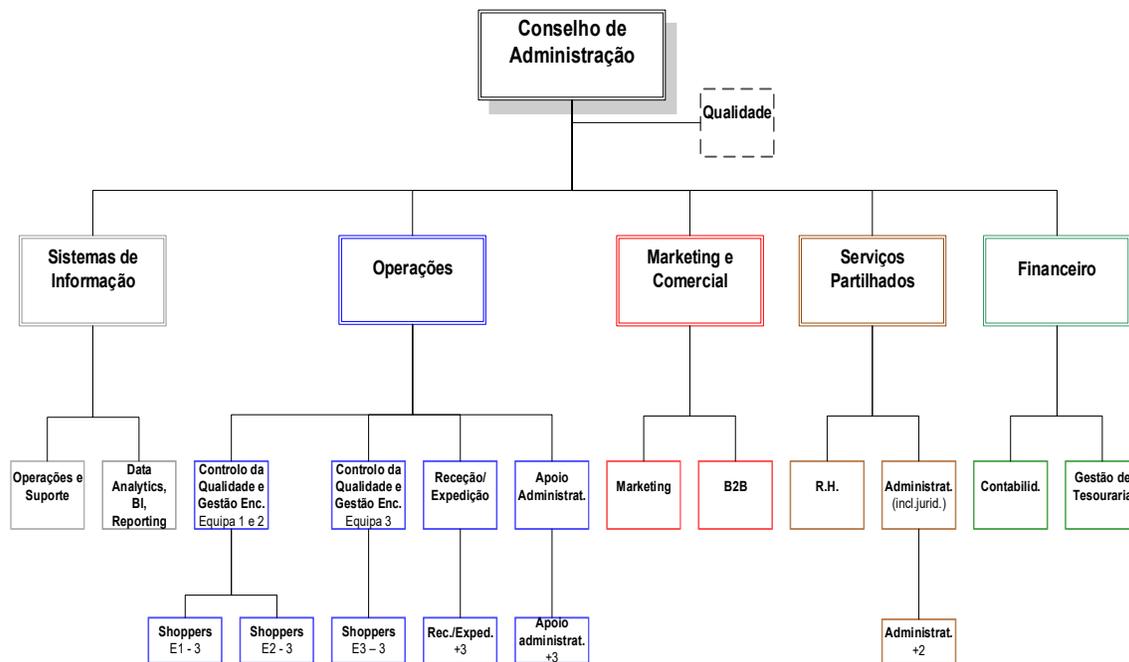


Figura 9.1 – Organograma 2022

Fonte: Autor

A remuneração dos recursos humanos terá uma parcela fixa e uma variável. Serão distribuídos 10% dos resultados líquidos do exercício anterior. Essa distribuição terá critérios a definir, premiando o bom desempenho e o alcance dos objetivos. Desse modo, procura-se o reconhecimento na conquista dos resultados e o empenho constante da equipa. A atualização salarial anual será de 1,5%, ou seja 0,5% acima da inflação prevista, com um ganho de poder de compra efetivo dos colaboradores.

O recrutamento deverá ocorrer de forma faseada, acompanhando o crescimento da organização, em particular nos anos de abertura de novos armazéns. No anexo M, poderá encontrar-se o orçamento mais detalhado. No quadro 9.7 encontra-se sintetizado.

UP (União de Produtores)

Quadro 9.7 – Orçamento de recursos humanos

Fonte: Autor

Gastos com Pessoal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos com o Pessoal	556 843	1 270 726	1 736 231	1 995 291	2 933 007	3 385 249
Nº Trabalhadores	33	38	54	62	89	103
Gerência	3	3	3	3	5	5
Administrativos	4	4	7	7	10	10
Comerciais	1	1	2	2	3	3
Operacionais	19	23	32	38	54	64
Outros	6	7	10	12	17	20

9.8. Cronograma de implementação

O cronograma de implementação do projeto está apresentado na figura 9.2.

Cronograma de implementação do projeto UP	2022												2023				2024	2025	2026	2027		
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T1	T2	T3	T4	S1	S2	A	A		
Identificação, contato e seleção dos Parceiros	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Procura e seleção de instalações																		■				■
Constituição da UP																						
Registo da marca comercial																						
Contratos com os Parceiros		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Contrato de arrendamento das instalações			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						■				■
Recrutamento e seleção RH (parte dos administrativos)			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						■				■
Identificação, contato, seleção e contratação de Parceiros externos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Procura e seleção da plataforma informática			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Procura, seleção e aquisição dos equipamentos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						■				■
Adaptação das instalações				■	■	■	■	■	■	■	■	■						■				■
Adaptação da plataforma informática à UP				■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Recrutamento e seleção RH (operacionais e restantes admin.)				■	■	■	■	■	■	■	■	■			■			■				■
Definição da regulamentação, práticas e processos internos				■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Divulgação do projeto na imprensa				■	■	■	■	■	■	■	■	■			■			■				■
Campanha de marketing				■	■	■	■	■	■	■	■	■			■			■	■	■	■	■
Formação RH					■	■	■	■	■	■	■	■			■			■				■
Abertura de novo centro logístico e início de receção de mercadorias						■	■	■	■	■	■	■						■				■
Abertura do supermercado <i>online</i> UP							■	■	■	■	■	■										
Relatórios operacionais, comerciais e financeiros							■	■	■	■	■	■										
Estudo de satisfação dos Clientes							■	■	■	■	■	■										
Estudo de satisfação dos Parceiros							■	■	■	■	■	■										
Melhoria dos processos e da estratégia							■	■	■	■	■	■										

Figura 9.2 – Cronograma de implementação

Fonte: Autor

10. Requisitos para a implementação

A implementação do projeto carece da concretização de alguns *requisitos legais e formais* e respetivos trâmites processuais associados.

Releve-se, desde logo, a natureza jurídica. Constituir-se-á uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, com o capital social de 1.000.000 €. O pacto social deverá prever os interesses da sociedade e dos seus sócios, redigindo-se um contrato de sociedade adequado, uma vez que constitui a base da estabilidade, em particular numa aliança estratégica com grande diversidade de parceiros e de sócios. O CAE (Código de Atividade Económica), o qual regula a atividade das empresas com o objeto social, cumprirá as formalidades ao nível do registo nacional de pessoas coletivas, com o número 47910, referente ao “Comércio a retalho por correspondência ou via *internet*”. Será necessário o cumprimento de todas as normas e leis referentes a esta atividade, destacando-se a obrigatoriedade de licenciamento (Decreto-Lei 10/ 2015) para atribuição de número de controlo veterinário ao entreposto (Regulamento europeu 852, 853 e 854/2004), para além das leis gerais do país.

Atendendo à necessidade de criação de um *site* que suporte o supermercado *online*, é imperativo o registo da marca “UP – União de Produtores”, associado a uma imagem no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Confirmar-se-á a disponibilidade da imagem e da designação para o negócio de supermercados. Caso não exista essa disponibilidade, serão encontradas alternativas sugestivas que possam constituir uma designação e uma imagem de marca da empresa apelativas, ajustadas ao *branding* neste mercado específico. Simultaneamente, deverá ser verificada a disponibilidade do domínio *online* para que se proceda ao seu registo. Caso se pretenda fomentar a exportação, o registo Comunitário na EUIPO (*European Union Intellectual Property Office*) ou mesmo noutras geografias, deverá ser avaliado. Poderão ainda ser considerados os registos em países de forte emigração ou de influência portuguesa, como é o caso do Brasil e/ou dos PALOP.

Serão também necessários outros *requisitos de natureza logística* para a implementação do projeto, sinalizando-se os mais relevantes. Será escolhido um escritório temporário, preferencialmente na zona geográfica eleita, que sirva de sede à sociedade e que possa ser utilizado pelos funcionários que iniciarão as primeiras intervenções descritas no cronograma de implementação. Posteriormente, ao arrendar-se o primeiro armazém logístico, a sede será alterada para a definitiva.

Os *requisitos do negócio* que resultam das imposições da estratégia definida. Neste contexto, os mais importantes serão:

- a criação de uma base de parceiros produtores que contribuam para a diferenciação em relação aos competidores;

UP (União de Produtores)

- o desenvolvimento da plataforma de vendas *online* que contribua para a satisfação das necessidades de clientes e de parceiros;
- a ligação entre parceiros, promovendo a partilha de recursos.

Os *requisitos dos stakeholders* estão associados às exigências que deverão ser satisfeitas para que se atinjam os objetivos do negócio. Neste caso, os investidores e os sócios parceiros produtores constituem os *stakeholders* centrais, apresentando, cada um dos quais, os seus requisitos próprios, sem prejuízo dos aspetos comuns que partilham. Relativamente aos sócios parceiros, podem identificar-se os seguintes:

- a criação de um mercado complementar;
- a conquista de poder e de margem comercial.

Quanto aos investidores, que neste caso são também os sócios, têm como requisito a avaliação da rentabilidade do negócio.

Os clientes constituem outros *stakeholders* importantes a considerar neste processo. Atendendo aos resultados do inquérito realizado, sinalizam-se alguns dos requisitos mais relevantes:

- a disponibilização de um *site* de vendas *online* intuitivo;
- a disponibilidade e a estabilidade de produtos de elevada qualidade;
- a visualização adequada dos produtos, contendo informação e uma rotulagem apelativa;
- preços competitivos;
- serviço de entrega de elevada qualidade.

Por último, como *stakeholders* com forte repercussão no desempenho do negócio e, portanto, relevantes para considerar-se os seus requisitos, destacam-se os outros fornecedores, nomeadamente logísticos e tecnológicos:

- a disponibilização de um canal de informação rápido e seguro;
- as condições que permitam eficiência na receção e na expedição de mercadorias, num contexto de boas acessibilidades rodoviárias;
- a formação dos recursos humanos para que a relação entre a empresa e os fornecedores seja eficiente e colaborativa.

11. Avaliação financeira do projeto

11.1. Pressupostos

Considerando o desenvolvimento do negócio a longo prazo, a avaliação financeira do projeto foi realizada com base numa projeção de sensivelmente seis anos, no período compreendido entre fevereiro de 2022 – com a atividade operacional a iniciar em julho de 2022 – e dezembro de 2027. A avaliação é suportada em pressupostos obtidos através da realização do inquérito a consumidores, com introdução probabilística, de análise das demonstrações financeiras da concorrência, de consultas aos fornecedores de equipamentos e serviços, de previsões do Banco de Portugal, de informação fiscal da Autoridade Tributária e Segurança Social e de taxas de referência de organismos internacionais reconhecidos. Uma vez que o Beta Europe Demodaran (anexo N) atribui ao retalho *online* o prémio de risco de 1,25 e ao retalho de mercearia 0,77, não sendo nenhuma destas indústrias em particular, mas uma combinação de ambas, foi definido o valor intermédio de 1,00.

A ausência de inventários vem em concordância com a política do negócio, a qual se baseia em compra simultânea à venda dos produtos, retendo uma margem média de 20% sobre as vendas. Essa margem servirá para desenvolver a atividade, nomeadamente o *marketing*, comissionamento de cartões de pagamento, logística e cobertura de custos estruturais. Os recursos humanos são os necessários ao funcionamento do negócio, designadamente no que se refere à quantidade de entregas. Atendendo ao recebimento imediato e à estreita relação com os parceiros, o prazo médio de pagamento proposto é de oito dias. No quadro 11.1, são expostos os pressupostos de forma detalhada.

Quadro 11.1 – Pressupostos

Fonte: Autor

UP - União de Produtores		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Pressupostos Gerais							
CAE Principal	47910	"Comércio a retalho por correspondência ou via internet"					
Tipo de Atividade	Comercial						
Unidade Monetária	EUR						
Ano de início de Investimento	2022						
Ano cruzeiro	2027						
nº de meses de exploração		6	12	12	12	12	12
nº dias funcionamento ano		183	365	365	365	365	365
Fiscalidade							
IRC	21,00%	Nota: Valor normal aplicável 2021. Verificar situação concreta pela natureza e localização.					
Derrama Municipal	1,50%	Fonte: Visitar Portal das Finanças					
IRS	25,00%	Estimar a taxa média a aplicar para todos os salários					
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%	Nota: Valor normal aplicável 2021.					
TSU Empresa	23,75%	Nota: Valor normal aplicável 2021.					
TSU Colaboradores	11,00%	Nota: Valor normal aplicável 2021.					
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0,93%	Nota: Valor normal aplicável 2021.					
Fundo de compensação - Encargos	0,08%	Nota: Valor normal aplicável 2021.					
Seguros Acidentes Trabalho	1,00%	Nota: Valor normal aplicável 2021.					
IVA taxa normal	23,00%	Fonte: Visitar Portal da AT					
IVA taxa intermédia	13,00%	Fonte: Visitar Portal da AT					
IVA taxa reduzida	6,00%	Fonte: Visitar Portal da AT					
IVA isento/não sujeito	0,00%	Nota: IVA utilizado em caso de exportação e vendas intracomunitárias					
Prejuízos Fiscais							
Reporte (nº de anos)	12	Nota: 2021 o reporte são 12 anos					
Inflação							
Taxa de inflação		0,90%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Taxa de crescimento de remunerações de pessoal		0,00%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

11.2. Investimento e financiamento

O mapa de investimento (anexo L), reflete as aquisições de equipamentos, obras de adaptação, programas informáticos e outros investimentos, repartidos pelos diferentes departamentos. Os investimentos em equipamentos e a adaptação de novos armazéns foram considerados nos exercícios em que se prevê ocorrer.

O financiamento dos investimentos será efetuado exclusivamente com capitais próprios. A ausência de inventários, o recebimento a pronto e o pagamento a oito dias, permitirá o equilíbrio do Balanço sem necessidade de recorrer a qualquer financiamento bancário.

11.3. Gastos

O custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas é, em média, de 80% do valor das vendas dos produtos (anexo O). Conforme referido, a margem será de 20%, correspondendo a cerca de menos 8,3% relativamente ao líder de mercado, a Sonae MC, com 28,3%.

Os fornecimentos e os serviços externos serão globalmente variáveis, uma vez que os mais relevantes centram-se principalmente nos custos de transportes *inbound* e *outbound* e *marketing* (2% das vendas). Os gastos fixos mais importantes correspondem às rendas e eletricidade. Estes gastos são detalhados no anexo P.

Os gastos com pessoal não serão apresentados nesta rúbrica, pois já o foram no capítulo das políticas de implementação do negócio: recursos humanos (anexo M).

11.4. Volume de negócios e ponto crítico

O volume de negócios esperado foi calculado com base no estudo de mercado (inquérito a consumidores), o qual revelou o nível de interesse dos consumidores em relação negócio da UP e a potencial dimensão do mesmo. Paralelamente, através dos resultados preliminares dos CENSOS 2021, identificou-se a concentração da população na área de cobertura inicial, a qual foi definida com uma distância máxima de 25 km em relação ao armazém inicial (anexo J).

O ponto crítico é calculado com base nos custos fixos, margem de lucro e vendas (que permitam a cobertura dos custos fixos com a margem definida). Como referido anteriormente, a margem estabelecida para o negócio da UP será de 20% sobre as vendas, um pouco menos de dois terços face à do concorrente líder, comparando com as respetivas demonstrações financeiras relativas ao exercício de 2020. Porém, a Sonae MC tem as suas contas agregadas entre vendas em supermercado físico e *online*, o que impossibilita retirar conclusões precisas. Sabe-se que o supermercado físico provoca maiores gastos fixos, em depreciações e recursos humanos, enquanto que o *online* impacta em termos logísticos terceirizados (variáveis). O ponto crítico no primeiro exercício é de 9.230.046 €,

UP (União de Produtores)

ou seja, cerca de 74% do valor previsto das vendas, o que permite uma segurança assinalável. No ano de cruzeiro considerado (2027), o ponto crítico das vendas aumenta em termos absolutos para 51.272.395 € devido aos investimentos estruturais, que provocam aumento dos custos fixos para além de depreciações, mas reduz para cerca de 58% das vendas previstas em termos relativos. Salienta-se as depreciações de programas informáticos ocorrem no prazo de três anos o que impacta consideravelmente em termos de ponto crítico nos exercícios imediatamente posteriores.

Quadro 11.2 – Ponto crítico em euros

Fonte: Autor

Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total Custos Fixos e Variáveis	12 100 142	29 062 824	41 006 633	49 684 288	70 048 284	84 678 274
Total Custos Fixos	906 697	1 955 530	2 674 924	3 229 534	4 370 928	5 102 652
Total Custos Variáveis	11 193 445	27 107 294	38 331 709	46 454 754	65 677 356	79 575 622
Vendas Anuais	12 412 793	30 088 611	42 545 295	51 564 898	72 912 766	88 370 272
Ponto Crítico de Vendas (valor)	9 230 046	19 735 975	27 009 158	32 588 237	44 046 768	51 272 395
Margem de Segurança (valor)	3 182 747	10 352 636	15 536 137	18 976 661	28 865 998	37 097 877

11.5. Necessidades de fundo de manei

Com base nas necessidades de financiamento aos clientes, inventários (ambos inexistentes) e do Estado e outros Entes Públicos (IVA) e, por outro lado, o suporte financeiro dos fornecedores, Estado e outros Entes Públicos (IRS, IVA, TSU, FCT), apura-se a necessidade de Fundo de Maneio. Com o crescimento das vendas, o valor do IVA aumenta e a necessidade de fundo de manei também (anexo Q). O apuramento da liquidez será assegurado pelos meios libertos oriundos da exploração, reforçando os capitais próprios e, assim, mantendo o fundo de manei positivo.

11.6. Mapa de tesouraria

No quadro constante no anexo R, pode corroborar-se que o *cash-flow* operacional é crescente e robusto, o qual suporta os restantes *cash-flows*. O *cash-flow* de financiamento só é positivo no início de atividade através da constituição do Capital Social. Todos os exercícios seguintes têm valores negativos, refletindo a distribuição de resultados/dividendos. O *cash-flow* de investimento é negativo a cada dois anos, momento em que ocorrem os investimentos na adaptação dos armazéns logísticos em abertura. Nos restantes exercícios, o valor é nulo.

11.7. Demonstração dos resultados e Balanço

Na demonstração dos resultados apresentada no quadro 11.3, pode aferir-se um desempenho muito positivo do EBITDA e do resultado líquido, nomeadamente nos exercícios em que ocorrem os investimentos para aberturas de novos armazéns (2024 e 2026). Prevê-se um impacto favorável no acréscimo das vendas pela novidade e pela aproximação ao mercado.

UP (União de Produtores)

O Balanço, já analisado no capítulo 9.6, encontra-se o quadro 9.6 do mesmo. Consta-se que é uma empresa muito equilibrada, com o fundo de maneo positivo a partir do segundo exercício, suportado pelos capitais próprios crescentes, decorrente dos resultados transitados e reservas.

Quadro 11.3 – Demonstração dos resultados

Fonte: Autor

P&L (Demonstração dos Resultados)							
UP - União de Produtores	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Vendas e Serviços prestados	12 412 793	30 088 611	42 545 295	51 564 898	72 912 766	88 370 272	
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-	
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-	
CMVMC	(9 426 974)	(22 850 984)	(32 311 292)	(39 161 286)	(55 374 058)	(67 113 358)	
FSE	(2 116 325)	(4 941 114)	(6 959 109)	(8 527 711)	(11 741 219)	(14 179 667)	
Gastos com o Pessoal	(556 843)	(1 270 726)	(1 736 231)	(1 995 291)	(2 933 007)	(3 385 249)	
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	
Outros Rendimentos	-	47	611	820	1 622	2 375	
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-	
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	312 651	1 025 833	1 539 273	1 881 430	2 866 105	3 694 373	
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(145 494)	(290 989)	(432 644)	(362 644)	(434 300)	(372 133)	
EBIT (Resultado Operacional)	167 157	734 844	1 106 629	1 518 786	2 431 805	3 322 240	
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-	
EBT (Resultado Antes de Impostos)	167 157	734 844	1 106 629	1 518 786	2 431 805	3 322 240	
Imposto	(37 610)	(165 340)	(248 992)	(341 727)	(547 156)	(747 504)	
IRC	(35 103)	(154 317)	(232 392)	(318 945)	(510 679)	(697 670)	
Derrama Municipal	(2 507)	(11 023)	(16 599)	(22 782)	(36 477)	(49 834)	
Resultado Líquido	129 547	569 504	857 638	1 177 059	1 884 649	2 574 736	

11.8. Avaliação financeira

Com base no quadro 11.4, pode concluir-se que o projeto UP, analisado pelo método *Free Cash Flows to the Firm* (FCFF), é viável apresentando um VAL de 5.103.430 €. A TIR reforça o resultado apresentando uma taxa de 132,8%. O *Payback* exibe um valor de 1,8, ou seja, cerca de um ano e menos de dez meses para retorno do investimento. A taxa de atualização WACC utilizada (custo médio ponderado do capital), foi de 9,14%. Os apuramentos encontram-se nos anexos S e T.

Quadro 11.4 – Análise de viabilidade

Fonte: Autor

ANÁLISE DE VIABILIDADE	Com Valor Residual Com Perpetuidade		
VAL	5 103 430	32 727 076	
TIR	132,8%	181,8%	
Payback	1,80	1,80	anos
Valor Residual	-733 791	Nota: CAPEX + FM no último ano de investimento	
Valor da perpetuidade	42 041 391		

No quadro seguinte (11.5) apresenta-se alguns rácios financeiros de interesse.

UP (União de Produtores)

Quadro 11.5 – Rácios financeiros

Fonte: Autor

Rácios Financeiros	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Rentabilidade do Negócio							
Margem Operacional	2,5%	3,4%	3,6%	3,6%	3,9%	4,2%	EBITDA/Vendas e Serviços prestado
Margem Líquida	1,0%	1,9%	2,0%	2,3%	2,6%	2,9%	RL/Vendas e Serviços prestados
Rentabilidade do Ativo	7,3%	23,3%	24,7%	25,3%	27,7%	27,7%	RL/Ativo
Atividade operacional							
Turnover do Ativo	698%	1233%	1226%	1106%	1073%	952%	Vendas e Serviços prestados/Ativo
Retorno							
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	7%	23%	25%	25%	28%	28%	(EBIT-imposto)/Ativo
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	11%	34%	36%	35%	38%	37%	RL/Capital Próprio
Liquidez							
Liquidez Geral	85%	193%	197%	280%	292%	369%	Ativo Corrente/Passivo Corrente
Financeiros							
Autonomia Financeira	64%	68%	69%	72%	73%	76%	CP/Ativo
Endividamento	36%	32%	31%	28%	27%	24%	Passivo/Ativo
Solvabilidade	274%	315%	319%	354%	365%	414%	Ativo/Passivo

Quão eficiente é a empresa a geral valor gerado pelas "recursos" dos acionistas

11.9. Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade permite avaliar a evolução do VAL, da TIR e do *Payback period* em cenários diversos. Nesta análise, procura-se encontrar o ponto em que a viabilidade do projeto passa a estar em risco, perceber a sensibilidade em diferentes contextos de mercado, assim como contribuir para a avaliação do risco do negócio.

No quadro 11.6, apresenta-se a análise de sensibilidade à variação considerável das vendas, neste caso a redução em -25% das vendas, com a correspondente redução de custos variáveis. Confirma-se a viabilidade resultando um VAL positivo de 505.667 €, TIR de 16,3% e um retorno em cinco anos e quase cinco meses. No quadro 11.7, verifica-se a variação na margem em -3%, passando de 20% das vendas para 17%. Confirma-se também a manutenção de um VAL relevante, de 216.451 €, TIR de 11,5% e retorno em cinco anos e pouco mais de oito meses.

Quadro 11.6 – Análise de sensibilidade com vendas -25%

Fonte: Autor

ANÁLISE DE VIABILIDADE	Com Valor Residual	Com Perpetuidade	
VAL	505 667	21 578 753	anos
TIR	16,3%	96,0%	
Payback	5,44	5,02	
Valor Residual	-244 531	Nota: CAPEX + FM no último ano de investimento	
Valor da perpetuidade	28 237 260		

Quadro 11.7 – Análise de sensibilidade com margem de -3%

Fonte: Autor

ANÁLISE DE VIABILIDADE	Com Valor Residual	Com Perpetuidade	
VAL	216 451	19 025 552	anos
TIR	11,5%	93,7%	
Payback	5,68	5,02	
Valor Residual	-486 177	Nota: CAPEX + FM no último ano de investimento	
Valor da perpetuidade	25 465 280		

12. Conclusões

O trabalho de investigação que agora se finaliza, neste plano de negócios na vertente de mestrado, procurou, na sua essência, demonstrar a viabilidade económico-financeira do que se propõe ser o primeiro supermercado *online* resultante de uma aliança estratégica de produtores portugueses: a UP - União de Produtores. Suportado nos princípios da sustentabilidade e de elevados padrões de qualidade, estruturou-se numa avaliação financeira a seis anos, a qual se revelou bastante positiva, com todos os indicadores favoráveis. Salienta-se a VAL com 5,103 M€, a TIR de 132,8% e o *Payback* de 1,8 anos. Financeiramente bem sustentada, permite o equilíbrio concludente. Do ponto de vista da sua conceção operacional, apresenta uma estrutura muito pragmática, leve e bem oleada, assente sobretudo em custos variáveis e, deste modo, com um risco menor e mais adequada à estratégia adotada de liderança pelo custo. Revela-se igualmente competitiva, com uma margem de lucro sobre as vendas de 20%, em particular por comparação com o atual líder de mercado, com 28,3% (exercício de 2020).

Para alcançar uma estrutura de custos fixos reduzidos e competitivos, os recursos humanos serão os adequados ao cumprimento do plano de negócios, caracterizando-se pelos elevados níveis de formação dos utilizadores das mais recentes tecnologias, e com uma componente variável ao nível salarial que premeia o bom desempenho, prémio que corresponderá a uma percentagem dos resultados obtidos.

As perspetivas e os pressupostos elencados para as principais variáveis que impactam no negócio em análise indicam, genericamente, um ambiente favorável ao seu desenvolvimento. O inquérito realizado ao mercado potencial sustenta as vendas algo ambiciosas e as previsões de diversas entidades apontam um crescimento acentuado do mercado de supermercado *online*, mais vigoroso desde o início da pandemia COVID-19. Este crescimento poderá reduzir a pressão da concorrência, com alguns *players* bem posicionados e, portanto, gerando um ambiente do ponto de vista do mercado agressivo, ainda que se observe espaço para um crescimento que poderá ser assinalável. Os ganhos de quota de mercado poderão ser conquistados através da diferenciação, nomeadamente pela qualidade dos produtos sustentáveis e pela relação direta entre os produtores e os consumidores proporcionada por uma grande organização de produtores portugueses. Como a margem sinaliza, os preços serão competitivos e a qualidade elevada, satisfazendo os mais básicos dos requisitos dos clientes.

Os produtores poderão beneficiar desta organização ao criarem um novo canal de distribuição e, desse modo, conquistar volume e aderir ou reforçar a sua estratégia de liderança pelo custo. Poderão também reduzir a sua dependência dos atuais grandes distribuidores ou canais, como o HORECA que, em situações como a observada recentemente com os confinamentos, ficam suspensos, provocando

UP (União de Produtores)

um impacto bastante negativo no negócio das empresas que não tenham alternativas mais diretas de mercado de consumidor final.

O volume combinado entre os vários produtores das diferentes regiões permitirá uma logística *inbound* muito eficiente. A logística *outbound* será muito desafiante. A qualidade do serviço terá maior relevância face ao custo. Para redução do custo, serão propostas e estimuladas “rotas sustentáveis”.

Um armazém com bons acessos rodoviários, localizado na margem norte de Lisboa, a uma distância máxima de 25 km dos concelhos selecionados, permitirá assistir o mercado provável de 10.305 agregados familiares, com cerca de 30.000 consumidores num universo de 1,894 milhões, ou seja, cerca de 1,6% da população. Com o desenvolvimento do negócio, serão abertos novos armazéns a cada biénio, permitindo o crescimento do mercado, alcançando outros consumidores.

Para a implementação e desenvolvimento do plano, apontam-se vários desafios, designadamente:

- identificar, selecionar e conquistar vários produtores com a mesma cultura de sustentabilidade, com elevados padrões de qualidade, disponíveis para um projeto ambicioso, com necessidade de cedências, mas também de elevado potencial para grandes conquistas;
- manter os parceiros e o equilíbrio do grupo. Para tal, propõe-se a formação contínua dos gestores das empresas parceiras, em alianças estratégicas;
- convencer os atuais (e potenciais) consumidores de produtos de qualidade e sustentáveis, sejam compradores em supermercado *online* ou ainda exclusivamente da rede tradicional de retalho alimentar, a testarem o serviço e os produtos. Será necessária uma comunicação apelativa e eficaz, bem como a manutenção exemplar da qualidade dos produtos e dos serviços e, dessa forma, fidelizá-los;
- manter o elevado nível de serviço da logística *outbound*;
- considerar adequadamente a reação da concorrência atual, poderosa, experiente, capitalizada e com bom suporte logístico, procurando contrarregar de forma eficaz.

Não obstante este plano de negócios ser um trabalho académico, a experiência do promotor e a sua relação com um amplo conjunto de *stakeholders* da indústria alimentar portuguesa possibilitará um importante ganho ao nível da sua execução, que importa relevar.

13. Referências bibliográficas

- Anand e Khanna (2000). The Structure of Licensing Contracts. *Journal of Industrial Economics*, 48(1), 103-35.
- Balestrin, A., Vargas, L. M. e Fayard, P. (2005). Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 45(3), 52-64.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, Arizona*, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B., (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 46-61.
- Barney, Jay B., Hesterly, William S. (2012). Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos, Pearson.
- Bleeke J, Ernst D (eds). (1993). Collaborating to Compete. John Wiley: New York.
- Blodgett, L. L. (1991). Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22, 63–78.
- Botelho, G., Oliveira, E. e Barbosa, L. (2011). Identificação de Oportunidades em Redes de Cooperação e Redes Sociais entre Empresas. ANAIS do encontro científico de administração, economia e contabilidade, 1(1), 10.
- Centenaro, M., Wegner, D., Rossoni, A. L., Oliveira, S. M. e Santos, B. D. (2009). Cooperação empresarial e aprendizagem em rede: Estudo de uma rede varejista. Congresso Internacional de Administração - Gestão Estratégia em Tempo de Mudança, Ponta Grossa.
- Chan S, Kensinger J, Keown A, Martin J. (1997). Do strategic alliances create value? *Journal of Financial Economics*, 46, 199–221.
- Das TK, Teng B. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dyer JH, Singh H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7, 136–150.
- Forrest, E. (1992). Management aspects of strategic partnering. *Journal of General Management*, 17(4), 25-40.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85–112.

- Gulati R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal, Special Issue, 19(4)*, 293-318.
- Gulati R, Nohria N, Zaheer A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal, 21(3)*, 203–215.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal, 12*, 83-103.
- Hughes, J. and Weiss, J. (2007). Simple Rules for Making Alliances Work, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work>.
- Kale P., Dyer J., Singh H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal, 23(8)*, 747-768.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal, 9*, 319–332.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics, 38(2)*, 183–198.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1997). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. In P. W. Beamish & J. P. Killing (Eds.), *Cooperative strategies: Vol. 2. European Perspectives: 325–355*. San Francisco: New Lexington Press.
- Panico, C. (2017). Strategic Interaction in Alliances. *Strategic Management Journal, 38(8)* 1646–1667.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review, 76(6)*, 77-90.
- Schoo, P. (2009). Co-opetition Enabling Security for Cooperative Networks: Authorizing Composition Agreement Negotiations between Ambient Networks. *Wireless Pers Commun, 49*, 415–430.
- Tureta, C. e Paço-Cunha, E. (2010). Emergências e constituição de redes interorganizacionais de pequenas e médias empresas: um estudo de caso no contexto brasileiro. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional-PROPAD/UFPE –ISSN 1679-1827*.
- Verschoore, J. (2004). Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE.
- Wuyts, S. H. K. and Geyskens, I. (2005). The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing, 69(4)*, 103-117.
- Zajac EJ. (1998). Commentary on ‘alliances and networks’ by R. Gulati. *Strategic Management Journal, Special Issue, 9(4)*, 319–321.
- Alliance Analyst (1998). Measuring alliance performance. August 1998. NewCap Communications: Philadelphia, PA.

Webgrafia

- <https://www.scopus.com/home.uri> - 2021/08/12
- <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/10970266/1998/19/4> - 2021/08/15
- <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/2389376.2389382> - 2021/08/17
- <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630002600105> - 2021/08/20
- <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1998.1255632> - 2021/08/22
- <https://www.jstor.org/stable/2393616?refreqid=excelsior%3A9eae481de93673b4028a4e3429f82b16> - 2021/08/24
- <https://www.rcaap.pt/> 2021/08/12
- <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf> - 2021/09/18
- <https://www.comerciodigital.pt/media/2586/acepi-idc-estudo-da-economia-digital-em-portugal-2020.pdf> - 2021/09/18
- <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/acepi-economia-e-sociedade-digital-em-portugal-2020.aspx> - 2021/09/18
- <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/european-e-commerce-report-2021.aspx> - 2021/09/18
- <https://grandeconsumo.com/o-adeus-a-fidelidade/#.YVeXUprMJPY> - 2021/09/19
- <https://ecommercenews.pt/top-10-ecommerce-em-portugal/> - 2021/09/19
- <https://ecommercedb.com/en/reports/country?country=PT> - 2021/09/19
- <https://2gkcs59ti44f3a812lwfix18-wpengine.netdna-ssl.com/wpcontent/uploads/2021/05/relatorio-anual-2020.pdf> - 2021/09/19
- https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/pingo-doce-volta-a-vender-online-com-entrada-no-mercado_2/4/2018 - 2021/09/25
- <https://www.comerciodigital.pt/media/2586/acepi-idc-estudo-da-economia-digital-em-portugal-2020.pdf> - 2021/10/01
- <https://grandeconsumo.com/464-das-vendas-de-bens-de-grande-consumo-em-portugal-feito-em-promocao/#.YXUwVhrMJPY> - 2021/10/01
- <https://www.marktest.com/wap/a/grp/p~116.aspx> - 2021/10/01
- <https://www.continente.pt/> - 2021/12/16
- <https://www.auchan.pt/> - 2021/12/16
- http://aped.pt/wp-content/uploads/2020/02/Deloitte_Obstaculos-ao-desenvolvimento-do-ecommerce_ok_bx.pdf - 2021/10/16
- <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/governo/governos-anteriores> - 2021/10/16
- <https://www.eleicoes.mai.gov.pt/#> - 2021/10/16

UP (União de Produtores)

<https://www.autarquicas2021.mai.gov.pt/resultados/territorio-nacional> - 2021/10/16

<https://www.cfp.pt/pt/publicacoes/execucao-orcamental/evolucao-orcamental-das-administracoes-publicas-em-2020#:~:text=Execu%C3%A7%C3%A3o%20Or%C3%A7amental%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20o r%C3%A7amental%20das%20Administra%C3%A7%C3%B5es%20P%C3%BAblicas%20em,primeira %20vez%20um%20excedente%20anual%20%280%2C1%25%20do%20PIB%29>. - 2021/10/17

<https://oe2022.gov.pt/> - 2021/10/30

<https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/31583-banco-de-portugal-endividamento-do-sector-nao-financeiro-51> - 2021/10/30

https://www.gee.gov.pt/pt/?option=com_fileman&view=file&routed=1&name=Principais%20Indicadores%20Economicos%20de%20Portugal%2030%2012%202020.pdf&folder=publicacoes%2Fprincipais%20Oindicadores%20economicos%20de%20portugal&container=fileman-files - 2021/10/30

<https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/30954-eurostat-inflacao-ihpc-93> - 2021/10/30

[https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+\(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor\)+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os-2656-2950](https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor)+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os-2656-2950) - 2021/10/30

<https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas> - 2021/10/30

<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/financiamento-e-endividamento-das-empresas/2021-10/9296-painel-sobre-credito-endividamento-e-investimento-das-empresas-n-01-2021/file> - 2021/10/31

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550) - 2021/11/01

https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modulo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=desemprego&frm_modulo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=o_ine_area_Destaques&xlang=pt - 2021/11/01

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=2&frm_modulo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=consumo+anual&frm_modulo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=o_ine_area_ContasNacionais&xlang=pt - 2021/11/01

<https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526> - 2021/11/01

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1112&xlang=pt - 2021/11/01

UP (União de Produtores)

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008406&contexcto=bd&selTab=tab2 - 2021/11/01

<https://tvi24.iol.pt/politica/oe-2022/oe2022-negociacoes-com-esquerda-e-pan-vao-prosseguir-ate-a-votacao-na-generalidade-diz-governo> - 2021/10/08

<https://www.v-dem.net/files/25/DR%202021.pdf> 2021/11/06

https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf - 2021/11/06

<https://www.bportugal.pt/page/politica-monetaria-na-area-do-euro-como-funciona-e-qual-o-papel-do-banco-de-portugal> - 2021/11/06

<https://www.podata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela> - 2021/11/06

<https://www.publico.pt/2021/01/14/sociedade/noticia/procuradorageral-republica-manda-averiguar-actuacao-ministerio-publico-caso-jornalistas-vigiados-1946389> - 2021/11/06

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/overview> - 2021/11/06

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/glovo-adquire-portuguesa-mercado-e-rival-espanhola-por-450-milhoes-de-euros> - 2021/11/06

https://censos.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html - 2021/11/06

<https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/09/24/portugal-esperanca-de-vida-aumenta-2/> - 2021/11/07

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/atraso-no-5g-pode-ser-positivo-para-portugal> - 2021/11/07

https://www.eulerhermes.com/en_global/news-insights/economic-insights/European-food-retailers-The-bitter-digital-aftertaste-of-the-Covid-19-legacy.html - 2021/11/07

<https://www.supplychainmagazine.pt/2021/10/08/pandemia-acelerou-e-commerce-e-desafia-retalho-europeu/> - 2021/11/07

<https://www.economicsandpeace.org/> - 2021/11/15

<https://www.unilever-fima.com/our-company/a-parceria-em-portugal/> - 2021/12/20

<https://multinews.sapo.pt/noticias/cepsa-e-endesa-vao-construir-a-maior-rede-de-carregamento-ultrarrapido-em-portugal-e-vai-ser-possivel-atestar-o-carro-em-cerca-de-10m/> - 2021/12/20

<http://aped.pt/2021/03/30/vendas-no-retalho-com-quebra-de-15-em-ano-de-pandemia/> - 2021/12/01

https://www.reduniq.pt/wp-content/uploads/2021/04/REDUNIQ-Insights_Abril2021.pdf - 2021/12/01

<https://ccp.pt/2021/03/disrupcao-e-incerteza/> - 2021/12/01

<https://www.e-konomista.pt/supermercados-online/> - 2021/12/01

UP (União de Produtores)

UP (União de Produtores)

14. Anexos

Anexo A – Modelo CANVAS

Fonte: Autor

UP (União de Produtores) – MODELO CANVAS



Anexo B– Frequência de compra *online*

Fonte: Marktest (2021)

	Frequência de compra		
	TOTAL (000)	(%v) Indivíduos	(%v) Compradores
Todos ou quase todos os dias	36	0,4%	0,7%
2 a 3 vezes por semana	307	3,6%	6,3%
1 vez por semana	692	8,1%	14,2%
2 a 3 vezes por mês	1 524	17,8%	31,4%
1 vez por mês	1 046	12,2%	21,5%
1 vez de 3 em 3 meses	554	6,5%	11,4%
1 ou 2 vezes por semestre	334	3,9%	6,9%
Mais raramente	334	3,9%	6,9%
Não sabem	30	0,4%	0,6%
<i>Base (000)</i>	8 564	8 564	4 858
			57%

UP (União de Produtores)

Anexo C – Razões de comprar *online*
Fonte: Marktest (2021)

	Razões de compra		
	TOTAL	(%v)	(%v)
	(000)	Indivíduos	Compradores
Para evitar deslocações	2 937	34,3%	60,5%
Comodidade	2 798	32,7%	57,6%
Facilidade de compra	2 450	28,6%	50,4%
Preços mais baixos	2 221	25,9%	45,7%
Única maneira de comprar alguns produtos	2 055	24,0%	42,3%
Conveniência	1 822	21,3%	37,5%
Entregas grátis	1 717	20,0%	35,3%
Variedade de produtos	1 535	17,9%	31,6%
Rapidez no acto da compra	1 286	15,0%	26,5%
Pagamento facilitado	877	10,2%	18,0%
Valorizam as opiniões/avaliações dos clientes	463	5,4%	9,5%
Devoluções facilitadas	255	3,0%	5,3%
Limitações do confinamento/Covid 19	65	0,8%	1,3%
<i>Base (000)</i>	<i>8 564</i>	<i>8 564</i>	<i>4 858</i>

Anexo D – Bens e serviços habitualmente adquiridos *online*
Fonte: Marktest (2021)

	Bens habitualmente adquiridos		
	TOTAL	(%v)	(%v)
	(000)	Indivíduos	Compradores
Vestuário/calçado/artigos de moda	3 177	37,1%	65,4%
Viagens/alojamento para férias/fins de semana	2 094	24,5%	43,1%
Livros	1 972	23,0%	40,6%
Telemóveis/Tablets e acessórios	1 949	22,8%	40,1%
Cosmética/perfumes	1 714	20,0%	35,3%
Refeições	1 710	20,0%	35,2%
Computadores/Equipamento informático	1 695	19,8%	34,9%
Artigos/decoração para o lar	1 434	16,7%	29,5%
Electrodomésticos	1 381	16,1%	28,4%
Bilhetes de espectáculos/eventos desportivos	1 305	15,2%	26,9%
Mercearia/supermercado	1 299	15,2%	26,7%
Brinquedos e artigos para crianças	952	11,1%	19,6%
Artigos ou alimentação para animais	746	8,7%	15,4%
Jogos electrónicos	700	8,2%	14,4%
Sites de sorteios/lotaria/apostas/casinos online	673	7,9%	13,9%
Filmes/Música	537	6,3%	11,0%
Aplicações para smartphone/tablet	466	5,4%	9,6%
Subscrição de sites de lazer/gaming online	403	4,7%	8,3%
Produtos gourmet/especialidades alimentares	346	4,0%	7,1%
Assinaturas de sites de informação	207	2,4%	4,3%
Outros	151	1,8%	3,1%
<i>Base (000)</i>	<i>8 564</i>	<i>8 564</i>	<i>4 858</i>

UP (União de Produtores)

Anexo E – Gammas de produtos em supermercados *online*

Fonte: Autor

Gamas de produtos em supermercado *online*

<u>Continente.pt</u>		<u>Auchan.pt</u>		
1	Mercearia	Alimentação		1
2	Bio e Intolerâncias			
3	Lactínios e Ovos			
4	Peixaria e Talho			
5	Frutas e Legumes	Produtos Frescos		2
6	Charcutaria e Queijos			
7	Padaria e Pastelaria			
8	Take-Away			
9	Congelados			
10	Bebidas e Garrafeira	Bebidas e Garrafeira		3
11	Higiene e Beleza	Beleza, Higiene e Bebé		4
12	Bebé	O Mundo do Bebé		5
13	Limpeza	Limpeza da Casa e Roupas		6
14	Casa, Bricolage e Jardim	Casa e Jardim		7
		Bricolage e Renovações		8
15	Animais by Zu	Animais		9
16	Brinquedos e Jogos	Brinquedos, Papelaria e Livraria		10
17	Livraria e Papelaria			
18	Desporto e Ar Livre	Automóvel, Desporto e Outdoor		11
19	Roupa, Calçado, Bagagens			
20	Tudo para o seu Natal (Temático)			
		Loja gourmet		12
		Produtos Locais		13
		Saúde e Bem Estar		14
		Tecnologia e Eletrodomésticos		15

Anexo F – Número de entregas e vendas da UP - cálculos

Fonte: Autor

		1 894 185 População dos concelhos selecionados do distrito de Lisboa (CENSOS 2021).
		30,2% População portuguesa com escolaridade >=12ºano (Pordata 15-64 anos).
		572 044 População provável de Lisboa com escolaridade >=12ºano.
Total	Probabilid.	31,2% Amostra que é compradora em supermercado <i>online</i> .
3,5%	20,0%	17,7% Amostra compradora em supermercado <i>online</i> , pretende comprar diretamente a produtores e responde positivamente s questões apresentadas (P.19-22).
0,5%	10,0%	5,0% Amostra que diz não ser compradora em supermercado <i>online</i> , mas confirma <i>online</i> e físico e o principal <i>online</i> (erro), pretende comprar diretamente a produtores e responde positivamente as questões apresentadas (P.19-22).
0,5%	10,0%	5,0% Amostra que diz não ser compradora em supermercado <i>online</i> , mas alguém do agregado sim, pretende comprar diretamente a produtores e responde positivamente as questões apresentadas (P.19-22).
0,7%	5,0%	13,5% Amostra que diz ser compradora em supermercado <i>online</i> , mas responde negativamente as questões apresentadas (P.19-22).
5,2%		27,7% Amostra em que os agregados familiares são compradores em supermercado <i>online</i> , pretendem comprar diretamente a produtores e respondem positivamente as questões apresentadas (P.19-22).
		2,89 Número médio de pessoas dos agregados familiares da amostra.
		197 692 Quantidade provável de agregados familiares com pelo menos um elemento com escolaridade superior ou igual ao 12º ano.
		10 305 Quantidade provável de agregados familiares que deverão ser clientes.
		214,02 € Valor médio mensal de compras em supermercado online por agregado familiar.
		2 205 547 € Valor provável de vendas mensais da UP.
		26 466 569 € Valor provável de vendas anuais da UP.
		2,93 Quantidade média de entregas mensais por cliente da amostra.
		30 213 Quantidade de entregas mensais prováveis da UP.
		73,00 € Valor médio provável de cada entrega (com IVA).

Inquérito a clientes - consumidores

Objetivos:

- Analisar a adesão dos consumidores a um novo supermercado *online* que resulte de uma aliança estratégica de produtores, competitivo e tenha como princípios a sustentabilidade, a produção nacional e a alimentação saudável.
- Caracterizar os potenciais consumidores.
- Identificar incapacidades e lacunas nas ofertas dos atuais supermercados *online*.

Mercado alvo (fase 1):

- Principalmente mulheres, mas também homens.
- Idade entre 25 e 65 anos.
- Rendimento bruto do agregado familiar superior a 35.000 euros.
- Residentes em região com considerável densidade populacional e suporte logístico abundante – distritos do litoral norte e centro.
- Habilitações académicas iguais ou superiores ao 12.º ano de escolaridade.
- Utilizadores frequentes de *internet*.

Dimensão da amostra: 100-150 indivíduos

Recolha de dados: Google Forms

Email / mensagem:

(Preenchimento em cerca de 4 minutos)

O questionário seguinte insere-se num trabalho académico e científico. Um dos objetivos é estudar a necessidade e a possibilidade de aperfeiçoamento do retalho alimentar. A sua opinião é muito importante para a avaliação dos modelos dos atuais operadores e a sua colaboração poderá contribuir para melhorar a experiência de compras alimentares.

As respostas são tratadas de forma anónima.

Muito obrigado pelo contributo.

Bloco A - Demografia

1. Qual é o seu género?

- Masculino
- Feminino

2. Qual é a sua idade?

- 25 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 - 65
- Outra

3. Qual é o distrito em que reside?

- Viana do Castelo
- Braga
- Porto
- Aveiro
- Coimbra
- Leiria
- Santarém
- Lisboa
- Setúbal
- Outro

4. Quais são as suas habilitações literárias?

- < 12.º ano
- 12.º ano
- Licenciada(o)
- Mestre
- Doutorada(o)

5. Quantas pessoas tem o seu agregado familiar?

- 1
- 2
- 3
- 4
- > 4

6. Qual é o rendimento anual bruto do seu agregado familiar?

- < 20.000€
- 20.000€ - 35.000€

- 35.001€ - 50.000€
- > 50.000€

Bloco B - Hábitos de utilização de meios digitais para compras

7. Quantas vezes por mês faz compras *online*?

- 0 (ir para pergunta 15)
- 1 - 2
- 3 - 5
- 6 - 10
- > 10

8. Quantas vezes por mês faz compras em supermercado *online*?

- 0 (ir para pergunta 15)
- 1 - 2
- 3 - 5
- 6 - 10
- > 10

9. Em quantos supermercados *online* faz compras?

- 1
- 2
- > 2

10. Qual é o principal supermercado *online* que utiliza?

- Continente.pt
- Auchan.pt
- Pingodoce.pt
- Elcorteingles.pt
- Outros

11. Compra em supermercado *online* e físico?

- Sim
- Não (ir para pergunta 13)

12. Qual é o principal?

- Online*
- Físico

13. Quais considera serem as 3 maiores vantagens ou motivações para realizar compras *online*?

- Preços mais baixos
- Possibilidade de comparar preços
- Não necessitar de se deslocar
- Oferta mais alargada

- Comprar em qualquer momento
- Outras

14. Quanto tempo está disponível para esperar pelas compras de supermercado *online*? (Depois de responder ir para a pergunta 17)

- < 1 dia
- 1 dia
- 2 - 3 dias
- > 3 dias

15. Quais são as 3 principais razões para não comprar em supermercado *online*?

- Falta de hábito
- Necessidade de verificação física
- Falta de confiança na qualidade dos produtos
- Falta de confiança na segurança do pagamento e dos dados
- Custos de envio
- Exigência de agendamento
- Proximidade de supermercado físico
- Má experiência anterior
- Alguém compra por si
- Outras

16. Se respondido "outras", quais?

17. Alguma outra pessoa do seu agregado familiar faz compras em supermercado *online*?

- Sim
- Não

Bloco C - Cultura de consumo

18. Qual o valor médio de cada compra que faz em supermercado?

- < 30€
- 30 - 50€
- 51€ - 75€
- 76€ - 100€
- > 100€

19. Valoriza a sustentabilidade? (“capacidade de satisfazer as nossas necessidades no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”)

- Nada
- Pouco

- Consideravelmente
- Muito

20. Valoriza a alimentação saudável, verificando nos rótulos a composição e origem dos produtos?

- Nada
- Pouco
- Consideravelmente
- Muito

21. Valoriza produtos feitos de forma tradicional por produtores portugueses?

- Nada
- Pouco
- Consideravelmente
- Muito

22. Considera-se fiel às marcas que mantêm a qualidade constante?

- Nada
- Pouco
- Consideravelmente
- Muito

Bloco D - Interesse e disponibilidade para o negócio da Aliança.

23. Teria interesse em comprar diretamente a produtores nacionais, recebendo a sua encomenda numa só entrega?

- Nenhum
- Pouco
- Considerável
- Muito

24. Teria interesse num acordo de fidelização, com entregas regulares pré-definidas/previstas e gratuitas das suas compras de supermercado?

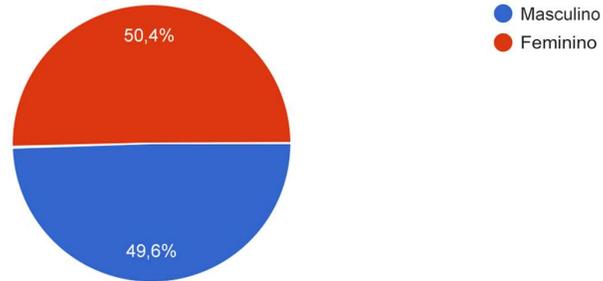
- Nenhum
- Pouco
- Considerável
- Muito

25. O que gostaria de encontrar de diferente ou de inovador nos supermercados *online*?

Anexo H – Inquérito a consumidores - resultados
Fonte: Autor

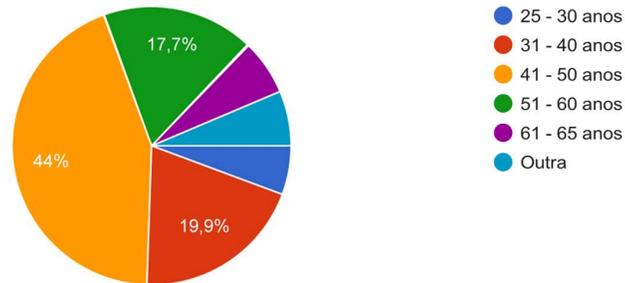
1. Qual é o seu género?

141 respostas



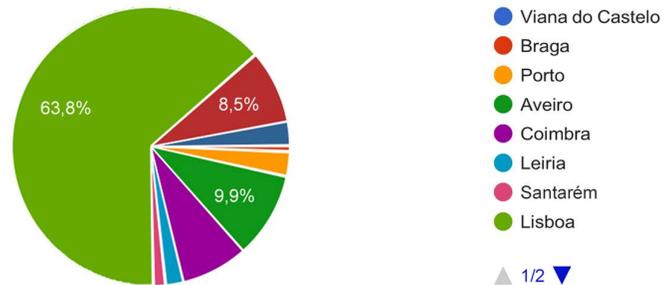
2. Qual é a sua idade?

141 respostas



3. Qual é o distrito em que reside?

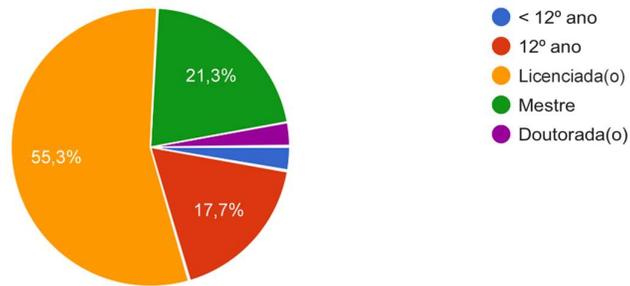
141 respostas



UP (União de Produtores)

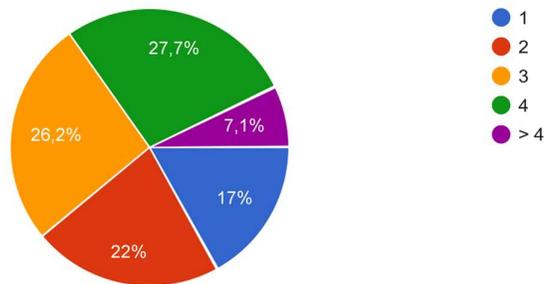
4. Quais são as suas habilitações literárias?

141 respostas



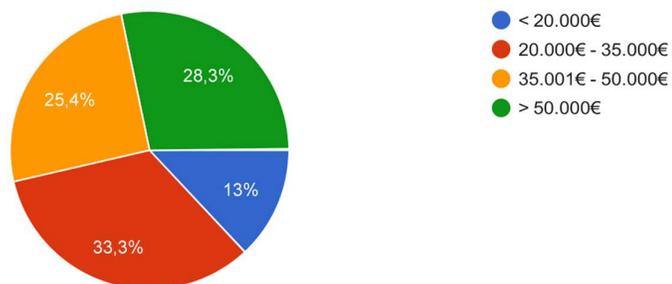
5. Quantas pessoas tem o seu agregado familiar?

141 respostas



6. Qual é o rendimento anual bruto do seu agregado familiar?

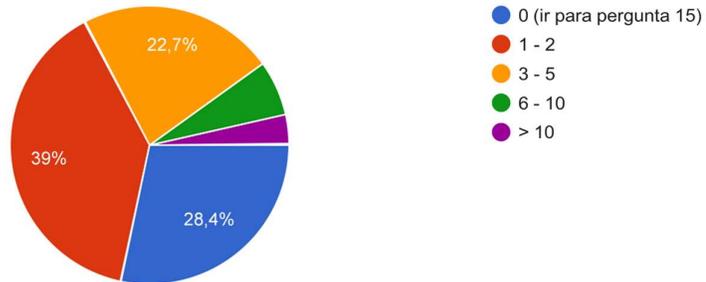
138 respostas



UP (União de Produtores)

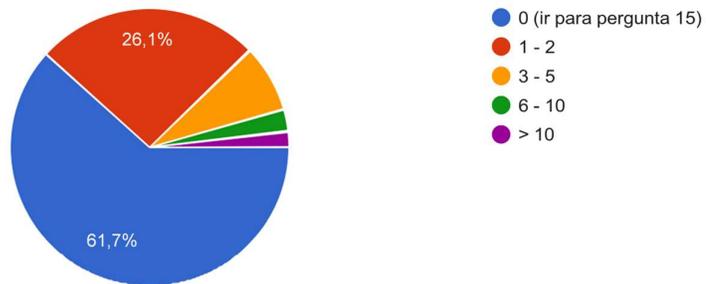
7. Quantas vezes por mês faz compras online?

141 respostas



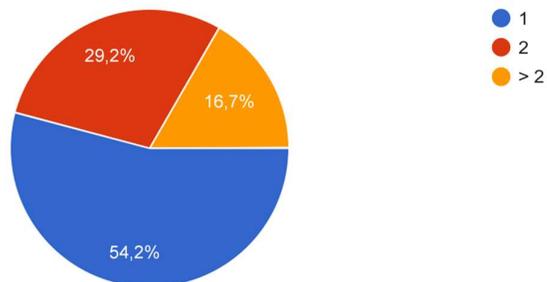
8. Quantas vezes por mês faz compras em supermercado online?

115 respostas



9. Em quantos supermercados online faz compras?

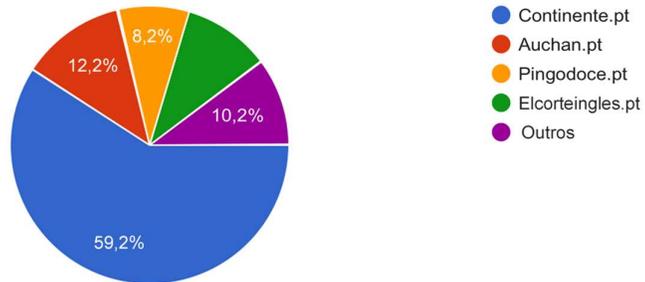
48 respostas



UP (União de Produtores)

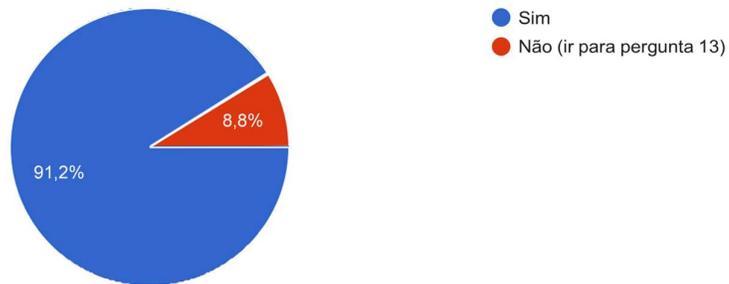
10. Qual é o principal supermercado online que utiliza?

49 respostas



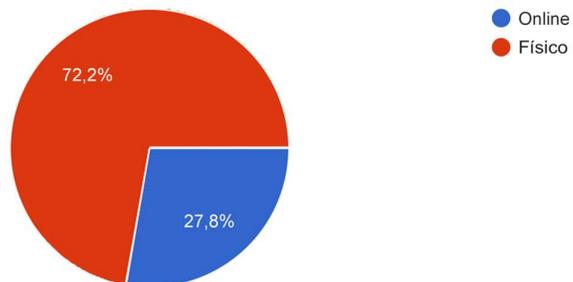
11. Compra em supermercado online e físico?

57 respostas



12. Qual é o principal?

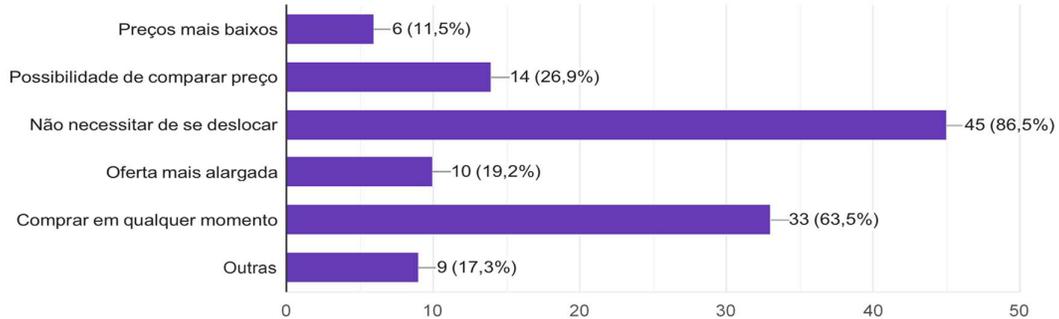
54 respostas



UP (União de Produtores)

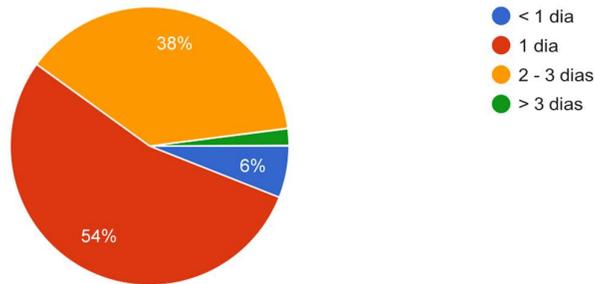
13. Quais considera serem as 3 maiores vantagens ou motivações para realizar compras online?

52 respostas



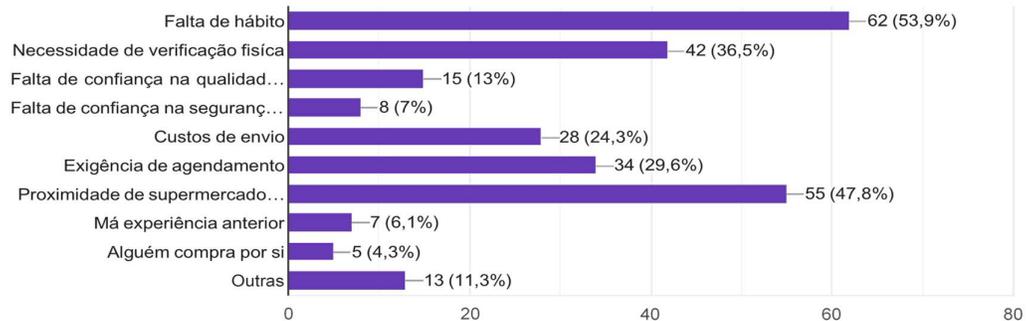
14. Quanto tempo está disponível para esperar pelas compras de supermercado online? (Depois de responder ir para a pergunta 17)

50 respostas



15. Quais são as 3 principais razões para não comprar em supermercado online?

115 respostas



UP (União de Produtores)

16. Se respondido "outras", quais?

14 respostas

Tempo de entrega

Compro poucas coisas de cada vez

Na minha cidade não tenho essa opção

prazos de validade

Na minha zona não há supermercados com serviço de compras on-line

Prazer de escolha física das coisas

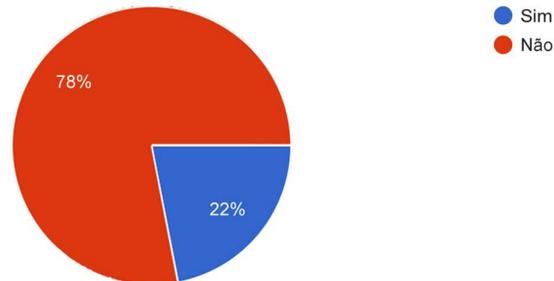
Muitas vezes o produto escolhido não está disponível online e não permitem troca por outro de acordo com a minha escolha

Demora na entrega

Por vezes à troca de produtos

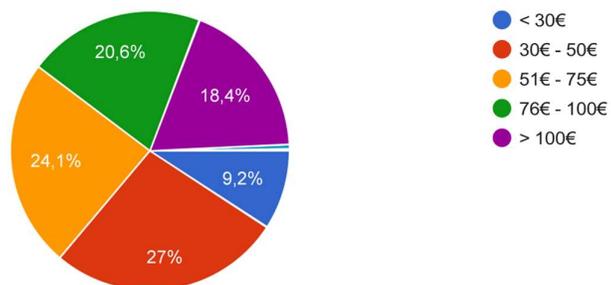
17. Alguma outra pessoa do seu agregado familiar faz compras em supermercado online?

141 respostas



18. Qual é o valor médio de cada compra que faz em supermercado?

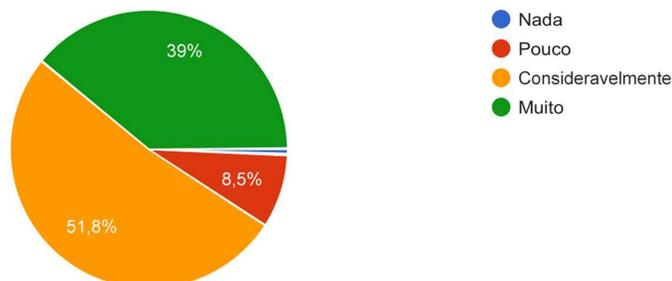
141 respostas



UP (União de Produtores)

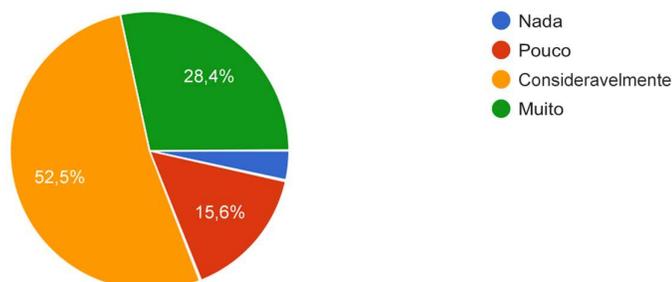
19. Valoriza a sustentabilidade? ("capacidade de satisfazer as nossas necessidades no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades")

141 respostas



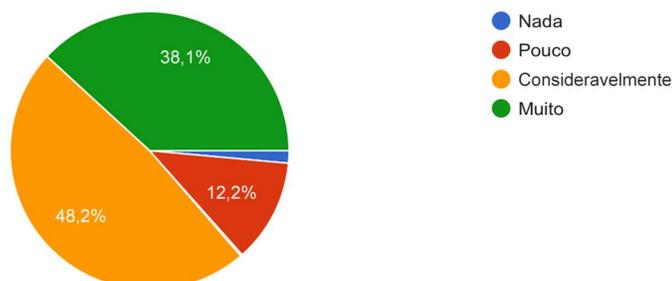
20. Valoriza a alimentação saudável, verificando nos rótulos a composição e origem dos produtos?

141 respostas



21. Valoriza produtos feitos de forma tradicional por produtores portugueses?

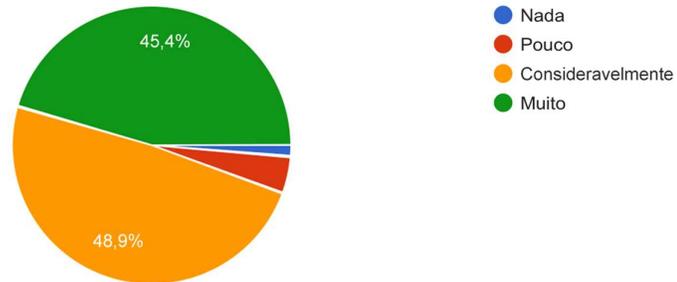
139 respostas



UP (União de Produtores)

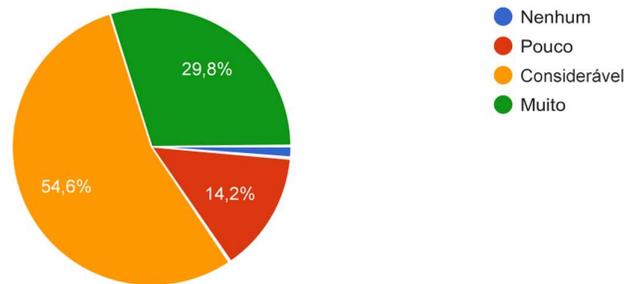
22. Considera-se fiel às marcas que mantêm a qualidade constante?

141 respostas



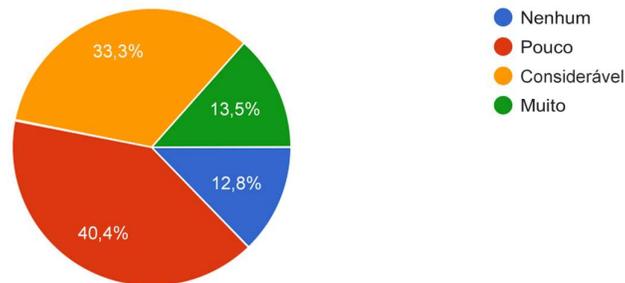
23. Teria interesse em comprar diretamente a produtores nacionais, recebendo a sua encomenda numa só entrega?

141 respostas



24. Teria interesse num acordo de fidelização, com entregas pré-definidas, regulares e gratuitas das suas compras de supermercado?

141 respostas



25. O que gostaria de encontrar de diferente ou de inovador nos supermercados online?

56 respostas

Mais oferta talho e peixaria

Agilidade de entrega, suportes de entrega mais ecológicos

Na falta de um produto sugerirem a aquisição de outro/outros substitutos similares.
Ao ir efectuando as compras ir sendo informado do montante total já adquirido.

Ainda existe muito produto que não está no on line, e que vamos a essa mesma loja e o mesmo encontra-se lá!

Possibilidade do histórico da compras anteriores para ser imediato as compras sazonais (férias)..
Chegávamos lá e accionavamos!!

Cortes especiais em carnes e pescado.

Métodos de pagamento diferentes. Valorização do cliente online.

Planificafro de refeições da semana.

UP (União de Produtores)

Anexo I – Análise cinco forças de Porter

Fonte: Autor

Análise da indústria		Contribuição para a força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Ameaça de novos concorrentes							
Investimento inicial	Baixo				X		Alto
Falta 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
Efeito de experiência	Baixos				X		Altos
Valor global da força							Médio
Rivalidade entre empresas							
Número 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							Médio / Alto
Ameaça dos substitutos							
Disponibilidade de substitutos	Baixa			X			Alta
Custo de mudança para o substituto (para o cliente)	Alto					X	Baixo
Agressividade dos fornecedores substitutos	Baixa				X		Alta
Valor global da força							Médio / Baixo
Poder dos fornecedores							
Número de fornecedores da 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 do 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 / Alto
Poder dos clientes							
Número de clientes da indústria	Alto		X				Baixo
Volume médio de compras por cliente	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							Baixo

UP (União de Produtores)

Anexo J – Residentes nos concelhos seleccionados
Fonte: CENSOS (2021)

<u>Distrito de Lisboa (concelhos seleccionados)</u>	
Amadora	171 719
Cascais	214 134
Lisboa	544 551
Loures	201 646
Mafra	56 523
Odivelas	148 156
Oeiras	171 502
Sintra	385 954
Total	1 894 185 habitantes

Anexo K – RH *shoppers* (2022)
Fonte: Daniel Santos (2021)

<u>RH necessários para shopping</u>	
Tempo por encomenda (minutos)	2,5
Tempo útil de trabalho por dia (horas)	7,5
Encomendas por dia por funcionário	180
Taxa de absentismo	5,0%
<i>Shoppers</i> necessários	9
Dias por semana	6

Anexo L – Mapa de investimentos
Fonte: Autor e Daniel Santos (2021)

Investimento em capital fixo (CAPEX)				2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				1 370 110	-	799 110	-	799 110	-
IVA				280 625	-	149 295	-	149 295	-
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	970 110	-	699 110	-	699 110	-
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%		0						
Edifícios e outras construções	0,00%	5	7 500	150 000		150 000		150 000	
Equipamento básico	23,00%	8	11 897	380 710		380 710		380 710	
Equipamento ligeiro	23,00%	5	1 250	75 000					
Equipamento de transporte	23,00%	6	7 933	314 400		128 400		128 400	
Equipamento administrativo	23,00%	3	1 111	20 000		10 000		10 000	
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23,00%	5	1 500	30 000		30 000		30 000	
Ativos intangíveis				400 000	-	100 000	-	100 000	-
Projetos de desenvolvimento	23,00%		-						
Programas de Computador	23,00%	3	16 667	400 000		100 000		100 000	
Propriedade Industrial	23,00%		-						
Outros Ativos Intangíveis	23,00%		-						

UP (União de Produtores)

Anexo M – Mapa de gastos com pessoal
Fonte: Autor

Gastos com Pessoal			2022	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos com o Pessoal			556 843	1 270 726	1 736 231	1 995 291	2 933 007	3 385 249
Nº Trabalhadores			33	38	54	62	89	103
Gerência			3	3	3	3	5	5
Administrativos			4	4	7	7	10	10
Comerciais			1	1	2	2	3	3
Operacionais			19	23	32	38	54	64
Outros			6	7	10	12	17	20
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)	% C. Fixo	Valor Mensal	353 500	802 581	1 085 804	1 249 165	1 840 889	2 123 055
Gerência	100%	5 000	105 000	213 150	216 347	219 592	371 477	377 049
Administrativos	100%	1 150	32 200	65 366	116 106	117 848	170 880	173 443
Comerciais	100%	1 000	7 000	14 210	28 846	29 279	44 577	45 246
Operacionais	100%	1 047	139 300	339 335	482 195	587 313	834 572	1 016 509
Outros	100%	1 667	70 000	170 520	242 309	295 132	419 383	510 808
Subsídio de Alimentação Total	% C. Fixo	Valor Diário	29 082	71 071	102 510	115 006	165 668	192 067
Subsídio de Alimentação	100%	7,63	29 082	71 071	102 510	115 006	165 668	192 067
Outras Remunerações (Bónus)	% C. Fixo	Valor Mensal	39 480	88 780	122 460	139 243	206 207	235 169
Gerência	0%	660	11 880	24 116	24 478	24 845	42 030	42 660
Administrativos	0%	140	3 360	6 821	12 115	12 297	17 831	18 098
Comerciais	0%	495	2 970	6 029	12 239	12 423	18 913	19 197
Operacionais	0%	155	17 670	43 044	61 166	74 500	105 864	128 943
Outros	0%	100	3 600	8 770	12 462	15 178	21 568	26 270
Segurança Social	% C. Fixo		136 561	309 748	419 872	482 472	711 366	819 483
TSU Empresa	100%		93 333	211 698	286 963	329 747	486 185	560 078
TSU Colaboradores			43 228	98 050	132 909	152 725	225 181	259 405
IRS			98 245	222 840	302 066	347 102	511 774	589 556
IRS			98 245	222 840	302 066	347 102	511 774	589 556
Fundos de Compensação			295	669	906	1 041	1 535	1 769
Fundos de Compensação			295	669	906	1 041	1 535	1 769
Seguros de Acidente de Trabalho			3 930	8 914	12 083	13 884	20 471	23 582
Seguros de Acidente de Trabalho			3 930	8 914	12 083	13 884	20 471	23 582
Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)			37 224	87 014	125 506	147 205	212 051	249 529
	IVA	IVA Aplicável	Valor Mensal	8 197	19 162	27 638	32 416	46 696
Formação	23%		150	29 700	69 426	100 138	117 451	169 190
Higiene Segurança no Trabalho (HST)	0%		8	1 584	3 703	5 341	6 264	9 023
Equipamento Especializado Individual (EPI)	23%		20	3 960	9 257	13 352	15 660	22 559
Outros	23%		10	1 980	4 628	6 676	7 830	11 279

Anexo N – Tabela Beta Europe
Fonte: Aswath Damodaran

Date updated:	05/jan/19						YouTube Video explaining estimation choices and process.
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu						
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures					Western Europe	
Home Page:	http://www.damodaran.com						
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html						
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls						
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm						
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?						Marginal	
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use						22,27%	
Industry Name	Number of firm	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered bet	Cash/Firm valu	Unlevered beta corrected for cash
Retail (Grocery and Food)	28	0,77	86,26%	20,68%	0,46	9,40%	0,51
Retail (Online)	76	1,25	12,02%	11,73%	1,14	13,68%	1,32

Anexo O – CMVMC
(Fonte: Autor)

Mercadorias		2023	2023	2024	2025	2026	2027
Custo Mercadorias Vendidas (CMV)	80,00%	9 426 974	22 850 984	32 311 292	39 161 286	55 374 058	67 113 358
IVA Compras	12,30%	1 159 518	2 810 671	3 974 289	4 816 838	6 811 009	8 254 943

UP (União de Produtores)

Anexo P – Fornecimento e serviços externos
Fonte: Autor

Fornecimentos e Serviços Externos				2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total FSE				2 116 325	4 941 114	6 959 109	8 527 711	11 741 219	14 179 667
IVA dos FSE				479 278	1 082 820	1 523 229	1 864 524	2 568 203	3 101 003
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	0	0	0	0
Subcontratos	23,00%	0,00%		0	0	0	0	0	0
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	411 209	930 938	1 266 735	1 535 491	2 052 538	2 453 529
Trabalhos Especializados	23,00%	100,00%	11 417	69 117	139 615	141 011	142 422	143 846	145 284
Publicidade e Propaganda	23,00%	0,00%	0	248 256	601 772	850 906	1 031 298	1 458 255	1 767 405
Vigilância e Segurança	23,00%	100,00%	5 000	30 270	61 145	92 635	124 749	157 495	190 884
Honorários	23,00%	100,00%	2 000	12 108	24 458	24 703	24 950	25 199	25 451
Comissões	23,00%	0,00%	0	0	0	0	0	0	0
Conservação e Reparação	23,00%	80,00%	8 500	51 459	103 947	157 480	212 073	267 742	324 504
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	3 330	6 726	8 646	10 604	12 600	14 634
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23,00%	80,00%	300	1 816	3 669	5 558	7 485	9 450	11 453
Livros e Documentação Técnica	23,00%	100,00%	50	303	611	618	624	630	636
Material de Escritório	23,00%	100,00%	100	605	1 223	1 235	1 247	1 260	1 273
Artigos para Oferta	23,00%	100,00%	100	605	1 223	1 235	1 247	1 260	1 273
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	78 702	158 978	240 852	324 347	409 488	496 300
Eletricidade	23,00%	80,00%	12 500	75 675	152 864	231 588	311 872	393 739	477 211
Combustíveis	23,00%	0,00%	0	0	0	0	0	0	0
Água	6,00%	80,00%	500	3 027	6 115	9 264	12 475	15 750	19 088
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	1 352 673	3 270 320	4 606 941	5 574 880	7 865 241	9 523 764
Deslocações e Estadas	23,00%	80,00%	3 500	21 189	42 802	43 230	43 662	44 099	44 540
Transportes de Pessoal	23,00%	0,00%	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias	23,00%	0,00%	0	1 331 484	3 227 518	4 563 711	5 531 218	7 821 142	9 479 224
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	195 242	394 388	586 690	782 799	982 771	1 186 665
Rendas e Aluguers	23,00%	100,00%	20 000	121 080	244 582	370 541	498 995	629 982	763 538
Comunicação	23,00%	100,00%	1 000	6 054	12 229	12 351	12 475	12 600	12 726
Seguros	0,00%	80,00%	5 000	30 270	61 145	92 635	124 749	157 495	190 884
Royalties	23,00%	100,00%	0	0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado	23,00%	100,00%	250	1 514	3 057	3 088	3 119	3 150	3 181
Despesas de Representação	23,00%	100,00%	500	3 027	6 115	6 176	6 237	6 300	6 363
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	100,00%	5 500	33 297	67 260	101 899	137 224	173 245	209 973
Outros Serviços	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	75 169	179 764	249 245	299 590	418 581	504 775
Comissões de cartões de pagamento	23,00%	0,00%	0	69 115	167 535	236 894	287 116	405 981	492 050
Outros Serviços	23,00%	100,00%	1 000	6 054	12 229	12 351	12 475	12 600	12 726

Anexo Q – Mapa de fundo de manei
Fonte: Autor

Fundo de Maneio							
UP - União de Produtores							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Necessidades de Fundo de Maneio	406 004	224 259	459 061	392 726	637 236	578 079	
Clientes	-	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	-	-	-	-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	406 004	224 259	459 061	392 726	637 236	578 079	
IVA	406 004	224 259	459 061	392 726	637 236	578 079	
Outros Créditos a Receber							
Recursos de Fundo de Maneio	648 046	774 163	1 089 431	1 316 110	1 859 921	2 241 996	
Fornecedores	579 836	696 806	984 571	1 195 616	1 682 263	2 037 336	
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	68 210	77 357	104 860	120 494	177 659	204 660	
IRS	28 070	31 834	43 152	49 586	73 111	84 222	
IVA	0	0	0	0	0	0	
TSU	39 017	44 250	59 982	68 925	101 624	117 069	
FCT	1 123	1 273	1 726	1 983	2 924	3 369	
Outras Dívidas a Pagar							
Fundo de Maneio	(242 043)	(549 905)	(630 370)	(923 384)	(1 222 685)	(1 663 917)	
Variação Fundo de Maneio	(242 043)	(307 862)	(80 465)	(293 014)	(299 302)	(441 232)	
IVA	(406 004)	(224 259)	(459 061)	(392 726)	(637 236)	(578 079)	
IVA liquidado	1 521 615	3 688 394	5 215 390	6 321 052	8 937 968	10 832 817	
IVA dedutível	1 927 618	3 912 653	5 674 451	6 713 779	9 575 204	11 410 896	

UP (União de Produtores)

Anexo R – Mapa de tesouraria
Fonte: Autor

Mapa de Tesouraria						
UP - União de Produtores	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cash Flow operacional	794 074	1 160 110	1 508 866	1 819 874	2 748 610	3 366 287
Inflow	13 934 408	34 183 055	47 985 554	58 345 831	82 245 082	99 842 701
Ano corrente						
Clientes	13 934 408	33 777 005	47 760 685	57 885 950	81 850 734	99 203 089
Inventários	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	47	611	820	1 622	2 375
Ano anterior						
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários						
EOEP	-	406 004	224 259	459 061	392 726	637 236
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
Outflow	13 140 334	33 022 946	46 476 688	56 525 957	79 496 473	96 476 414
Ano corrente						
Fornecedores	12 647 679	31 094 960	43 936 492	53 354 364	75 070 974	90 916 115
Gastos com Pessoal	284 519	650 455	887 882	1 017 471	1 496 280	1 724 913
EOEP						
IRC						
IRS	70 175	191 006	258 914	297 516	438 663	505 334
IVA	-	-	-	-	-	-
TSU	97 543	265 498	359 890	413 547	609 742	702 414
FCT	2 807	7 640	10 357	11 901	17 547	20 213
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Ano anterior						
Fornecedores	-	579 836	696 806	984 571	1 195 616	1 682 263
Gastos com Pessoal						
EOEP						
IRC	37 610	165 340	248 992	341 727	547 156	747 504
IRS	-	28 070	31 834	43 152	49 586	73 111
IVA	-	0	0	0	0	0
TSU	-	39 017	44 250	59 982	68 925	101 624
FCT	-	1 123	1 273	1 726	1 983	2 924
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Financiamento	1 000 000	(32 387)	(142 376)	(214 409)	(294 265)	(471 162)
Inflow	1 000 000	(0)	(0)	0	0	(0)
Capital e Prestações Suplementares	1 000 000	(0)	(0)	0	0	(0)
Financiamentos	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	32 387	142 376	214 409	294 265	471 162
Financiamentos						
Amortização de Dívida	-	-	-	-	-	-
Dividendos e Juros						
Dividendos	-	32 387	142 376	214 409	294 265	471 162
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Investimento	(1 650 735)	-	(948 405)	-	(948 405)	-
Inflow						
Subsídio não Reembolsável	-	-	-	-	-	-
Outflow						
Ativos Fixos	1 650 735	-	948 405	-	948 405	-
Cash no início do ano	0	143 339	1 271 062	1 689 146	3 294 611	4 800 551
Cash no final do ano	143 339	1 271 062	1 689 146	3 294 611	4 800 551	7 695 676
Necessidades de Tesouraria	0	0	0	0	0	0

UP (União de Produtores)

Anexo S – Avaliação financeira - cálculos Fonte: Autor

Avaliação Financeira						
UP - União de Produtores	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<p>1. Projeto/Investimento Pós-financiamento Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)</p> <p>O método dos FCFF (Free Cash Flows to the Firm), na ótica do capital (investimento pós-financiamento), incorpora os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de utilização. Taxa de atualização = wacc (custo médio ponderado do capital) = $R_{cp} \cdot CP / (CP+CA) + R_{ca} \cdot (1-t) \cdot CA / (CP+CA)$. com $R_{cp} = r_e = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$ e $R_{ca} =$ Taxa de remuneração (juro efetiva) do capital alheio. A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos o períodos.</p>						
+ EBIT	167 157	734 844	1 106 629	1 518 786	2 431 805	3 322 240
- Imposto	(37 610)	(165 340)	(248 992)	(341 727)	(547 156)	(747 504)
+ Depreciações e Amortizações	145 494	290 989	432 644	362 644	434 300	372 133
- Variação Fundo de Maneio	242 043	307 862	80 465	293 014	299 302	441 232
- CAPEX	(1 370 110)	-	(799 110)	-	(799 110)	-
Cash Flow Operacional	(853 026)	1 168 355	571 637	1 832 717	1 819 140	3 388 101
Valor Residual						- 733 791
FCFF com VR	(853 026)	1 168 355	571 637	1 832 717	1 819 140	2 654 310
Perpetuidade						42 041 391
FCFF com perpetuidade	(853 026)	1 168 355	571 637	1 832 717	1 819 140	45 429 492
Factor de atualização - WACC	1,00	0,92	0,84	0,77	0,70	0,65
FCFF descontado VR	(853 026)	1 070 514	479 906	1 409 772	1 282 146	1 714 118
FCFF descontado acumulado VR	(853 026)	217 488	697 394	2 107 166	3 389 312	5 103 430
FCFF descontado perpetuidade	(853 026)	1 070 514	479 906	1 409 772	1 282 146	29 337 764
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(853 026)	217 488	697 394	2 107 166	3 389 312	32 727 076
<small>0,74 0,80 0,85 0,89 1,04 1,00</small>						
ANÁLISE DE VIABILIDADE						
Com Valor Residual Com Perpetuidade						
VAL	5 103 430	32 727 076				
TIR	132,8%	181,8%				
Payback	1,80	1,80	anos			
Valor Residual	-733 791	Nota: CAPEX + FM no último ano de investimento				
Valor da perpetuidade	42 041 391					

Anexo T – custo médio de capital - cálculos Fonte: Autor

Custo de Capital: WACC		
Custo do Capital		
Taxa de atualização WACC (Custo médio ponderado do capital)	9,14%	$WACC = \%CP \times R_{cp} + \%CA \times (R_{ca} \times (1-t))$
Custo do Capital Próprio (Rcp)	8,08%	
Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rf)	-0,26%	https://tradingeconomics.com/bonds/14/11/2021/Alemanha
Beta unlevered (Bu)	1,00	Retail (Grocery and Food) 0,77
Taxa de remuneração de mercado (Rm)	1,85%	Retail (Online) 1,25
Prémio de risco do país Pp	6,23%	Paper Damodaran (julho 2020 - EUA+PT)
Custo da dívida com efeito fiscal (Rca x (1-t))	0,79%	
Taxa de juro de referência (Rca)	1,00%	
Taxa Crescimento Perpetuidade		
Taxa de crescimento dos Cash Flows na perpetuidade	1,00%	