



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA**  
**ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Mestrado em Publicidade e Marketing

Implementação de uma Marca de Produção e Distribuição de Citrinos  
Biológicos

*Orange Made in Algarve*

(Trabalho de projecto com vista à obtenção do grau de Mestre em Publicidade e  
Marketing)

João Silvestre Lima Andrade

Trabalho orientado pelo Prof. Dr. Paulo Farias Rodrigues

Novembro de 2014

### **Declaração Anti-plágio**

Declaro ser autor deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing, que constitui um trabalho original que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

---

(João Silvestre Lima Andrade)

## **RESUMO**

O mercado biológico vem ganhando cada vez maior relevância na atualidade. Devido aos problemas crescentes relacionados com a saúde humana e o meio ambiente, o consumidor consciente vem procurando cada vez mais novos produtos que assumem um caráter sustentável.

O Algarve é a maior região produtora de citrinos em Portugal. Contudo, a correlação de forças existente ao longo da cadeia produtiva demonstra que os produtores e intermediários recebem apenas 30% dos valores pagos pelos consumidores, sendo a maior parte do lucro garantida pelos produtores finais (cerca de 70%).

O presente Plano de Negócios avalia a possibilidade de criar uma Central de Distribuição de citrinos biológicos do Algarve, a partir de uma pequena exploração privada detida pelo promotor do projecto e pelas matérias-primas de produções vizinhas apresentando como vantagens a certificação, assente numa estratégia de sustentabilidade.

Ao considerarmos o crescimento do mercado biológico a diferenciação dos citrinos é uma estratégia que apresenta mais valias para a Central de Distribuição da Orange Made in Algarve. A análise elaborada foi o estudo de caso, através do qual se pretendeu caracterizar o mercado de produção (produção convencional e biológica) e de distribuição de citrinos, os principais *players* em Portugal e a identificação dos mercados internacionais prioritários para um estratégia de sucesso.

Os resultados demonstram que os mercados europeus como a o alemão, o britânico e o francês aparecem como prioritários para os produtos certificados que a Orange Made in Algarve pretende lançar no mercado.

**Palavras-Chave:** Plano de Negócios Agrícola, Distribuição, Estratégia de Marketing Sustentável

***ABSTRACT***

Nowadays, biologic market is becoming more relevant in our society. Due to raising problems related to human health and environment, new conscious consumers are looking for new products wich assume a sustainable character.

Algarve is the biggest portuguese region citrus producer. However, the market forces correlation shows that producers and chain intermediates receive only a few part of profit (30%), while the biggest part of profit is made by the final retailer (about 70%).

The Orange Made in Algarve Business Plan evaluates the possibility to create a central system of Algarve's citrus placement. Starting from the promotore's orange's exploration, this project studies the possibility to include citrus wich comes from alliances made with neighbors, and then the company creates advantages through certification, based in a sustainable and territory strategies.

Considering the biologic market characterization, product differentiation is considered a best value for our Business Plan. The analysis was a study case, wich pretended to characterize the market citrus production and placement, the main portuguese business agents and the international priority markets for a well succeed strategy.

The results showed that the german, british and french market are the priority markets to valorize our diferenciaded products that the company pretend launched in the market.

***Key-Words:*** *Agribusiness Plan, Place, Sustainable Marketing Srategy.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai e à minha mãe, que me apoiam sempre em todos os momentos.

Ao meu orientador Paulo Farias Rodrigues que me ajudou e motivou a criar este projecto.

Ao José Entrudo, ao Engenheiro Tomás, Engenheiro António Marreiros e Engenheiro Valente, que disponibilizaram muito do seu tempo para me elucidarem sobre o modo como se encontra a citricultura algarvia.

Ao Ricardo Dâmaso da Cacial, por ser uma importantíssima fonte de informação, pela sua disponibilidade e pelo amor por aquilo que faz.

Ao Fernando Gonçalves e ao José Paulo Fonseca pelo tempo e documentação disponibilizada.

À professora Sandra Miranda por tudo.

## **GLOSSÁRIO**

**AGROBIO** – Associação Portuguesa de Agricultura Biológica

**DAFF**- Department of Agriculture, Forestry and Fisheries (Governo da África do Sul)

**DRAPALG**- Direção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve

**GPP**- Gabinete Planeamento e Políticas

**IGD**- Instituto Grossista de Distribuição

**IGP**- Indicação Geográfica Protegida

**INE**- Instituto Nacional de Estatística

**FAO**- Food and Agriculture Organisation

**Horeca** – Hotel, Restaurant and Cafe

**PCHS** – Pequenas Centrais Hidroelétricas

**UN COMTRADE**- *International Trade Statistics Database*

**MPB** –Modo de Produção Biológico

**MPC** – Modo de Produção Convencional

**UEN**- Unidades Estratégicas de Negócio

## **1. ÍNDICE DE CONTEÚDOS**

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO .....   | 13 |
| CAPÍTULO I – CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJECTO .....            | 20 |
| 1.1- Plano de Negócios Agrícola.....                       | 20 |
| 1.1.1 - Constituição de um Plano de Negócios .....         | 22 |
| 1.2 - Marketing .....                                      | 24 |
| 1.2.1 - Pesquisa em Marketing.....                         | 24 |
| 1.3 - A Estratégia de Marketing .....                      | 25 |
| 1.3.1 – Distribuição de citrinos no Algarve .....          | 25 |
| 1.3.2 - Marketing Territorial - O Local e o Autêntico..... | 28 |
| 1.3.3 - Marketing Sustentável.....                         | 32 |
| 1.3.3 - Marketing Alimentar Local.....                     | 35 |
| 1.4 - Indicação Geográfica Protegida (IGP).....            | 36 |
| 1.5 - Nicho de Mercado.....                                | 39 |
| 1.6 - Porquê um Consumidor Biológico?.....                 | 42 |
| 1.6.1 - O Consumidor Biológico .....                       | 43 |
| 1.7 - Responsabilidade Social da Empresa.....              | 45 |
| 1.8 - Naming.....  | 49 |
| 1.9 - Organização de Produtores .....                      | 52 |
| CAPÍTULO II –DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO .....         | 59 |
| 2. 1 - Identificação do Promotor.....                      | 59 |
| 2. 2 - Descrição da Empresa.....                           | 60 |
| CAPÍTULO III - MÉTODO .....                                | 61 |
| 3.1 - Estudo de Caso.....                                  | 61 |
| 3.2 - Quadro Referência .....                              | 64 |
| 3.3 - Modelo das Forças de Porter.....                     | 65 |
| 3.3.1 - A vantagem competitiva.....                        | 65 |
| 3.4 - Modelo McKinsey/ General Electric .....              | 68 |
| 3.5 - Matriz BCG.....                                      | 70 |
| 3.6 - Matriz de Ansoff.....                                | 72 |

|   |     |
|---|-----|
| CAPITULO IV –RESULTADOS.....  | 75  |
| 4.1 – Objectivos do Plano .....   | 75  |
| 4.2 - Apresentação do Projecto .....  | 76  |
| 4.3 – Análise Interna .....   | 76  |
| 4.3.1 - Missão.....   | 76  |
| 4.3.2 - Visão.....  | 76  |
| 4.3.3 - Valores.....  | 76  |
| 4.4 – Análise de Mercado.....   | 77  |
| 4.4.1 – Mercado Nacional.....   | 77  |
| 4.4.2 - Mercado Internacional.....  | 84  |
| 4.5 – Análise Competitiva.....  | 90  |
| 4.5.1 - Fatores críticos de sucesso.....                                      | 90  |
| 4.6 - Análise SWOT .....  | 90  |
| 4.6.1 - Pontos Fortes .....   | 90  |
| 4.6.2 - Pontos fracos.....  | 91  |
| 4.6.3 - Oportunidades.....  | 92  |
| 4.6.4 - Ameaças.....  | 93  |
| 4.7 - Análise Estratégica.....  | 94  |
| 4.7.1 – Análise ao ambiente externo .....                                     | 95  |
| 4.7.1.1 - Análise do Macro Ambiente/ Análise PEST.....                        | 96  |
| 4.7.2 – Análise ao Micro Ambiente.....  | 98  |
| 4.7.2.1 – As 5 forças de <i>Michael Porter</i> .....                          | 98  |
| 4.8 – Análise ao Ambiente interno.....  | 100 |
| 4.8.1 - Aplicação do Modelo McKinsey.....                                     | 112 |
| 4.9 - Matriz BCG.....   | 113 |
| 4.10 - Matriz de Ansoff.....  | 116 |
| CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES.....                        | 119 |
| 5.1 – Estratégias de Desenvolvimento .....                                    | 119 |
| 5.2 – Definição de Políticas de Implementação – O composto de Marketing ..... | 121 |
| 5.2.1 - O Produto .....   | 121 |
| 5.2.2 – Embalagem, acondicionamento e rotulagem .....                         | 122 |
| 5.2.3 – Preço.....  | 124 |
| 5.2.4 - Distribuição.....   | 125 |
| 5.3 - Concorrência .....  | 127 |
| 5.4 – Alianças e Parcerias .....  | 130 |
| 5.5 - Consumidores .....  | 131 |
| 5.6 – Serviço a clientes.....   | 131 |
| 5.7 - Comunicação.....  | 132 |
| 5.8 - Posicionamento .....  | 132 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.9 - Planeamento Organizacional .....                               | 133 |
| 5.10 - Processo Produtivo.....                                       | 134 |
| 5.11 – Mercado.....  | 135 |
| 5.11.1 – Mercado Potencial e Disponível .....                        | 135 |
| 5.12 - Opções Estratégicas Fundamentais.....                         | 135 |
| 5.13 – Plano Financeiro.....   | 136 |
| 5.13.1 – Pressupostos Gerais.....                                    | 136 |
| 5.13.2 – Mapa do Investimento .....                                  | 137 |
| 5.13.3 – Fornecimento de Serviços Externos .....                     | 139 |
| 5.13.4 - Volume de Negócios .....                                    | 140 |
| 5.13.5 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário.....             | 142 |
| 5.13.6 – Mapa de <i>Cash Flows</i> operacionais.....                 | 143 |
| 5.13.7 – Demonstração de Resultados Previsional.....                 | 145 |
| 5.13.8 – Balanço previsional.....                                    | 145 |
| 5.13.9 – Avaliação do Projecto/ Empresa.....                         | 149 |
| 5.13.10 – Análise Económico-Financeira/ Principais Indicadores ..... | 150 |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO VI – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO E CONCLUSÕES.....            | 153 |
| 6.1 - Requisitos legais para Implementação.....                      | 153 |
| 6.2 - Planos de Contigência.....                                     | 154 |
| 6.2.1 -Worst Case.....   | 154 |
| 6.1.2 - Base Case.....   | 155 |
| 6.1.3 - Best Case.....   | 155 |
| <br>   |     |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 158 |
| <br>   |     |
| ANEXOS.....  | 166 |

ÍNDICE DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1 – Seções constituintes de um Plano de Negócios: .....   | 22  |
| Tabela 2 - O uso do estrangeirismo e a percepção dos atributos da marca. ....                          | 51  |
| Tabela 3 –Fruta comercializada em Portugal, em toneladas (ton) durante o período<br>2009-2013.....     | 79  |
| Tabela 4- Factores de atratividade do mercado. ....  | 106 |
| Tabela 5– Atratividade dos mercados de produção de citrinos em MPC e MPB<br>com certificação IGP. .... | 107 |
| Tabela 6 – Factores da Vantagem Competitiva da empresa.....  | 111 |
| Tabela 7 – Vantagem Competitiva da Orange Made in Algarve no mercado....                               | 112 |
| Tabela 8 – Matriz de Ansoff aplicada à Orange Made in Algarve.....                                     | 116 |
| Tabela 9 – Mapa do Investimento. ....  | 137 |
| Tabela 10 – Fornecimento e serviços externos. ....   | 139 |
| Tabela 11 – Volume de Negócios.....  | 141 |
| Tabela 12 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário.....  | 142 |
| Tabela 13 – Mapa de Cashflows Operacionais .....   | 143 |
| Tabela 14 – Demonstração de Resultados Previsional.....  | 145 |
| Tabela 16 – Balanço Previsional. ....  | 147 |
| Tabela 17 – Avaliação do Projecto/ Empresa.....  | 149 |
| Tabela 18 – Principais Indicadores Económicos .....  | 150 |

ÍNDICE DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 – Agentes de distribuição, a sua participação no mercado e a quantidade distribuída, no Algarve. ....             | 26  |
| Figura 2 - Componentes básicos do marketing territorial. ....  | 29  |
| Figura 3 - Marketing Sustentável. ....   | 33  |
| Figura 4 – Zonas de qualidade. ....  | 38  |
| Figura 5 – Etiqueta destinada a produtos-agroalimentares IGP. ....   | 39  |
| Figura 6 - Estratégia de marketing de nicho e processo de criação de valor de produtos rurais. ....                        | 41  |
| Figura 7 – O sistema agro-industrial de Almería. ....  | 55  |
| Figura 8 – Comercialização de citrinos via Organização de Produtores. ....   | 57  |
| Figura 9 – Modelo McKinsey. ....   | 69  |
| Figura 10 – Matriz BCG ( <i>Boston Consulting Group</i> ). ....  | 70  |
| Figura 11 – Estratégias de crescimento de Ansoff. ....   | 74  |
| Figura 12 – Balança comercial portuguesa de citrinos. ....   | 78  |
| Figura 13 - Percentagem de território em Modo de Produção Biológico em Portugal, por região. ....                          | 83  |
| Figura 14 – Área convertida e em conversão na Europa dos 27 países membros, em milhões de hectares. ....                   | 85  |
| Figura 15 – Produção biológica mundial de citrinos em 2012. ....   | 86  |
| Figura 16 – Principais mercados importadores de citrinos de produção portuguesa. ....                                      | 87  |
| Figura 17 – Principais mercados importadores de citrinos, frescos ou secos. ..   | 88  |
| Figura 18 – Mercados com maior potencial para o subsector citrinos, frescos ou secos. ....                                 | 89  |
| Figura 19 – Análise SWOT da Orange Made in Algarve. ....   | 94  |
| Figura 20 – Ambiente do ambiente interno e externo da empresa. ....  | 95  |
| Figura 21 - Gráfico das taxas de crescimento (%) da produção mundial de citrinos entre 2008 e 2011. ....                   | 103 |
| Figura 22 – Modelo McKinsey aplicado à vantagem competitiva da Orange Made in Algarve e da atratividade dos mercados. .... | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 23 - Posicionamento das unidades de produção da Orange Made in Algarve segundo o Modelo BCG. .... | 115 |
| Figura 24 – A “Eurofolha”.....   | 123 |
| Figura 25 – Logótipo da Orange Made in Algarve.....  | 124 |
| Figura 26 – Circuito de distribuição da Orange Made in Algarve.....                                      | 126 |
| Figura 27 – Plano Organizacional da Orange Made in Algarve. ....   | 133 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Exportação de frutas e vegetais da Cooperativa de Almería, em toneladas (t)... | 56 |
| Gráfico 2 – Área total de Agricultura Biológica em Portugal Continental.....               | 81 |
| Gráfico 3 – Evolução do número de produtores de Agricultura Biológica em Portugal. ....    | 82 |
| Gráfico 4 – Distribuição por culturas de Agricultura Biológica em Portugal.....            | 83 |

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho desenvolve um Plano de Negócios cujo principal intuito é a criação de uma marca de distribuição de citrinos biológicos do Algarve.

O promotor é detentor de um terreno que, após dois anos do grande incêndio que queimou mais de 30.000 ha no Algarve, pensou em investir num novo negócio.

Ao analisar o comportamento dos mercados foi decidido que o investimento a fazer iria ter em consideração a segurança alimentar, a vertente biológica e o cariz societal da proteção dos produtores, pensamento sustentado pela políticas apresentadas pelo programa do PRoDER e jovens agricultores. Como tal, o projecto consiste numa empresa do setor de produção e distribuição agro-alimentar, de citrinos biológicos do Algarve.

As pretensões do promotor são que estes produtos ao serem de natureza biológica e agregando a certificação os diferencie de modo a criar mais valor. A certificação que se pretende conferir é a certificação IGP (Indicação Geográfica Protegida).

O lançamento deste produtos para o mercado irá conferir valor aos citrinos laranja D. João, limões, tangerinas, clementinas e limas e enriquecerá o mercado da oferta através da distribuição de produtos inovadores e qualificados.











## INTRODUÇÃO

O objectivo principal deste plano de negócio é criar uma empresa de distribuição de citrinos biológicos do Algarve de modo a enriquecer e dinamizar o mercado de distribuição nacional e internacional. A nossa investigação de suporte pretende localizar produtores para criar uma Associação de distribuidores, localizar os melhores pontos de venda no mercado nacional e os mercados mais atrativos a nível internacional de citrinos biológicos. Com este Projecto científico pretendeu-se criar um plano de negócios agrícola para a produção e distribuição de citrinos biológicos do Algarve.

Numa fase primária definiu-se o problema de Marketing: Colocação de citrinos biológicos no mercado., e em seguida definiu-se o problema de estudo, “Quais os pontos de venda nacionais para distribuição dos citrinos biológicos do Algarve?”, “E quais os mercados internacionais mais adequados para o início do processo de internacionalização?”, cujos objectivos passam por moldar e adaptar prováveis desvios na estratégia delineada. Por fim, fez-se o acompanhamento e a auditoria do que se pretendeu analisar.

O processo de implementação do projecto assenta em 15 hectares de plantio em laranja Valencia Late na região de Tavira, Algarve. A empresa pretende, numa fase primária, responder ao mercado nacional de laranja biológica de consumo em fresco, avançando posteriormente para a colocação do produto no mercado internacional através da agregação da produção de produções de vizinhos, sob o método de construção de alianças.

Para responder às exigências de mercado e evoluir dentro do segmento de negócio a Orange Made in Algarve procura alargar progressivamente o seu leque de produtos, diversificando a oferta a outros citrinos nomeadamente o limões biológicos, limas biológicas, tangerinas e clementinas biológicas. A

Orange Made in Algarve, empresa distribuidora que pretende iniciar o seu negócio através do processo produtivo de laranja biológica cuja área ascende aos 15 ha, segmentados em três parcelas distintas na região de Tavira, irá concentrar esforços na criação de uma Organização de Distribuidores cuja finalidade é organizar o modo de produção através de ações de formação aos agricultores, de apoio tecnológico, científico e logístico, reduzindo deste modo os custos e unificando os diversos setores da cadeia produtiva de citrinos. O produto base será a laranja Valencia Late, variedade portuguesa D. João.

A escolha da variedade D. João prende-se com o fato de ser uma variedade portuguesa da laranja comumente negociada nos nossos mercados e originalmente plantada em Tavira, pela sua durabilidade na árvore e pelos seus preços não variarem substancialmente em relação a outras variedades de laranja. Ao analisarmos o consumo de produtos em fresco em toneladas, nos últimos 5 anos em Portugal no sítio do Instituto Nacional de Estatística (INE) foi possível observar que a laranja é a segunda variedade de fruta com maior mercado, logo a seguir à maçã, para além de que o seu consumo aumentou nos últimos 5 anos cerca de 10.000 kg.<sup>7</sup>

A Orange Made in Algarve pretende alcançar o posto de maior distribuidora portuguesa de citrinos biológicos certificados na procura de satisfazer os seus clientes oferecendo um produto saudável, amigo do ambiente e inovador.

Como refere Paquete (2009), os citrinos assumem-se como o setor mais importante da agricultura no Algarve, sendo a região responsável por cerca de 70% da produção nacional de citrinos. Originários das regiões tropicais e subtropicais do Continente asiático e do arquipélago malaio, terão chegado à Europa pelas mãos de navegadores na época dos Descobrimentos, sendo os portugueses que trouxeram da China as melhores variedades de cultivo e as divulgaram (Paquete,2009).

---

<sup>7</sup> Ver Tabela 3.

Os primeiros pomares de citrinos terão provavelmente sido plantados ao longo do rio Tejo e do Sado, Madeira e Açores. Na voz de alguns historiadores Portugal já assumia um comportamento exportador no século XVI, contudo o seu desenvolvimento deu-se já em finais do século XVIII e XIX não sendo, no entanto, o Algarve uma das regiões exportadoras. O Algarve torna-se a região mais importante na produção de citrinos no século XX no panorama nacional (Paquete, 2009).

Enquanto que por um lado assistimos a um Algarve composto por, como afirma de Noronha Vaz et al. (2013, p.11), “três quartos (3/4) do território de área protegida”, sob desígnio de quatro classificações, RAN (Reserva Agrícola Nacional), REN (Reserva Ecológica Nacional), Rede Natura e Área Protegida), por outro encontramos uma região com um grave problema de ambiente antropogénico, como é o “excessivo crescimento económico, a perda das áreas sustentáveis, e os factores de decisão para o desenvolvimento sustentável” (de Noronha Vaz et al., 2013 p.13). Com a excepção de Alcoutim e Vila Real de Stº António, todos os municípios têm mais de metade do seu território classificado como área protegida, dos quais oito deles, onde incluímos Tavira, com mais de 80% da área total sob tal legislação (de Noronha Vaz, 2013).

A perda da área agrícola deve-se às políticas realizadas em fomento do turismo de massas, das leis restritivas que indicam que o crescimento económico lidera os efeitos nefastos da “paisagem ecológica antropogénica” (de Noronha Vaz et al, 2013 p.13). As diferenças entre as economias do Norte de Portugal e o Sul são explicativas, e demonstram que as estratégias restritivas devem ser aplicadas em maioria nas áreas urbanas, e suportar sistemas para a produção agrícola tradicional e assim fomentar o novo turismo como o sustentável (de Noronha Vaz et al, 2013).

A evolução que se registou até ao ano de 2004 na produção em citrinos no Algarve prende-se com o facto de terem sido criados os perímetros de rega de Silves, Portimão e Lagoa e aos incentivos fornecidos pela Comunidade Económica Europeia concedidos aos produtores nos anos 80. Outros fatores

como a integração de tecnologias inovadoras, a rega localizada e o aumento do poder de compra também influenciaram o desenvolvimento no setor (ver anexo 2).

No Algarve, o município de Tavira encontra-se nos três primeiros lugares dos concelhos algarvios com maior número de produções de citrinos em cultura permanente, logo a seguir ao concelho de Silves e Loulé (ver Anexo 3). A partir de 2004 o decréscimo que se assiste na produção está relacionado com o aumento dos custos de produção como mão-de-obra, os fertilizantes e pesticidas e problemas de comercialização devido à abertura das fronteiras, que coloca Portugal a competir com grandes concorrentes na produção como é o caso da Espanha, África do Sul, América Latina, entre outras proveniências (Paquete, 2009).

O Regulamento nº 1107/96 de 12/06 da Comunidade Económica Europeia (CEE) reconheceu a Indicação Geográfica Protegida aos citrinos do Algarve, nomeadamente laranjeiras, tangerineiras, clementinas, limoeiros e toranjeiras (Paquete, 2009). A certificação já conferida aos Citrinos do Algarve permite-nos acrescentar valor ao nosso produto. Na estratégia de marketing, a certificação de denominação de origem (país, região) agrega valor pois o consumidor conjuga local com autenticidade.

No ano de 1999 é criado o Centro Tecnológico de Citricultura com o objectivo de explorar o conhecimento técnico e científico necessário ao setor, o que se tornou contudo num fiasco completo, terminando a sua atividade em 2004 (Paquete, 2009). A IGP (Indicação Geográfica Protegida) conferida aos Citrinos do Algarve poderá vir a beneficiar a produção pois garantem a qualidade e genuinidade ao consumidor (Paquete, 2009).

Apesar das dificuldades que a área citrícola atravessa na região ao nível da exploração como dos mercados, entendeu-se ser possível melhorar a situação desde que os serviços oficiais, as Organizações e os agentes do setor concentrem sinergias na perspetiva da formação técnica, no manuseamento, na gestão e

reforço da informação e melhorando os aspetos comerciais, aumentando a produtividade e, assim, a competitividade (Paquete, 2009).

A citricultura tornar-se-á mais competitiva se conseguir reduzir os custos de produção (Paquete, 2009). A maioria das pequenas e médias empresas agrícolas de produção convencional encaram cada vez mais dificuldades em conseguir as infraestruturas de distribuição que grandes produções possuem, o que se traduz na incapacidade de alcançar qualquer quota de mercado (de Noronha Vaz et al. 2013 p.13). As propriedades de produção de citrinos apresentam na sua maioria dimensões bastante reduzidas. Como se constatou (anexo 2), 65% da área agrícola em produção de citrinos no Algarve pertence a explorações com menos de 20 ha. Para além das dimensões reduzidas dos terrenos em plantio de citrinos há ainda a acrescentar que no Algarve a população agrícola em atividade com 55 ou mais anos atinge os 84%, o valor mais alto do país, o que nos indica que a curto prazo culturas serão perdidas ou ficarão nas mãos de quem não saberá o que fazer com a terra, o que fará desencadear grandes baixas na produção ou até mesmo, em muitos casos, o abandono total (ver anexo 1).

O setor turístico (que interessa à Orange Made In Algarve por razões de notoriedade e estratégicas) crescimento e implantação de novas infraestruturas foi considerável pois durante a década de 90 o espaço dedicado ao desporto e lazer no território algarvio representava 0,5% da área total, no ano de 2006 esse valor era de 1,3% (de Noronha Vaz et al., 2013 p. 12).

De acordo com o Gabinete Planeamento e Políticas (2007, p.13),

“Sem entrar em conta com o Agroturismo em áreas abrangidas por nomes protegidos, o valor da sub-fileira representou, em termos indicativos 3,4 milhões de euros, dos quais 30% dizem respeito a Agroturismo em zonas abrangidas por nomes protegidos, o valor da sub-fileira<sup>8</sup>, naquele período foi de 100 milhões de euros, representando o valor dos transformados cerca de 8%.”.

---

<sup>8</sup> A sub-fileira diz respeito aos citrinos.

O Algarve tradicionalmente conhecido pelo seu clima ameno e ensolarado, é um dos centros de produção agrícola extensiva principalmente em citrinos, amêndoas, azeitonas e vinho (de Noronha e Vaz et al., 2013 p.12), porém, durante as últimas décadas temos vindo a assistir a uma diminuição da produção.

Portugal apresenta um elevado défice de estrutura fundiária (má formação de gestores e trabalhadores), a economia está estagnada e sem perspectivas de crescimento, a mão-de-obra bastante cara o que se reflete obviamente na valorização da produção, em comparação com os mercados concorrentes. Isso deve-se principalmente aos canais de distribuição não passarem pelos canais locais e por serem determinados por firmas multinacionais cujo interesses se baseiam somente na relação quantidade-preço através da “habilidade dos parceiros” (de Noronha Vaz et al., 2013 p. 13).

Para uma resposta ativa aos atuais problemas torna-se fulcral reunir sinergias entre os serviços oficiais, Organizações de Produtores e agentes do setor, apoiando os produtores em formações técnicas no que diz respeito a maneiio das variedades e da gestão com “reforço da informação” (Paquete, 2009 p.4), e melhorando os aspetos comerciais como a aposta na exportação da qualidade caracterizada em produtos de alta gama que, a pouco e pouco, se estabeleçam nos mercados externos, aptos e dispostos a pagar pelo valor acrescentado. Como refere o Gabinete Planeamento e Políticas (2012, p.8) com a economia em recessão, a contração da procura interna e o elevado défice orçamental, a exportação de produtos alimentares surge como um “estímulo” político e económico, ressaltando a importância do processo de internacionalização ser “progressiva” e com uma visão “de médio e longo prazo”, combatendo também deste modo a diminuição de oportunidades no mercado interno.

Com a grande competitividade e com um mercado reduzido, a elevada industrialização dos alimentos, a reconhecida concentração de distribuição e a incapacidade de sermos exportadores líquidos e competitivos de matéria-prima fazem com que a abertura a novos mercados e a realização da primeira transformação qualifique a oferta e crie novas oportunidades de “investimento e modernização” (GPP, 2012 p.8).

Sob esta perspetiva, o naming baseado na língua inglesa procura ser mais percetiva para o cliente estrangeiro, pois o Algarve permite-nos captar a atenção

de um nicho de mercado que nutre um sentimento positivo relativamente à região. Para tornar possível esse posicionamento e fornecimento ao mercado há, também, a necessidade inequívoca de criar uma organização de produtores.

O trabalho encontra-se dividido em seis capítulos, o capítulo I concerne no enquadramento teórico e conceptual do projecto, referenciando a sua origem. capítulo II apresenta a localização do projecto, o seu promotor, a sua implementação e desenvolvimento.

O capítulo III explicita o método utilizado, apresenta os modelos de análise e os conceitos sob o qual se apresentam os resultados no capítulo IV.

No capítulo V são discutidos os resultados e apresentam-se as conclusões das análises realizadas. O capítulo VI refere o processo necessário para a implementação e apresentam-se os planos de contingência, sob a construção de cenários relativos à empresa.

## CAPÍTULO I – CONCEPTUALIZAÇÃO DO PROJECTO

### 1.1- Plano de Negócios Agrícola

O mundo está cada vez mais competitivo e profissionalizado por isso, para se medir a margem de erro, quer seja para lançar um novo produto, reposicionar uma marca ou modelar uma nova empresa, requer bastante empenhamento no planeamento a fazer.

O agronegócio foi definido como as atividades envolvidas na produção e na distribuição de insumos da agropecuária (Davis e Goldberg, 1957, citado por Pedrozo, 2007). Deste modo, ao localizarmos uma oportunidade de negócio, devemos debruçar-nos sobre os factores de risco que envolvem aquilo que se quer criar (Directorate Co-operative and Enterprise Development, 2011).

Um dos grandes desafios que se apresenta atualmente no sector agrícola é o aumento do número e da variedade de empresas do setor economicamente sustentáveis e viáveis. Um plano de negócios é um potencial documento de vendas para ganhar dinheiro e serve como um pré-requisito para abraçar uma aventura capitalista, conquistar investidores para obter financiamento para um novo negócio ou para aumentar o capital de um negócio já existente (DCED, 2011). O plano de negócios deve preencher todo o tipo de requisitos pois só assim um patrocinador ou uma instituição financiadora pode entender qual o insight do nosso negócio ou àquele a que nos estamos a propor (DCED, 2011).

O plano de negócios é um documento que descreve a forma de operar, assim como as suas características. Consiste num documento ou plano de como um proprietário de um negócio, gestor ou empresário pretende organizar o seu

empreendimento e as actividades necessárias e suficientes para que o risco seja bem sucedido (DCED, 2011).

O plano de negócios é uma ferramenta essencial para planear, dirigir e proceder num negócio. Este clarifica os objectivos operacionais e financeiros e contém detalhadamente os planos e orçamentos necessários para que sejam cumpridos os objectivos (DCED, 2011). Nele estão descritas as principais estratégias, o plano para conquistar uma fatia de mercado e os resultados financeiros, discriminado pelo número de receitas e despesas. De acordo com o IAPMEI 9(s/d, p.4), os tipos de plano de negócios mais comuns são o Plano Inicial ou “StartUp Plan”, constituído pelas linhas mestras de um novo negócio tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço, o mercado eventual de exportações, a estratégia de implementação, a equipa gestora e a análise financeira. Nos planos Start-up é comum avançar com uma previsão de vendas, que demonstre resultados, balanços e as movimentações dos cashflows. Os outros planos são os de crescimento ou de expansão, o de reestruturação e, por fim, o de implementação.

Para se realizar um bom plano de negócios há que ter em consideração diversos conceitos, que abordaremos de modo mais exaustivo aquando da sua aplicação neste plano, são eles o perfil do mercado, grau de influência das decisões governamentais, perfil da concorrência, participação do mercado das principais empresas do ramo, políticas de mercado da concorrência, preços, prazos de pagamento, políticas de crédito e financiamento de negócios, estrutura administrativa da concorrência, estrutura de vendas das empresas concorrentes, recursos humanos utilizados na concorrência, necessidades de mercado já respondidas pela concorrência e aquelas que faltam responder, políticas de garantia, assistência técnica e atendimento ao consumidor (Chér, 2002 p.51-52).

Apesar da importância primordial em obter um bom plano de negócios necessário para o financiamento ele é também essencial para otimizar o desenvolvimento e crescimento, conforme os objectivos propostos. O plano deve, por isso, ser revisitado regularmente e adaptado às circunstâncias mutáveis relativas ao ambiente interno e externo. Um bom plano de negócios é uma ferramenta para o

---

<sup>9</sup> Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação tem como missão promover a competitividade e o crescimento das empresas sob tutela do Ministério da Economia, com exceção do setor turístico de pequena e média dimensão.

sucesso, mostrando-nos o percurso de ação para alcançar os objectivos a que aspiramos (DCED, 2011 p.2).

### 1.1.1 - Constituição de um Plano de Negócios

No quadro seguinte apresentamos uma proposta de um plano de negócios, passível de ser criado por pequenas e médias empresas:

**Tabela 1** – Seções constituintes de um Plano de Negócios:

| <b>Seções</b>               | <b>Descrição</b>  |
|-----------------------------|---|
| <b>Capa</b>                 | Elemento importante no Plano pois é a primeira visualização do leitor. Deve ser limpa e conter informações necessárias e pertinentes ao Plano de Negócios (PN), com o nome da empresa, localização, logótipo, dados das pessoas-chave do empreendimento, nome do autor, ano e mês de elaboração.  |
| <b>Sumário</b>              | Contém o título de cada seção e respetiva página onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados a cada seção com o propósito de facilitar a sua leitura. Principal seção do PN. Através dele o leitor decidirá se vale ou não a pena continuar a lê-lo. Deve ser escrito com atenção, revisto várias vezes e ser sintético. Deve dirigir-se ao público-alvo e explicitar qual o objectivo do PN em relação ao leitor (requisição de financiamento, apresentação da empresa a parceiros, etc.). Deve ser a última seção a ser escrita, pois depende das outras para que seja devidamente elaborada.  |
| <b>Plano Estratégico</b>    | Aqui são definidos os rumos da empresa ao leitor. Apresenta a visão, a missão da empresa, a sua actual situação, as potencialidades, e as ameaças externas, as forças e as fraquezas, as metas e os objectivos de negócio. O planeamento estratégico é a base para o desenvolvimento e para a implementação das demais seções escritas no plano. Como afirma Nakagawa (2004) é nesta definição das estratégias de negócio que ocorrem as principais falhas do Plano de Negócios. Trata-se de um erro capital pois afeta todo o restante plano, tornando-o um mero documento descritivo, o que contribui negativamente na percepção do negócio por parte do entrevistador. |
| <b>Descrição da Empresa</b> | Esta seção destina-se a descrever a empresa futura ou já existente. Descrevem o seu histórico, crescimento e faturação nos últimos anos, razão social, impostos, estrutura da organização e estrutura legal, a sua localização, as parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.  |
| <b>Produtos e Serviços</b>  | Descreve-se como são produzidos os produtos e serviços da empresa, os recursos utilizados, ciclo de vida, tecnologia necessária, departamento de investigação e desenvolvimento (I&D), principais clientes, se detém marca ou patente do produto. Pode também incluir uma visão do nível de satisfação ou da qualidade percebida, que servem como orientação de futuros investimentos da empresa em novos processos de produção.  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Plano Operacional</b></p>         | <p>A seção apresenta ações que a empresa está a planear no seu processo produtivo, indicando o impacto que terão em seus parâmetros de avaliação da produção. A seção deve conter informações operacionais atuais e previstas tendo em conta fatores como lead time do produto ou serviço, percentagem de entregas dentro do tempo ( on time delivery), rotatividade da gama, etc.</p>   |
| <p><b>Plano de Recursos Humanos</b></p> | <p>Seção destinada a apresentar planos de desenvolvimento e preparação do pessoal da empresa. Essas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa (...)</p> <p>Devem ser indicadas as metas de preparação associadas às ações do Plano Operacional, as de preparação estratégica, de longo prazo e não associadas diretamente às ações. Devem ser apresentados também o nível educacional e experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando os esforços da empresa na formação do pessoal.</p>   |
| <p><b>Análise de Mercado</b></p>        | <p>Deve mostrar que os executivos da empresa têm um conhecimento satisfatório do mercado consumidor, do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado); de como o mercado está segmentado, do seu crescimento, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise concorrencial, participação de mercado e da concorrência, riscos de negócio, entre outros.</p>  |
| <p><b>Plano de Marketing</b></p>        | <p>Apresenta como a empresa pretende vender o seu produto e conquistar clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a procura. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais de produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/ comunicação e publicidade, bem como projecções de vendas.</p>  |
| <p><b>Plano Financeiro</b></p>          | <p>Deve apresentar em números todas as ações planeadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter o demonstrativo do fluxo de caixa com horizonte de pelo menos três anos, o balanço patrimonial e a análise do ponto de equilíbrio, usos e fontes, necessidades de investimento; análise de indicadores financeiros de negócio como facturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial ( payback, taxa interna de rentabilidade (TIR), entre outros indicadores.</p> |
| <p><b>Anexos</b></p>                    | <p>Deve conter todas as informações que se julgarem relevantes para o melhor entendimento do PN. Não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas, sendo importante incluir a relação dos Curriculum Vitae dos sócios dos sócios e dirigentes da empresa. Pode anexar-se também fotos de produtos, plantas de localização, guiões e</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | resultados completos das pesquisa de mercado que foram realizadas, material de divulgação de negocio, ficheiros, catálogos, estatutos, contratos sociais da empresa, entre outros. |
|--|--|

**Fonte:** Dornelas (2000), citado por Ferreira e Carneiro (2011). Adaptado.

## 1.2 - Marketing

De acordo com a American Marketing Association (2013), o marketing define-se como “A atividade, o conjunto de instituições, processos para criar, comunicar, entregar, e trocar ofertas que têm valor para os clientes, parceiros e sociedade no geral”. Marketing significa ação no mercado, como define Las Casas (1997, p. 26),

“Uma área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores”.

Na voz de Kotler (2000), marketing é “ o processo de atender a necessidades do mercado alvo de forma lucrativa”. Autores como Megido e Xavier (1998, p. 93) clarificam que todos os tipos de marketing “...industrial, rural, de serviços, grossista, educacional, internacional, institucional, direito, político, de relacionamento, business to business, business to consumer” são parte íntegra daquilo que é designado como o marketing do agronegócio.

### 1.2.1 - Pesquisa em Marketing

De acordo com a American Marketing Association (2013), pesquisa de marketing define-se como,

“A função que liga o consumidor, o cliente e o público ao nome do marketing por meio da informação, usada para identificar e definir oportunidades e problemas de mercado; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; melhorar a compreensão do marketing como processo.”

### 1.3 - A Estratégia de Marketing

A estratégia de Marketing é o processo que permite a concentração dos recursos limitados nas oportunidades detetadas para alcançar uma vantagem competitiva sustentável para obtenção de lucro. Uma estratégia de marketing deve estar centrada num conceito-chave e a satisfação do cliente é o principal objectivo.

Ao formular a estratégia de marketing existem várias perguntas que devem ser respondidas, como refere o DCED( 2011),

“O que vai ser a nossa estratégia, estamos a aumentar o nosso negócio ou a penetrar num novo mercado?

Quando e como iremos vender os nossos produtos? O que nos fornece a vantagem competitiva, como vamos nós penetrar no mercado?.”

Ao formular a estratégia de marketing existem questões essenciais a considerar como a já existência de um mercado antes da nossa entrada e se sim identificar e listar os competidores, definindo a posteriori o composto de marketing relativo aos 4 P's (*price, promotion, package e place*).

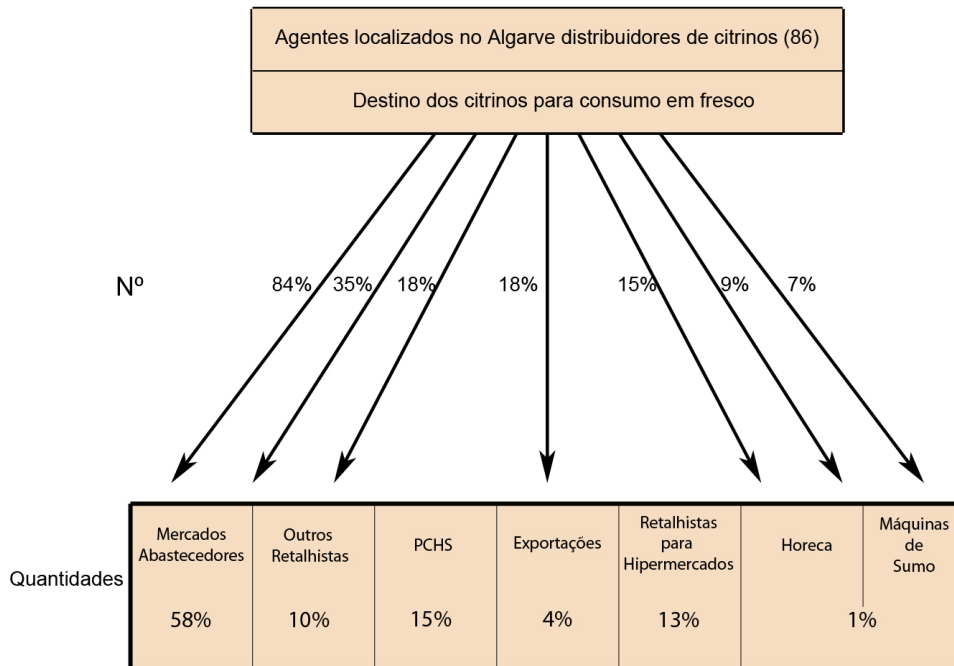
#### 1.3.1 – Distribuição de citrinos no Algarve

A sua distribuição irá ser feita numa fase primária num modelo B2B. O mercado tem sofrido várias alterações ao longo dos tempos onde se tem registado um aumento na procura o que causa desequilíbrios na lei da oferta e da procura, algo que a citricultura não tem conseguido corresponder adequadamente.

Relativamente ao circuito de comercialização da laranja em Portugal destacam-se como principais intervenientes os armazenistas, os produtores individuais e as OP's (organização de produtores) reconhecidas, somente na região de exploração. O mercado interno é maioritariamente destinado às grandes superfícies comerciais, aos mercados abastecedores e regionais, sendo uma pequena percentagem destinada à indústria de transformação (Ministério da Agricultura, p. 22, 2007).

Na figura 1 estão representados os canais de distribuição, a sua participação no mercado e a quantidade distribuída (Madeira et al., 2010):

**Figura 1** – Agentes de distribuição, a sua participação no mercado e a quantidade distribuída, no Algarve.



**Fonte:** (Madeira, 2007, citado por Madeira et al., 2010).

Como demonstra o gráfico, os mercados abastecedores, os hipermercados e supermercados são os canais de que assumem maior importância, tanto em termos de quota de mercado (58% e 15%, respetivamente), como em termos de representação social, 84% e 18% (Madeira et al., 2010). Dentro desses dois canais são diferentes as características distinguidas como fatores mais importantes para os consumidores, tanto relativamente à natureza como à intensidade, em que dos quatro atributos mais valorizados a aparência externa e a cor surgem destacados (Madeira et al., 2010).

Este plano de negócios procura implementar uma solução de enobrecimento de produto baseada no planeamento de marketing territorial e sustentável, apresentando-se como uma solução para os produtores de laranja no Algarve, através de um planeamento com base em estudos de mercado que nos permitirá desenvolver uma estratégia de marketing internacional.

Com o desenrolar da estratégia novos factores devem ser mensurados e tidos em conta, como os requisitos de mercado a rastreabilidade e as preferências dos consumidores, possíveis obstáculos que tenham entretanto surgido, novos competidores e/ ou novas oportunidades de acrescentar valor ao serviço (DCED, 2011).

De acordo com Porter (1989) são três os tipos de estratégias para o começo de um negócio (ou StartUp) com base nas vantagens competitivas, a estratégia de liderança em custo total, a estratégia de foco ou diferenciação (Filho et al., 2014). Segundo Kotler (2000) existem quatro possibilidades para definir uma estratégia competitiva, que obtém melhor desempenho quanto melhor enquadradas estiverem com o seu público-alvo, sendo elas as estratégias de liderança, desafio, seguidora ou de nicho de mercado.

Quando falamos em estratégia de marketing existem duas atividades essenciais a destacar, a percepção do mercado por um lado, o posicionamento e a selecção do mercado-alvo por outro (Filho et al., 2014).

A percepção de mercado é uma atividade a ser realizada periodicamente para que seja possível detectar a sua evolução, o que permite à empresa delinear as melhores estratégias e planear as melhores ações (Filho et al., 2014). Hoje em dia é essencial às organizações dado que permite aceder a informações seguras acerca dos desejos e das necessidades nos consumidores, assumindo um papel fulcral em áreas como os produtos, os clientes, os preços, a distribuição, a concorrência, entre outros factores (Filho et al., 2014).

O posicionamento é a criação da “imagem” da organização, onde esta estabelece aspetos importantes identificados como sendo a referência dessa mesma imagem, identificados através das forças da organização passíveis de identificar nas mais diversas áreas da empresa (Filho et al, 2014). As atividades funcionais de marketing incluem a gestão do relacionamento com clientes, distribuição, gestão de produtos e inovação.

A gestão com clientes deve ser devidamente planeada e reavaliada constantemente, pois é nesta atividade que se torna possível “adquirir, reter ou

expandir a carteira de clientes” (Filho et al, 2014, p.305). A gestão da distribuição permite desenvolver a capacidade de satisfazer os clientes no que diz respeito ao tempo e à quantidade necessárias para a satisfação do cliente (Filho et al, 2014). Na estratégia de marketing de distribuição de alimentos há a considerar que os factores mais relevantes de compra são, por ordem de importância, a frescura, a nutrição, o sabor, a segurança, o preço e a conveniência (Neves, 2006, citado por Filho et al., 2014).

A gestão de produtos e inovação está relacionado com o marketing mix, a retirada e inclusão de novos produtos no mercado de modo a alcançar o maior valor agregado para satisfação do cliente (Filho et al., 2014). As atividades operacionais de Marketing estão relacionadas com a implementação do planeamento em si, ou seja, com a promoção e a comunicação.

A comunicação está ligada ao plano de comunicação da empresa, do qual faz parte a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas, as vendas pessoais e o marketing direto (Filho et al., 2014).

### **1.3.2 - Marketing Territorial - O Local e o Autêntico**

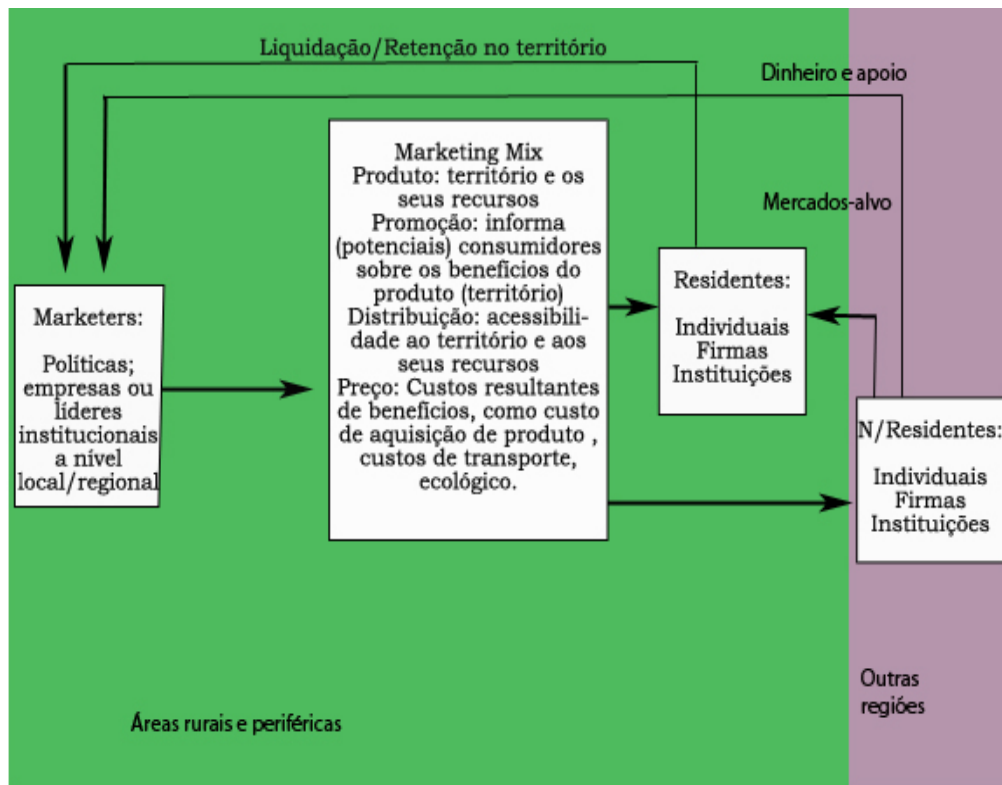
A coesão territorial tornou-se numa das maiores preocupações dos governos europeus. Uma evidência que demonstra os factos tem sido a política regional desenvolvida pelos mesmos (Dinis, 2004). Esta necessidade de reorganizar o espaço europeu resultou do crescimento insustentável e do desequilíbrio económico nos termos de ocupação dos povos (Dinis, 2004).

A preocupação fundamental do desenvolvimento regional já não é a capacidade do local reunir condições para atrair empreendimentos para o seu território, mas sim se esses mesmos locais possuem a capacidade de gerar internamente as condições de transformação das suas próprias estruturas produtivas (Dinis, 2004).

Na figura 2 apresentamos o composto básico de marketing que dá origem ao que é designado por marketing territorial. Importa realçar que a figura 2 não considera

outros factores importantes para uma decisão de marketing, nomeadamente a competição entre territórios e as tendências sociais demográficas, culturais, económicas, tecnológicas, e as forças político-legais (Dinis, 2004).

**Figura 2** - Componentes básicos do marketing territorial.



**Fonte:** Dinis (2004). Adaptado.

Como salienta Lappo et al., (2013), um país ou região de origem é uma condicionante primordial na preferência dos consumidores que possibilitam criar uma longa história no uso da diferenciação de produto. Algumas regiões possuem condições ambientais e processos tradicionais que tornam os seus produtos com qualidade especial apreciada em termos nacionais e entre continentes (Lappo et al., 2013).

Apesar do fenómeno da globalização ser intrínseco na sociedade ocidental, alguns alimentos ou métodos de preparação tendem a ser associados a determinadas áreas. Outras variáveis que afetam as preferências dos consumidores como atitudes e

tradições estão relacionados com a geografia (Larsson, 1998, citado por Lappo et al., 2013).

A denominação de país ou região de origem é usado por consumidores como um motivo externo para definir produtos de qualidade (Hoffman, 2000; Scarpa et al, 2005; Kim, 2008, citado por Lappo, 2013). Outro aspecto a considerar relativamente ao país de origem é refletido pela predisposição do consumidor em preferir alimentos produzidos localmente do que alimentos importados de outros países ou regiões (Lappo et al., 2013), ou seja, a predisposição para consumir “comida doméstica”, em detrimento de comida importada de outras regiões ou países. Como recorda Lappo et al (2013), esta atitude do consumidor é designada de etnocentrismo (Shimp & Sharma, 1987; Sharma et al, 1995, citado por Lappo et al, 2013, p.16).

No caso inglês, o Instituto Grossista de Distribuição (IGD)<sup>10</sup> (2005), definiu que local representa uma área bastante pequena em volta do lugar onde o consumidor vive ou adquire o produto. O marketing territorial encontra uma oportunidade de desenvolvimento através da crescente preocupação em torno da qualidade da comida, pois tem vindo a aumentar a importância que o consumidor confere relativamente à proveniência.

Cada vez mais se assiste a um crescente desejo de desviar o consumo da oferta alimentar das cadeias convencionais para mercados de alta qualidade baseados na origem, autenticidade e propriedades organolépticas (Morley et al., 2000; DEFRA, 2002; Hingley, 2010 p.195).

Ao encararmos a alta competitividade e o rápido crescimento nas exportações e no turismo, muitos dos negócios alteraram a sua estratégia de contacto com o consumidor para a denominação de origem como factor positivo e de diferenciação.

---

<sup>10</sup> O *Institute of Grocery Distribution* é uma instituição sediada no Reino Unido cuja missão é a pesquisa e distribuição de alimentos e bens de consumo de modo a satisfazer as necessidades do público.

Normalmente associado a um país mas também não menos comum a uma cidade ou região, as campanhas de comunicação estão coordenadas para desenvolverem imagens positivas, pois como afirma Kop & Sautier (2006) a relação de forças do marketing entre produtores e consumidores acrescenta valor à produção agrícola e preserva o conhecimento e a cultura de determinado local. Na definição de Kop e Sautier (2006) no que diz respeito ao marketing de território, os produtos regionais são sustentados por uma reputação e identidade fortes.

Os produtos típicos são criados através de modos específicos de produção cuja qualidade, reputação ou qualquer outra característica são atributáveis essencialmente pela sua origem geográfica.

O consumidor está ciente e conhece o produtor e a produção de que é originária a sua alimentação, através da venda direta, e é deste modo que o valor do local e do autêntico surge associado à qualidade. A comunicação baseada nesta relação é também ela fundamental (Pratt, 2007). O local e o autêntico são valores aliados à confiança e estão diretamente ligados ao desenvolvimento regional devido à produção e distribuição de produtos típicos nacional e internacionalmente, atraindo não só consumidores do exterior como investidores (Pratt, 2007). Para além de valores de consumo existem também os valores culturais associados à identidade da região de produção que, quando comunicadas com esse objectivo alcançam visibilidade nacional e internacional (Pratt, 2007).

A maioria das produções originárias de uma região e vendidas com identidade regional são originárias de cultivares de pequenas dimensões. Para a sua distribuição, a população deve possuir então um grande sentimento de pertença ao local, ou deve pelo menos identificar-se com a reputação do local, imagem ou cultura. O sucesso do marketing destes produtos está intimamente ligado com a consistência apresentada através do marketing mix (produto, preço, promoção e distribuição). Como afirma Kop (2006), o marketing local significa curta ou directa ligação com os consumidores, o que acrescenta valor à produção. Os indicadores regionais de classificação de determinado alimento passam a ser indicadores culturais, podendo uma região, do

ponto de vista do marketing, posicionar-se ela própria como um produto cultural. A qualidade torna-se assim um aliado da confiança. O alimento proveniente de determinada região (provado pela rotulagem e pela certificação) é considerado “de qualidade” (Pratt, 2007). A resposta do marketing está nas ligações entre a produção e o consumo, no modo discursivo. Este modo discursivo promove e cria os novos valores de consumo (Pratt, 2007).

### 1.3.3 - Marketing Sustentável

O desenvolvimento e a sustentabilidade económica colocam cada vez mais desafios ao marketing. Esses desafios dizem respeito ao futuro, à equidade e às necessidades (Peattie, 1995, citado por Hunt, 2010). A ABDI (2012) <sup>11</sup> estimou que o mercado total de bens e serviços ambientais foi estimado em oitocentos bilhões de dólares no ano de 2010, o que equivale ao mesmo valor dos setores aeroespacial e farmacêutico em conjunto (Alves et al, 2013). Dados disponibilizados da Organic Monitor<sup>11</sup> revelam que em Espanha o mercado triplicou o seu valor desde o ano de 1999 (Dupupet, 2010).

À medida que o tempo da História avança os mercados tornam-se cada vez mais competitivos, então o marketing formal emergiu e tornou-se cada vez mais importante determinando quais as empresas que iriam continuar a expandir-se e à sua rede de negócios (Hunt, 2010). Nas palavras de Murphy (2005), marketing sustentável é a descrição contemporânea para “ambientalmente elucidado”. Nos anos 70, o focus era o marketing “ecológico ou ambiental” (Fisk, 1974; Henion, 1976; Henion & Kinnear, citado por Hunt, 2010). Mais recentemente a ênfase tem sido mudada para a importância da sustentabilidade das atividades de marketing. Isto é, os esforços de uma organização devem ser sustentáveis por um longo período de tempo (Hunt, 2010).

A interpretação contemporânea de marketing sustentável é que este deve mediar positivamente com o ambiente ecológico e ser sensível às necessidades das futuras gerações. A sustentabilidade foi definida como o desenvolvimento sustentável (Hunt, 2010).

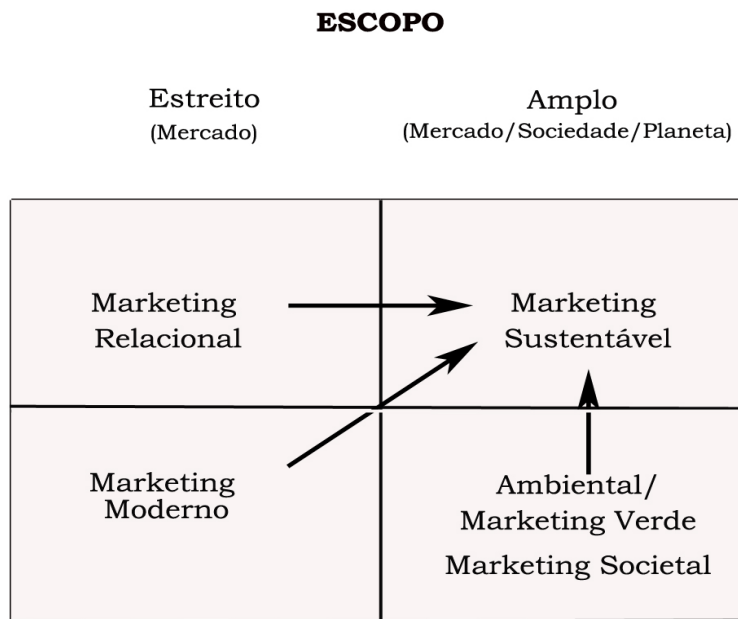
---

<sup>11</sup> A Organic Monitor Ltd é uma consultora de pesquisa e negócios de produtos orgânicos, sediada em Londres.

De acordo com o relatório da Bruntland Commission 12 , em 1987, o desenvolvimento sustentável define-se como “O encontro das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações encontrarem as suas próprias necessidades” (Hunt, 2010).

Num curto prazo de tempo as preocupações ambientais e sociais tornaram-se um influência externa bastante significativa no seio das empresas e dos mercados em que cada um deles opera. Os conceitos apresentados abaixo são relativos a considerações sobre questões sociais e ambientais que têm vindo a ganhar importância na sociedade. Na figura 3 estão representados os conceitos de marketing que integram o marketing sustentável:

**Figura 3 - Marketing Sustentável.**



**Fonte:** Hunt, 2010 p.34. Adaptado.

A evolução do marketing e o seu enfoque vem transformando-se ao longo dos tempos e uma das alterações que se tem vindo a fazer principalmente notar tem sido o estabelecimento do marketing relacional em detrimento do marketing transacional (Cremonezi et al., 2013). No caso do marketing transacional o enfoque está centrado

<sup>12</sup> Comissão da ONU formalmente conhecida como Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento.

simplesmente no produto e na sua transição, na procura de atração de clientes enquanto o marketing relacional (sob a batuta de um mercado cada vez mais competitivo e pouco fiel) encara a procura de clientes como uma fase intermediária (Cremonezi et al., 2013) do processo comercial, debruçando-se essencialmente sobre o processo de fidelização (Cremonezi et al., 2013).

Através da importância do marketing relacional surge a importância do público interno da empresa (colaboradores, parceiros, entre outros). A importância de cuidar do público interno como do público externo é cada vez maior, com o intuito de manter a ação empresarial no tempo pois os recursos humanos são primordiais para o futuro de qualquer organização (Halal, 2000, citado por Cremonezi et al., 2013). Deste modo o valor know-how dos colaboradores ultrapassa a importância dos ativos financeiros, dos capitais, dos investimentos e dos outros recursos, na maior parte das empresas do negócio agrícola (Cremonezi et al., 2013).

Os programas que o marketing desenvolveu para facilitar trocas de informação, cativar e cultivar a harmonia entre os stakeholders e promover a comunicação interna dentro das empresas designam-se por endomarketing (Cremonezi et al., 2013). O objectivo principal do endomarketing consiste em criar uma consciência empresarial em concordância com a visão, missão, valores, princípios e procedimentos tornando-se deste modo o colaborador num facilitador “de modo a consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado” (Cremonezi et al., 2013 p.352).

No estudo elaborado por Cremonezi et al., (2013) a 24 pequenas e médias empresas do segmento orgânico no Brasil revelou que as empresas consideram que os programas de endomarketing estimulam a participação de todos os colaboradores, melhoram as atitudes e comportamentos perante o emprego, criam e promovem ideias para melhoria do atendimento ao público externo, aumentam os índices de produtividade, favorecem o recrutamento e a seleção e motivam os colaboradores através da apresentação dos planos de carreira (Cremonezi et al., 2013).

#### **1.3.2.1 - Estratégia de Marketing Sustentável**

Os objectivos sociais consistem em criar um produto da maneira mais saudável e segura possível (Belz e Peattie, 2009). Numa estratégia uma das decisões mais

importantes a serem feitas é escolher o target. Muitos marketers já cometeram o erro de seleccionar somente um nicho de consumidores “verdes”, o que pode tornar-se numa estratégia errada pois o focus do marketing sustentável deve alcançar todo o mercado e não somente o segmento dos consumidores “verdes” (Emery, 2012; Belz e Peattie, 2009 p.88). A segmentação deve ser feita não através das características tradicionalistas, como as características demográficas, mas segmentar de acordo com as atitudes do consumidor em termos de sustentabilidade (Reutlinger, 2010 p.23).

### **1.3.3 - Marketing Alimentar Local**

Um obstáculo óbvio para um produto alimentar de teor local é a percepção do preço premium, principalmente quando num período de recessão os produtos considerados de luxo são os primeiros a ser descartados, pelo peso na consciência de ser um gasto supérfluo na mente dos consumidores (Watkins, 2008, citado por Hingley et al., 2010).

Num estudo realizado em Inglaterra acerca das oportunidades de mercado para os pequenos agricultores, Mintel (2008) descobriu que o preço é visto como uma barreira-mestre de expansão para o mercado de alimentos com denominação local, através de estudos que indicam que vinte por cento (20%) dos comerciantes considera produtos desta origem bastante caros. Por outro lado, vinte por cento (20%) de consumidores indicou comprar produtos de denominação local como método de poupar dinheiro (Mintel, 2008). Outros desafios apontados neste estudo é a falta de conveniência em deslocar-se a uma loja de produtos de denominação local e a sua preferência por supermercados (Archer, 2003).

Aliado ao preço, o IGD (2005) identificou ainda a consciência, a acessibilidade e a disponibilidade como outras barreiras que se apresentam nucleares. Na conclusão do estudo é estabelecido que os pequenos negócios são subjectivos ao olhos dos proprietários e assim, dentro do ambiente competitivo da indústria alimentar pode ocorrer que o negócio mais pequeno de produtos específicos de micro-localização alcance maior crédito junto do consumidor do que o apresentado nos supermercados, onde a certificação de produto local pode significar um produto de uma região ou país bastante desfasado (Hingley et al., 2010).

A estratégia de Marketing dos dias de hoje não deve ignorar a importância que lhe é conferida através da certificação de um produto local e regional, devendo sim ser enfatizado o mais fortemente possível no corrente clima económico que vivemos, pelos produtores. Por outro lado, os consumidores devem ser recordados dos benefícios que este consumo traz à economia local (Hingley, 2010).

O produto visto como único, oriundo de uma região bastante específica, difícil ou impossível de imitar - esta é a grande vantagem competitiva que o marketing territorial pode apresentar ao seu mercado (Hingley, 2010). A promoção do território assume-se fundamental numa estratégia orientada para o marketing de nicho de mercado (Dinis, 2004). Intervenções políticas, económicas e sociais devem surgir com o objectivo de influenciar positivamente a percepção acerca dos valores do território rural, tanto pela população local como pela população externa, e deste modo será possível alcançar e integrar nichos de mercado transcendendo os limites espaciais do território local (Dinis, 2004).

#### **1.4 - Indicação Geográfica Protegida (IGP)**

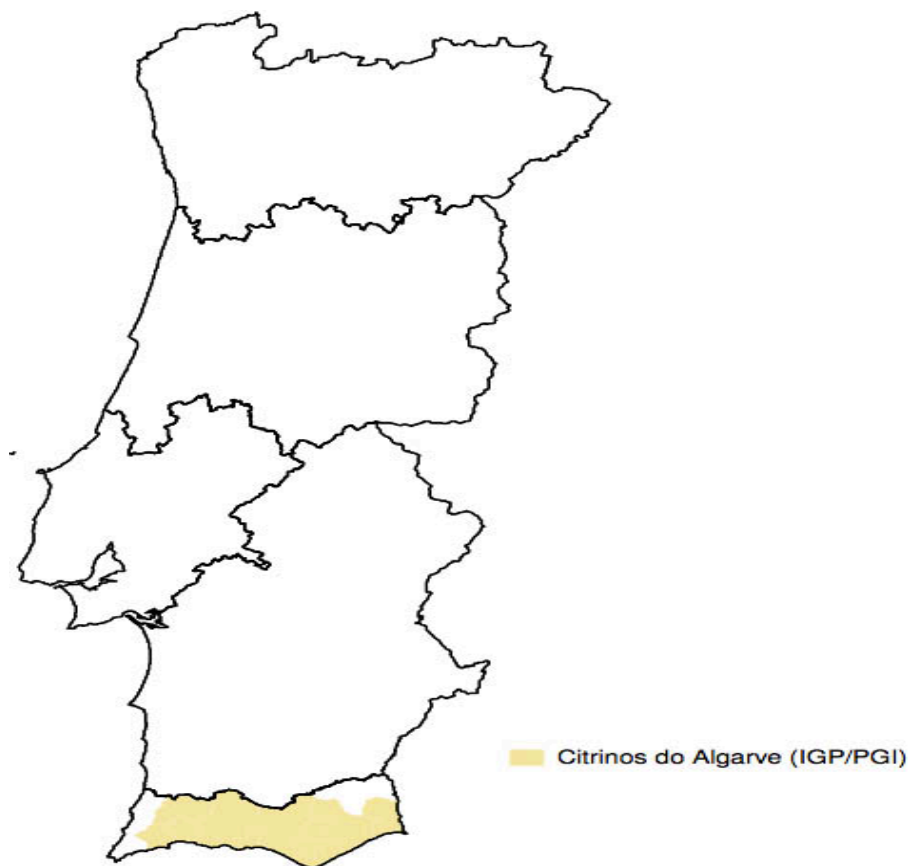
A certificação atribuída aos citrinos do Algarve (IGP) desde 1994 é uma das formas de agregar valor ao produto a vender. O estabelecimento de critérios e a aplicação de normas que visam a elevação dos padrões de qualidade dos produtos tradicionais são de extrema importância para a valorização desses produtos e “para garantir a presença desses produtos no mercado de forma sustentável.” (Gomes & Castelo Branco, 2005).

Na União Europeia foram instituídos, com o intuito de garantir o "genuinamente tradicional" (Gomes & Castelo Branco, 2005), sistemas de proteção e valorização de produtos agro-alimentares, a que todos os estados membros se obrigam a cumprir, desde o ano de 1992. De acordo com Gomes e Castelo Branco (2005) a certificação incentiva a produção agrícola, protege o nome dos produtos e defende os consumidores através da garantia conferida pela rotulagem. Qualquer produto com o rótulo biológico é automaticamente reconhecido como um produto de qualidade superior ao convencional, produzido segundo os métodos baseados no critério das grandes quantidades e da produção intensiva (Gomes & Castelo Branco, 2005).

O grau de certificação designado como Indicação Geográfica Protegida (IGP) foi conferido aos Citrinos do Algarve, sendo a primeira gama de produção tradicional algarvia a conquistar esta qualificação, seguindo-se o Mel de Monchique e a Batata-doce de Aljezur; porém, como afirma Eduardo Ângelo, presidente da Uniprofrutal, numa entrevista ao jornal do Algarve “É uma frustração muito grande assistir ao desinteresse dos produtores pela protecção do nome dos produtos tradicionais algarvios”, dado que “... a certificação também traz uma boa reputação tradicional ao produto e pode abrir novos mercados”(Couto, 2010). A certificação dos produtos é então um passo a dar, pois só desta maneira se torna possível penetrar no mercado com critérios rigorosos.

Apesar do certificado IGP ter sido conferido à gama “Citrinos do Algarve”, a produção de citrinos certificados varia entre os 0,42% e os 2,46% do mercado total, considerando que não houve produção no ano de 2002 (Lamas, 2014). Considerando os anos de produção de citrinos IGP podemos concluir que houve um aumento de 54% de produção certificada, enquanto que por outro lado a produção total nacional decresceu 33% (Lamas, 2014).

O reduzido valor de citrinos certificado é explicado pelo encarecimento do produto, exigindo ao produtor um grande investimento na sua produção no que a maquinaria e infraestruturas diz respeito. O fortalecimento da certificação dar-se-á através da sensibilização dos produtores para que a adquiram, para que os consumidores a associem a qualidade (Ministério da Agricultura, 2007).

**Figura 4 – Zonas de qualidade.**

Fonte: GPP , 2007 p.12.

Na figura acima está representada a zona de qualidade diferenciada para a produção (GPP, 2007). Apesar dos limites poderem não ser os mais precisos, a produção nestas áreas “...pode ser certificada, o que gera benefícios adicionais e aumenta o valor da sub-fileira.” (GPP, 2007 p.12).

A Indicação Geográfica Protegida, conhecida a nível nacional como (IG), determina uma região, um determinado local ou um país e designa um produto agrícola ou género alimentício que tenha origem nessa delimitação geográfica, que a sua reputação, qualidade ou características sejam atribuídas a essa zona geográfica bem como pelo menos uma das fases da produção, transformação ou elaboração esteja conectada ao local (Lamas, 2014).

**Figura 5** – Etiqueta destinada a produtos-agroalimentares IGP.



**Fonte:** CERTIS, 2014.

### 1.5 - Nicho de Mercado

Um nicho é um grupo mais restrito. Pode ser definido como um mercado pequeno cujas necessidades não estão completamente satisfeitas. O vendedor para o mercado de nicho acaba por conhecer as necessidades do público-alvo bem melhor do que aqueles que na realidade compram. Como resultado torna-se verosímil um aumento dos custos, devido ao valor acrescentado (Lago, 2007). Este segmento de mercado está conectado com um maior lucro e com uma maior taxa de empregabilidade do que os produtos de produção massiva, desde que a segmentação de mercado esteja assente numa estratégia de marketing bem delimitada para o seu nicho (Lago et al., 2007).

Os produtos de origem biológica representam um nicho com várias possibilidades de entrar no mercado. No ambiente competitivo, cabe aos empreendedores aproveitar tal espaço de oportunidade, conhecer o produto e o mercado, conduzir as pessoas e estimulá-las ao consumo, mantendo o foco no produto e no consumidor (Lago, 2007).

O vendedor para o mercado de nicho acaba por conhecer as necessidades do público-alvo bem melhor do que aqueles que na realidade compram. Como resultado torna-se verosímil um aumento dos custos, devido ao valor acrescentado (Kotler,

1996, citado por Lago, 2007). O mercado de nicho apresenta as características seguintes (Kotler, 1996, citado por Lago):

“Os clientes apresentam um conjunto diferente de necessidades;

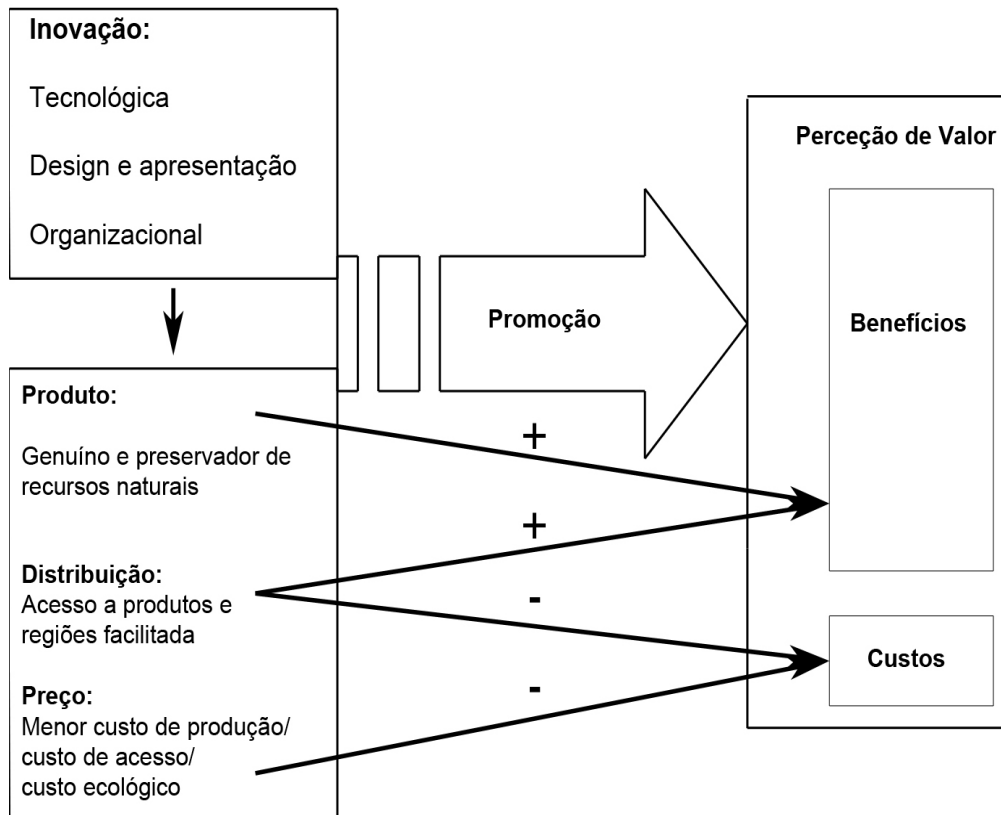
Estes concordam em pagar um preço superior por aquilo que melhor defende as suas necessidades;

O mercado de nicho não é facilmente atraído por outros competidores;

Esta segmentação dá origem a maior lucro através da especialização e é sempre um modelo de potencial crescimento e de geração de dinheiro.”

As características atrás mencionadas devem então ser comunicadas ao consumidor, como produtos de especialidade, ou seja, “Bens e serviços de características únicas ou identificação de marca pelo qual um grupo significativo de consumidores faz um esforço especial por adquirir” (Kotler 2000; 419).

No esquema seguinte apresentamos os requisitos e as consequências de uma estratégia de nicho, incluindo questões de inovação, no composto de marketing:

**Figura 6** - Estratégia de marketing de nicho e processo de criação de valor de produtos rurais.

**Fonte:** Dinis (2004). Adaptado.

A diferenciação como vantagem competitiva consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria, ou seja, procurar atingir desempenho superior em alguma área importante de benefício para o cliente, considerando o mercado como um todo (Lago, 2007).

## 1.6 - Porquê um Consumidor Biológico?

O que é Agricultura Biológica? é, pela voz da Codex Alimentarius Commission<sup>13</sup>, comissão da ONU estabelecida em 1961, que estabelece códigos de conduta, modos de produção de alimentos e segurança alimentar, “um sistema de produção holístico que promove e melhora a saúde do ecossistema agrícola, ao fomentar a biodiversidade, os ciclos biológicos e a actividade biológica do solo (Scialabba, 2002; Aher et al., 2012).

A agricultura biológica não se caracteriza somente pelo não uso de substâncias agrotóxicas, é pois “um sistema de produção onde as interações ecológicas são primordiais, visando à preservação do meio ambiente.” (Lago, 2007 p.99). Estudos indicam que as vendas de alimentos biológicos tenham crescido aproximadamente vinte por cento (20%) durante os anos 90, a nível mundial (Lewis, 2009 p.13). As evidências são esclarecedoras quanto ao aumento contínuo revelado por este mercado, apontando os dados para um crescimento na ordem dos 10-20% entre os anos 2000 e 2005. (Klonsky & Richter, 2007, citado por Lewis, 2009 p.13).

Uma das áreas de inovação cada vez mais desenvolvida no domínio agrícola prende-se com o método de produção, pois “os consumidores são cada vez mais exigentes em relação aos produtos que consomem e, neste contexto, os produtos biológicos adquirem a reputação de uma qualidade alimentar superior. Deste ponto de vista, “os alimentos biológicos, além de serem considerados mais saborosos que os alimentos convencionais, são geralmente percebidos como estando associados ao incremento de benefícios para a saúde individual e também pelos efeitos positivos do modo de produção no meio ambiente”, (Bourn & Prescott 2002, citado por Duarte, 2011). Problemas como o preço alto, a pouca variedade, a falta de informação e a dificuldade de acesso aos produtos são os inibidores apontados para uma não maior aderência aos produtos de origem orgânica (Carvalho e Londoño, 2012; Lago, 2007 p.101).

---

<sup>13</sup> Comissão da ONU estabelecida em 1963 que estabelece códigos de conduta, orientações e recomendações relativos à alimentação e à segurança alimentar.

Nos dias de hoje é amplamente aceite pela sociedade o facto de que os frutos possuem propriedades benéficas no controlo e prevenção de doenças do foro cardiovascular e alguns géneros de cancro (Carvalho e Londoño, 2012). Este facto tornou-se propulsor da necessidade dos consumidores em integrar na sua dieta alimentos que possam ter efeitos benéficos na saúde (Carvalho e Londoño, 2012).

As principais vantagens que nos confere o produto biológico relativamente ao posicionamento perante o consumidor são, a nível de saúde, o fornecimento de nutrientes de que o nosso organismo necessita, tais como os anti-oxidantes vitamina C e flavóides que conduzem a uma maior fecundidade, desenvolvimento das defesas imunitárias e resistência ao aparecimento de doenças degenerativas (Lago, 2007). As vantagens que abarcam tanto a protecção da saúde como o meio ambiente é a ausência de substâncias nocivas como herbicidas, pesticidas, antibióticos e conservantes (Duarte, 2002).

### 1.6.1 - O Consumidor Biológico

Cada vez mais o consumidor apresenta preocupações no que concerne à natureza dos produtos que pretende consumir, pelo que “os produtos agrícolas sem recurso a produtos agro-químicos, conhecerão uma procura crescente.”, “... Agricultura Biológica ocupará cada vez mais áreas nas explorações agrícolas.” (Gomes e Castelo Branco, 2005). Como refere Campanhola e Valarini (2011) são quatro as razões para o cada vez maior crescimento da procura de produtos de natureza orgânica: a preocupação com a qualidade de vida e saúde, a conservação do meio ambiente, o equilíbrio espiritual causado pela alimentação saudável e a utilização de produtos orgânicos como estratégia de marketing nas grandes empresas de distribuição.

O mercado biológico apresenta um crescimento global tanto a nível europeu como português, movimentando o mercado europeu cerca de 12,5 biliões de euros em 2004, apresentando um crescimento económico global na ordem dos 7% (Ferreira, 2009).

No futuro o mercado da oferta deverá orientar-se para a criação de novos produtos ou inovar os já existentes, tendo em vista a alimentação saudável, o envelhecimento da população (que nos permite criar estratégias a longo prazo), a agricultura biológica, o incremento da restauração e a autenticidade inerente a produtos artesanais. No ano de 2009 este mesmo mercado biológico já movimentava cerca de 18,4 biliões de euros (Willer, 2009).

Como afirma Ferreira (2009) a qualidade exigida depende da área da cadeia de mercado em que nos encontramos. O tipo de consumidor biológico apresenta as seguintes características de qualidade:

- Aparência visual;
- Valor gustativo;
- Valor nutritivo;
- Composição vitamínica, matéria seca, anti-oxidantes, etc;

Garantia de qualidade higiénica e fitossanitária, ausência de resíduos perigosos como pesticidas, metais pesados, microorganismos, patogénicos, toxinas e níveis de nitratos;

Importância social, mediante o qual o consumidor afere aspetos sociais, políticos ou económicos, associados ao processo de produção (Ducasse-Cournac et al., 2000, citado por Ferreira, 2009).

Para Graziano et al., (2011) a procura por qualidade cresce em ritmo paralelo comparativamente a produtos orgânicos. Como afirma o autor, “Os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos que consideram ser de qualidade” (Graziano et al., 2011 p.8). Os atributos desejáveis dos alimentos, caracterizados como tangíveis e intangíveis, dos quais os tangíveis remetem-nos para características como variedade, cor, e tamanho- relativamente à apresentação, e pelo sabor. A qualidades dos produtos

orgânicos, geralmente não tangíveis, apelam a segmentação e diferenciação, através de certificação por um lado, por outro lado através da rastreabilidade do processo produtivo (Graziano et al., 2011 p.4).

### 1.7 - Responsabilidade Social da Empresa

O conceito apareceu pela primeira vez no ano de 1953 pelas mãos de Howard R. Bowen no livro *Social Responsibilities for a BusinessMan*, mas com o passar dos tempos esta tem vindo a sofrer varias alterações. De acordo com a organização Business for Social Responsibility<sup>14</sup>, a responsabilidade social das empresas define-se como “Uma forma de alcançar o sucesso comercial sem perder de vista os valores éticos e o respeito pelo Ser Humano, pela comunidade e pelo ambiente” (Gonçalves, 2007 p.14). O conceito está intimamente ligado com os conceitos como empresariado, filantropia empresarial, envolvimento, relações e desenvolvimento comunitários, cidadania global, marketing social e responsabilidade social, entre outras (Kotler & Lee, citado por Gonçalves, 2007), mas é Responsabilidade Social da Empresa (RSE) a designação mais comumente utilizada na bibliografia sobre o tema, pelo que será sobre esta designação que iremos tratá-la neste plano de negócios. A responsabilidade social das empresas está constantemente envolvida com as empresas e com a comunidade à sua volta. Ela é tida como uma obrigação para com a sociedade, enquanto maximiza os seus lucros (Carroll, 1999, Garriga & Mele, 2004; Rowley & Berman, 2000; Shum & Yam, 2011, Brown, 2013).

Até aos anos 70 a RSE não era levada a sério pelas empresas, sendo até mesmo ignorada por alguns ramos de negócio (Brown, 2013). A cada vez maior preocupação com a RSE surge através da legislação criada pela regulamentação das agências governamentais durante as últimas décadas (Carroll, 1999, citado por Brown, 2013). A nova legislação causou nas novas empresas um incentivo para a procura de recursos socialmente responsáveis e ao mesmo tempo financeiramente vantajosos, que fizessem face às novas exigências de regulamentação (Brown, 2013). Nos anos 90 a atitude das empresas perante a RSE mudou radicalmente, sendo agora olhado como parte

---

<sup>14</sup> A missão da BSR é trabalhar com negócios criando um mundo mais justo e sustentável, tendo em vista alcançar um lugar onde cada um pode ter uma vida próspera e digna, utilizando os recursos que o planeta fornece, de modo sustentado.

integrante das corporações, promovendo-as mediante as diversas facetas da sociedade (Lee, citado por Brown 2013).

A Responsabilidade Social da Empresa (RSE) é uma tendência crescente entre os consumidores e os distribuidores. No que concerne ao preço destes produtos, estes apresentam maiores custos de informação. Os produtos orgânicos possuem bens de crença, pois as suas características não são passíveis de ser observadas (Souza, 2000, citado por Graziano et al., 2011).

Deste modo, a certificação e a rastreabilidade da cadeia produtiva são instrumentos que permitem melhorar a capacidade dos consumidores para identificar atributos que, de outro modo, se consideravam de difícil ou inatingível observação (Graziano et al., 2011). A qualidade é também a confiabilidade de propriedades específicas dos produtos, ou seja, à confiança “Com que os consumidores podem comprar certos produtos, quando procuram propriedades específicas” (Graziano et al, 2011 p.4). O essencial está em criar reputação para a marca da empresa e uma relação de confiança entre produtores e consumidores, só possível no longo prazo. Os melhores instrumentos para atingir este objectivo e deste modo alcançar a sustentabilidade de negócio de produtores orgânicos é através da aplicação de programas de Marketing de Relacionamento (Graziano et al, 2011 p. 4).

De acordo com a pesquisa realizada por Graziano et al (2011), o Marketing de relacionamento é uma resposta para a inovação de produtos orgânicos e uma conduta de mercado para a indústria. Do seu estudo concluiu que as indústrias de produtos orgânicos da amostra analisada no seu estudo praticam quase integralmente o marketing de relacionamento, utilizando programas de fidelização e endomarketing (Graziano et al., 2011 pp.12), sendo estes os principais instrumentos no que toca à prática mercadológica de bens de crença, característica dos produtos orgânicos, dado que mesmo após o seu consumo o consumidor sente dificuldades em avaliar a aquisição das qualidades desejáveis (Graziano et al., 2011). Deste modo podemos esperar cada vez mais consumidores que exijam maior transparência no que toca a sustentabilidade produtiva, à ética de produção e às milhas alimentares (Lappo et al., 2013).

O maior focus na área da sustentabilidade em negócios agrícolas é relativo à performance de mercado, à política de preços e à satisfação do consumidor relativamente ao processo de produção de alimentos (Iakovou et al., 2014).

Os objectivos de marketing são o preço competitivo, a gestão do relacionamento com os parceiros, designadamente produtores, fornecedores e consumidores (Iakovou et al., 2014).

Numa estratégia orientada pela Responsabilidade Social e Corporativa é essencial combater a irresponsabilidade comportamental e criar oportunidades de legitimação da empresa, assegurar um comprometimento de um negócio agrícola sustentável tanto ao nível ambiental como económico de modo a serem utilizados os recursos humanos como ambientais do modo mais harmonioso possível, respeitando a igualdade no trabalho, o uso equilibrado das comunidades locais, a igualdade entre géneros, o respeito pelas minorias étnicas, entre outros. Deste modo a empresa deve explorar o não desperdício de recursos, o uso de energias alternativas, a igualdade de oportunidades, o respeito pela comunidade local e a promoção de métodos de produção igualmente amigos do ambiente (Iakovou et al., 2014).

O uso da RSE deve ser feito mas não em despesa dos interesses sociais e do bem-estar. De acordo com Iakovou et al. (2014), deve ser estabelecido um Index agrícola socialmente responsável, que aborda problemas como a criação de produtos e serviços benéficos, previne a poluição, realiza a reciclagem, utiliza energias limpas e sistemas de gestão que têm como finalidade a igualdade social (Iakovou, 2014). Outros pontos adicionados por Iakovou et al (2014) são a criação de relatórios e inquéritos de opinião e satisfação a todos os parceiros de negócio, o que fará com que a empresa se veja aliviada da pressão social e governamental e que está sujeita, protegendo-a inclusive de eventuais ataques e boicotes (Iakovou, 2014).

No estudo empírico levado a cabo por Mueller e Theuvsen (2014) sobre a percepção dos consumidores alemães das ações de Responsabilidade Social das Empresas de agronegócio, utilizando o método de Maignan (mede a percepção e a opinião dos consumidores) e tendo como base o construto de Carroll (1991), foram

enunciadas varias hipóteses, explorando as características sociodemográficas, psicográficas e fatores de orientação comportamental dos consumidores. Três fatores são identificados através da análise exploratória, a responsabilidade económica que integra os fatores, a responsabilidade interna que inclui fatores de responsabilidade legal e ética e a responsabilidade externa cujos fatores são de natureza filantrópica.

Dos resultados do estudo pode concluir-se que a variável género dentro das variedades sociodemográficas não é incluída no modelo pois não apresenta significância no que diz respeito à sua atitude positiva relativa à RSE (Mueller e Theuvsen, 2014). Enquanto que a variável educação é excluída, a idade demonstra que quanto mais alta a idade mais positivas são as suas atitudes. Contrariamente à hipótese proposta, as pessoas que possuem maiores habilitações académicas apresentaram atitudes mais negativas (Mueller e Theuvsen, 2014). O estudo revela também que pessoas que cresceram numa família com costumes religiosos apresenta uma maior atitude positiva relativamente à RSE, assim como consumidores com tendências políticas de esquerda (Mueller e Theuvsen, 2014). Dentro dos critérios psicográficos pode concluir-se que consumidores com maior conhecimento sobre o conceito de RSE apresentam atitudes mais positivas, bem como se sentem influenciados mais positivamente se o sistema político interferir na Responsabilidade Social das empresas agrícolas. (Mueller e Theuvsen, 2014). Dentro dos critérios psicográficos a hipótese mais impactante é a de que o sistema político deve regular através de leis a respeito da RSE. Relativamente ao comportamento de consumo, quanto mais os consumidores compram produtos orgânicos mais positivas são as suas atitudes dirigidas a empresas agrícolas que detêm estratégias de Responsabilidade Social (Mueller e Theuvsen, 2014).

Os consumidores conseguem distinguir as responsabilidades económicas (realização de lucros), as de ambiente interno (processos de produção e empregabilidade), e ambiente externo (responsabilidades filantrópicas), relativamente à estrutura da empresa e do setor agrícola, não conseguindo, no entanto, distinguir as quatro dimensões nomeadas pelo construto de Carroll (Mueller e Theuvsen, 2014). O estudo revelou também, no âmbito geral, que a empresa se rege dentro de uma comunidade local, e que, deste modo é responsável por ela e pelos seus parceiros (Freeman, 1984 e Carroll, 1999, citado por Mueller e Theuvsen, 2014). Comparando o

mercado americano, a situação é um pouco diferente, pois as características de mercado declaram-no mais liberal, com um baixo nível de intervenção do estado, com pouca protecção social e laboral (Mueller e Theuvsen, 2014). O foco principal de uma empresa deve recair sobre as directrizes delimitadas pelas leis regulamentadoras, e a sua comunicação deverá explicar o que as empresas estão fazendo pela sociedade para, como afirmam Mueller e Theuvsen (2014), “ Tornar o seu compromisso mais transparente pois isso aumentará a confiança dos consumidores”.

### **1.8 - Naming**

Nos continentes africano, asiático e sul-americano a ubiquidade da língua inglesa no quotidiano é uma das causas para a grande familiaridade com o inglês (Wong & Leben, 2013). Pequenos factos têm surgido, como por exemplo a palavra Apple ser mais atrativa do que palavras-chave como Wii (Wong & Leben, 2013).

Uma das premissas da atividade de marketing é a diferenciação entre produtos e serviços, que se dá na mente dos consumidores, em que a primeira característica a ser denotada é o elemento nominativo (Guedes, 2012), designado por naming. O nome da marca não é o único fator essencial, no entanto assume um papel fulcral no processo de marketing pois um nome inadequado pode valer à empresa sérios prejuízos (Guedes, 2012). Para que isso não acontecesse autores e empresas desenvolveram estudos de modo a sistematizar o processo de criação de nomes, sustentados pela construção de palavras e nos conceitos de marketing (Guedes, p. 420). A atividade de naming é uma ferramenta de grande utilidade para o posicionamento dos produtos no mercado e para a construção de uma imagem sólida juntos dos consumidores (Guedes, 2012).

As marcas estão cada vez mais a diferenciar-se dos demais, incluindo os produtos considerados commodities estão a ser cada vez mais identificados (Guedes, 2012). Como afirma Guedes (2012, p. 416), existem marcas relacionadas a localidades que maioritariamente são o nome do local de origem da empresa, e que também podem expressar uma relação indirecta com o produto ou com a empresa de determinada localidade. Por outro lado existem Marcas cujo nome está associado ao próprio

produto ou ao seu processo produtivo, exemplificando com a General Eletric e com a Palmolive.

Os produtos e serviços oferecidos passam a ter um papel além do utilitário comercial, o de levar e de comunicar um significado cultural, e que se encontra em constante mudança, pois existem três locais distintos de colocação desses significados. São eles: o mundo culturalmente constituído, o bem de consumo e o consumidor individual. (Leite et al., 2012).

No marketing internacional as marcas devem levar em consideração alguns aspectos técnicos, tendo em vista que uma marca de boa aceitação no mercado nacional pode não ter o mesmo sucesso em outros países, mesmo que a empresa tenha desenvolvido de maneira favorável suas vendas em diferentes mercados globais. Quanto às figuras e aos símbolos utilizados, os mesmos devem ser de fácil memorização e não devem ser pejorativos, obscenos ou imorais, com relação aos costumes sociais e religiosos (Leite et al., 2012).

Uma marca que atue no mercado internacional deve “Ter fácil leitura, não ser muito longa, além de ter uma agradável leitura em qulaquer idioma” (Leite et al., 2012 p.118). Neste estudo realizado por Leite, Winck e Zonin (2012), sob uma perspetiva de análise de três empresas no processo de construção de marca, destacam-se quatro etapas essenciais no planeamento estratégico criterioso para a construção da marca: a definição de uma estratégia de marca, a determinação de temas de criação, a geração de nomes e a selecção final (Schultz, 2001, citado por Leite et al, 2012). O nome Orange Made in Algarve surge através dos objectivos definidos pela nossa marca, pela análise da concorrência.

O quadro que em seguida apresentamos refere os motivos do uso de estrangeirismo, crenças e atributos percebidos pelos clientes, criado pelas entrevistas aos profissionais apresentados no estudo de Leite et al., (2012):

**Tabela 2** - O uso do estrangeirismo e a percepção dos atributos da marca.

| <b>Empresa</b> | <b>Motivo do uso de estrangeirismo</b>                              | <b>Percepção/ Atributos da Marca</b>  |
|----------------|---|---|
| <b>A</b>       | Atuação em mercados globais   | Solidez; Sofisticação; Confiança; Credibilidade; Abrangência de mercado.                |
| <b>B</b>       | Atender às tendências de globalização                               | Credibilidade do produto; Facilitar as estratégias de comunicação em mercados externos. |
| <b>C</b>       | Atender às tendências da globalização. Atuação em mercados globais. | Status; Poder; Modernidade; Abrangência de mercado.                                     |

**Fonte:** Leite, Winck e Zonin, 2012, p.127.

Como refere o estudo, a empresa designada “B”, o estrangeirismo no mercado doméstico é associado pelos clientes como uma marca com “credibilidade” (Leite et al., 2012 p.127). No que diz respeito ao mercado externo as campanhas de marketing tornam-se de fácil divulgação e, no caso do lançamento de novos produtos, numa maior facilidade de memorização de marca pelo cliente (Leite et al, 2012, p.127).

Como maiores entraves à utilização de estrangeirismos, o Director de Qualidade da empresa “B” em análise considera a dificuldade de compreensão por consumidores com menor instrução, para além daqueles que apresentam repulsa pelos estrangeirismos. A diretora operacional da empresa “A” revela ainda a dificuldade da pronúncia por parte dos consumidores (Leite et al, 2012). Dentro do estudo realizado por Leite et al., (2012) percebe-se que os critérios de escolha da marca nominal foram eleitos devido à orientação de comercializar um produto tanto para os mercados doméstico como para o mercado global. Neste propósito as empresas devem encontrar-se despertas para avaliar de modo correto as orientações de construção da identidade da marca para atender aos mercados que atuam ou pretendem atuar (Leite et al., 2012 pp.130). Como este estudo indica, as acções de marketing a serem levadas

a cabo pela Orange Made in Algarve devem ser desenvolvidas a partir de observações e análises culturais dos mercados onde se pretende atuar.

### 1.9 - Organização de Produtores

As cooperativas de Almería assumem atualmente um papel relevante na redução da pobreza e contribuem positivamente na sociedade civil na província do sudeste de Espanha. Este documento serviu como modelo inspirador ao modelo de negócio a adotar pela Orange Made in Algarve por se apresentar como um exemplo similar ao da Coexphal, tanto na localização geográfica como histórica. A Andaluzia é a região mais a sul de Espanha e a Coexphal é hoje uma das cooperativas mais importantes tanto no país como na Europa.

A sua atuação iniciou-se através da distribuição mas o seu sucesso catapultou-a a criar uma mega organização que integra toda a cadeia de valor de produtos biológicos. O estudo consiste numa preparação para o encontro da quinquagésima sessão da Comissão para o Desenvolvimento Social, que decorreu entre dia 1 a 10 de Fevereiro de 2012 no UNHQ<sup>15</sup>, Nova Iorque. O modelo cooperativo foi crucial na criação de uma comunidade coesiva, estabeleceu uma economia democrática e sustentável que permitiu alcançar a prosperidade económica após a época ineficiente da ditadura franquista (Giagnocavo, 2013). As cooperativas são também instrumentos para a subsistência agrícola e, permitindo a sofisticação, criam-se condições para a passagem ao sector internacional (Giagnocavo, 2013).

A região de Almería é exemplo de um “grande distrito industrial de agricultura” (Giagnocavo, 2013 p.i) para a sustentabilidade e para o desenvolvimento agrícola através da expansão da agricultura intensiva, sendo o local de maior produção de fruta e de vegetais em Espanha. Com uma área equivalente a 26000 *ha*, representa mais de metade do total de produção nacional e é a maior cooperativa de produção vegetal na Europa (Galdeano-Gomez et al., 2011, citado por Giagnocavo, 2013). Dados do EUROSTAT (2010) revelam que como percentagem de valor agregado, no ano de 2008, a agricultura representou na região cerca de 10,7%, 2,8% no país e 1,8% no

---

<sup>15</sup> *United Nations headquarters*, sede das Nações Unidas, fundada em 1952 na cidade de Nova Iorque.

continente (Giagnocavo, 2013).

O sector agrícola no caso de Almería emprega diretamente 40 000 pessoas por ano e a produção em 2010 aumentou 2,5 milhões de toneladas atingindo retroativos no valor de 1,8 biliões de euros, onde mais de 50% da produção tem a exportação como destino. Como afirma a autora é igualmente importante a distribuição equalitária criada na região, pois a área média de cada produtor é de 1.5 *ha*, a maioria geridos por produções de pequena escala ou agricultura familiar, composta por 13,500 membros, pertencentes a cooperativas agrícolas (Giagnocavo, 2013). A organização da associação de produtores, designada por *Coexphal* representa mais de 70% dos produtores da região de Almería e quase 100% das cooperativas agrícolas.

A *Coexphal* é também responsável pela comercialização e pela gestão de marketing do produto, para além da organização do setor cooperativo. O que é mais curioso é o facto do modelo de crescimento de Almería basear-se numa agricultura especializada e potencializada por um alto investimento tecnológico, ao mesmo tempo que consegue manter a sua organização “atomizada” (Giagnocavo, 2013 p.i), formada por pequenos produtores e manter a forma de negócio cooperativo. O setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D), crucial no que diz respeito à especialização, é baseada em tecnologias sustentáveis e práticas financiadas por recursos disponibilizadas pela *Coexphal*. É um caso de estudo como modelo pois a *Coexphal* é líder europeia relativamente ao controlo biológico de produção (Giagnocavo, 2013).

O setor cooperativo não se encontra isolado: as relações institucionais com o governo regional da Andaluzia, a Universidade de Almeria e outros centros de pesquisa deram origem a importantes inovações (Giagnocavo, 2013). O autor fundamenta a sua afirmação com dados da Fundación Tecnova<sup>16</sup> de 2009 que referem que 31% de todas as patentes agrárias andaluzas são pertença da *Coexphal* (Giagnocavo, 2013).

No que diz respeito à comercialização, a Organização de Produtores foi

---

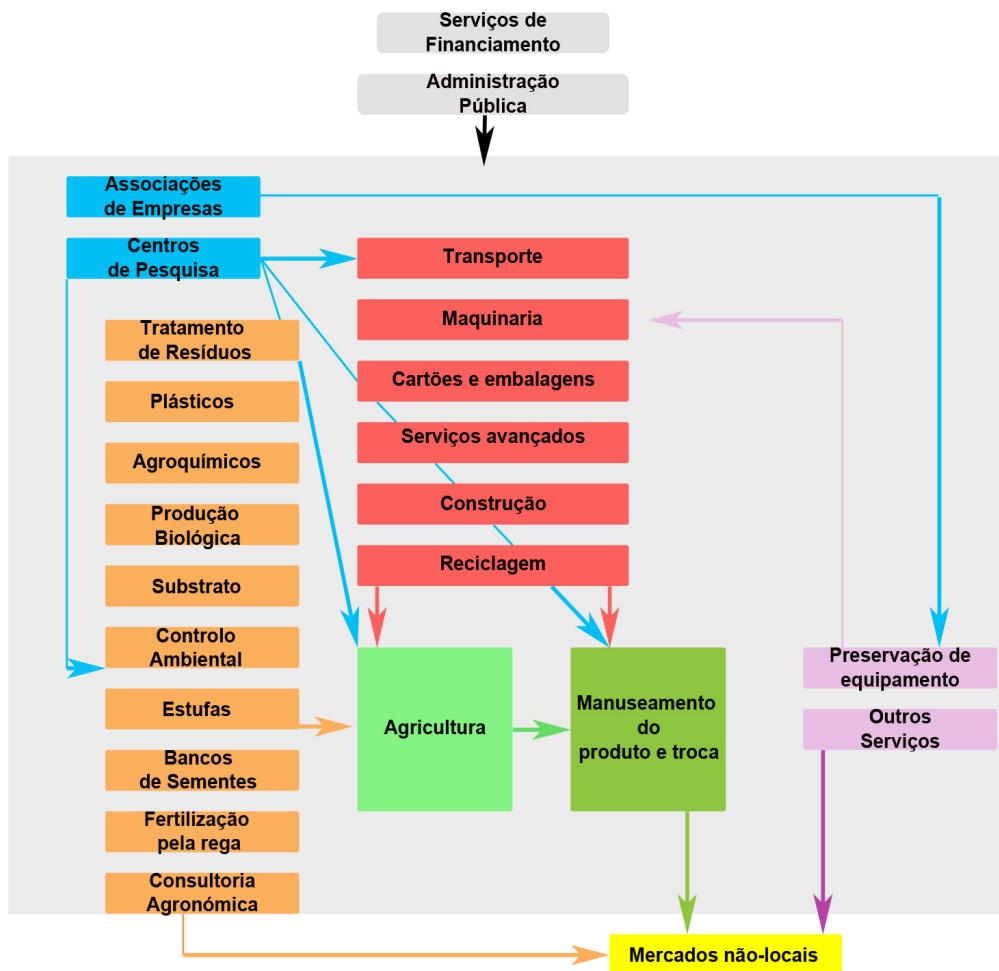
<sup>16</sup> A *Fundación Tecnova* é um Centro Tecnológico de Apoio à Inovação de carácter nacional da Indústria.

fundada em 1977 com a missão de colocar os produtos no mercado. Desde então os produtos oriundos de Almería começaram a ser solicitados por companhias de outras regiões de Espanha como Murcia e Valência. Deste modo tornou-se possível para os agricultores de Almería receber os melhores preços pelo seu produto e a *Coepxhal* potenciou o poder dos pequenos mercados, criando uma presença unificadora (Giagnocavo, 2013).

Em termos históricos a região de Almería era uma região pobre durante os tempos ditatoriais de Francisco Franco (Giagnocavo, 2013), o que se confirmava pelo gradiente de produção (GDP), registado em último lugar do ranking *per capita* (50% abaixo da média em Espanha) (Giagnocavo, 2013). Durante os anos de 1994 a 2005 quadruplicou o gradiente de produção e hoje encontra-se no *top 3* da média nacional, muito graças ao desenvolvimento registado na agricultura (Giagnocavo, 2013). Como afirma Giagnocavo (2013), o setor agrícola é atualmente o único setor criador de emprego na região, e através da estrutura cooperativa agrícola a riqueza dos negócios gerados encontra-se “largamente distribuída” (Giagnocavo, 2013 p.ii). Desde o ano 2000 o desenvolvimento industrial referente ao sector agrícola deu origem à diversificação e à criação de um “ Sistema de Produção Local” ou “*cluster*” (Giagnocavo, 2013 p. 6).

Na figura abaixo podemos ver as entidades envolvidas assim como a sua interrelação no que concerne à comercialização direta feita pela organização *Coexphal*:

**Figura 7** – O sistema agro-industrial de Almería.



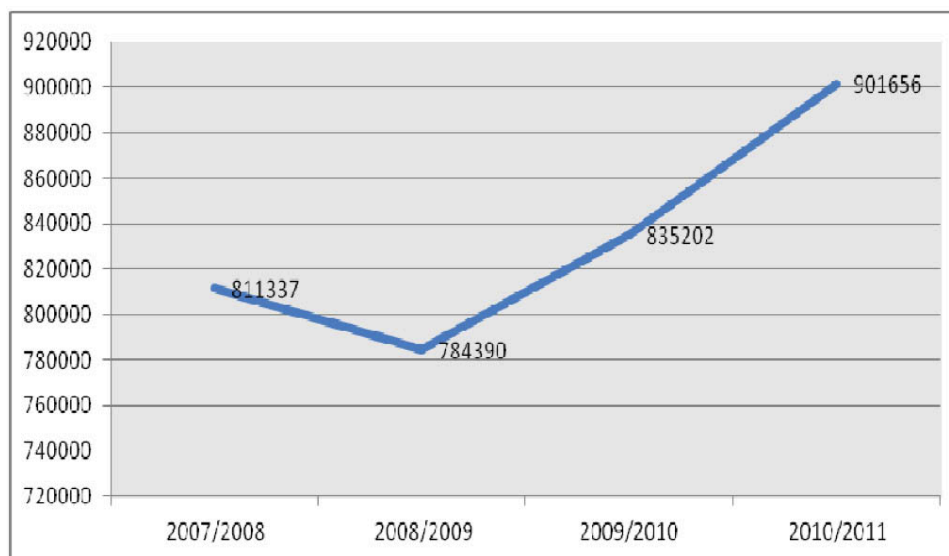
**Fonte:**

**Fonte:** Ferraro & Aznar, 2008, citado por Giagnocavo, 2013 p.6.

Através desta sinergia de recursos a produção agrícola aumentou, otimizando custos, criando um quadro onde o controlo de qualidade e a certificação ganharam maior protagonismo (Giagnocavo, 2013 p.7).

Através desta consolidação da fase comercial foi possível verificar o aumento da exportações como indica o gráfico 1 representado abaixo:

**Gráfico 1** – Exportação de frutas e vegetais da Cooperativa de Almería, em toneladas (t):



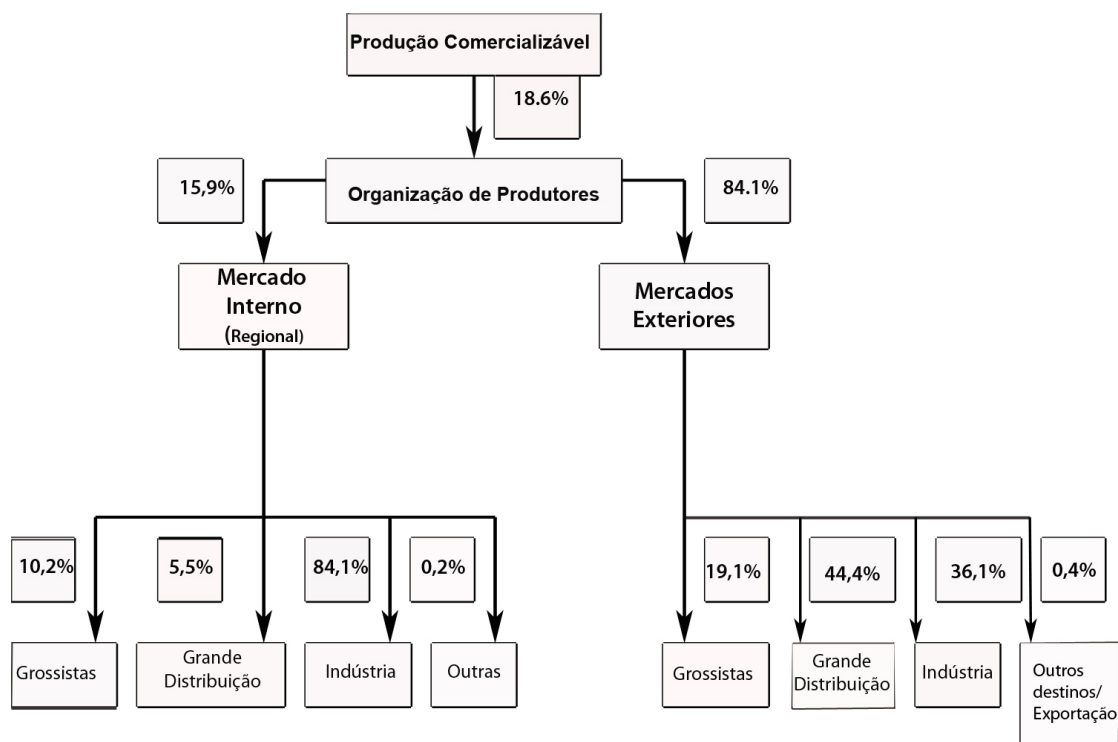
**Fonte:** Giagnocavo, 2013 p.7.

Como ressalva o autor (Giagnocavo, 2013), uma das vantagens das cooperativas é o facto de que enquanto o setor está em crescimento elas não entram em fase descendente o que lhes permite ter um percurso de vida mais estável, pois o seu carácter proactivo acompanha lado a lado o desenvolvimento registado no setor.

Com a nova crise económico-financeira e a implosão da construção, a nova tendência de modelos de negócio recairá sobre a agricultura (Giagnocavo, 2013). As grandes cooperativas enfrentam novos desafios como a mão-de-obra barata de outros países produtores, a abertura de fronteiras e as leis mais flexíveis respeitantes à segurança alimentar e à saúde. Este estado de sítio criou a necessidade de procurar outras alternativas para a garantia da sustentabilidade de negócio, desde soluções energéticas até ao desenvolvimento de negócios paralelos.

Na figura 8 podemos observar a comercialização feita dos Citrinos do Algarve via Organização de Produtores.

**Figura 8** – Comercialização de citrinos via Organização de Produtores.



**Fonte:** Ministério da Agricultura, 2006 p.13. Adaptado.

Uma das conclusões após análise da figura é o peso reduzido da produção que se mantém no Algarve, considerando o consumo potencial da população residente e o número de entidades transformadoras existentes na região (Ministério da Agricultura, 2006 p.13). Ao considerarmos também o consumo adicional dos milhões de turistas podemos concluir, como afirma o Ministério da Agricultura (2006, p.13), “O peso da região na absorção da produção comercializada por organização de produtores é quase residual”. Estes factos são fruto da incapacidade de penetração ao nível dos mercados de proximidade, o que torna desvantajoso devido aos custos de transporte fora da região (Ministério da Agricultura, 2006 p.13), o que é uma agravante em termos das valências associadas ao turismo.

As razões apontadas que deram origem ao problema têm que ver maioritariamente

com a alta competitividade dos mercados exteriores no que concerne ao nível da oferta através de preços mais baixos e campanhas de marketing mais agressivas, como ao nível da procura onde os circuitos de comercialização possuem um “histórico” que, como afirma o Ministério da Agricultura (2006, p.13), “enraizado e difícil de alterar”.

O facto é que as cadeias de distribuição estão sediadas fora do Algarve, o que faz com que parte da produção algarvia e que é escoada para mercados exteriores regresse à região através dos retalhistas dessas mesmas cadeias de comercialização (Ministério da Agricultura, 2006). De acordo com o mesmo organismo, o papel industrial deveria assumir-se mais proponderante na regulação da oferta como moderador dos preços, pois se consideramos 25 a 30% da produção para aproveitamento industrial esse facto permitiria vender o produto em fresco com melhor aspeto comercial a valores mais elevados (Ministério da Agricultura, 2006).

Como afirma Giagnocavo (2013), “A competição não é entre agricultores, negócios ou capital, mas com grandes propriedades agrícolas de acionistas fundadas pelos fundos europeus que ganharam vantagem através de custos de produção mais reduzidos. Isso denota-se através dos problemas criados pelo preço a que os supermercados conseguem negociar os seus produtos. A profissionalização e a renovação das organizações cooperativas é necessária concedendo maior poder às organizações inter-profissionais.” (Giagnocavo, 2013 p.8). A análise da Coexphal declara-se importante para a criação de um modelo de cooperativa biológica no Algarve por assumir-se não só como um grande centro biológico de produção (o mesmo plano de ação da Orange Made in Algarve), como o maior centro de produção na Europa de frutas e vegetais.

## CAPÍTULO II –DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

### **2. 1 - Identificação do Promotor**

O promotor do projecto é um jovem de Tavira oriundo de uma família de agricultores, com formação em jornalismo e atualmente a concluir o Mestrado em Publicidade e Marketing.

A ideia da Orange Made in Algarve surgiu como uma proposta de modelo de negócio a adaptar na região através da análise dos problemas atuais e procurando sugerir as melhores alternativas futuras sob a perspectiva da evolução do mercado. O promotor do negócio chama-se João Silvestre Lima Andrade, é licenciado em Comunicação Social pela Escola Superior de Educação de Coimbra (2007 a 2010) e encontra-se atualmente a frequentar o mestrado em Publicidade e Marketing na Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa (2012 a 2014).

Este projecto tem como base um estudo do mercado de laranja biológica e apresenta uma estrutura de modelo de negócio passível de ser montado.

## 2. 2 - Descrição da Empresa

Este projecto tem como objetivo a criação de uma empresa no setor da distribuição agro-alimentar, nomeadamente a laranja biológica com certificação IGP.

A Orange Made in Algarve é uma proposta para uma marca nacional, sem atividade iniciada, no entanto passível de vir a ser implementada no futuro. Através de um estudo detalhado sobre o mercado optou-se por criar uma Marca de distribuição designada por “Orange Made in Algarve”, situada em Tavira, Sítio da Casa Branca, Algarve. A Orange Made in Algarve pretende alcançar o posto de maior distribuidora portuguesa, de laranjas biológicas definindo como sua missão satisfazer os seus clientes oferecendo um produto saudável, amigo do ambiente e inovador. Situado em Sítio da Assêca, Tavira, a nossa empresa de distribuição conta com 15 ha de terreno cultivados com laranjeiras de proveniência D. João derivada da variedade Valencia Late, em modo de produção biológico.

A escolha da variedade D. João prende-se com o fato de ser uma variedade originalmente plantada em Tavira, pela sua durabilidade na árvore e pelos seus preços não variarem substancialmente em relação a outras variedades de laranja.

## CAPÍTULO III - MÉTODO

### 3.1 - Estudo de Caso

Na área qualitativa de pesquisa os resultados não são precedidos ou seguidos por números, criando de tal modo um subjectivismo inerente ao método de pesquisa até para quem está a realizar a análise. Dentro desta noção aparece o conceito de percepção, palavra deturpada na pesquisa em marketing. A percepção trata-se da “apreensão de uma situação objectiva baseada em sensações, acompanhada de representações e frequentemente de juízos.” (Campomar, 2006, p.218). A percepção é algo que se alcança através da pesquisa qualitativa e além de ser muito difícil de obter mais complicado se torna de medir (Campomar, 2006). Como o próprio nome indica a pesquisa qualitativa é uma pesquisa de qualidade, ou seja, não se baseia em números, não é adequada ao uso de software, e geralmente não se podem fazer inferências de cada abordagem (Campomar, 2006).

Os métodos relacionados com a pesquisa qualitativa estão relacionados com a origem académica do pesquisador, de áreas como a antropología, a psicología e a sociología (Campomar, 2006). O design das técnicas e os métodos de recolha de informação mais utilizados têm sido a “pesquisa em profundidade, a entrevista de grupo, as técnicas de laddering, de grounded theory, e os estudos de caso” (Campomar, 2006, p.217). Estas pesquisas não permitem, no entanto, ser avaliadas

através de métricas (Campomar, 2006). Dentro destes métodos de pesquisa social empírica qualitativa, Campomar (2006, p. 219) define o estudo de caso como:

“... o tipo de pesquisa no qual o pesquisador explora uma simples entidade ou fenómeno (o caso) delimitado pelo tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição, grupo social).”, utilizando-se “... de grande variedade de técnicas de coleta de dados durante um período de tempo determinado.”

Como afirma Vieira (2002), o método de pesquisa pode ser classificado de acordo com a natureza das variáveis pesquisadas, a natureza do relacionamento entre variáveis estudadas, com o objectivo e o grau em que o problema de pesquisa está cristalizado, à forma utilizada para a coleta de dados primários, ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, à dimensão da pesquisa no tempo, à possibilidade de controlo das variáveis e ao ambiente de pesquisa. Dos tipos mais utilizados pelos profissionais na pesquisa em Marketing estão a pesquisa exploratória, a descritiva e a causal (Vieira, 2002).

O tipo de pesquisa exploratória pretende tornar o tema mais explícito através da análise de revisão de dados obtidos através da revisão de literatura (Ferreira e Carneiro, 2011). Nas palavras de Vieira (2002), a pesquisa exploratória permite-nos definir o problema com maior precisão e identificar cursos de ação para obtenção de dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem. Este tipo de pesquisa procura abordar um problema ou situação para prover “critérios e compreensão” (Vieira, 2002, p.65). Os métodos utilizados neste tipo de abordagem incluem levantamentos em fontes secundárias, experienciais, estudos de caso e observações de carácter informacional (Vieira, 2002).

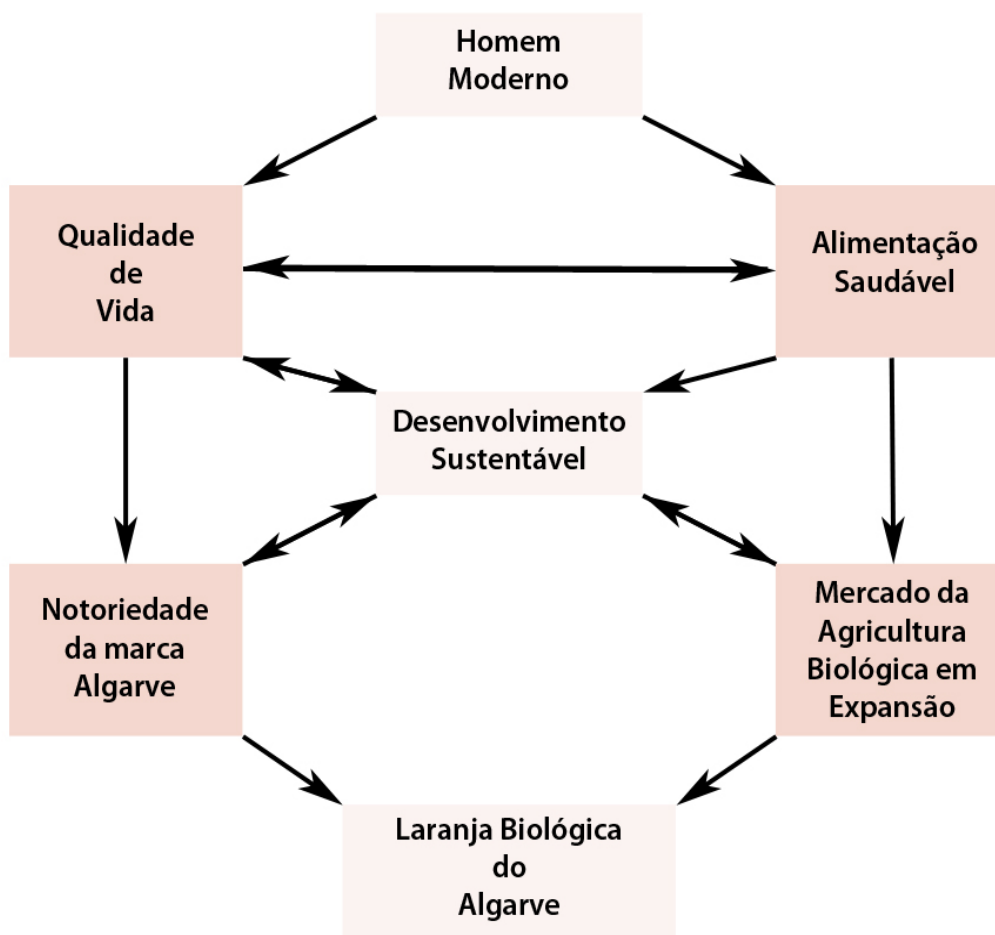
A pesquisa descritiva pretende conhecer e interpretar a realidade sem interferir diretamente, modificando-a (Churchill, 1987, citado por Vieira, 2002, p.65). O modo de abordagem está em observar fenómenos, procurando-o descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (Vieira, 2002 p.65). O método descritivo de pesquisa expõe características de determinada população ou fenómeno, sem no entanto ter a

necessidade de explicá-los, se bem que seja uma contribuição para tal (Vieira, 2002).

Normalmente baseada em amostras grandes e representativas, o formato básico de trabalho é o levantamento, conhecido por survey (Vieira, 2002, p.65). Dentro da pesquisa descritiva podemos encontrar o estudo longitudinal, com a coleta de informações ao longo do tempo) e o estudo transversal (somente uma vez no tempo).

Estas compreendem grande número de métodos para recolha de dados, tais como entrevistas pessoais, por telefone, questionários por correio ou telefone e por observação (Vieira, 2002).

### 3.2 - Quadro Referência



Fonte: Autor, 2014.

O Homem moderno preocupa-se cada vez mais com a sua saúde e com a do meio ambiente o que caracteriza uma cada vez maior expansão do mercado da Agricultura Biológica. O Algarve por ser a maior região produtora de citrinos em Portugal possui por si só uma elevada notoriedade perante os consumidores a nível nacional. A nível internacional (nomeadamente o setor turístico) revela uma atitude positiva relativa à região, o que nos permite delinear uma estratégia de expansão.

### 3.3 - Modelo das Forças de Porter

O modelo das forças competitivas de Porter é uma ferramenta de análise relativa ao ambiente externo onde opera uma empresa. Este modelo permite mensurar a atratividade e a competitividade que a empresa, dentro do segmento de negócio possa ter dentro da indústria, avaliando a evolução e as relações que se estabelecem dentro do mercado (Lopes et al., 2013).

O modelo de Porter identifica cinco forças que contribuem para a caracterização e determinação da rentabilidade de uma indústria, são elas a ameaça de potencial entrada, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a rivalidade entre concorrentes e a ameaça de produtos substitutos (Lopes et al., 2013). A identificação e análise das cinco forças permite-nos avaliar de modo concreto qual a competitividade de uma empresa no sector de atividade.

#### 3.3.1 - A vantagem competitiva

A formulação da estratégia está assente na procura da vantagem competitiva, processo derivado da lidação com a competição (Cipolla e Gimba, 2009). A competição não ocorre somente com empresas concorrentes, mas em toda a cadeia relacional da empresa (Cipolla e Gimba, 2009). A vantagem competitiva surge do valor criado para o seu mercado subtraindo o custo que tem para criá-lo. A determinação da estratégia competitiva é fulcral para os processos das empresa, pois sem uma estratégia bem delineada e a consequente ineficácia operacional não será possível responder às necessidades do segmento, impossibilitando alcançar um posicionamento valioso perante o mercado e os consumidores (Cippola e Gimba, 2009).

Através desta constatação surgem as 5 forças de Porter que definem a competitividade de um setor (Cipolla e Gimba, 2009):

A ameaça de potencial entrada diz respeito aos fatores competitivos inerentes ao crescimento do mercado, o que implica uma análise constante aos novos ramos de

negócio que surgem, às novas maneiras de operar e aos novos produtos (Morandi, 2014).

A potencial entrada refere o grau competitivo do mercado, a capacidade de uma empresa em entrar num mercado e competir pela quota de mercado (Morandi, 2014). Uma empresa que entre num novo mercado traz consigo novas capacidades de entrar num mercado, apresentando novos recursos que satisfaçam os consumidores. Todavia existem duas expectativas dos entrantes relativamente ao mercado de atuação, a existencia de barreiras de entrada e a provável reação das restantes empresas competidoras (Morandi, 2014). Num setor altamente competitivo as empresas não estão sujeitas a controlos consideráveis o que facilita a sua entrada num setor de negócio, o que diminui a capacidade lucrativa das empresas (Cippola e Gimba, 2009), por outro lado, em setores onde as barreiras de entrada são mais fortes as empresas ganham maiores oportunidades de lucro (Cippola e Gimba, 2009).

O poder negocial dos clientes reduz os lucros das organizações exigindo melhoria na qualidade dos produtos disponibilizados ou exigindo uma melhoria de serviços, exigindo maior qualidade e agregação de serviços, o que leva a que a concorrência invista dentro do setor (Morandi, 2014). O poder negocial dos clientes aumenta quando eles são em número reduzido, ou quando compram em grandes quantidades o que por um lado lhes confere maior poder de negociação e capacidade negocial, por outro a melhora no custo, na qualidade ou no atendimento “proporciona diferenciais” (Morandi, 2014 p.6), que permitem às empresas garantir e fidelizar clientes.

A rivalidade entre concorrentes é a disputa por “posições táticas” (Morandi, 2014) envolvendo a variável preço, entrada de novos produtos, composto de marketing, target e fatores determinantes no mercado de consumo. A concorrência pode trazer algo de positivo ao mercado quando o marketing de um produto faz com que os consumidores se sintam cativados. A concorrência pode ser o fator mais significativo pois relaciona-se diretamente entre todas as empresas dentro do setor (Morandi, 2014). Sob forma de analisar a concorrência é necessário identificar clientes, os clientes da concorrência com o intuito de atraí-los através do desenho do seu posicionamento no mercado (Brasileiro & Morandi, 2014).

O poder negocial dos fornecedores diz respeito ao poder especulativo dos preços das matérias-primas que alimentam o mercado ou da sua capacidade em reduzir a qualidade dos produtos fornecidos (Brasileiro & Morandi, 2014). As nuances que conferem poder aos fornecedores são as mesmas que tornam os consumidores fortes. Ao aumentar preços ou reduzir as qualidades de um produto que alimenta uma indústria pode levar a que a rentabilidade seja comprometida, caso não seja encontrada uma solução que permita responder ao aumento dos custos de produção (Brasileiro & Morandi, 2014).

Os produtos substitutos para além de limitarem lucros impossibilitam um setor de atividade de alcançar a estabilidade (Cippola e Gimba, 2009).

### 3.3.2 - Definição das estratégias

A segunda fase do processo de construção da vantagem competitiva é o desenho da estratégia a implementar. Porter (1996, citado por Ferreira, 2010) definiu três estratégias genéricas que servem como modo de abordagem à conjugação de forças, a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque (Porter 1996, citado por Ferreira, 2010). A fundamentação do uso destas estratégias parte da lógica de que a vantagem competitiva assenta numa estratégia bem sucedida, num posicionamento da marca mediante as suas forças competitivas.

A liderança no custo total protege a empresa e para além disso implica menores pressões competitivas nos concorrentes menos eficientes.

A diferenciação diz respeito a um ou vários factores de eficiência como a natureza do projecto ou a imagem de marca, a tecnologia, a peculiaridade, os serviços e a rede de fornecedores.

O enfoque é uma estratégia determinada pelo grupo comprador, pelo segmento de uma linha de produto ou um mercado desenhado geograficamente (Calaes 2006, citado por Ferreira, 2010).

### 3.4 - Modelo McKinsey/ General Electric

A matriz General Electric/ McKinsey, também designada como matriz de “atividade” ou de “negócios” (Fernández-Companioni e Calvente Suárez, 2014 p. 258) apareceu durante a década de 70 como um quadro específico de avaliação de oportunidades de investimento, muito utilizado na análise e construção de cenários da estratégia global (Amatulli et al., 2011; Fernández-Companioni e Calvente-Suárez, 2014). Sob a perspectiva de marketing é necessário analisar tanto a potencialidade interna da empresa como a sua capacidade competitiva dentro de um mercado, que para tal obriga a que sejam identificadas as vantagens competitivas que farão assentar o processo estratégico e a competição definindo o quadro de competidores que operam dentro da mesma esfera estratégica (Bergen e Peteraf, 2002, citado por Amatulli et al., 2011).

A matriz criada pela General Electric apresenta-se como uma ferramenta útil para definir um elevado nível organizacional e permitir a alocação de recursos, aumentar a eficiência na produção, conhecer e construir cenários mais aproximados da realidade criando, deste modo, vantagens competitivas (Amatulli et al., 2011). As empresas devem cada vez mais estar aptas em alocar os seus recursos para alcançar os melhores resultados possíveis, onde a análise de portefólio faz com que a gestão seja o mais eficaz possível na abordagem aos mercados em que se encontra a competir (Day, 1977, citado por Amatulli, 2011).

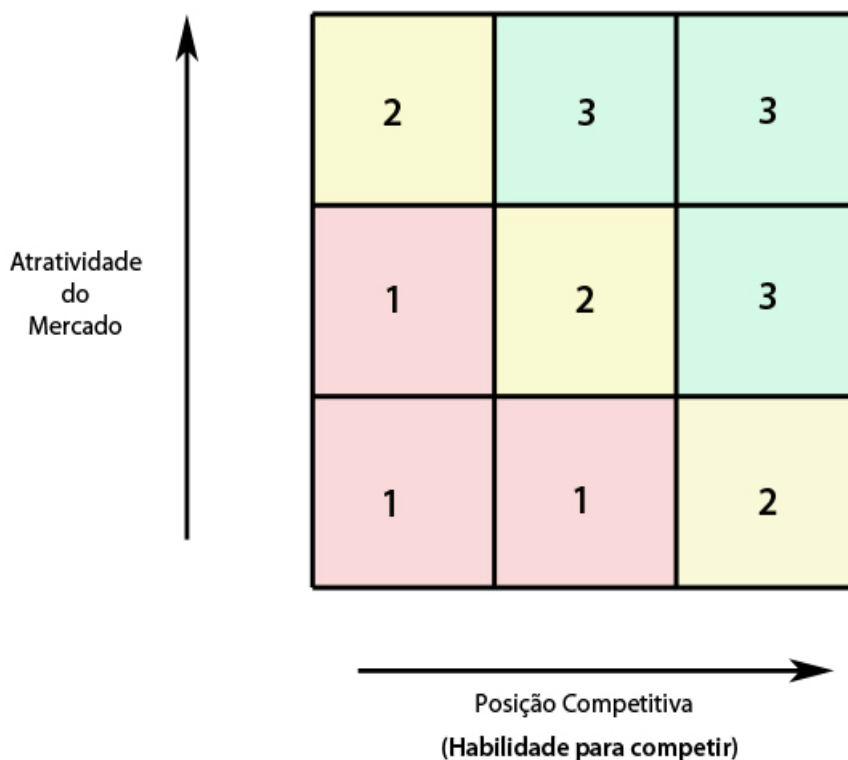
A matriz McKinsey é um dos modelos mais utilizados em todo mundo para análise de portefólios de empresas (Amatulli et al., 2011). Composta por um quadro multi-fatorial de 9 células (3x3) que caracteriza a análise dos produtos do negócio e é composto por duas dimensões relacionadas: o eixo horizontal é relativo à atratividade do mercado e o eixo vertical diz respeito às forças do negócio (Amatulli et al., 2011).

A atratividade da indústria mede o potencial de crescimento do setor relativo a vendas e lucros, em que os principais critérios definidos são o tamanho, o crescimento

e a lucratividade de mercado, os riscos de retorno, as barreiras de entrada e os investimentos da empresa. A força do negócio avalia as vantagens competitivas como performance dentro daquele setor, pois “A habilidade que a organização tem de satisfazer as necessidades de mercado, comparadas com a concorrência” (McDonald 2007, citado por Amatulli, 2011) através de critérios como a quota de mercado, a força dos ativos, a capacidade produtiva e as competências centrais (Lee et al., 2010). A matriz McKinsey utiliza múltiplos fatores que definem as dimensões atratividade da indústria e forças competitivas, podendo algumas sendo avaliadas subjectivamente e outras objectivamente.

Graficamente as UEN (Unidades Estratégicas de Negócio) aparecem representadas por círculos ilustrativos das receitas obtidas dentro do segmento de mercado, estando colocados em quadrantes que definem a sua posição dentro da atratividade do negócio (Amatulli et al., 2011). Em seguida apresentamos o modelo da matriz Mckinsey que vai ser aplicada ao produto da Orange Made in Algarve,

**Figura 9** – Modelo McKinsey.



**Fonte:** Vrontis et al., 2011 p.138. Adaptado.

As limitações inerentes à construção da matriz McKinsey dependem fortemente do cariz subjetivo empregue pelo analista (Amatulli et al., 2011).

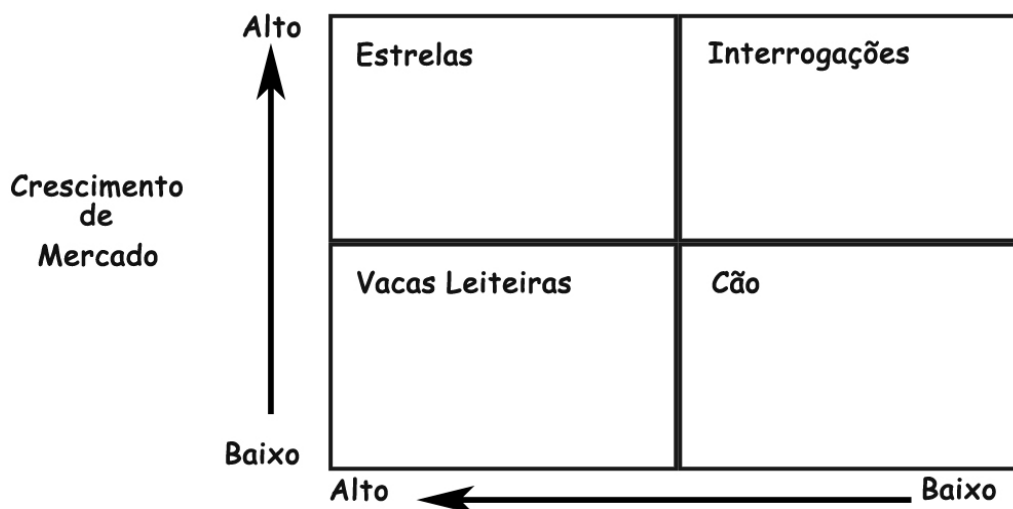
Os quadrantes onde consta o número 1 são aquelas as unidades de negócio em que não se deve investir, pois apresentam uma posição no mercado desfavorável (Amatulli, 2011), nos quadrantes amarelos o investimento deve ser seletivo, no quadrante 3 são as unidades de negócio que apresentam grande capacidade de crescimento, e é nestas em que o investimento deve incidir (Amatulli et al, 2011).

### 3.5 - Matriz BCG

Fundador da Boston Consulting Group, Bruce Henderson foi um dos pioneiros (como Igor Ansoff e Kenneth Andrews) no tema de estratégia empresarial, definindo-a como “ Todos os competidores que persistem no tempo têm que manter, por diferenciação, uma vantagem distinta dos demais. A essência da estratégia a longo prazo é o uso de tal diferenciação” (Narciso e Pulido, 2014 p.31).

A função da matriz BCG é avaliar tanto a participação como o crescimento de um negócio num mercado relativo ao crescimento da indústria do setor e da vantagem competitiva que a empresa apresenta (Narciso e Pulido, 2014 p.31).

Figura 10 – Matriz BCG (*Boston Consulting Group*).



Fonte: Vrontis et al., 2006 p.138.

Estrela, interrogação, vacas leiteiras e cães são os termos utilizados para indicar os produtos e negócios que constituem o portfólio da Matriz BCG (Temmerman, 2011). Como refere Temmerman (2011), o primeiro passo é identificar as várias Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) no portefólio da empresa. A UEN é uma unidade distinta pois apresenta uma missão e objectivos diferentes dos restantes elementos podendo, deste modo, ser planeada independentemente (Temmerman, 2011). Como a figura 10 mostra, as UEN são classificadas de acordo com duas dimensões, no eixo vertical o crescimento de mercado nos indica a sua atratividade, o eixo horizontal mede a força de cada unidade (produto) nesse mesmo mercado (Temmerman, 2011).

O produto estrela é um produto que mostra um alto crescimento no mercado onde ele se apresenta forte comparativamente à concorrência. Normalmente este tipo de produtos exige um forte investimento para que mantenha o desempenho, pois comumente o seu crescimento abranda e, assumindo que mantém a quota de mercado, tornam-se num produto vaca leiteira (Temmerman, 2011). As vacas leiteiras são negócios de sucesso que necessitam ser geridas para que o lucro seja contínuo, pois são estes produtos que geram cash flows necessários para os produtos estrela (Temmerman, 2011).

As interrogações (também conhecidos como crianças problemáticas) são produtos que possuem baixa quota de mercado mas que atuam em mercados de elevado potencial de crescimento. Isto significa que os produtos possuem potencial e que devido a esse potencial exigem um elevado investimento com a perspectiva de se tornar um maior competidor (Temmerman, 2011). O termo cão identifica aqueles produtos que não têm tanta atratividade dentro de um segmento de mercado de fraco crescimento. Os produtos dentro do setor cães devem gerar lucro suficiente para atingir o ponto crítico de vendas, mas neles é sempre dinheiro mal investido. A matriz BCG indica-nos quais as unidades estratégias de negócio em que devemos investir, as que devemos manter e as que devemos renegar (Temmerman, 2011).

### 3.6 - Matriz de Ansoff

O crescimento é parte essencial para que um negócio funcione e lucre e, para estudar esse crescimento a matriz de Ansoff permite-nos perceber o crescimento através das redes de extensão de duas variáveis, o produto e o mercado (Prymon, 2007; Hussaín et al., 2013). A matriz de Ansoff é também um dos mais conhecidos modelos de decisão para delinear estratégias de expansão do negócio. A sua aparição data de 1957 onde Igor Ansoff definiu quatro estratégias de crescimento do mercado no seu artigo, denominado ‘Estratégias para Diversificação’ (Hussain et al., 2013).

Os vectores de crescimento definidos por este são a penetração de mercado, o desenvolvimento de mercado, o desenvolvimento de produto e a diversificação (Hall & Lobina, citado por Hussaín et al., 2013).

A matriz de Ansoff é utilizada pelos marketers que pretendem aumentar valor no mercado e criar vantagens competitivas. Para otimizar os outputs as empresas necessitam de recursos e os recursos são obtidos através do ambiente (Hussaín et al., 2013). A penetração de mercado é a opção mais simples adoptada pela maioria das empresas, numa tentativa de aumentar as vendas da empresa sem comprometer a estratégia do produto original (Ansoff 1957, cit. por Hussaín et al., 2013). Deste modo, a empresa recupera a performance de negócio alcançando uma quantidade de vendas através dos seus clientes ou investindo num novo tipo de cliente, o que implica alcançar o lucro através da promoção do produto, do seu reposicionamento ou de ambas ações (Hussaín et al., 2013). Deste modo, o produto ou serviço não é alterado e a estratégia não consiste na procura de novos tipos de consumidores. A penetração de mercado consiste em considerar o nosso produto e publicitá-lo/ anunciá-lo para os clientes já existentes, ou para novos consumidores que preencham as características de consumidor-alvo (Eagle & Brennan, citado por Hussaín, 2013).

O desenvolvimento de mercado aplica-se quando a empresa já alcançou um considerável nível de estabilidade no mercado onde atua (Hussaín, 2013) e procura identificar e desenvolver novos mercados para colocar o produto já existente, expandido-se para novas áreas geográficas (Loureiro, 2011). A utilização de novas

técnicas de Marketing em novos mercados é uma técnica de crescimento utilizada pelos proprietários (Ansoff, citado por Hussaín, 2013). Como afirma Hussaín et al., (2013) o produto permanece idêntico, mas é vendido para novos clientes-alvo, através da exportação ou de marketing definido para novas regiões (Hussaín et al., 2013).

O desenvolvimento de produto consiste em “desenvolver produtos novos ou modificados para colocação nos mercados atuais, desenvolver novas características do produto ou criar diferentes versões de qualidade, modelos e tamanhos” (Loureiro, 2011). Como afirma Loureiro a estratégia de diversificação consiste em desenvolver novos produtos para abordar novos mercados. A estratégia de diversificação de produto consiste na criação de um novo cliente ou seja, na procura de expansão do mercado a partir do produto original” (Hussaín et al., 2013). A diversificação inclui extensões da marca ou novas marcas, o que por vezes essa modificação do produto origina novos mercados introduzindo novas maneiras de utilização do produto. Como afirma Ansoff(1957), a estratégia de diversificação é a mais perigosa das estratégias a adoptar devido à entrada em novos mercados de novos produtos e por isso só deve ser considerada quando a estratégia de desenvolvimento de produto, de desenvolvimento de mercado ou a penetração se considerem infrutíferas.

Na figura 11 estão enquadradas as quatro estratégias de crescimento criadas por Ansoff (Prymon, 2011):

**Figura 11** – Estratégias de crescimento de Ansoff.

| <b>MERCADO</b>             | <b>PRODUTOS</b>                   |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                            | <b>Produtos Existentes</b>        | <b>Produtos Novos</b>             |
| <b>MERCADOS EXISTENTES</b> | <b>PENETRAÇÃO NO MERCADO</b>      | <b>DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO</b> |
| <b>NOVOS MERCADOS</b>      | <b>DESENVOLVIMENTO NO MERCADO</b> | <b>DIVERSIFICAÇÃO</b>             |

**Fonte:** Prymon, 1957 p.14. Adaptado.

Podemos ainda dividir a diversificação estratégica em relacionada e não relacionada. Na verdade não é comum observar a pura diversificação no mercado, pois quando tal diversificação acontece isso parece mais o efeito de inércia do que propriamente de uma estratégia bem delineada (Prymon, 2011). Pesquisas realizadas nas maiores empresas mundiais indicam que a estratégia de diversificação não é muito popular sendo preferível dar continuidade ao portfolio existente apenas com ligeiras modificações, provou ser uma estratégia bem mais segura (Prymon, 2011, p. 3).

## CAPITULO IV –RESULTADOS

### 4.1 – Objectivos do Plano

O objectivo do plano de negócios da Orange Made in Algarve é a criação de uma empresa de agricultura familiar de produção e distribuição de laranja do Algarve.

A criação da empresa permitirá enriquecer e dinamizar o mercado de distribuição primeiro a nível nacional e posteriormente a nível internacional.

Para que se torne uma solução possível para a empresa, para o mercado e para a região analisou-se a possibilidade de alargar o negócio para uma Organização de Produtores.

Ao criarmos um produto de cariz biológico altamente conotado com a região do Algarve estamos a melhorar a qualidade de vida dos produtores, a proteger o meio ambiente e a disponibilizar um produto benéfico para a saúde dos consumidores.

A Orange Made in Algarve pretende assumir-se como a mais forte marca distribuidora de laranja biológica do país obtendo um crescimento contínuo, em que através da Organização de Produtores consiga produzir em quantidades suficientes que permitam dar resposta a mercados internacionais.

## 4.2 - Apresentação do Projecto

Este projecto tem como objectivo a criação de uma empresa no setor da distribuição agro-alimentar, nomeadamente a laranja biológica com certificação IGP. A Orange Made in Algarve é uma marca nacional sem atividade iniciada, sendo no entanto passível de vir a ser implementada no futuro.

Através da produção de um produto diferenciado e certificado, a nossa empresa possui condições para estabelecer um negócio sustentável dentro do mercado nacional e responder com sucesso aos mercados internacionais.

Numa fase inicial o produto inicial a ser produzido e distribuído é a laranja biológica da variável Valencia Late. Posteriormente, através da agregação de novos e da formação da Organização de Produtores irá ser incluída na nossa gama de produtos o limão e a tangerina biológicos.

## 4.3 – Análise Interna

### 4.3.1 - Missão

Contribuir para a satisfação do consumidor que exige um produto biológico essencial para a saúde da família e que é ao mesmo tempo responsável pelo ambiente.

### 4.3.2 - Visão

A visão da *Orange Made in Algarve* é tornar-se na principal marca distribuidora de laranjas biológicas da Europa, exportando o nome da região através de um produto de excelência.

### 4.3.3 - Valores

Os valores associados à *Orange Made in Algarve* são a sustentabilidade definida pelo modo de produção biológico e tradicional do produto e também pelo compromisso acordado com os produtores, a responsabilidade social e ambiental, por

investirmos no *know-how* existente na região, criando um modelo responsável de crescimento em detrimento de uma produção massiva e a autenticidade. Os valores da Orange Made in Algarve são os seguintes:

- **Sustentabilidade**, definida pelo modo de produção biológico e tradicional do produto e também pelo compromisso com os produtores;
- **Responsabilidade**, social e ambiental, por investirmos no *know-how* existente na região criando um modelo responsável de crescimento em detrimento de uma produção massiva;
- **Autenticidade**.

A visão da Orange Made in Algarve assenta em alcançar uma posição privilegiada no mercado nacional no comércio de Laranja Biológica e posteriormente afirmar o seu modelo de negócio no mercado externo, através da notoriedade da Marca (conferido pelo nome Algarve) e da comercialização de laranjas biológicas. Para que tal se torne possível alcançar, a nossa missão traduz-se na procura de criação de valor pelas necessidades do consumidor, na sustentabilidade do negócio, do meio-ambiente e dos pequenos produtores.

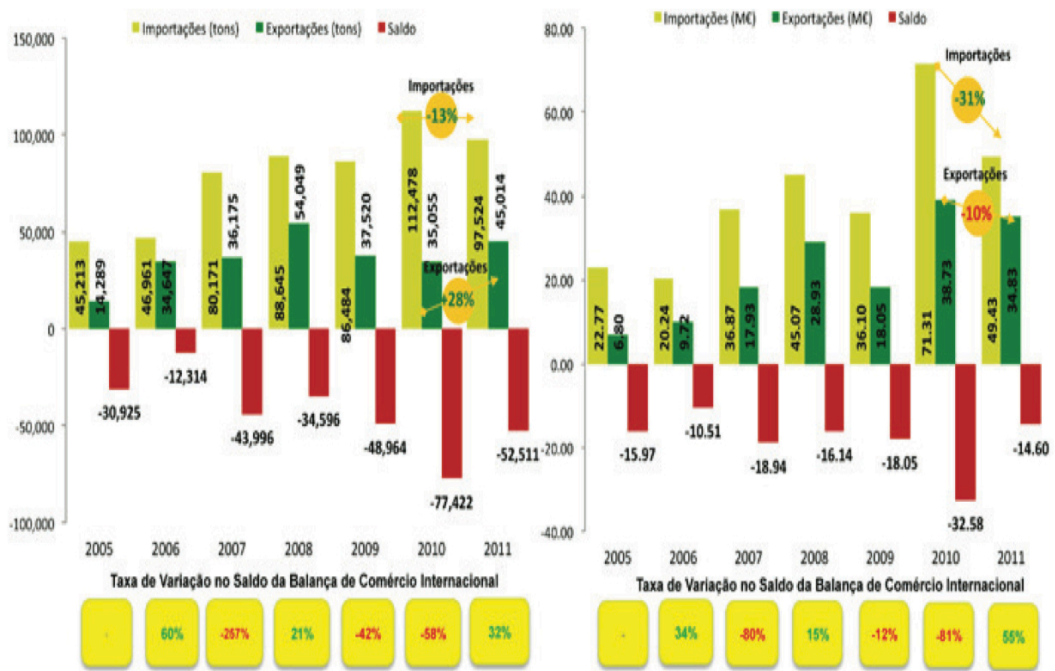
A Orange Made in Algarve apresenta somente um produto de excelência que é símbolo da região, do *know-how* do produtor, e das condições climáticas perfeitas. Os valores em que apostamos fortemente são cinco: qualidade, saúde, sustentabilidade, território e imagem. Assim, pretende-se construir uma imagem de qualidade e sustentabilidade, levando o melhor que o nosso terreno produz, para a saúde e bem-estar do consumidor.

## 4.4 – Análise de Mercado

### 4.4.1 – Mercado Nacional

Como podemos analisar no gráfico seguinte, a balança comercial de citrinos apresenta-se deficitária, apresentando ao longo dos anos um saldo sempre negativo:

Figura 12 – Balança comercial portuguesa de citrinos.



Fonte: Portugal Excepcional, 2012 p.24.

Ao analisarmos o consumo do mercado nacional de fruta constatamos que a laranja é o segundo fruto mais consumido pela população, representando 27,1% do consumo dos frutos apresentados, apesar dos seus valores assumirem uma redução no consumo:

**Tabela 3** – Fruta comercializada em Portugal, em toneladas (ton) durante o período 2009-2013.

| Períodos de referência de Dados | Espécie frutícola (Balanços de Mercado) | Consumo humano de frutos (em milhares de toneladas) |
|---------------------------------|---|---|
| 2012/2013                       | Maçã                                    | 249   |
|                                 | Pêra                                    | 58  |
|                                 | Pêssego Fresco                          | 65  |
|                                 | Uva de mesa                             | 53  |
|                                 | Laranja                                 | 169   |
|                                 | Total                                   | 594   |
| 2011/2012                       | Maçã                                    | 274   |
|                                 | Pêra                                    | 107   |
|                                 | Pêssego Fresco                          | 78  |
|                                 | Uva de mesa                             | 38  |
|                                 | Laranja                                 | 168   |
|                                 | Total                                   | 665   |
| 2010/2011                       | Maçã                                    | 274   |
|                                 | Pêra                                    | 96  |
|                                 | Pêssego Fresco                          | 72  |
|                                 | Uva de mesa                             | 39  |
|                                 | Laranja                                 | 188   |
|                                 | Total                                   | 669   |
| 2009/2010                       | Maçã                                    | 302   |
|                                 | Pêra                                    | 108   |
|                                 | Pêssego Fresco                          | 71  |
|                                 | Uva de mesa                             | 48  |
|                                 | Laranja                                 | 193   |
|                                 | Total                                   | 722   |
| 2009-2013                       | Total Portugal                          | 2,650   |

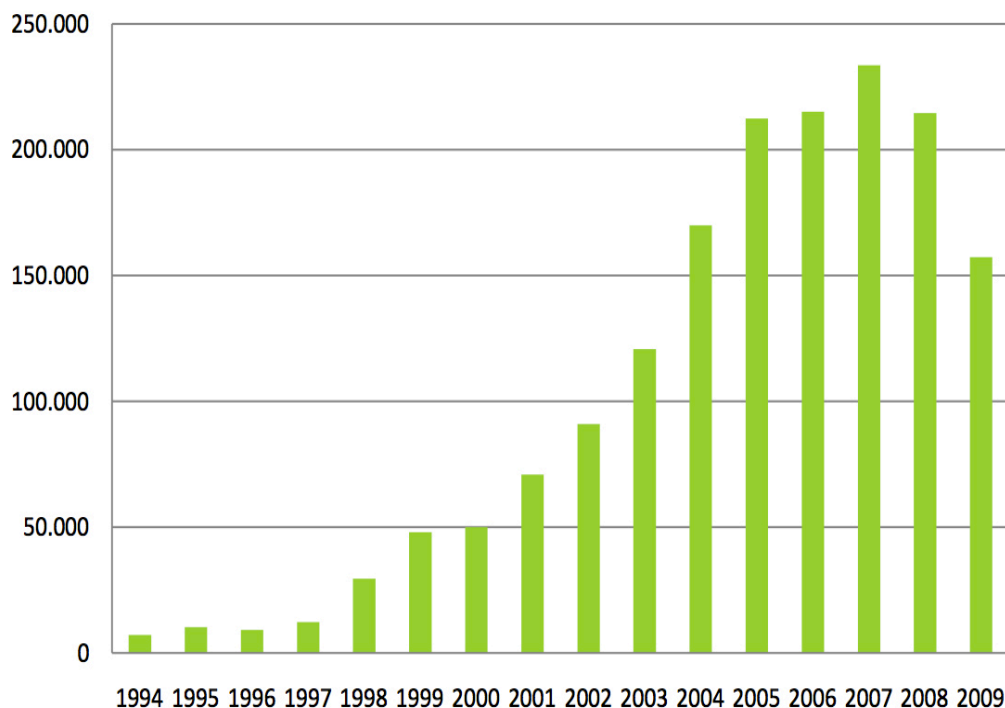
**Fonte:** INE, 2014.

Contabilizando a concorrência indireta de outros frutos podemos constatar que a laranja assume um lugar de destaque na preferência dos portugueses. O decréscimo no seu consumo tem que ver principalmente pela diminuição do poder de compra, o que leva o consumidor a optar por um produto substituto mais barato e pela alteração nos hábitos de consumo, onde o consumidor opta por produtos transformados.

A balança comercial apresenta um saldo negativo ao longo dos anos pois os níveis de exportação aumentam mas em valores muito ténues devido à incapacidade de produção em maior escala para distribuir para mercados maiores, para além de que o valor das importações se apresentar sempre superior às exportações e com um crescimento médio positivo. No ano de 2011 as importações foram reduzidas em 31%, no entanto o valor das exportações fixou-se numa evolução negativa de -10%, factor causado pela conjuntura internacional.

A análise ao mercado biológico apresenta sempre diversas dificuldades devido à fiabilidade dos dados apresentados em variáveis como a área de produção, o volume de produção e o número de produtores, onde a dificuldade de acesso a dados é acrescida, principalmente em continentes como o africano e o asiático (Willer et al., 2014). Uma demonstração da incoerência dos estudos são os dados apresentados pelo Recenseamento Geral Agrícola de 2009 e os apresentados pelo Ministério da Agricultura no mesmo ano, cujos valores distam de 27% (Interbio, 2011).

O quadro seguinte apresentado é baseado em dados fornecidos pelo Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura (por serem considerados valores mais fidedignos que os do INE por terem atualização anual), que mostra a evolução da área total em Agricultura Biológica no continente português:

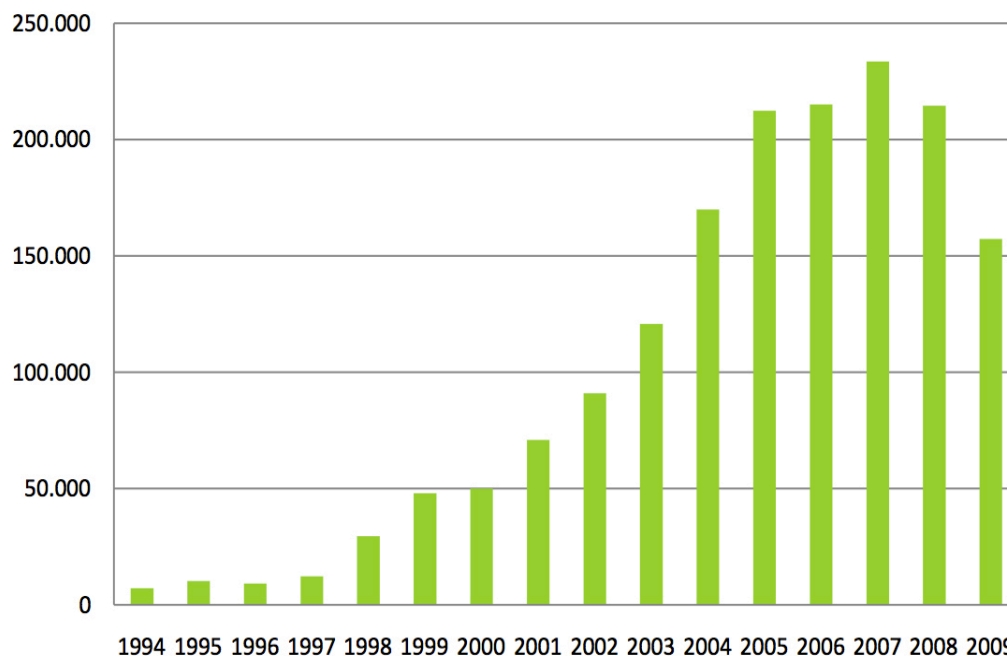
**Gráfico 2** – Área total de Agricultura Biológica em Portugal Continental.

Fonte: Interbio, 2011 p.23.

O decréscimo que se assiste em 2009 levou a Agricultura Biológica para valores inferiores a 2004, o que demonstra uma evolução contrária ao que se tem verificado no resto do mundo. Considerando a maior área de produção em 2007, onde se atingiram valores na ordem dos 233.475 ha, os dados de 2009 (157.179 ha) revelam uma taxa de crescimento de -32,7%.

O número de produtores também tem vindo a decrescer gradualmente, como se pode verificar na análise do gráfico seguinte:

**Gráfico 3** – Evolução do número de produtores de Agricultura Biológica em Portugal.

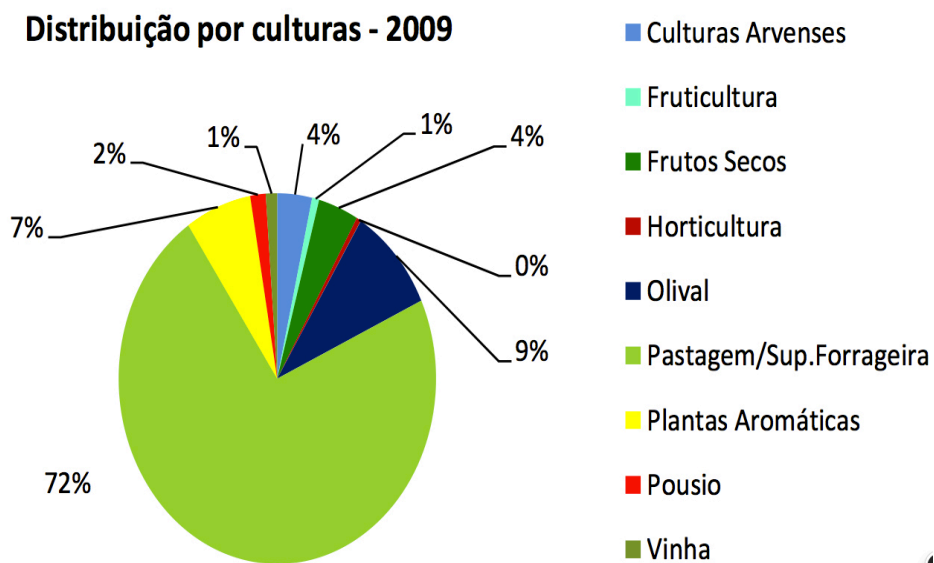


Fonte: Interbio, 2011 p.24.

O facto dos valores de produção e do número de produtores apresentarem uma evolução negativa, essa não se coaduna com a evolução registada no volume de negócios que, em 2013, gerou 20 milhões de euros, num mercado que mundialmente estima-se gerar 50 mil milhões de euros. (Peralta, 2013).

Ao compararmos as culturas por área a fruticultura mantém-se estagnada entre 2008 e 2009 (1%) sendo a par da vinha a cultura com menor representação biológica em Portugal.

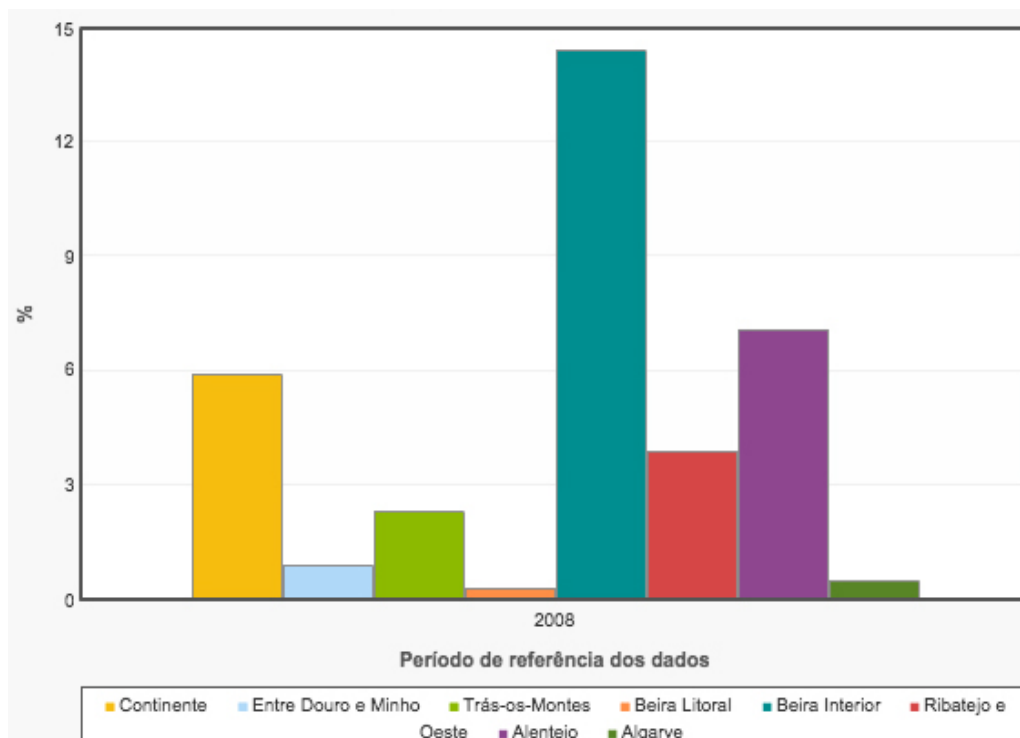
**Gráfico 4** – Distribuição por culturas de Agricultura Biológica em Portugal.



Fonte: Interbio, 2011 p.26.

O gráfico da figura 17 representa a proporção de território em modo de produção biológico em Portugal e nas regiões (exceto ilhas):

**Figura 13** - Percentagem de território em Modo de Produção Biológico em Portugal, por região.



Fonte: INE, 2014.

A análise do gráfico permite-nos concluir que o Algarve é a região com menor área abrangida pelo método de produção biológico. Este facto deve-se principalmente devido à alternativa pelo modo de cultura intensivo, assim como pelo facto de durante vários anos os negócios e as políticas levadas a cabo na região deram primazia ao negócio da construção (de Noronha Vaz et al., 2011), descartando por completo a reflexão para a definição de políticas produtivas e mercadológicas para a agricultura.

#### **4.4.2 - Mercado Internacional**

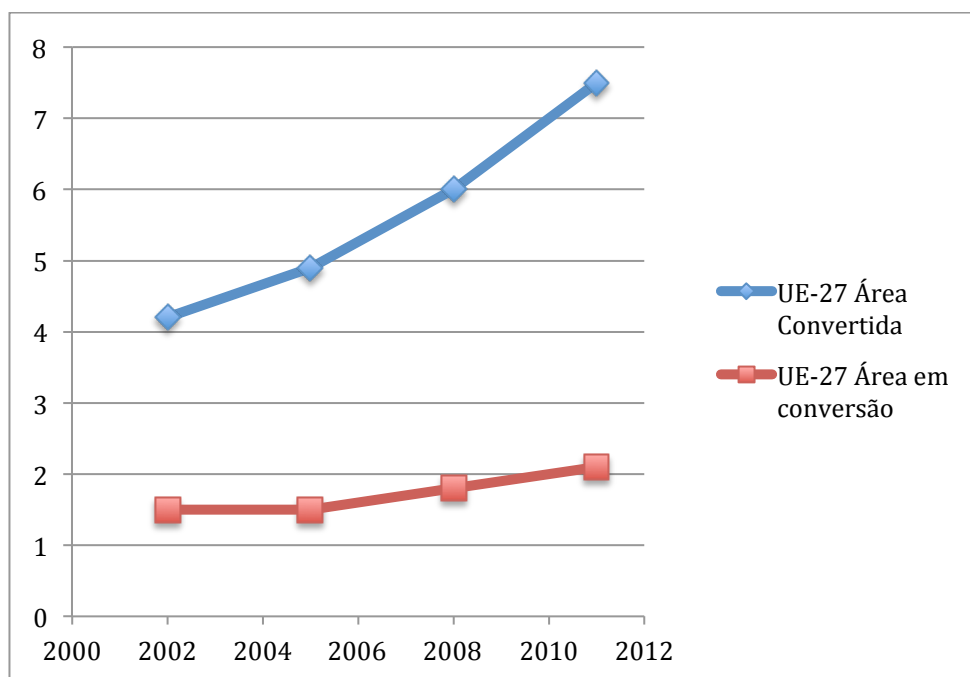
A análise do mercado internacional torna-se primordial neste plano de negócios pois através deste conseguiremos perceber quais os maiores países concorrentes da nossa empresa e também quais os mercados que se consideram prioritários, para modelação de uma boa estratégia de internacionalização.

Como ramo do agronegócio, o mercado de produção orgânica é considerado o de maior crescimento na procura, no contexto internacional (Rezende & Farina, 2013). No que diz respeito ao mercado a Europa representa 7% do mercado de alimentos, o que equivale a cerca de 1,3 biliões de euros. Entre os principais países consumidores de citrinos encontramos a Alemanha, Holanda, a Suíça, a França e a Inglaterra, enquanto se tem registado um aumento no consumo dentro dos países mediterrânicos (Rezende & Farina, 2013).

Através dos dados disponibilizados pelo estudo Mundo da Agricultura Biológica (2007) concluiu-se que o maior mercado de produtos de origem biológica é a Alemanha, realizando vendas anuais na ordem dos 4 biliões de euros. Países como a Itália e a França apresentam, respetivamente, vendas na ordem dos 2,4 biliões e 2,2 biliões de euros. Mesmo não sendo líder no comércio de produtos biológicos, é a Itália o país que maior número de hectares apresenta com culturas em processo de produção biológico, com uma área de 1,150,253 ha no ano de 2007. A Áustria, não sendo o país que apresenta o maior número de ha com método de produção biológico, é o país que detém a maior área em comparação com a produção de método convencional, correspondendo a 13,36% de ha cultivados no país, sendo igualmente o país com o maior número de produtores orgânicos, seguido da Grécia, com 45,231 ha e 23,769 ha, respetivamente.

No gráfico abaixo está representada a área em produção biológica totalmente convertida e em conversão, na União Europeia :

**Figura 14** – Área convertida e em conversão na Europa dos 27 países membros, em milhões de hectares.



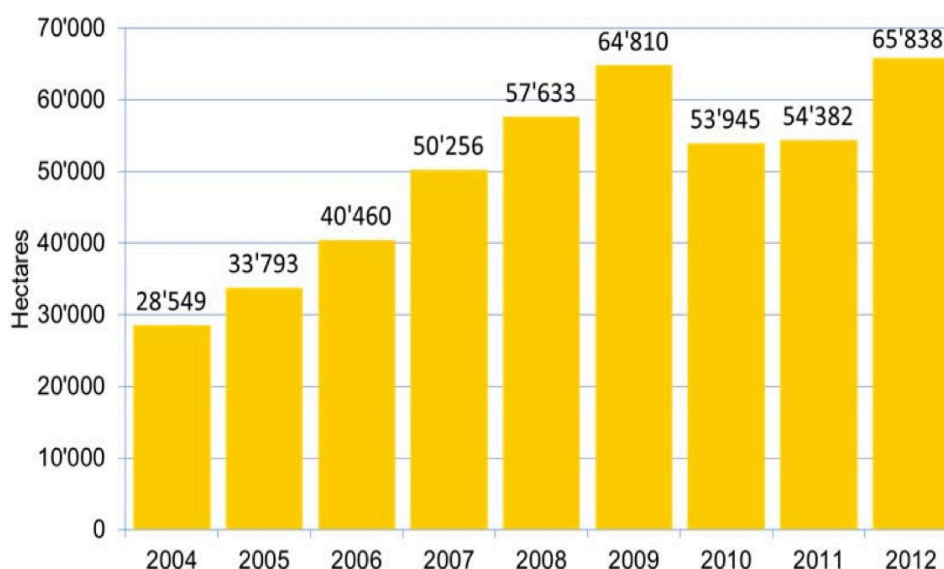
**Fonte:** Rossi, 2013 p.13. Adaptado.

As laranjas são o terceiro fruto mais importado pela União Europeia, logo a seguir às bananas e ao ananases, sendo a proveniência do citrino maioritariamente da África do Sul (CBI17, 2014). Como revela o estudo da CBI (2014), o mercado europeu encontra-se saturado, e a conjuntura atual que se vive fez com que os valores das importações de frutos diminuíssem a partir de 2008, registando-se uma redução no investimento em frutos frescos na ordem dos 10 biliões de euros. A situação atual prevê um aumento residual no crescimento deste mercado, no entanto só através de negócios que apresentem inovações fortes nos seus produtos e em regiões muito específicas (CBI, 2014).

<sup>17</sup> Market Information Database.

Como o Plano de Negócios consiste na produção e distribuição de citrinos em MPB, a figura seguinte representa a evolução que se tem assistido na produção total de citrinos a nível mundial:

**Figura 15** – Produção biológica mundial de citrinos em 2012.



**Fonte:** Willer e Lernoud, 2014.

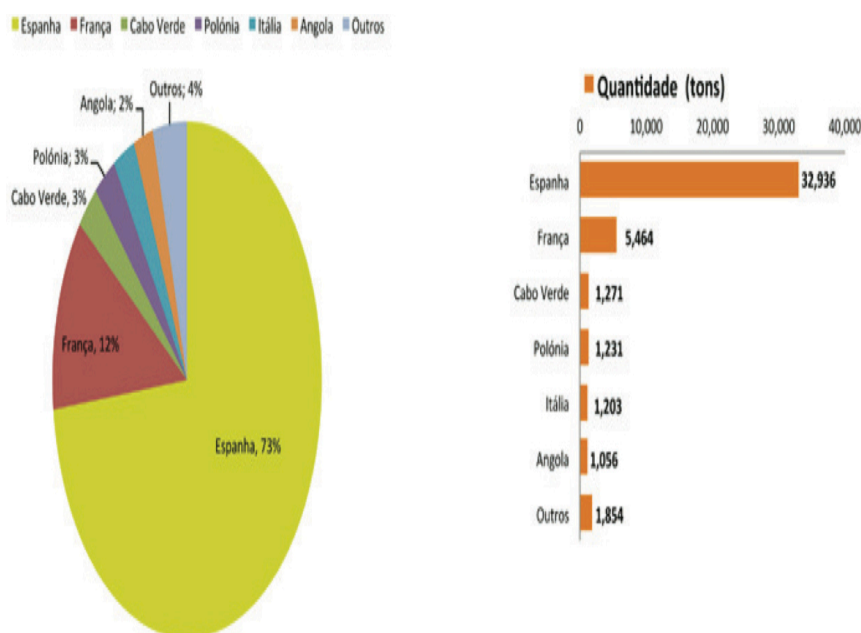
De acordo com o estudo da FIBL<sup>18</sup> (Willer & Lernoud, 2014), o aumento da área em produção de citrinos biológicos no ano de 2012 foi de 11.456 ha, o que corresponde a uma taxa de crescimento de 17,4%. No mesmo estudo é referido que os países com maior área de citrinos em produção biológica no mundo são respetivamente a Itália, México, Estados Unidos, Gana, Espanha, África do Sul, Grécia, Marrocos, Turquia e por último a Austrália.

De acordo com dados do FAO, o consumo da laranja em fresco está a decrescer nos países industrializados e a aumentar nos países em vias de desenvolvimento tais como México, Índia, Argentina, Brasil e China. O consumo de sumo aumentou devido às melhorias na qualidade e na competitividade dos preços, associados ao progresso técnico (Ollitrault e Navarro, 2012). A maioria dos citrinos (62%) foi importada pelo hemisfério norte no ano de 2003. Os países da zona mediterrânica são os maiores exportadores de citrinos em fresco, com 60% de volume, enquanto a Espanha é o

<sup>18</sup> Research Institute of Organic Agriculture, Frick, Suíça.

maior exportador contabilizando 25% do total de exportações (Ollitrault e Navarro, 2012). No caso português, os maiores clientes para exportação encontram-se representados na figura 20:

**Figura 16** – Principais mercados importadores de citrinos de produção portuguesa.



**Fonte:** Portugal Excepcional, 2012 p.28.

No que concerne aos maiores países importadores de citrinos portugueses destacamos a Espanha e a Itália, cujos mercados absorvem 5/6 do volume total da exportação portuguesa. Estes valores são explicados pelo grande negócio movimentado por estes países que detêm não só uma grande produção como uma grande indústria de transformação, o que faz com que tenham necessidade de importar matérias-primas para concretizarem com sucesso os seus negócios.

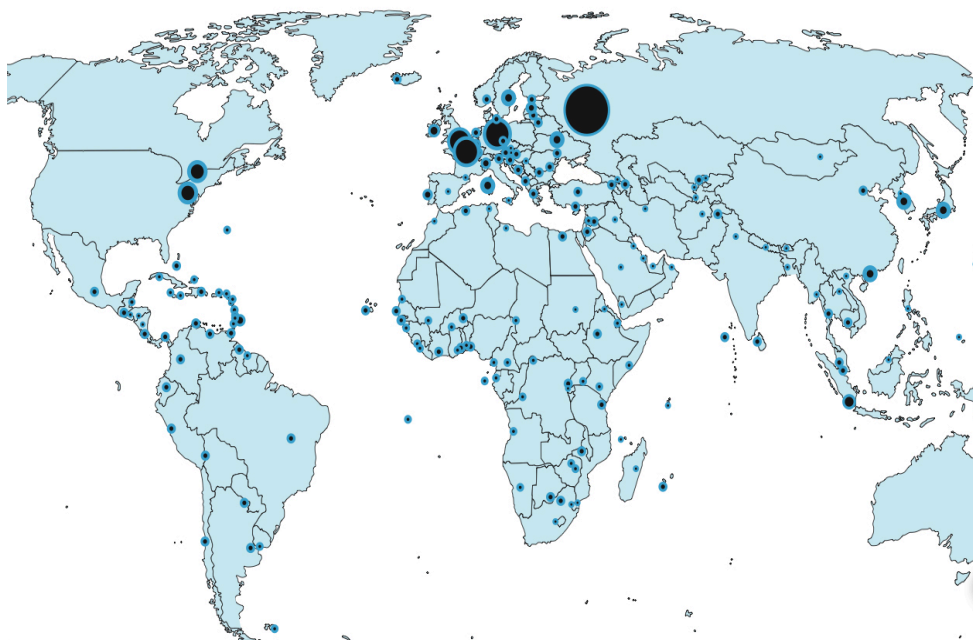
Os países exportadores de fruta em fresco na Europa exportam 87% da sua produção internamente, o que gerou uma receita de 13,8 biliões de euros, valor bem superior ao gerado pelas exportações extra-Europa, na ordem dos 2 biliões de euros (CBI, 2014). Dos países que re-exportam os seus produtos após importá-los é a Holanda, dos quais 45% das suas exportações são induzidos ao processo de agregação de valor (CBI). De acordo com o CBI (2014), Roterdão, na Holanda e Antuérpia na Bélgica são os principais centros de distribuição para produtos sustentáveis, pois já

existem estruturas montadas que lhes permitem facilmente expandir-se no mercado, o que explica o facto da Holanda ser a maior exportadora de vegetais em fresco da Europa (CBI, 2014).

No ano de 2011 a exportação de Laranjas chegou às 37, 698 toneladas, o que equivale ao maior número de sempre em vendas para o exterior, dos quais 32,936 foram comercializadas com Espanha. O comércio internacional de citrinos equivale a cerca de 10 milhões de toneladas. Números apontam que, no continente europeu, o maior mercado importador seja a Rússia, seguido da Alemanha, França e Inglaterra, registando-se um crescimento nos últimos anos da Suécia, Ucrânia e Irlanda (INE, 2011), a Ucrânia e a Bielorrússia (CBI, 2014).

A figura abaixo representa a localização dos maiores mercados importadores de citrinos a nível internacional:

**Figura 17** – Principais mercados importadores de citrinos, frescos ou secos.



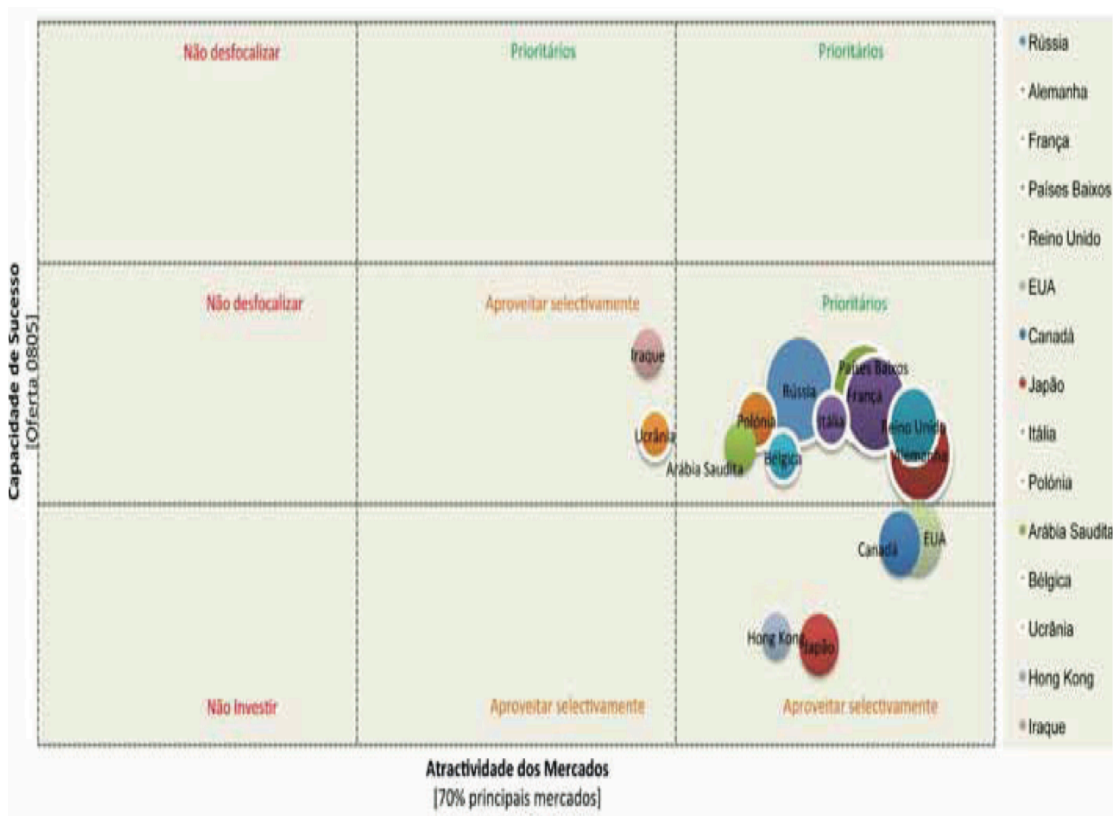
**Fonte:** Portugal Excepcional, 2011 p.32. Adaptado.

Ao analisarmos a taxa de crescimento anual das exportações de citrinos portugueses constatamos que, à excepção do ano 2009 em que se registou uma queda

de -6%, os anos 2010 e 2011 apresentam um aumento de 11% e 3%, respetivamente. No ano de 2008 tinha sido registada a maior variação dos últimos quatro anos com um aumento em 15% das exportações (Portugal Excepcional, 2012). Em 2010 registou-se a quota de 0,4 do total de exportações, mantendo o mesmo valor no ano de 2011.

A análise realizada pela Portugal Excepcional compara a capacidade de sucesso com a atratividade dos mercados de citrinos. A figura abaixo indica os mercados internacionais mais atrativos para a exportação de citrinos em fresco:

**Figura 18** – Mercados com maior potencial para o subsector citrinos, frescos ou secos.



**Fonte:** Portugal Excepcional, 20123 p.37.

O mercado japonês e Hong Kong são considerados mercados com alguma atratividade, no entanto a distância que separa Portugal destes países asiáticos faz com que não sejam considerados mercados prioritários. A análise efetuada demonstra, por isso, que são mercados onde a aposta deve ser seletiva e mensurada. Dentro dos mercados apresentados, o mercado canadiano e o mercado americano são igualmente considerados mercados onde a aposta pode ser feita, sem no entanto se considerarem mercados prioritários. Também os mercados ucraniano e iraquiano são considerados

de aposta seletiva, pois não sendo mercados tão atrativos economicamente como o japonês e de Hong Kong, são países de dimensão considerável cuja penetração do produto citrinos nesses mercados pode gerar um bom volume de negócios.

Os mercados considerados prioritários para o investimento na internacionalização de citrinos são a Rússia, Países Baixos, Alemanha, Reino Unido e França. Dentro dos mercados prioritários mas de menor capacidade de sucesso para os citrinos portugueses estão incluídos o mercado belga, italiano, polaco e saudita.

## 4.5 – Análise Competitiva

### 4.5.1 - Fatores críticos de sucesso

**Produto diferenciado:** Os produtos oferecidos pela Orange Made in Algarve são de qualidade, desde o modo como são produzidos até quando o consumidor os escolhe nos postos de venda.

**Notoriedade:** O Algarve é reconhecido como região produtora de citrinos, o que se torna um fator crítico na confiança do consumidor.

## 4.6 - Análise SWOT

### 4.6.1 - Pontos Fortes

- Idade jovem de novos produtores agrícolas (no caso de avançar para uma OP);
- Imagem inovadora e de grande notoriedade associada a um produto certificado;
- O cariz Biológico do produto;
- Preços que não diferem do valor dos nossos concorrentes directos e

indirectos;

- Presença no mercado nacional e internacional ( numa fase posterior);
- Disponibilização de um serviço de venda e apoio ao cliente: *e-mailing* e *e-commerce*;
- O factor sazonal acrescenta também valor ao produto;
- Utilização da comunicação como veículo de reconhecimento pelos consumidores da marca, investindo na publicidade na Internet;
- Forte componente ambiental, cada vez mais importante na responsabilidade social;
- Garantia de qualidade por ser um produto Biológico e de Indicação Geográfica Protegida;
- Crescente reconhecimento do produto Laranja como produto oriundo do Algarve, no mercado nacional;

#### **4.6.2 - Pontos fracos**

- Preços ligeiramente superiores a outros concorrentes com produtos de qualidade semelhante mas não com certificação de origem biológica e/ou com IGP;
- Segmentação de mercado direccionada ao Nicho de Mercado;
- Fracas possibilidades de venda de produtos biológicos em grandes superfícies devido à complexidade das mesmas;
- A possibilidade da oferta não ser suficiente para a procura;
- Baixa produtividade e conseqüente baixa competitividade;

Aspetos a considerar no desenvolvimento do sector, segundo Paquete (2009, p.4):

- Idade avançada de grande parte dos citricultores;
- Explorações citrícolas com áreas reduzidas;
- Carência de formação técnica especializada na maioria dos produtores;
- Baixa produtividade e conseqüentemente baixa competitividade;
- Variedades ultrapassadas e pomares abandonados;
- Maneio deficiente;
- Insipiente gestão empresarial;
- A homologação de substâncias activas dos produtos fitossanitários não é uniforme ao nível da União Europeia;
- Elevados custos dos factores de produção;
- Carência de plantas certificadas.

#### **4.6.3 - Oportunidades**

- Crescente preocupação, por parte dos consumidores, com as questões de saúde, o que impulsiona o consumo destes produtos;
- Segmento de mercado pouco desenvolvido, o que se traduz em grandes oportunidades a ser exploradas, quer no mercado nacional, quer no mercado internacional;
- Oferta de um produto de elevada qualidade, cuja produção preserva o meio ambiente e permite o retorno financeiro das produções;
- Existência de apoios financeiros à produção biológica ao abrigo das medidas agro-ambientais;
- Fraca concorrência directa de outros produtores, sendo mais forte a concorrência indirecta;
- Uma vez que os produtos de agricultura biológica têm preços mais elevados, este é um factor que traz à empresa maiores rendimentos.
- O nome “Algarve”, por si só, já vende laranjas;
- O reduzido número de produtores possibilita a fácil transmissão de um plano de comunicação com o intuito de criar posteriormente uma Organização de produtores de Laranja Biológica do Algarve;
- Variedades ultrapassadas e pomares abandonados;
- Insipiência no campo da gestão empresarial (caso OP);
- Mercado nacional muito vulnerável a importações;

- Formação dos produtores no âmbito do marketing e publicidade;

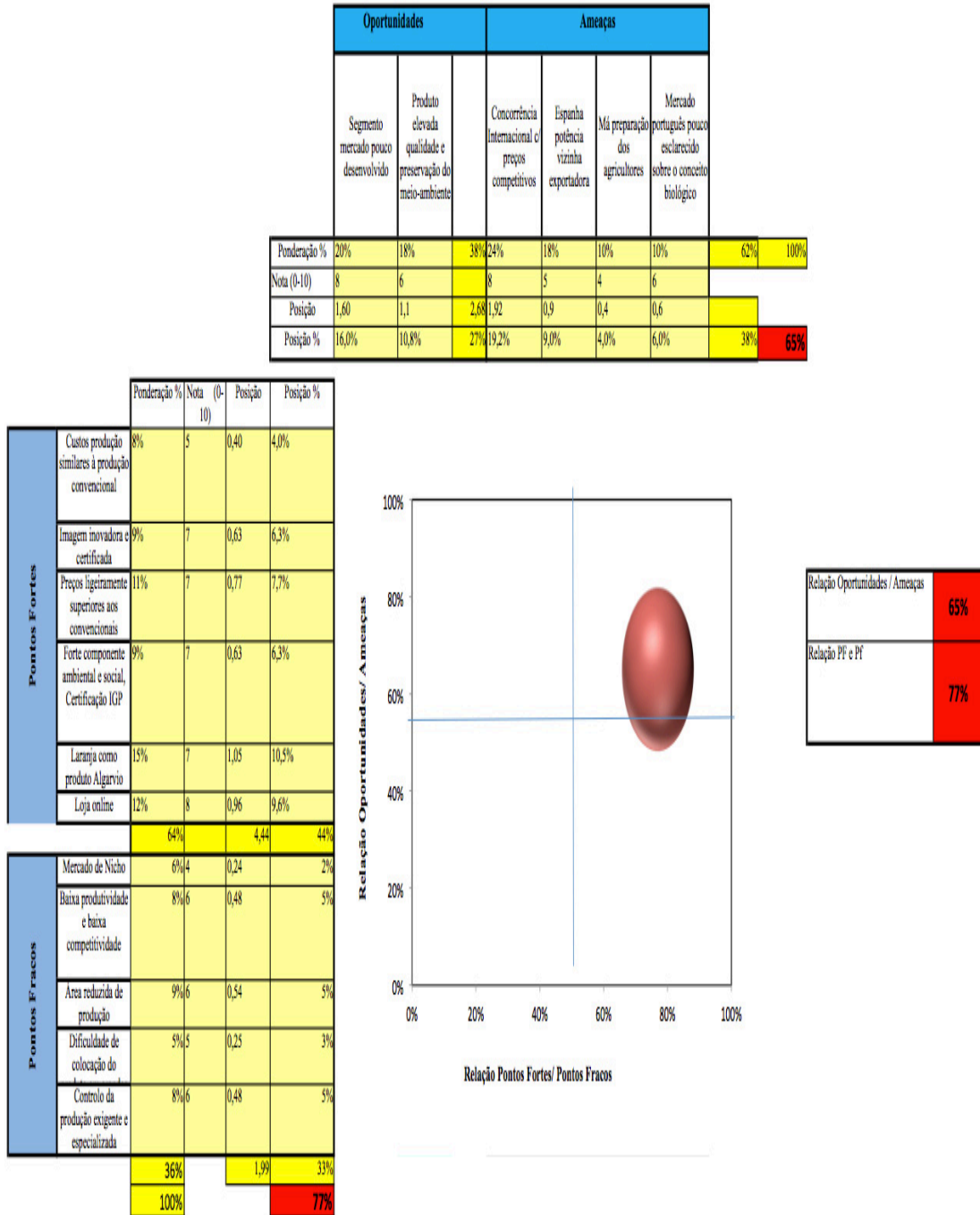
#### 4.6.4 - Ameaças

- Visões estratégicas incorretas por alguns empresários;
- Carência de formação técnica especializada na maioria dos produtores;
- Os produtores convencionais sentem-se ameaçados pela presença dos produtos biológicos e, por isso, insistem no menosprezo e na divulgação dos inconvenientes destes;
- Possível falta de matéria-prima em determinadas alturas do ano, já que a produção é sazonal;

No nível mercadológico é de realçar as seguintes fragilidades (DRAPALG, 2007, citado por Paquete, 2009 p.4),

- Organização insipiente dos produtores salvo honrosas excepções;
- Proximidade de uma potência exportadora, a Espanha;
- O mercado nacional é muito vulnerável às importações;
- Globalização dos mercados;
- Formação deficiente dos produtores no âmbito do Marketing e da Publicidade;
- Visão estratégica incorrecta por parte de alguns empresários;
- Diversidade de processos, nem sempre os mais transparentes, de recolha da fruta junto dos produtores.
- Forte dependência dos factores climáticos;
- Concorrência de preços mais competitivos de países em que a agricultura biológica está mais desenvolvida;
- Existência de legislação e regulamentação extremamente rígida, que obriga ao cumprimento de rigorosos critérios de qualidade;
- Fraca notoriedade e comunicação do conceito biológico no contexto do mercado português;
- O facto da empresa Laranja do Algarve já estar estabelecida no mercado de distribuição de laranja biológica;
- Proximidade de uma potência exportadora, a Espanha;

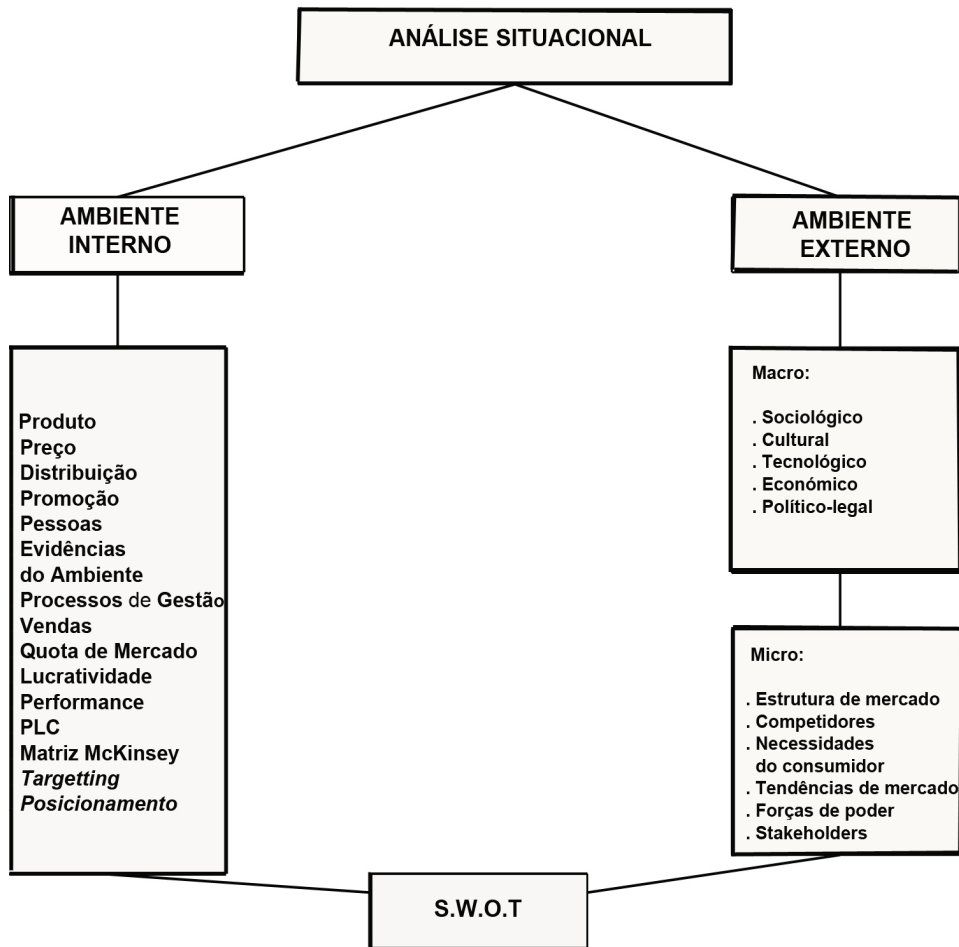
Figura 19 – Análise SWOT da Orange Made in Algarve.



### 4.7 - Análise Estratégica

A figura abaixo ilustra os fatores que dizem respeito à análise do ambiente interno e externo à empresa

Figura 20 – Ambiente do ambiente interno e externo da empresa.



Fonte: Vrontis et al., 2006 p.136. Adaptado.

#### 4.7.1 – Análise ao ambiente externo

A análise ao ambiente externo significa estudar a envolvente ao projecto de negócio que Orange Made in Algarve pretende implementar, de modo a que os citrinos enfrentem os desafios que a globalização e a abertura de fronteiras nos trouxe, respondendo com nível às alterações da procura no que diz respeito a características organolépticas e a segurança alimentar (Madeira et al., 2010).

#### 4.7.1.1 - Análise do Macro Ambiente/ Análise PEST

| Variáveis  | Probabilidade de ocorrência | Impacto na Organização |
|--|-----------------------------|------------------------|
| <b>POLÍTICO-LEGAIS</b>   |                             |                        |
| Investimento jovens agricultores no novo programa da PAC;                        | Alta                        | +                      |
| Ajuda uniforme no quadro financeiro  | Alta                        | +                      |
| Pagamento ecológico obrigatório para práticas amigas do ambiente                 | Alta                        | +                      |
| Ajuda às exportações   | Alta                        | +                      |
| Apoios a linhas de crédito   | Alta                        | +                      |
| Mecanismos de gestão de risco da PAC   | Alta                        | 0                      |
| Apoios às OP's somente para aumentos de escala e fusões                          | Alta                        | -                      |
| Aumento aceite pela UE de financiamento aos agricultores de 186€/ha para 200€/ha | Alta                        | +                      |
| Criação de um sistema de seguro de colheitas                                     | Alta                        | +                      |

|  |       |   |
|--|-------|---|
| <b>ECONÓMICAS</b>  |       |   |
| Congelamento de salários   | Alta  | - |
| Elevado nº de insolvências   | Média | - |
| Crise bancária e dificuldade para obtenção de financiamento através de linhas de crédito | Alta  | - |
| Elevada taxa de desemprego   | Alta  | - |
| Baixa taxa de inflação (0,27%)   | Alta  | - |
| Aumento do salário mínimo para 505€  | Média | 0 |
| Baixo poder de compra  | Alta  | - |
| Consumo de citrinos expectável que se mantenha em crescimento (apesar de ligeiro)        | Média | + |

|  |       |   |
|--|-------|---|
| <b>SÓCIO-CULTURAIS</b>   |       |   |
| Certificação primordial para mercados europeus de referência                                   | Alta  | + |
| Elevada exigência dos consumidores europeus  | Alta  | + |
| Decréscimo do nº de consumidores devido à emigração e a baixas taxas de natalidade em Portugal | Média | - |

|   |       |   |
|---|-------|---|
| Estímulo da PAC com programas de incremento do consumo de fruta nas escolas | Média | + |
| Melhor preparação na cultura de produção de citrinos no país vizinho        | Alta  | - |
| O mercado biológico em Portugal tem uma taxa de crescimento de 20% ao ano.  | Alta  | + |

|  |       |       |
|--|-------|-------|
| TECNOLÓGICAS   | _____ | _____ |
| Adoção cada vez maior de tecnologias regulamentadas para segurança alimentar | Alta  | +     |
| Diminuição no apoio à tecnologia e inovação                                  | Alta  | -     |
| A tecnologia reduz a necessidade de mão-de-obra                              | Média | -     |

Da análise PEST realizada conseguimos observar que os maiores problemas que envolvem a macro envolvente estão relacionados com a situação económica que a Europa e principalmente Portugal se debatem no momento.

O poder de compra dos consumidores é reduzido e durante os últimos anos temos assistido a um enorme número de insolvências que, para além de reduzirem o número de negócios e de dinheiro em circulação, aumentou o desemprego, a emigração, o que se traduziu na estagnação. Por outro lado os fatores político-legais surgem como uma resposta reativa à má situação económica que se vive e onde podemos constatar que os apoios a jovens agricultores e ao desenvolvimento dentro do setor agrícola são uma realidade. Apesar de pecar pelos prazos de pagamento e pela incapacidade de financiamento total aos jovens agricultores são ainda os investimentos realizados pela União Europeia que tornam possível gerar negócios que funcionem para além de uma produção para subsistência familiar. A taxa de inflação apresenta valores muito próximos de zero (0,27%) o que nos leva a temer que a curto prazo passemos a ter uma economia em deflação, o que significa uma queda nos preços dos produtos.

O mercado biológico apresenta-se fortemente representado na Europa, o que exige uma grande preparação e garantia de qualidade a que a Orange deverá corresponder. Nas variáveis socio-culturais os fatores negativos mais significativos são o facto de termos como principal competidor a Espanha, ou seja, o país vizinho é o maior produtor mundial (o mercado com maior força competitiva) e os números da

emigração que sofreram um aumento substancial, o que leva a uma diminuição considerável dos potenciais consumidores.

Em termos tecnológicos tem-se vindo a registar a criação de novos equipamentos de controlo de produções entre outros equipamentos que melhoram o agronegócio, no entanto os maiores problemas tecnológicos existentes são o facto de que o financiamento não permite grandes aquisições tecnológicas, para além de que os agricultores, com propriedades de pequena dimensão e menos aptos a funcionar com equipamento sofisticado continuam a produzir utilizando o modo convencional e rudimentar.

Como o processo biológico de produção não exige grandes sistemas tecnológicos, não permite a inclusão de Organismos Geneticamente Modificados (OGM) e procura responder societalmente ao fornecer maior número de empregos e condições à população, a variável tecnológica, apesar de negativa, não constitui uma ameaça à viabilidade do negócio.

Em termos gerais a macro envolvente é positiva pois os maiores problemas associados ao ramo de negócio em que a Orange está integrada são problemas de avanço e investimento tecnológico (a que a Orange combate estrategicamente dado que prescinde de um grande investimento tecnológico) e económico, dado que assolam o país e a sociedade portuguesa, mas que as políticas geradas e que procuramos utilizar em nosso favor surgem precisamente para combater a atual situação.

#### **4.7.2 – Análise ao Micro Ambiente**

##### **4.7.2.1 – As 5 forças de *Michael Porter***

##### **4.7.2.2 - Ameaça de Novos Concorrentes**

A possibilidade de surgirem novos concorrentes é alta. Com o novo plano designado Desenvolvimento Rural (DR) a vigorar de 2014 a 2019 para empreendimentos rurais estão criadas condições para que surjam novos *players* dentro

da produção e distribuição de citrinos no Algarve. Apesar dos apoios e do financiamento estabelecido pela PAC os novos investidores necessitem de algum fundo de maneio necessário para o início de atividade o que se torna uma barreira de entrada bastante significativa. A entrada possível para novos concorrentes surgirá muito provavelmente através de alianças com outros produtores ou fornecendo às cooperativas o produto para posterior distribuição.

#### **4.7.2.3 - Poder Negocial dos fornecedores**

Os principais fornecedores da Orange Made in Algarve possuem um poder negocial médio/alto. O substrato biológico necessário para uma produção de citrinos biológica é comercializado por poucas empresas, assim como adubos naturais, e são produtos de preço mais elevado que os adubos convencionais.. O preço da água irá aumentar 7% para o ano 2015, o que faz aumentar os custos fixos da produção. Os combustíveis sofreram atualmente uma queda de preços, o que faz perspetivar o seu aumento gradual a curto/ médio prazo.

A EDP lucrou menos no ano 2014 e reduziu o seu investimento em 15%, o que nos faz perspetivar a estagnação dos preços ou até mesmo uma subida considerável. Para o tratamento adequado e o controlo de qualidade será necessário contratar mão-de-obra especializada o que nos levará a investir em técnicos especializados.

#### **4.7.2.4 - Poder Negocial dos Clientes**

O poder negocial dos clientes é elevado. Os principais clientes são lojas de produtos biológicos e certificados, clientes de mercados, feiras tradicionais e temáticas, hotéis e restaurantes. Como a laranja biológica se tende a confundir com a laranja de produto convencional a estratégia deve recair sobre lojas de cariz biológico e frutarias com menor poder de negociar o preço, pois dentro das cadeias de supermercados a concorrência é mais elevada o que permite que a estratégia de preço utilizada pela venda de citrinos convencionais aumente o poder negocial deste tipo de clientes. Feiras temáticas como a SISAB em Lisboa, a IFEMA em Madrid e a FruitLogistica em Berlim são feiras estrategicamente seleccionadas pela Orange Made in Algarve dar a conhecer o seu produto.

Através destas feiras se estabelecerão contatos com investidores dos países estabelecidos como estratégicos para a exportação. Como a laranja é um produto perecível os clientes sabem que o produtor está sob pressão para encaminhar o seu produto e aumentar despesa, o que aumenta o seu poder negocial.

#### 4.7.2.5 - Ameaça de produtos substitutos

Com os novos hábitos de consumo o mercado biológico está caracterizado como um nicho de mercado. Portugal tem vindo a afirmar-se como um dos principais produtores de biológicos (acima da média europeia), pelo que se presume que o aparecimento de outros frutos de preço unitário mais baixo, produtos semelhantes tais como sumos, compotas, produtos industriais de sabor a laranja (ex: *snacks* biológicos enriquecidos com vitaminas) assumem-se como o manancial de produtos substitutos.

#### 4.7.2.6 - Rivalidade entre concorrentes

Apesar da Laranja do Algarve ser a única marca produtora e distribuidora de laranjas biológicas no Algarve existem uma série de pequenos produtores a operar junto dos pequenos mercados regionais. Dentro do mercado nacional, e considerando que a Orange Made in Algarve comercializa o mesmo produto que as cooperativas convencionais, são elas a Cacial, a Frusoal, as Frutas Martinho e a Frutalgoz, é de considerar que a rivalidade entre concorrentes é bastante elevada. Importante também é considerar que elas são as detentoras de grande parte da fatia de mercado e possuem muitos produtores a trabalhar para si, o que impossibilita concorrer pelo preço com tais cooperativas.

### 4.8 – Análise ao Ambiente interno

Para fazer uma análise entre a vantagem competitiva da empresa e a atratividade de mercado utilizamos o Modelo McKinsey dos quais identificamos, relativamente à atratividade do mercado onde a Orange made in Algarve atua, os fatores que indicamos em seguida:

- Dimensão atual do mercado de referência;
- Evolução do mercado de referência;

- Intensidade da concorrência;
- Barreiras à entrada;
- Imagem do setor;
- Perspetivas de inovação tecnológica;

A cada um destes fatores atribuímos os pesos indicados no quadro abaixo, dos quais os números foram indicados através da análise de informação disponível. Os indicadores são aplicados mediante uma escala de valor de 1 a 5, desde Muito Fraco/Muito Baixo (1), Fraco Baixo (2), Médio /Neutro (3), Forte/Alto/Elevado (4) e Muito Forte/Muito Alto/Muito Elevado (5).

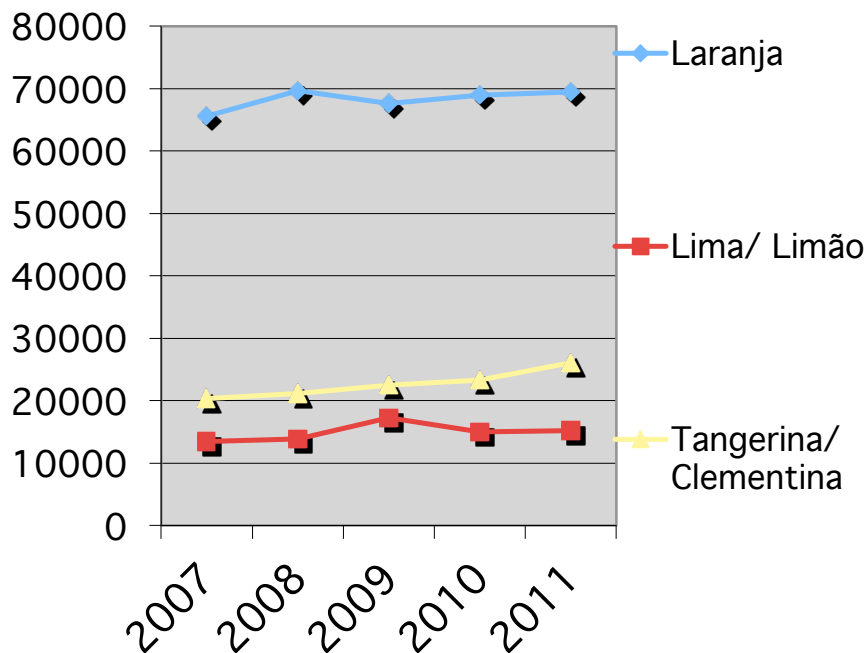
Esta análise pressupõe a referência a definição do mercado a que pertencemos comparando a vantagem competitiva que oferecemos ao segmento. Para tal, dividiu-se em dois grupos distintos, o mercado dos citrinos, nomeadamente laranja, lima e limão, tangerina e clementinas de produção convencional, e por outro lado a produção biológica da mesma gama de citrinos. Os dois grupos estão divididos de acordo com a dimensão de produção e área, certificação e natureza dos produtos:

- A. Mercado de citrinos em MPC**, unidades produtivas de citricultura produzida de modo intensivo cujo segmento de mercado corresponde ao setor da produção convencional de citrinos.
- B. Mercado de citrinos em MPB do Algarve**, unidades produtivas de citricultura produzida pelo método biológico, com certificação IGP, cujo mercado responde ao segmento biológico e certificado.

**Dimensão e sua evolução do mercado atual de referência:** No nosso estudo a variável reflete o crescimento da produção mundial de citrinos e os valores inerentes ao comércio internacional. A produção mundial de laranja aumentou, no triénio 2009-2011 cerca de 1.845.300 de toneladas (FAO, 2013), o que corresponde a uma taxa de crescimento de 0,03% ou seja, um crescimento lento.

Em Portugal tanto o valor da produção como dos hectares de plantio se mantêm estagnados (FAO, 2013). Na figura seguinte podemos ver a evolução da produção mundial dos citrinos, entre 2009 e 2011:

**Figura 12** - Evolução da produção Mundial de citrinos.



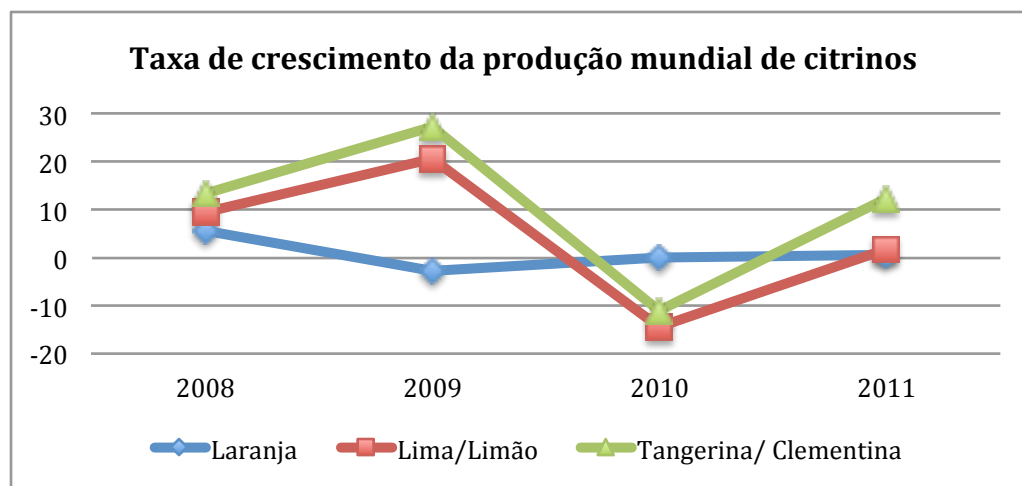
**Fonte:** FAO, 2013. Adaptado.

Em análise aos dados do mercado orgânico de citrinos constatou-se que no ano de 2011 o terreno em plantio era de 66.000 ha (Willer, 2014), o que corresponde a 0,8% da área total mundial de citrinos (FAO, 2014). Comparando os valores de área, em 2004 (28.500 ha) constatou-se que a taxa de crescimento foi de 57%, entre 2004 e 2011. Esta evolução deve-se ao facto do novo comportamento do consumidor, que crê encontrar nos alimentos orgânicos menos substâncias nocivas para o Homem e para o ambiente, sob critérios de sustentabilidade.

Da área total de citrinos orgânicos a nível mundial, 55% é destinada à produção de laranjas, 13% a limas e limões (Willer, 2014). No ano de 2012, 14% dessa área orgânica de citrinos correspondiam a áreas em conversão, o que deixa antever um aumento significativo da oferta de citrinos orgânicos a curto prazo (Willer, 2014).

Para mensurar a evolução do mercado de referência comparou-se as taxas de crescimento anuais da produção de citrinos entre 2007 a 2011 e que fazem parte da oferta da Orange Made in Algarve, representados na figura abaixo:

**Figura 21** - Gráfico das taxas de crescimento (%) da produção mundial de citrinos entre 2008 e 2011.



Fonte: Willer et al., 2014. Adaptado.

O peso da produção portuguesa de laranja representa 0,3% da produção total mundial (FAO, 2013). Analisando o gráfico é fácil perceber que não existem grandes oscilações dentro do mercado da laranja pois é o citrino com maior representação na produção mundial e constitui um mercado estabelecido.

A nível mundial, no ano 2011 assistimos a uma taxa de crescimento de 1% da produção de limões e laranjas, o que demonstra um aumento considerável comparativamente ao ano anterior, que tinha representado um crescimento negativo de -14,7% (FAO, 2013). A produção de limões e limas está perto da estagnação no território português, dado que entre 2009 e 2011 assistiu-se a um crescimento de produção na ordem dos 100.000Kg, o que equivale a um crescimento de 0,8% da produção nacional durante esse período (FAO, 2013).

Os citrinos de pequeno fruto como a tangerina e a clementina ganham importância na estratégia da Orange Made in Algarve pois a taxa de crescimento da produção mundial demonstra que, ao invés da produção de limas e limões, os citrinos de

pequeno fruto obtiveram uma taxa de crescimento de 10,4% no ano 2011. Não existem dados disponíveis da produção de citrinos em MPB, o que nos fez optar por comparar o crescimento que se tem feito notar dentro do aumento da área. Ao contrário do que acontece com a produção convencional que aumenta o valor da produção com a diminuição da área devido ao uso das novas tecnologias, a produção biológica tem vindo a registar um aumento de área de produção, do qual se pode constatar que é um mercado em franco crescimento.

A intensidade concorrencial engloba a diferenciação de mercado, a habilidade em competir com a concorrência e os preços que vigoram no mercado. O facto da Orange Made in Algarve investir na diferenciação do produto, através da certificação e garantia de qualidade, apostando no mercado orgânico de citrinos largamente em crescimento, através de uma estratégia de sustentabilidade territorial e ambiental e utilizando um packaging mais atrativo e amigo do ambiente, surge como modo de entrada para um mercado alargado, com um elevado nível concorrencial.

As barreiras à entrada para a produção de citrinos e nomeadamente da laranja são diversos e possuem um carácter médio a elevado. O sistema de financiamento europeu cobre vários encargos com a produção porém é necessário o produtor deter anteriormente um fundo de maneió significativo para que possa fazer o investimento e levar o projecto para diante.

As barreiras à entrada no negócio da produção de citrinos orgânicos prendem-se essencialmente com fatores como a contratação de pessoas com formação pois os cadernos de encargos estabelecem diversos tipos de limitações de acesso aos mercados, o controlo para impedimento da entrada de pragas, o fator climático de que dependem as produções e a integração tecnológica, necessária para permitir diferenciar não só produtos como otimizar produções, para além de reduzirem a necessidade de mão-de-obra. A tecnologia é uma forte barreira de entrada pois os investimentos dentro da área tornam-se muito elevados para os produtores singulares com pequenas dimensões de terreno. Para além disso, um investimento num plantio de citrinos significa três anos sem qualquer retorno de investimento.

A incapacidade de produzir qualidade e em grandes quantidades o financiamento dado a novos empreendedores não considera a constituição de novas Associações, financiando somente a agregação de produtores com cooperativas ou no caso de fusão entre organizações cooperativas.

Como os circuitos de distribuição se encontram saturados a colocação do produto torna-se também ela complicada, para além de que o produto, por enfrentar elevada concorrência, perde valor, torna-se um negócio pouco rentável senão existe capacidade para produzir com qualidade e diferenciado.

Os principais canais de distribuição já possuem um produto semelhante ao nosso, então torna-se essencial um maior investimento para a colocação do produto junto de novos clientes, o que se torna uma forte barreira de entrada. O contato com novos consumidores é primordial pois para que o negócio seja frutífero é essencial que se distribuam quantidades consideráveis. A procura de clientes internacionais é uma perspectiva de oportunidade para a venda a grosso.

A imagem do setor biológico a que corresponde o segmento de negócio da Orange Made in Algarve é associada a impactos positivos no meio ambiente e na saúde do Homem, enquanto o modo de produção convencional de citrinos encontra-se conectado a agressão ao ambiente e à saúde humana.

As perspectivas de inovação tecnológica é um fator preponderante para o grupo A, enquanto o grupo B apresenta uma dependência reduzida da tecnologia. No grupo B, a sua posição de vantagem está relacionada com a ausência de Organismos Geneticamente Modificados (OGM) através da tecnologia moderna, contando também que o segmento de mercado a que se responde exige sustentabilidade e proteção dos postos de trabalho a quem trabalha a terra.

Através das variáveis identificadas pelo modelo McKinsey para a análise do ambiente externo, foram definidos os indicadores mais relevantes que caracterizam o setor de mercado onde operamos e a vantagem competitiva que a nossa empresa apresenta no mesmo mercado. Um dos problemas detetados foi a ausência de dados

relativa à produção de citrinos orgânicos, no entanto para mostrarmos o seu crescimento utilizaram-se os valores correspondentes à área produzida. Como foi referido anteriormente, o método de produção convencional não apresenta uma produção significativamente superior ao método de produção biológico (Marreiros, 2008; Ferreira, 2009; Fernandes, 2009; Duarte et al., 2011) o que nos permite realizar uma estimativa bastante aproximada da realidade ao sabermos as áreas de produção e as respetivas percentagens das sub-fileiras. Os factores da atratividade de mercado encontram-se registados no quadro abaixo:

**Tabela 4-** Factores de atratividade do mercado.

| <b>FACTORES</b>                         | <b>PESO RELATIVO</b> |
|---|----------------------|
| Dimensão atual do mercado de referência | 20%                  |
| Evolução do mercado de referência       | 20%                  |
| Intensidade concorrencial               | 15%                  |
| Barreiras à entrada                     | 15%                  |
| Imagem do setor                         | 20%                  |
| Perspetivas de Inovação Tecnológica     | 10%                  |

**Fonte:** Lindon et al., (2000). Adaptado.

A tabela que apresentamos em seguida é o resultado da avaliação à atratividade dos mercados onde operam o Grupo A e o Grupo B.

**Tabela 5** – Atratividade dos mercados de produção de citrinos em MPC e MPB com certificação IGP.

| Dimensão atual do mercado de referência | Evolução do mercado |       | Intensidade Concorrencial |     | Barreiras à entrada |     | Imagem do setor |      | Perspetivas de inovação tecnológica |     | B <3 | M < 3 = | A 4  |      |
|---|---------------------|-------|---------------------------|-----|---------------------|-----|-----------------|------|-------------------------------------|-----|------|---------|------|------|
|   | P=0,2               | P=0,2 | P=0,15                    |     | P=0,15              |     | P=0,2           |      | P=0,1                               |     |      |         |      |      |
|   | C                   | V     | C                         | V   | C                   | V   | C               | V    | C                                   | V   |      |         |      |      |
| <b>A</b>                                | 3                   | 0,6   | 2                         | 0,4 | 4                   | 0,6 | 3               | 0,45 | 3                                   | 0,6 | 3    | 0,3     | 2,95 |      |
| <b>B</b>                                | 3                   | 0,6   | 3                         | 0,6 | 4                   | 0,6 | 3               | 0,45 | 5                                   | 1,0 | 2    | 0,2     |      | 3,15 |

Através da análise da tabela acima verificou-se que o Grupo B apresenta uma atratividade média, superior à baixa atratividade de mercado registada pelo grupo A. As maiores razões para esse facto estão principalmente relacionadas com a maior evolução do mercado correspondente ao grupo B, assim como a imagem positiva conotada ao setor. Estes fatores interligam-se na medida em que a evolução que se tem vindo a assistir no mercado de referência deve-se precisamente ao fato das preocupações de sustentabilidade ambiental e societal a que o grupo B corresponde.

Para além do carácter biológico, a identificação com o local significa para o cliente que o produto foi criado sob os desígnios do melhor know-how, criando uma relação bem mais familiar com a marca, e estes fatores privilegiam a imagem do setor.

Para analisar o ambiente interno utilizamos as variáveis identificadas pelo modelo Mckinsey no que concerne à posição competitiva da Orange Made in Algarve dentro do segmento de mercado (Lindon et al., 2000). Os fatores definidos pela McKinsey para definir a posição competitiva dentro do mercado são seguidamente enunciados:

- Quota de mercado relativa;
- Notoriedade;
- Qualidade total;
- Proteção contra imitações;
- Recursos Humanos;
- Rede de distribuição e marketing;
- Independência de apoios públicos;
- Eficácia da promoção;
- Capacidade de produção;

O método utilizado para mensurar a atratividade do mercado de atuação da Orange Made in Algarve será o mesmo para analisar a vantagem competitiva da empresa, através da escala de valores (1 a 5), em que (1) Muito Fraco/Fraco, (2) Médio/Neutro, (3) Forte/Alto/Elevado, (4) Muito Forte/Muito Alto/Muito Elevado.

A Quota de Mercado Relativa (QMR) é uma pecha no Modelo McKinsey para a análise que se fez pois não considera que ainda não opere no mercado. Considerando a concorrência analisada previamente, estimou-se que a Orange Made in Algarve será detentora de uma quota de mercado, no ano 2018, de 0,2% de produção e distribuição total de citrinos em Portugal.

A notoriedade e imagem da empresa serão um dos fatores de maior dedicação da Orange Made in Algarve, assente na qualidade do serviço prestado e em produtos originais. Dentro do mercado nacional a maioria dos citrinos biológicos vendidos em lojas regionais não possuem marca e nos supermercados a estratégia de comunicação é revela-se fraca. A estratégia definida procura angariar e fidelizar clientes em mercados externos, desenvolvendo uma política virada para o cliente.

A qualidade total da empresa é um dos principais focos diferenciadores do produto e dos serviços prestados. Os citrinos do Algarve são uma matéria-prima de excelência, porém o controlo de qualidade é um fator essencial para que, no que diz respeito à produção, todo o processo seja o mais eficiente possível, procurando

conquistar os níveis máximos de produtividade e qualidade. A certificação, o modelo de produção biológico e a definição de canais de distribuição vastos assim o indicam.

No que diz respeito aos trabalhadores definiu-se que todos os anos serão feitas análises às condições higiénico-sanitárias no trabalho, assim como ações de sensibilização e comunicação realizados e financiados pela Orange Made in Algarve junto dos stakeholders.

Os Recursos Humanos da Orange Made in Algarve são 3 funcionários que receberão formação na área do manuseamento e aprovisionamento dos citrinos para distribuição. A formação e informação fornecida aos aliados vizinhos da produção exigirá algum investimento da nossa parte.

A rede de distribuição e marketing será composta por canais de distribuição curtos primariamente. A distribuição da concorrência passa maioritariamente pelas grandes cadeias de supermercados, fornecidos através de cooperativas. No nosso caso o produto é colhido, transportado para o armazém da Orange onde será rotulado e aprovisionado, transportado pela distribuidora em processo de outsourcing, até chegar ao consumidor final. A estratégia de marketing a adotar pela Orange Made in Algarve engloba incorporar junto do produto uma embalagem de plástico biodegradável, estratégia diferenciadora que permita conceder valor ao produto e reforce a sua imagem perante a concorrência, que maioritariamente utiliza as caixas em cartão com o fundo em Girsac. O marketing aplicado na questão estratégica do naming visa familiarizar o mercado de exportação que fala ou entende inglês e que possua ligações a Portugal, através do nome Algarve. Como tal os mercados-alvo definidos tiveram em conta os mercados onde o consumo de produtos biológicos é maior e onde a incapacidade de produzi-los é elevada. Outros dos fatores tidos em consideração são os países com fortes conotações com Portugal, pelo volume turístico que fornecem ao nosso país e pelo número de emigrantes portugueses que aí vivem.

Os produtos da Orange Made in Algarve estão altamente preparados para se protegerem das imitações. A estratégia delineada impõe no mercado um produto único

com certificado IGP e o selo de produto biológico, para além da embalagem biodegradável altamente diferenciada ao que ao mercado dos citrinos diz respeito.

A Orange Made in Algarve surge através de um apoio comunitário fornecido pela União Europeia através das noramas reguladas pelas PAC. Este financiamento é a garantia e a possibilidade de poder investir-se num modelo de produção e criação da marca de distribuição. Caso este fundo não existisse seria muito difícil adquirir financiamento capaz de montar o negócio proposto pela Orange Made in Algarve, portanto a independência dos dinheiros públicos, na fase inicial do projecto revela-se muito baixa.

A concorrência da Made in Algarve utiliza pouca promoção dos seus produtos e serviços, no entanto já assistimos a alguns fornecedores com páginas oficiais na Internet, como método diferenciado para fornecimento do produto. Para além de toda estratégia virada para a promoção da qualidade do nosso produto, toda a estratégia estará virada para a importância que a nossa organização tem para o ambiente, para as pessoas (stakeholders e consumidores) e para o Algarve.

Um dos problemas aliados à citricultura do Algarve e que aparecem associados à Orange Made in Algarve prende-se com a capacidade de produção de modo a que seja possível dar uma resposta efetiva aos nossos clientes.

O processo mais delicado na estratégia da Orange Made in Algarve encontra-se no facto de, ao mesmo tempo que forma o seu produto laranja investe também na pesquisa de campo na tentativa de aliar vizinhos produtores que produzam citrinos biológicos de acordo com as requisições legais, e também investindo em terrenos baldios ou em agricultores que queiram converter as suas produções. A atuação a este nível surge como uma solução para os agricultores que não encontravam alternativas para os seus terrenos, rentabilizando-os, e para a Orange Made in Algarve que congrega produto para responder às exigências do negócio a que se submete.

A Investigação e o Desenvolvimento é quase rudimentar relativamente ao que se tem feito no Algarve. Este problema deve-se ao facto de existir pouco financiamento

no setor para o desenvolvimento e investigação, contudo a Orange Made in Algarve propõe um processo de parcerias, procurando encontrar soluções possíveis de criar desenvolvimento através de investigação e implementando-o na estratégia do negócio. Soluções passam pela oferta de estágios aos alunos da Universidade do Algarve, utilização de composto verde elaborado pela empresa ALGAR da região, disponibilização do espaço da empresa para visitas de estudo e para aplicação de investigação por parte dos alunos que se interessem pelo negócio da citricultura.

Na tabela seguinte apresentamos os factores inerentes e o seu peso relativo na Orange Made in Algarve:

**Tabela 6** – Factores da Vantagem Competitiva da empresa.

| FACTORES                         | PESO RELATIVO |
|----------------------------------|---------------|
| Quota de Mercado Relativa        | 5%            |
| Tendência de Preços              | 5%            |
| Custos Unitários                 | 5%            |
| Notoriedade e imagem da empresa  | 10%           |
| Qualidade total da empresa       | 10%           |
| Recursos Humanos                 | 5%            |
| Rede de distribuição e marketing | 10%           |
| Proteção contra imitações        | 10%           |
| Independência de apoios Públicos | 10%           |
| Eficácia da Promoção             | 15%           |
| Capacidade de Produção           | 10%           |
| I&D                              | 5%            |

Na tabela seguinte apresentamos os resultados das cotações conferidas aos fatores do ambiente interno na Vantagem Competitiva da empresa:

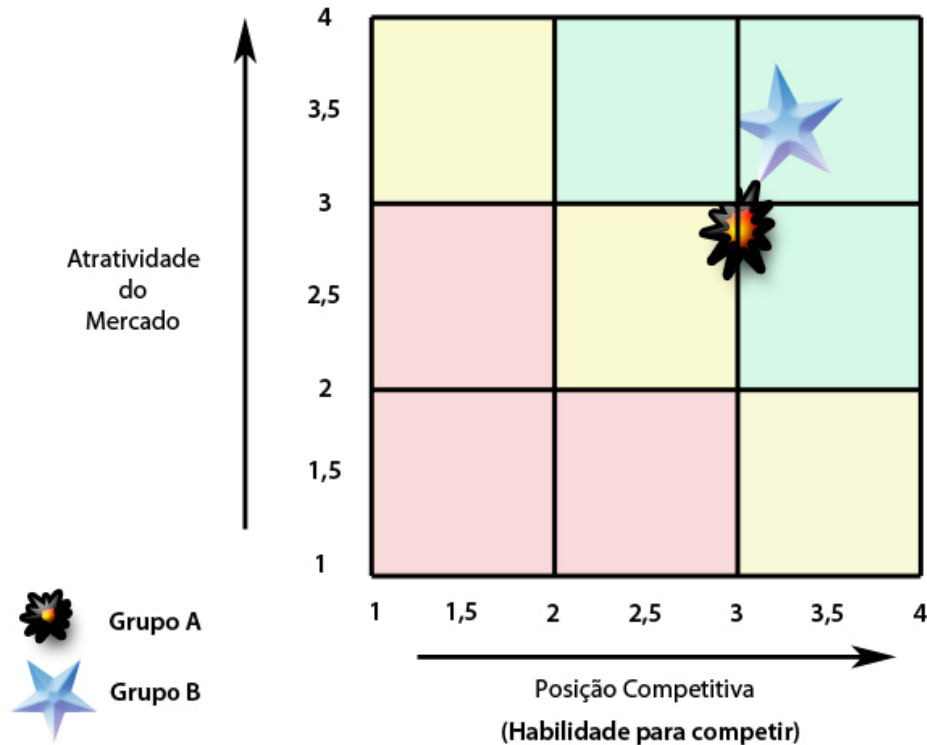
**Tabela 7** – Vantagem Competitiva da Orange Made in Algarve no mercado.

| FACTORES                         | Cotação (1 a 5) | Valor |
|----------------------------------|-----------------|-------|
| Quota de Mercado Relativa        | 2               | 0,1   |
| Tendência de Preços              | 3               | 0,15  |
| Custos Unitários                 | 2               | 0,1   |
| Notoriedade e imagem da empresa  | 4               | 0,4   |
| Qualidade total da empresa       | 4               | 0,4   |
| Recursos Humanos                 | 4               | 0,2   |
| Rede de distribuição e marketing | 4               | 0,4   |
| Proteção contra imitações        | 4               | 0,4   |
| Independência de apoios Públicos | 1               | 0,1   |
| Eficácia da Promoção             | 4               | 0,6   |
| Capacidade de Produção           | 4               | 0,4   |
| I&D                              | 2               | 0,1   |
| Total                            | —————           | 3,35  |

#### 4.8.1 - Aplicação do Modelo McKinsey

Com os resultados obtidos anteriormente na mensuração dos fatores do ambiente interno e externo relativos à atratividade do mercado e à vantagem competitiva da Orange Made in Algarve, aplicou-se um cruzamento de dados na matriz McKinsey, dividida em nove zonas. O cruzamento da informação disponibilizada pela análise às duas variáveis anteriormente feita permite-nos fazer uma leitura mais clara do posicionamento do negócio e quais as melhores estratégias a aplicar no seu desenvolvimento.

**Figura 22** –Modelo McKinsey aplicado à vantagem competitiva da Orange Made in Algarve e da atratividade dos mercados.



Ao analisar-se o gráfico constatou-se que o mercado pertencente ao grupo B é um mercado mais atrativo para a Orange Made in Algarve devido ao facto das vantagens competitivas que a empresa apresenta se tornarem adequadas ao mercado representado pela estrela azul. O quadrante onde se encontra o mercado do grupo B é pertença do segmento forte da matriz, o que indicia ser a melhor estratégia para a Orange Made in Algarve. O grupo A encontra-se no quadrante Médio-Forte, o que revela um mercado lucrativo e em crescendo (característico da indústria do mercado convencional de citrinos), mas desvantajoso relativamente à identidade e ao posicionamento que a empresa pretende obter.

#### 4.9 - Matriz BCG

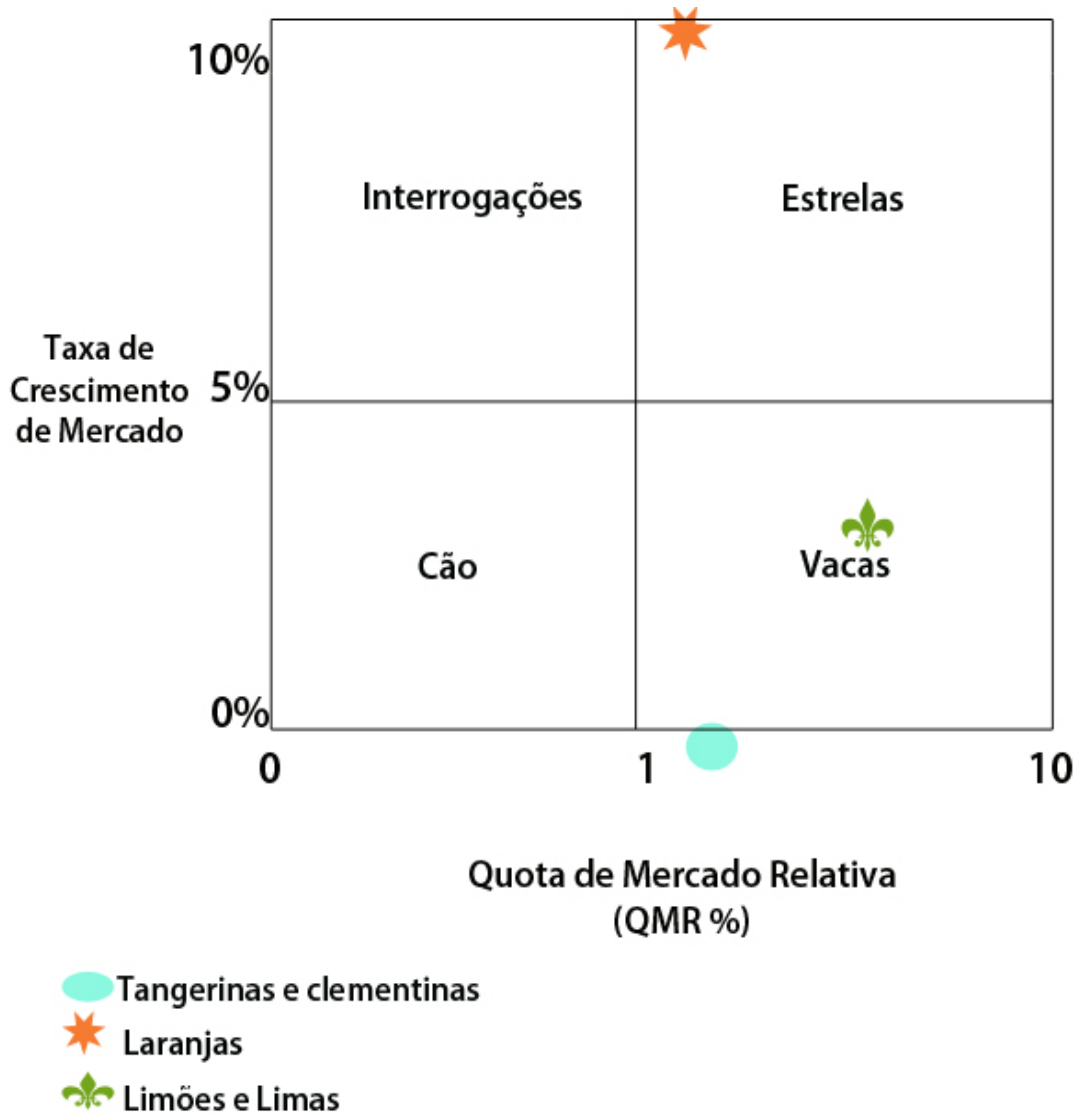
A Matriz BCG relaciona as taxas de crescimento de mercado com a participação relativa no mercado. Consoante o cruzamento desses dados as unidades

produtivas enquadram-se dentro de um setor diferente da matriz, do qual são retiradas ilações sobre quais as melhores estratégias a adotar para cada unidade de produção.

Devido ao facto da Orange Made in Algarve não se encontrar no mercado na atualidade e que a sua produção irá vingar somente em 2017, considerou-se que a empresa estabeleceu alianças com vizinhos que a permitiram alcançar volumes de produção de limão, limas, clementinas e tangerinas no mínimo idênticas às produções de 15 ha de laranja, que a fez integrar o mercado, contando ainda que pretendeu aumentar para o dobro o volume de laranjas inicial. Deste modo as quotas relativas de mercado serão calculadas partindo do pressuposto que a Orange Made in Algarve detém uma capacidade de produção de 650 toneladas de cada variedade de citrinos diferenciados para colocação no mercado. Assim, as quotas de mercado relativas foram calculadas dentro do mercado português, mas as taxas de crescimento dos mercados são relativas ao mercado internacional, mercado total onde se insere a Orange Made in Algarve.

Na figura 14 podemos ver a matriz BCG aplicada à Orange Made in Algarve:

**Figura 23** - Posicionamento das unidades de produção da Orange Made in Algarve segundo o Modelo BCG.



No quadrante “Estrelas” encontram-se a UEN laranja, pelo facto de possuir uma elevada taxa de crescimento e uma quota de mercado representativa, detida pela Orange Made in Algarve. Estas características revelam uma alta capacidade competitiva dos produtos em questão.

O quadrante “Estrelas” indica quais as unidades produtivas mais promissoras dentro da empresa, aos quais a empresa deve dedicar um forte investimento para

manter a competitividade e para desenvolver o seu potencial de crescimento dentro do mercado (Nunes e Cavique, 2001, citado por Santos, 2009).

As “Vacac leiteiras”, como referido anteriormente por Temmermann (2011), são UEN que fornecem lucros significativos para a empresa, lucro esse que deve ser investido no pagamento dos custos da empresa (Udo-Imeh et al., 2012) e na competitividade dos produtos “Estrelas”. Para que o produto laranja não perca o potencial competitivo no meio da forte concorrência que enfrenta, o mercado aliciante onde se insere deve ser explorado. As “Vacac leiteiras” são unidades estratégicas nucleares das empresas e atuam com liderança pelo custo e em economias de escala. O objectivo estratégico para estas UEN é gerar vendas e quota de mercado (Udo-Imeh et al., 2012).

#### 4.10 - Matriz de Ansoff

Após as análises feitas anteriormente elaboraram-se estratégias de desenvolvimento para cada UEN, com base no modelo de Igor Ansoff.

**Tabela 8** – Matriz de Ansoff aplicada à Orange Made in Algarve.

| <b>Estratégias de Ansoff</b>      | <b>TÁTICAS</b>   |
|-----------------------------------|--|
| <b>Penetração de Mercado</b>      | As UEN limas e limões são produtos que se assumem como a base da Orange Made in Algarve, o ganha pão (Hoyle, 2011, citado por Udo-Imeh, 2009). Dentro do segmento de mercado deve investir-se em Publicidade e na sua promoção para que não caia no esquecimento do consumidor. O incremento de vendas e a intensificação da distribuição são boas estratégias a aplicar nestas UEN. |
| <b>Desenvolvimento de Produto</b> | As laranjas encontram-se como produto estrela da Orange Made in Algarve. Como os produtos estrela lutam por uma estratégia de liderança entre um forte grau de concorrência, a sua estratégia nunca deve ser abandonada, com risco de ser ultrapassada e cair no esquecimento.<br><br>Como tal, a Orange Made in Algarve deverá investir na  |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
|                                   | penetração de mercado através de uma nova embalagem.   |
| <b>Desenvolvimento de Mercado</b> | As UEN clementinas e tangerinas encontram-se num mercado com crescimento negativo. Como os mercados externos apresentam um crescimento considerável a melhor estratégia a adotar passa pela aposta na exportação e internacionalização.  |
| <b>Diversificação</b>             | A Orange Made in Algarve é um novo player de mercado em que apresenta originalmente um produto com um mercado bastante concorrencial. Os novos mercados europeus, através do conhecimento da marca Orange Made in Algarve pelo produto laranja faz com que se abram portas para a entrada de novos produtos (citrinos biológicos). |

Todos os produtos estão assentes numa estratégia de qualidade por isso não concorrem pela quota de mercado. Os produtos tangerinas e clementinas tiveram um decréscimo de procura e produção em Portugal (-3,4%), porém o mercado internacional registou uma taxa de crescimento de (10,4%) em 2011, pelo que a estratégia a adotar para esta UEN será o desenvolvimento de mercado.

Como a Orange Made in Algarve procura entrar num mercado altamente competitivo e no caso das tangerinas e clementinas com crescimentos reduzidos, a estratégia comum que se adotou foi a diferenciação dos produtos. A estratégia de diferenciação surge como uma opção válida pois tornou os produtos da Orange Made in Algarve como únicos.

A estratégia pretende garantir qualidade ao consumidor quando agrega valor ao produto, concedendo-lhe certificação IGP, que ao mesmo tempo transmite ao consumidor a noção de sustentabilidade, cria no consumidor a associação de produto com região de origem, e transmite ao consumidor a confiança do know-how produtivo.

A crise que se faz sentir em Portugal tornou-se devastadora para o mercado dos citrinos de tal modo que a solução para vingar num mercado com estas características é necessária uma forte promoção e transmissão da imagem de uma marca forte e de qualidade.

## CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

### 5.1 – Estratégias de Desenvolvimento

As estratégias a implementar pela Orange Made in Algarve serão as seguintes:

- Proteção dos ativos intelectuais da empresa, incluindo a proteção da marca associada à sua identidade;
- Através do marketing relacional criar parcerias estratégicas com os vários *stakeholders* que possibilitem não só proteger a sua atuação dentro do mercado como do aparecimento de novos concorrentes. Estas mesmas parcerias terão como objectivo tornar a sua atuação o mais fiel possível ao posicionamento da marca dentro do segmento de negócio.
- Desenvolver planos de pesquisa das atividades de mercado que permitam À empresa conhecer tudo o que se faz de novo dentro do segmento de negócio da Orange Made in Algarve para que mantenha viva a notoriedade e evite o desfasamento da nossa posição no mercado.

- A criação do *site* na Internet que permita aos nossos consumidores consultarem a gama de produtos existentes e elaborarem encomendas através da área de cliente. A estratégia por nós delineada incumbe a utilização da Internet com dois objetivos: receber encomendas por parte das empresas a que se destina o nosso produto, e por outro lado para estar perto dos clientes através de estratégias de publicidade da Marca.
- A criação de uma carteira de clientes a quem daremos primazia dado que o nosso produto encara uma forte possibilidade de não conseguir responder a todos os consumidores devido ao esgotamento do *stock*.
- Para facilitar o conhecimento do produto irá ser inicialmente realizada uma campanha nos meios tradicionais de comunicação (nomeadamente em revistas da especialidade) para divulgação da marca e do produto.
- Como o mercado português não é o mais atrativo para o nosso produto e procurando a internacionalização baseada no valor do Algarve, a nossa empresa, sob um modelo faseado, irá procurar levar o nome do Algarve, da defesa dos produtores e do ambiente ao mercado europeu. Os países nórdicos (sem capacidade de produção devido às condições climatéricas), países com alto consumo de produtos biológicos e com uma elevada taxa de emigração portuguesa, avizinham-se (como mostra o estudo) como os maiores potenciais países clientes.
- Com o estabelecimento do negócio e dando resposta a nível nacional e internacional através do produto laranja biológica, a Orange Made in Algarve considera que uma das estratégias de desenvolvimento a adotar será a diferenciação de produtos oferecidos, optando logicamente pela diferente classe dos citrinos como o limão e as tangerinas ortanique, em linha com o segmento de negócio previamente estabelecido.

## 5.2 – Definição de Políticas de Implementação – O composto de Marketing

### 5.2.1 - Produto

**Laranja Biológica D. João** - O nosso produto exclusivo na fase inicial é a laranja biológica D. João (variável portuguesa da Valencia Late), pois partimos de uma pequena produção familiar de 15 hectares.

Com o estabelecimento no mercado (2019) pretende-se numa segunda fase lançar outros produtos certificados dentro da classe dos citrinos:

**Limões e limas biológicas** – Existe uma necessidade de mercado crescente relativamente a limões biológicos, todavia é um produto que possui um valor de mercado menor que a laranja, as suas utilidades são menores e como tal será um produto para uma segunda fase estratégica. Estes produtos têm tido uma taxa de crescimento estagnado, no entanto verificou-se que a maioria da distribuição de limas tem origem importada. A produção de limas biológicas surge então como um produto de desnatação pois tem a capacidade de concorrer com um preço um pouco menor ao grande mercado, acrescentando o valor de ser um produto sustentável. Uma contrariedade que surge no lançamento do produto é o facto de ser um produto não abrangido pela certificação IGP, ou seja, a estratégia de certificação IGP não pode ser aplicada a este produto. O mercado de limões e limas apresenta uma taxa de crescimento considerável, pelo que serão a segunda gama de produtos a ser lançado pela Orange Made in Algarve. Aliado ao segmento dos temperos, os limões e limas são produtos com uma força concorrencial média, pois os seus consumidores costumam ser fiéis ao produto e resistentes à mudança no que diz respeito a produtos substitutos. Com as características identificadas, os limões e limas serão o terceiro produto a ser incorporado na distribuição da Orange Made in Algarve.

**Tangerinas e clementinas biológicas**– Estes produtos são a segunda gama de produtos a ser desenvolvida pela empresa, fruto do investimento forte na comunicação para internacionalização. Com um crescimento razoável no mercado internacional (maior crescimento entre a gama de produtos, a nível mundial em 2011), as tangerinas

e clementinas servirão de campanha de lançamento para o mercado internacional. A nível nacional é um produto que mantém a área de produção estagnada e a produção reduzida, o que demonstra que é um produto que carece fortemente de valor agregado. Englobado na certificação Citrinos do Algarve, as tangerinas e clementinas serão um produto importante para conseguir suportar os produtos “Estrelas”, após a fiel criação de uma carteira de clientes do mercado externo. As tangerinas e clementinas serão o segundo produto a ser lançado pois permite arranjar uma solução ao problema da sazonalidade (período de venda é longo, entre Janeiro-Julho e Novembro-Janeiro, respetivamente), deixado em aberto pelo produto estrela. Apesar da quebra dos preços no ano transato a tangerina atinge valores de mercado idênticos à laranja (GPP, 2013), enquanto a clementina também apresentou um aumento de preços (GPP, 2013).

**Clementina** – A clementina é um produto muito apreciado e ao contrário da tangerina surge no final do ano civil, entre Novembro e Janeiro. No que diz respeito aos preços os seus valores cresceram de 2012 para 2013.

### **5.2.2 – Embalagem, acondicionamento e rotulagem**

A embalagem a utilizar nos produtos da Orange Made in Algarve são sacos de plástico biodegradável feitos através de amido. A empresa fornecedora será a Silvex, sediada em Benavente, que produz Biobags cuja principal característica é o facto de ser biodegradável.

A escolha de sacos biodegradáveis está delineada com o posicionamento da empresa, em que a sua escolha recai sob os pré-requisitos necessários para que a empresa seja legalmente considerada de carácter biológico.

Este packaging inovador que pretendemos utilizar no produto a ser distribuído nos supermercados, lojas e feiras terá como capacidade o volumen de 1Kg. Na estratégia de distribuição para escolas e restauração a embalagem a ser utilizada serão Biobags cujo tamanho seja mais reduzido.

Outras embalagens opcionais seriam as caixas de madeira que têm a funcionalidade de serem reutilizáveis, com plásticos de cobertura em girsac, ou caixas de cartão que apresentam um custo reduzido mas a sua utilização é feita apenas uma vez. O inconveniente das caixas de madeira é o seu continuado aplica danos na fruta, para além de que não servem o cliente de modo diferenciado dado que a maior parte da oferta aplica este tipo de embalagem para redução dos custos.

Na rotulagem dos produtos Orange Made in Algarve utilizar-se-á a inscrição de produto “bio”, uma referência à Ecocert (empresa de controlo e certificação biológico).

Desde o dia 1 de Julho de 2010 que a utilização do logótipo de produtos alimentares de carácter biológico a circular na União Europeia é obrigatório, bem como as indicações respeitantes a produtores e região produtora, variedade e categoria de produto.

**Figura 24** – A “Eurofolha”.



**Fonte:** Comissão Europeia, 2014.

A “Eurofolha” é o novo símbolo que identificará os produtos biológicos comercializados na Europa, a entrar em vigor a 1 de Julho de 2015.

O logótipo da Orange Made in Algarve também fará parte integrante do rótulo, o qual apresentamos em seguida:

Figura 25 – Logótipo da Orange Made in Algarve.



### 5.2.3 – Preço

O preço estabelecido tem em consideração a procura crescente tanto no mercado biológico como no de citrinos. Ao diferenciarmos o produto estamos a garantir qualidade, assim definiu-se o preço entre o valor que os consumidores estão dispostos a oferecer pelos produtos guiando-nos pelo preço de oferta da concorrência.

Como os produtos da Orange Made in Algarve se destinam a um segmento de mercado definido como mercado de nicho, devido à sua forte identidade, imagem e promessa de qualidade o preço define-se como premium. A estratégia de preço a utilizar será a desnatação com o intuito de obter o maior lucro possível da diferenciação conferida aos citrinos biológicos da Orange Made in Algarve.

Os lucros dos distribuidores concorrentes atingem, num processo normal, 36% da margem bruta. A Orange Made in Algarve consegue produzir os seus produtos, rotulá-los, certificá-los e distribuí-los por um valor de 0,32€/ kg (Anexo X). Como somos um novo player a entrar no mercado e não queremos correr o risco de não conseguir colocar o nosso produto, a Orange calculou o preço do seu produto em 40% da margem bruta, por se apresentar um produto diferenciado e com valor agregado que o distingue dos citrinos comuns.

Deste modo, apresentamos em seguida os preços do produto de lançamento a adotar no primeiro ano de vendas:

- Laranja D. João: 0,45€/Kgs (Mercado Nacional), 0,65€ (Exportação)

Os produtos que iremos adquirir no ano de 2018 e colocar nos mercados sob a marca de distribuição estimam-se pelos seguintes preços:

- Limão: 0,40€
- Tangerina: 0,46€
- Lima: 0,42€

Relativamente à exportação os custos variam, derivado principalmente pelos custos de transporte acrescidos. Numa viagem de 3000km o preço aumenta, em média, o custo de 0,18€/kg. Como tal, assumiu-se o cenário mais simples e considerou-se a mesma margem bruta de 40% como nos produtos para o mercado tradicional. Assim, no ano de 2018, e assumindo uma taxa de variação de 1,5%, os preços a aplicar (em kg) para exportação, por estimativa são os seguintes:

- Laranja D. João:0,64€
- Limão:0,59€
- Tangerina: 0.65€
- Clementina: 0.65€
- Lima:0,61€

#### **5.2.4 - Distribuição**

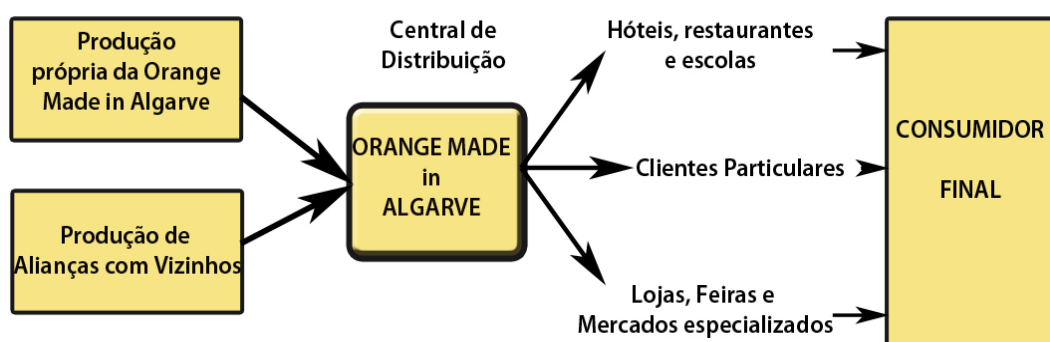
A estratégia de distribuição durante os primeiros 4 anos de existência consistirá num processo de outsourcing pelo facto da capacidade de produção ser reduzida.

A Orange Made in Algarve pretende estabelecer acordos com os seus clientes de lojas especializadas de caráter biológico, hotéis, mercados nacionais maioritariamente situados na região de Lisboa e nas cidades do Porto, Coimbra, Aveiro e Braga e em mercados internacionais de cariz orgânico.

Para o processo distributivo a Orange Made in Algarve espera criar boas relações com a AGROBIO, principal organizadora dos mercados de produtos biológicos no país.

Deste modo, a cadeia de distribuição é curta, pois a fruta é recebida pela central de distribuição, rotulada, embalada e aprovisionada, seguindo posteriormente para os nossos parceiros de negócio (distribuidores finais), até chegar ao consumidor.

**Figura 26** – Circuito de distribuição da Orange Made in Algarve.



A Orange Made in Algarve desenvolverá um forte investimento na comunicação e no contato direto com potenciais compradores. As feiras de Lisboa (SISAB), Madrid (IFEMA) e Berlim (FruitLOGISTICA) são locais estrategicamente importantes para a Orange Made in Algarve marcar presença.

### 5.3 - Concorrência

A concorrência direta da Orange Made in Algarve é composta por todas as empresas que produzem e comercializam citrinos como laranjas, limões, tangerinas e clementinas e limas.

A concorrência indireta é composta por todas as empresas que distribuem no mercado produtos que se consideram semelhantes ou substitutos aos citrinos biológicos.

A concorrência direta opera dentro do mercado biológico, nas lojas de produtos deste segmento, nos supermercados e nas feiras específicas. Para além disso, o consumidor compara os citrinos convencionais com os de origem biológica, portanto os distribuidores de citrinos convencionais são também considerados concorrência direta. Dentro da produção e distribuição encontramos as cooperativas e os pequenos produtores, na distribuição existem supermercados, lojas especializadas, feiras e mercearias. Dentro do setor as organizações que realizam a intermediação entre os produtores e as superfícies comerciais são as seguintes:

- Grupo Cacial – Cooperativa Agrícola de Citricultores do Algarve CRL
- Frutas Martinho, Lda;
- Frutalgoz, Sociedade Frutícola de Algoz;
- Frusoal - Frutas Sotavento Algarve, Lda;
- Frutarade;
- FrutAlgarve;
- Coopprobol;
- FarFruta;
- Tavifruta;
- Citripor;

As cooperativas enumeradas anteriormente estão sedeadas no Algarve, no entanto pertencem ao mercado mais três cooperativas de produção e distribuição de produtos biológicos, a NaturoCoop, a BioCoop e a Miosótis.

As cooperativas apresentam um elevado know-how dos processos do mercado de atuação, partilham alianças que os tornam players muito fortes a atuar no mercado. Como exemplo disso são os cada vez mais países a que as cooperativas conseguem responder, a Cacial tem como target o mercado espanhol, italiano, francês, alemão e polaco e atualmente iniciou o processo de exportação para a Líbia. A Frusoal escoia o seu produto maioritariamente para Espanha, França e Polónia e as Frutas Martinho Lda exportam para Cabo Verde, França, Alemanha, Itália, Letónia, Estónia, Lituânia, Ucrânia e Rússia.

Considerando as cooperativas agrícolas do Algarve com maior importância nos setores de produção e distribuição de citrinos há ainda a considerar os grandes distribuidores ou Hipermercados como o El Corte Inglés, Continente, Pingo Doce, Lidl, MiniPreço, Intermarché e Elclerc.<sup>19</sup>

As pequenas lojas regionais que distribuem localmente e que apresentam um produto tradicionalista, não certificado e sem marca são importantes de ser mencionados. Apesar da concorrência reduzida que os mercados locais apresentam é sempre importante tê-los em consideração dado que fazem parte do “desenho” da nossa estratégia de venda. Através da análise de um documento elaborado pela Sativa, com a designação dos produtores de laranja e dos seus métodos de produção, utilizado para análise daqueles que são concorrentes mas também, como será referido adiante, para a criação de alianças na produção.

Dentro da concorrência existe um player com um modelo de negocio muito semelhante ao que a Orange se propõe, a Laranja do Algarve, de José Mendonça. O que distingue o nosso produto da Laranja do Algarve é também o facto da nossa estratégia incluir uma maior oferta e uma comunicação mais dinâmica, assim como está delineada para entrar no mercado através de pontos de distribuição distintos desta

---

<sup>19</sup> Preços de mercado (Anexo 7)

empresa. A presença na Internet é o principal meio de comunicação e distribuição usado por José Mendonça, proprietário da empresa Laranja do Algarve.

Enquanto a nossa empresa se baseia em valores como a sustentabilidade, a responsabilidade e a autenticidade (apontando primordialmente ao mercado externo), o posicionamento da Laranja do Algarve apresenta como vantagem competitiva a rapidez “Na sua morada em 24 horas” (José Mendonça, 2010) utilizando como meio uma empresa de entregas.

Atualmente a Laranja do Algarve reduziu a produção para cerca mil árvores, devido à crise económica o “número de clientes reduziu drasticamente” (Mendonça, citado por Santos, 2009), assim como a equipa de trabalho, de três pessoas para apenas uma, pelo qual é importante concluir de que uma estratégia de rapidez de entregas não é a estratégia mais indicada para aplicar no mercado atualmente.

Dentro da concorrência indireta podemos destacar o Celeiro, Jardim Verde, a Bio Escolha, o Cais58, a Terra Pura, a BioAtlântico e o Segredo da Planta. A concorrência indireta surge de transformados que, a partir da matéria-prima sugerem uma melhoria de qualidade de vida e de saúde ao consumidor. São considerados concorrência indireta pois não vendem o mesmo produto que a Orange Made in Algarve mas sim derivados ou semelhantes que beneficiam o consumidor relativamente à sua saúde e à qualidade de vida.

A tipologia dos produtos da Orange made in Algarve agregado ao serviço de distribuição é diferenciador. Apesar de assistirmos a uma grande produção de citrinos no Algarve podemos denotar que muitos deles pertencem ao mercado sem apresentar imagem, certificação ou garantia de qualidade. A Orange Made in Algarve propõe rotular os produtos indiferenciados, conferir-lhe uma imagem, aplicar-lhe um packaging mais atraente e operar dentro do mercado com certificação IGP.

#### 5.4 – Alianças e Parcerias

Através da lista elaborada pela Sativa (2010) foi possível elaborar uma listagem de operadores de citrinos em modo de produção biológico no Algarve e com os quais pretendemos estabelecer parcerias para a aquisição de matéria-primas:

- Bio Desafios, Lda;
- Gijsbert Marinus Den Hertog;
- João Pedro Faro e Noronha Sanches da Gama;
- João Ricardo Gambôa Maló Rocha;
- José Manuel Mendes Simões;
- Maria do Carmo Arsénio Guerreiro;
- Pedro Nuno Romano Martinez;
- Rui Francisco Neves Dias;
- Vítor Manuel Reis Gomes;

Para a colocação do produto em postos de venda, a Orange Made in Algarve pretende criar parcerias estratégicas com as lojas de cariz biológico, bem como lojas e restaurantes da categoria. Os distribuidores finais identificados para colocação dos produtos da empresa são os seguintes:

- Bio Delícias;
- Miosótis;
- Loja Biológica;
- Supermercados Brio;
- Mercearia Bio;
- Kouve;
- Amor Bio;

## 5.5 - Consumidores

Os segmentos de consumidores que pretendemos atingir são os seguintes:

- Consumidores que tenham por hábito e cultura o consumo de produtos biológicos, nomeadamente frutas.
- Unidades de turismo que pretendam acrescentar qualidade aos serviços apresentados como unidades hoteleiras e de restauração.
- Apresentação em locais estratégicos de turismo no que confere a mostras de gastronomia portuguesa.
- Consumidores ocasionais que tenham experienciado um contato com a Orange Made in Algarve através de ações de promoção ou comercialização, como por exemplo provas em feiras, promoção em lojas ou da associação a outros produtos.
- Consumidores que visitam lojas alimentares da especialidade.
- Clientes particulares que procurem comprar por atacado.

## 5.6 – Serviço a clientes

A Orange Made in Algarve para conseguir fazer face à elevada concorrência direta e indireta precisará não só de apostar na qualidade dos produtos mas também na disponibilização de um serviço omnipresente. Para tal a Orange Made in Algarve irá construir uma página oficial na Internet ([www.orangemadeinalgarve.pt](http://www.orangemadeinalgarve.pt)), que permita aos clientes visitar a relação histórica do Algarve com as laranjas, a nossa localização e motivos de implementação, dar a conhecer a nossa equipa através de fichas técnicas e o modo como funciona todo o processo da cadeia produtiva.

Como pretendemos fidelizar prioritariamente os clientes mais do que procurar de modo incessante por novos o contato tem de ser fácil e acessível, pelo que a empresa

desenvolverá uma área de apoio ao cliente cujo link será [apoioacliente@madeinalgarve.pt](mailto:apoioacliente@madeinalgarve.pt) e que permita não só realizar encomendas mas também receber a informação das fases/etapas em que se encontra o processo da aquisição do produto. As encomendas só serão possíveis acima dos 1000 euros.

### **5.7 - Comunicação**

O investimento inicial em comunicação será utilizado para a promoção através de folhetos informativos acerca do produto, da região de origem, do posicionamento da marca e do modelo de negócio. Os folhetos terão que ser traduzidos para outras línguas, o que implica um valor adicional de investimento. Nos postos de prova e vendas, nomeadamente em mercados e feiras, a Orange Made in Algarve pretende apostar num merchandising apelativo, através da promoção de filmes que revelam toda a cadeia produtiva.

A maior aposta em comunicação será feita no site da Internet, pois como o nosso target são clientes que compram principalmente grosso, o site da Internet torna-se não só essencial para apresentar a empresa e o produto de modo mais eficaz como para permitir o processo de venda, a gestão e a fidelização do cliente.

A Orange Made in Algarve pretende investir 5.000 euros na estratégia de comunicação, contabilizando novos investimentos na mesma área no valor de 2.000 euros de dois em dois anos, sendo feito um investimento maior quando se dê o lançamento de novos produtos.

### **5.8 - Posicionamento**

O posicionamento da Orange Made in Algarve pretende transmitir qualidade, segurança e confiança.

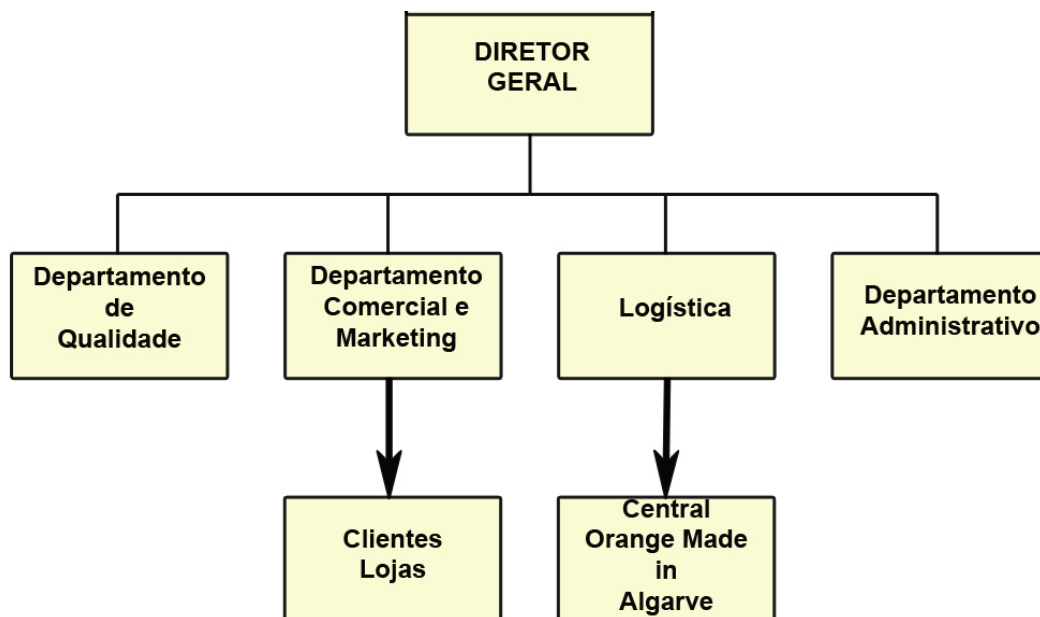
A Orange Made in Algarve procura ser uma marca de referência ao nível da produção e distribuição de citrinos para os exigentes consumidores biológicos.

A notoriedade da marca é um fator importante para a Orange Made in Algarve, dado que mantém um negócio especializado em citrinos, uma imagem forte e certificada, que valorizam os nossos produtos e ao mesmo tempo transmite confiança ao consumidor.

### 5.9 - Planeamento Organizacional

A empresa Orange Made in Algarve é uma empresa de ramo familiar, contando com três colaboradores, cujas áreas de atuação são a produção e prospeção para alianças e comercialização. A área comercial e marketing aparece coligada, a gestão da comunicação e carteira de clientes será feita através do sítio oficial da empresa.

Figura 27 – Plano Organizacional da Orange Made in Algarve.



Direção Geral – O director geral é o responsável máximo pela Orange Made in Algarve. Como se trata de uma microempresa ele assume as responsabilidades financeiras e as decisões são tomadas por este.

Departamento Administrativo – O departamento administrativo é o responsável pela rotulagem, embalagem e aprovisionamento dos produtos, confiscando e garantindo as condições de qualidade estipuladas pela União Europeia e pela empresa. A função

administrativa inclui igualmente o papel de controlo, registo e atualização das ações de formação no trabalho, comum a todos os trabalhadores.

Departamento Comercial e de Marketing – As responsabilidades pela compra de matéria-prima, gestão e colocação de produto no mercado são responsabilidades inerentes a este departamento. Cabe ainda a gestão e fidelização da carteira de clientes.

Logística – A logística trata-se da preparação das encomendas realizadas no armazém da central da empresa, o que com o aumento do volume de negócios numa fase posterior será o departamento a oferecer as primeiras contratações para funcionários Orange Made in Algarve. Como a estratégia pretende manter os frutos na árvore o maior tempo possível antes da entrega ao cliente, o armazém terá uma área de 300m<sup>2</sup>, suficiente para o processo de agregação de valor (colocação do rótulo, da embalagem e posteriormente o aprovisionamento).

Departamento de Qualidade - O departamento de qualidade requer formação para garantir que a matéria-prima adquirida pela Orange Made in Algarve apresenta a qualidade e características de produtos biológicos. Numa fase inicial, a Orange Made in Algarve procura realizar uma parceria estratégica com os técnicos e produtores da Universidade do Algarve para conseguir formar pessoas da empresa e deste modo agregar competências ao *know-how* da empresa. Entre outras responsabilidades podemos considerar o controlo dos aspetos legais respeitantes à segurança alimentar, a gestão dos tempos e prazos das encomendas conseguindo gerir o tempo de espera e o volume de cada venda da melhor maneira possível e também o apoio e preparação necessário à distribuição para garantir o trabalho profissional e correto.

### **5.10 - Processo Produtivo**

Os produtos da Orange Made in Algarve constituem a classe dos citrinos de origem biológica produzidos na região do Algarve. O produto “Estrela” da empresa é a Laranja Valencia Late (variedade portuguesa D. João) de origem biológica. Os novos produtos serão lançados após a empresa ter conseguido aliar produções

vizinhas. Assim, o processo de criação de alianças de produções vizinhas visam estabelecer o negócio de fornecimento de limões, limas, tangerinas e clementinas.

Com a agregação das produções vizinhas será essencial a Orange Made in Algarve investir so bum processo de leasing na compra de um camião de transporte de bens alimentares, pois o volume de negócios exigirá tal facto. No primeiro ano a produção será junto da central de distribuição o que evita transportes e custos fixos adicionais, o que se coaduna com os principios orgânicos da empresa.

## **5.11 – Mercado**

O mercado relevante da Orange Made in Algarve engloba as empresas do setor agroalimentar, hotelaria e instituições governamentais em Portugal na fase inicial, que consumam laranjas, limões e tangerinas cariz biológico, que tenham como característica a preocupação pela sustentabilidade ambiental e social. O processo de internacionalização visa conceder uma maior dimensão à Orange Made in Algarve dado que a concorrência interna é atroz, o mercado biológico é um mercado de nicho e os problemas económicos dos consumidores leva a que estes não comprem pela qualidade mas pelas estratégias de preço.

### **5.11.1 – Mercado Potencial e Disponível**

O mercado potencial da Orange Made in Algarve são os consumidores individuais, a indústria hoteleira e distribuidoras, numa fase primária em Portugal e posteriormente a nível internacional. Em Portugal existem cerca de 16000 restaurantes, o aumento no setor turístico foi relevante. O consumo médio de fruta em Portugal vem reduzindo nos últimos anos, contudo o consumo de laranja tem mostrado que, a pesar de ténue, o mercado da laranja continua em expansão.

## **5.12 - Opções Estratégicas Fundamentais**

A estratégia de mercado a adotar, através dos objectivos delineados pela empresa será uma estratégia de mercado de nicho. Com a ideia base de producir citrinos de

qualidade, biológicos e de conexão territorial, a Orange made in Algarve assegura aos consumidores a segurança e o controlo em todos os processos ao longo da cadeia produtiva.

O facto de apresentarmos um packaging produzido em plástico biodegradável revela a preocupação ambiental para além de que diferencia o modo de armazenamento conferido às frutas, dado que na maioria dos supermercados o embalamento das frutas é feito de modo universal.

Deste modo, a Orange Made in Algarve pretende garantir os clientes com maior poder de compra que exijam na qualidade na sua alimentação.

A empresa pretende dar uma resposta efetiva aos consumidores e conquistar novos mercados europeus, nomeadamente através da colocação dos nossos produtos nas principais cidades europeias de consumo biológico e que apresentem uma forte presença da emigração portuguesa.

As opções estratégicas a adotar revelam uma estratégia de diferenciação de produto, de acordo com as 5 forças competitivas de Michael Porter.

## **5.13 – Plano Financeiro**

### **5.13.1 – Pressupostos Gerais**

O horizonte temporal do projecto é de 10 anos, o ano de arranque será o ano de 2015 pois é o ano de aprovação do projecto, tornando-se assim o ano zero.

Através da análise de mercado e por via de extrapolação e previsão da evolução económica traçamos um cenário base adoptando uma posição conservadora.

A vida do projecto foi implementada a três anos justificando-se esta escolha pelo facto do projecto ter vindo a ser entregue para os apoios PRODOR do ano de 2014 e vir a ser implementado no ano de 2015. Considerando que as variáveis não se alterem significativamente, a empresa iniciará a atividade de distribuição no ano de 2017 e alcançará o VAL positivo a partir de 2020.

### 5.13.2 – Mapa do Investimento

Considerando os valores orçamentados pelos fornecedores e pela estratégia delineada, o projecto prevê os seguintes investimentos ao longo dos anos:

Tabela 9 – Mapa do Investimento.

| Investimento                        | 2015   | 2016 | 2017  | 2018 | 2019   | 2020 | 2021  | 2022 | 2023   |
|-------------------------------------|--------|------|-------|------|--------|------|-------|------|--------|
| <b>Imobilizado Incorpóreo</b>       |        |      |       |      |        |      |       |      |        |
| Despesas de Instalação              | 121,50 |      |       |      |        |      |       |      |        |
| Despesas de I&D                     | 5.000  |      | 2.000 |      | 2.000  |      | 2.000 |      | 2.000  |
| <b>Total Imobilizado Corpóreo</b>   | 126.50 |      | 2.000 |      | 2.000  |      | 2.000 |      | 2.000  |
| <b>Imobilizado Corpóreo</b>         |        |      |       |      |        |      |       |      |        |
| Equipamento de Transporte           |        |      |       |      | 30.000 |      |       |      | 30.000 |
| Equipamento Administrativo          | 5.000  |      |       |      | 1.000  |      | 1.000 |      | 1.000  |
| <b>Total Imobilizado Incorpóreo</b> | 5.000  |      | 1.000 |      | 31.000 |      | 1.000 |      | 31.000 |
| <b>Total Investimento</b>           | 131.50 |      | 3.000 |      | 33.000 |      | 3.000 |      | 33.000 |

O montante inicial a ser gasto no ano 0 do projecto (2015) ascende ao valor de 131,500, resultado não só da implementação da Central de distribuição como do investimento no plantio inicial da produção. Assumiu-se um investimento I&D de 5.000, sendo feito um reforço extra de dois em dois anos de 2.000 euros, e considerou-se necessário renovar os equipamentos administrativos de 4 em 4 anos, para evitar que estes se tornem obsoletos.

No ano de 2019 realizar-se-á um investimento em leasing para a aquisição de um camião de transporte de bens alimentares para a central. Até lá, os transportes serão feitos através de um préstimo de serviços em *outsourcing*. O imobilizado incorpóreo diz respeito ao investimento a fazer no sítio da Internet.

A cobertura do investimento é feito pelos subsídios fornecidos ao abrigo do projecto PRODER e pelo programa jovens agricultores (Anexo 6), para além do capital próprio, que ascende a 10.000 euros.

### 5.13.3 – Fornecimento de Serviços Externos

**Tabela 10** – Fornecimento e serviços externos.

| FSE                      | Valor Mensal | 2015     | 2016      | 2017      | 2018       | 2019      | 2020     |
|--------------------------|--------------|----------|-----------|-----------|------------|-----------|----------|
| Subcontratos Produção    |              | 2400     |           |           | 54,760     | 68,035    | 68,091   |
| Subcontratos Transportes | 700          |          |           | 8,400     | 8,652      | 8,912     | 9,242    |
| Electricidade            | 160,00       | 1 920,00 | 1 977,60  | 2 036,93  | 2 098,04   | 2 160,98  | 2 225,81 |
| Combustíveis             | 300,00       | 3 600,00 | 3 708,00  | 3 819,24  | 3 933,82   | 4 051,83  | 4 173,39 |
| Água                     | 392,00       | 4 704,00 | 4 845,12  | 4 990,47  | 5 140,19   | 5 294,39  | 5 453,23 |
| Rendas e Alugueres       | 12           | 144,00   | 148,32    | 152,77    | 472,05     | 486,21    | 500,80   |
| Comunicação              | 250          | 3,000    | 3,090     | 3,182,70  | 8,195,45   | 8,441,31  | 8,694,55 |
| Seguros                  | 20           | 240      | 247,20    | 254,62    | 786,75     | 810,35    | 834,66   |
| Deslocações/Estadias     | 400          | 4.800    | 4,944     | 5,092,32  | 13,112,73  | 13,506,11 | 13,911   |
| Embalagem e Rótulo       |              |          |           | 19,500    | 21,440     | 22,969    | 25,133   |
| Publicidade e Propaganda | 500          |          | 6,180     | 8,180     | 8,425,4    | 10,425,4  | 10,738,2 |
| Limpeza e Higiene        | 50           | 600      | 618       | 636,54    | 655,64     | 675,31    | 695,56   |
|                          |              |          |           |           |            |           |          |
| Total FSE                |              | 36,688   | 38,994,64 | 95,604,08 | 174,600,12 | 179,785,4 | 215,179  |
| IVA                      |              | 4,946,64 | 5,095,04  | 5,665,25  | 8,579,78   | 9,239,0   | 9,516,2  |
| FSE + IVA                |              | 41,634,6 | 44,089,68 | 101,269,3 | 183,179,9  | 189,024,4 | 224,695  |

Os custos de Fornecimento e Serviços Externos (FSE) apresentam a embalagem e rotulagem no com o preço unitário de 0,05€, correspondente a um quilograma (1Kg). As despesas de maior representatividade advêm precisamente do transporte, o que equivale a um preço médio de 1,25€ por km, o que acresce ao preço do produto final, no primeiro ano de vendas cerca de 0,096€/kg.

As despesas de publicidade e propaganda assumem um valor de 6,000 euros no primeiro ano de exercício, pois a empresa pretende realizar um forte investimento na sua promoção e na promoção dos seus produtos. Posteriormente esse valor será acrescido de 3% no ano seguinte, contando que de dois em dois anos está planeado uma injeção de 2,000 euros, referente a novas campanhas que promovam a notoriedade da marca.

#### **5.13.4 - Volume de Negócios**

Para calcular o volume de negócios considerou-se a taxa de variação de preços 1,5%, para a exportação 2% pois o mercado internacional apresenta um crescimento maior que o mercado nacional. Estes são os valores estimados após análise de comercialização efetuada. A entrada de novos produtos será feita apenas em 2018 devido ao fato da empresa não possuir financiamento para poder investir em matérias-primas. Deste modo a opção estratégica divide o lançamento em três etapas, começando com a Laranja D. João e posteriormente as tangerinas, clementinas, os limões e finalmente as limas.

O volume do primeiro ano de distribuição (2017) foi considerado apenas de 317,500 Kg, o que equivale a 47% da produção total expectável para o primeiro ano. O facto de se apostar num volume reduzido de vendas deveu-se ao facto de se considerar o primeiro ano da empresa e ela não dispor de quota de mercado, bem como é uma forma de proteger a empresa de valores que pudessem ser considerados irrealistas.

O investimento em matérias-primas será aplicado sempre que necessário, considerando as nuances de mercado. Se a procura for grande, os nossos custos também serão maiores, o que torna maior o investimento necessário em matérias-primas e embalagens.

**Tabela 11** – Volume de Negócios.

| VENDAS  |      |      |         |         |         |         |
|---|------|------|---------|---------|---------|---------|
| MERCADO NACIONAL                                | 2015 | 2016 | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
| Laranja Valencia Late                           |      |      | 148 500 | 165 600 | 168 912 | 176 04  |
| Quantidades vendidas                            |      |      | 330 000 | 360 000 | 367 200 | 374 544 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas       |      |      |         | 2%      | 2%      | 2%      |
| Preço Unitário                                  |      |      |         | 0,45    | 0,46    | 0,46    |
| Limão   | 0    | 0    | 0       | 44 000  | 46 002  | 46 922  |
| Quantidades vendidas                            |      |      | 0       | 110 000 | 112 200 | 114 444 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas       |      |      |         |         | 2,00%   | 2,00%   |
| Preço Unitário                                  |      |      | 0,00    | 0,00    | 0,40    | 0,41    |
| Tangerina e clementina                          | 0    | 0    | 0       | 16 560  | 17 258  | 17 603  |
| Quantidades vendidas                            |      |      | 0       | 0       | 36 000  | 36 720  |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas       |      |      |         | 2,00%   | 2,00%   | 2,00%   |
| Preço Unitário                                  |      |      | 0,00    | 0,00    | 0,46    | 0,47    |
| Lima  | 0    | 0    | 0       | 23 100  | 24 123  | 24 605  |
| Quantidades vendidas                            |      |      | 0       | 0       | 55 000  | 56 100  |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas       |      |      |         |         | 2,00%   | 2,00%   |
| Preço Unitário                                  |      |      | 0,00    | 0,00    | 0,42    | 0,43    |
|   |      |      |         |         |         |         |
| VENDAS  | 2015 | 2016 | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
| EXPORTAÇÃO                                      |      |      |         |         |         |         |
| Laranja Valencia Late, Tangerinas e Clementinas | 0    |      | 169 000 | 211 200 | 234 500 | 265 200 |
| Quantidades vendidas                            |      | 0    | 260 000 | 320 000 | 350 000 | 390 000 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas       |      | 0%   | 0,00%   | 2,00%   | 2,00%   | 2,00%   |
| Preço Unitário                                  |      | 0,00 |         | 0,65    | 0,66    | 0,67    |
| Lima e Limão                                    | 0    | 0    | 0       | 90 000  | 97 600  | 103 540 |

|   |   |   |         |         |         |         |
|---|---|---|---------|---------|---------|---------|
| Quantidades vendidas                      |   |   | 0       | 0       | 150 000 | 160 000 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas |   |   |         |         | 2,00%   | 2,00%   |
| Preço Unitário                            |   |   | 0,00    | 0,00    | 0,60    | 0,61    |
|   |   |   |         |         |         |         |
| TOTAL                                     | 0 | 0 | 169 000 | 301 200 | 332 100 | 368 740 |

|                                |     |   |         |         |         |         |
|--------------------------------|-----|---|---------|---------|---------|---------|
| VENDAS                         |     |   |         |         |         |         |
| MERCADO NACIONAL               | 0   | 0 | 148 500 | 249 260 | 256 295 | 265 167 |
| VENDAS                         |     |   |         |         |         |         |
| MERCADO INTERNACIONAL          | 0   | 0 | 169 000 | 301 200 | 332 100 | 368 740 |
|                                |     |   |         |         |         |         |
| TOTAL                          | 0   | 0 | 317 500 | 550 460 | 588 395 | 633 907 |
| IVA VENDAS                     | 23% | 0 | 0       | 34 155  | 57 330  | 58 948  |
|                                |     |   |         |         |         |         |
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS       | 0   | 0 | 317 500 | 550 460 | 588 395 | 633 907 |
| IVA                            | 0   | 0 | 34 155  | 57 330  | 58 948  | 60 988  |
|                                |     |   |         |         |         |         |
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA | 0   | 0 | 351 655 | 607 790 | 647 343 | 694 895 |

### 5.13.5 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário

Tabela 12 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário.

|                                 |        |        |        |         |         |         |
|---------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
|                                 | 2015   | 2016   | 2017   | 2018    | 2019    | 2020    |
| Necessidades de Fundo de Maneio |        |        |        |         |         |         |
| Reserva Tesouraria              | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000  | 15 000  | 15 000  |
| Clientes                        |        |        | 58 609 | 101 298 | 107 890 | 115 818 |
| Inventários                     | 10 000 |        | 2 458  | 8 933   | 9 570   | 10 472  |
| Estado                          | 5635   |        |        |         |         |         |
|                                 |        |        |        |         |         |         |
| TOTAL                           | 30 635 | 15 000 | 76 068 | 125 232 | 132 461 | 141 288 |
| Recursos Fundo Maneio           |        |        |        |         |         |         |
| Fornecedores                    |        | 29 159 | 7 348  | 22 427  | 50 628  | 52 920  |

|                                 |        |           |           |          |          |          |
|---------------------------------|--------|-----------|-----------|----------|----------|----------|
| Estado                          |        |           | 232       | 9 524    | 12 226   | 12 319   |
| TOTAL                           | 29 159 | 7 581     | 31 952    | 62 854   | 65 239   | 73 534   |
| Fundo Maneio Necessário         |        | 1 475     | 7 419     | 44 116   | 62 378   | 67 221   |
| Investimento em Fundo de Maneio |        | 1 475     | 5 944     | 36 696   | 18 262   | 4 844    |
| ESTADO                          | -5 635 | 232       | 9 524     | 12 226   | 12 319   | 12 776   |
| SS                              |        | 1 102,86  | 1 113,89  | 2 402,09 | 2 426,11 | 2 450,37 |
| IRS                             |        | 502,25    | 507,27    | 1 063,60 | 1 074,23 | 1 084,97 |
| IVA                             |        | -7 239,66 | -1 388,76 | 6 058,69 | 8 726,01 | 8 783,77 |

Ao ser determinado o Fundo de Maneio Necessário constatou-se que as necessidades de investimento são, ao longo do período (à exceção de 2016) sempre superiores aos recursos financeiros. As necessidades de exploração indicam-nos que os clientes são quem apresenta maior peso, pelo que decidiu-se adotar um prazo médio de recebimento de 2 meses. No que concerne aos recursos para exploração do negócio, os fornecedores das matérias-primas são quem possui maior expressão, facto resultante do prazo estabelecido para pagamento de 2 meses.

### 5.13.6 – Mapa de *Cash Flows* operacionais.

**Tabela 13** – Mapa de Cashflows Operacionais

|   | 2015     | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|---|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Meios Libertos do Projecto              |          |         |         |         |         |         |
| Resultados Operacionais(EBIT) x (1-IRC) | -155 11  | -82 094 | 42 243  | 98 327  | 121 370 | 122 8   |
| Depreciações e amortizações             | 13 750   | 14 533  | 15 783  | 16 067  | 9 233   | 5 453   |
| Provisões do exercício                  |          |         |         |         |         |         |
|   | -141 361 | -67 561 | 58 027  | 114 393 | 130 603 | 128 2   |
| Inv./Des. em Fundo Maneio               |          |         |         |         |         |         |
| Fundo de Maneio                         | -1 475   | -5 944  | -36 696 | -18 262 | -4 844  | -532    |
| Cash Flow de Exploração                 | -142 837 | -73 505 | 21 330  | 96 131  | 125 760 | 127 679 |

|                           |          |          |          |          |          |         |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| Inv./Des. em Capital Fixo |          |          |          |          |          |         |
| Capital Fixo              | -123 900 | -3 000   | -6 500   | -3 000   | -8 500   | -2 000  |
|                           |          |          |          |          |          |         |
| Free Cash Flow            | -266 737 | -76 505  | 14 830   | 93 131   | 117 260  | 125 679 |
|                           |          |          |          |          |          |         |
| Cash Flow Acumulado       | -266 737 | -343 241 | -328 411 | -235 280 | -118 020 | 7 659   |

Através da análise concluiu-se que os *cash flows* de exploração são sempre positivos, à exceção dos anos 2015 e 2016, facto explicado por serem dois anos de investimento sem qualquer retorno. O investimento feito inicialmente adicionado à produção própria da Orange, ao investimento nas embalagens, na certificação, nos custos de transporte e no leasing para a compra do camião de transportes são os fatores principais pelo facto do *cash flow* acumulado pela empresa se tornar positivo somente no ano de 2020.

Importa referir que os *cash flows* de exploração sofrem um aumento reduzido somente 1.919€

**5.13.7 – Demonstração de Resultados Previsional.****Tabela 14** – Demonstração de Resultados Previsional.

|   | 2015     | 2016     | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|---|----------|----------|---------|---------|---------|---------|
| Vendas e serviços prestados                                       |          |          | 317 500 | 550 460 | 588 395 | 633 907 |
| CMVMC   | 120 000  |          | 29 500  | 107 200 | 114 844 | 125 664 |
| FSE   | 30 688   | 38 995   | 95 604  | 174 600 | 179 785 | 215 179 |
| Gastos com pessoal  | 55 377   | 55 931   | 120 288 | 121 491 | 122 706 | 123 933 |
| EBITDA  | -193 065 | -94 925  | 72 108  | 147 169 | 171 060 | 169 130 |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização                     | 13 750   | 14 533   | 15 783  | 16 067  | 9 233   | 5 453   |
| Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões) |          |          |         |         |         |         |
| EBIT (Resultado Operacional)                                      | -206 815 | -109 459 | 56 324  | 131 102 | 161 827 | 163 677 |
| Juros e rendimentos similares obtidos                             |          |          | 4 028   | 5 066   | 5 928   | 6 911   |
| Juros e gastos similares suportados                               | 17 743   | 28 393   |         |         |         |         |
| Resultados antes dos impostos                                     | -224 558 | -137 852 | 60 353  | 136 168 | 167 755 | 170 588 |
| Imposto sobre o rendimento do período                             |          |          |         |         | 467     | 42 647  |
| Resultado líquido do Período                                      | -224 558 | -137 852 | 60 353  | 136 168 | 167 288 | 127 941 |

Ao analisar-se a demonstração de previsão de resultados constatou-se que os resultados são no conto geral positivos com exceção dos dois primeiros anos de atividade, após o investimento em plantio levado a cabo pela Orange Made in Algarve. Os resultados líquidos no ano de 2020 ficaram estimados em 127,941€, explicado pelo aumento de vendas que se gerou também através da internacionalização.

**5.13.8 – Balanço Previsional.**

**Tabela 15 – Balanço Previsional.**

|                                     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019      | 2020      |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| <b>ATIVO</b>                        |          |          |          |          |           |           |
| Ativo não corrente                  | 110 150  | 98 617   | 89 333   | 76 267   | 75 533    | 72 080    |
| Ativos fixos tangíveis              | 73 950   | 63 050   | 51 700   | 39 900   | 37 400    | 36 180    |
| Propriedades de investimento        | 35 200   | 34 400   | 36 300   | 35 200   | 36 800    | 35 400    |
| Ativos Intangíveis                  | 1 000    | 1 167    | 1 333    | 1 167    | 1 333     | 500       |
|                                     |          |          |          |          |           |           |
| Ativo Corrente                      | 30 635   | 15 000   | 651 537  | 848 965  | 979 371   | 1 128 553 |
| Inventários                         | 10 000   |          | 2 458    | 8 933    | 9 570     | 10 472    |
| Clientes                            |          |          | 58 609   | 101 298  | 107 890   | 115 816   |
| Estado e Entes públicos             | 5 635    |          |          |          |           |           |
| Caixa e depósitos bancários         | 15 000   | 15 000   | 590 469  | 738 734  | 861 910   | 1 002 265 |
| Total Ativo                         | 140 785  | 113 617  | 740 870  | 925 232  | 1 054 905 | 1 200 633 |
|                                     |          |          |          |          |           |           |
| Capital Próprio                     |          |          |          |          |           |           |
| Capital Realizado                   | 5 000    | 5 000    | 15 200   | 15 200   | 15 200    | 15 200    |
| Reservas                            |          | -224 558 | -362 409 | -302 057 | -165 889  | 1 400     |
| Outras variações no capital próprio | 131 600  | 131 600  | 131 600  | 131 600  | 131 600   | 131 600   |
| Resultado líquido do período        | -224 558 | -137 852 | 60 353   | 136 168  | 167 288   | 127 941   |
| Total do Capital Próprio            | -87 958  | -225 809 | -155 257 | -19 089  | 148 200   | 276 141   |
|                                     |          |          |          |          |           |           |
| <b>PASSIVO</b>                      |          |          |          |          |           |           |
| Passivo Corrente                    | 297 991  | 437 776  | 31 952   | 62 854   | 65 706    | 116 181   |
| Fornecedores                        | 29 159   | 7 348    | 22 427   | 50 628   | 52 920    | 60 758    |
| Estado e Entes públicos             |          | 232      | 9 524    | 12 226   | 12 786    | 55 423    |
| Financiamentos                      | 268 832  | 430 196  |          |          |           |           |

|                                      |         |         |          |        |         |         |
|--------------------------------------|---------|---------|----------|--------|---------|---------|
| Obtidos                              |         |         |          |        |         |         |
| Total Passivo                        | 297 991 | 437 776 | 31 952   | 62 854 | 65 706  | 116 181 |
|                                      |         |         |          |        |         |         |
| Total Passivo +<br>Capitais próprios | 210 033 | 211 967 | -123 305 | 43 765 | 213 906 | 392 322 |

Através da análise ao Balanço Previsional pode concluir-se que o capital próprio aumenta com o progredir dos anos, tendo na fase inicial do processo contado com o investimento ProDeR e programa Jovens Agricultores a fundo perdido, que subsidiaram o projecto em 90.000 euros e 40.000 euros, respetivamente, acrescentando o valor subsidiário de apoio aos agricultores, no valor de 200€/ha de terreno, o que ascendeu a 2.400€. O resultado do passivo agregado com os capitais próprios negativo no ano 2017 demonstra que diversificar a gama de produtos é essencial para a sobrevivência de empresa, pois a dependência de um só produto em anos menos produtivos na agricultura podem causar perdas bastante avolumadas.

### 5.13.9 – Avaliação do Projecto/ Empresa

Tabela 16 – Avaliação do Projecto/ Empresa

| Perspetiva do Projecto               | 2015     | 2016    | 2017     | 2018     | 2019    | 2020    | 2021       |
|--------------------------------------|----------|---------|----------|----------|---------|---------|------------|
| <b>Free Cash Flow to Firm</b>        | 266 737  | -76 505 | 14 830   | 93 131   | 117 260 | 125,679 | 1, 318, 36 |
| <b>WACC (%)</b>                      | 1,72     | -2,42   | 11,65    | 11,67    | 11,70   | 11,72   | 11,72      |
| <b>Factor de actualização</b>        | 1        | 0,976   | 1,089    | 1,217    | 1,359   | 1,518   | 1,518      |
| <b>Fluxos actualizados</b>           | -266 737 | -78 405 | 13 613   | 76 551   | 86 289  | 82 780  | 8278       |
|                                      | -266 737 | -345 14 | -331 529 | -254 978 | 168 69  | -85 909 | 69132      |
| <b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>     | 691.324  |         |          |          |         |         |            |
|                                      |          |         |          | -36%     | -12%    | 1%      | 35%        |
| <b>Taxa Interna de Rentabilidade</b> | 35,30%   |         |          |          |         |         |            |
| <b>Pay Back Period</b>               | 0 anos   |         |          |          |         |         |            |

Ao avaliar-se o projecto denotou-se que o Valor Atual líquido (2020) atinge os 691.324 euros o que revela a viabilidade do projecto. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) apresenta também um valor positivo de 35,30%. Como a Orange Made in Algarve não é uma sociedade nem possui empréstimos bancários nem particulares, o valor do pay back period assinala 0 anos.

### 5.13.10 – Análise Económico-Financeira/ Principais Indicadores

Os principais indicadores económicos permitem garantir que os resultados alcançados pela análise financeira anteriormente realizada é coerente, assim como permite tirar algumas conclusões sobre a evolução do negócio.

**Tabela 17** – Principais Indicadores Económicos.

| Indicadores económicos                    | 2015   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Taxa de crescimento                       |        |       |       | 73%   | 7%    | 8%    |
| Rentabilidade Líquida sobre o crédito     |        |       | 19%   | 25%   | 28%   | 20%   |
|   |        |       |       |       |       |       |
| Indicadores Económico-Financeiros         |        |       |       |       |       |       |
| Retorno do Investimento (ROI)             | -160%  | -121% | 8%    | 15%   | 16%   | 11%   |
| Rendibilidade do Activo                   | -147%  | -96%  | 8%    | 14%   | 15%   | 14%   |
| Rotação do Activo                         | 0%     | 0%    | 43%   | 59%   | 56%   | 53%   |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) | 255%   | 61%   | -39%  | -713% | 113%  | 46%   |
|   |        |       |       |       |       |       |
| Indicadores Financeiros                   |        |       |       |       |       |       |
| Autonomia Financeira                      | -62%   | -199% | -21%  | -2%   | 14%   | 23%   |
| Solvabilidade Total                       | 47%    | 26%   | 2319% | 1472% | 1605% | 1033% |
| Cobertura dos encargos                    | -1166% | -386% |       |       |       |       |

|                                 |         |         |         |         |         |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| financeiros                     |         |         |         |         |         |         |
|                                 |         |         |         |         |         |         |
| Indicadores de Liquidez         |         |         |         |         |         |         |
| Liquidez Corrente               | 0,10    | 0,03    | 20,39   | 13,51   | 14,91   | 9,71    |
| Liquidez Reduzida               | 0,07    | 0,03    | 20,31   | 13,36   | 14,76   | 9,62    |
|                                 |         |         |         |         |         |         |
| Indicadores de Risco de Negócio |         |         |         |         |         |         |
| Margem Bruta                    | 150,688 | -38 995 | 192 396 | 268 660 | 293 766 | 293 064 |
| Grau de Alavanca Operacional    | 73%     | 36%     | 342%    | 205%    | 182%    | 179%    |
| Grau de Alavanca Financeira     | 92%     | 79%     | 93%     | 96%     | 96%     | 96%     |

A solvabilidade total da empresa compara os capitais próprios de uma empresa com os capitais alheios associados a ela. No caso da Orange Made in Algarve o investimento foi realizado através do fundo de maneo detido pelos promotores e pelos apoios da Política Agrícola Comum ao abrigo da União Europeia, pelo que se constata que a solvabilidade da empresa é sempre positiva.

A autonomia financeira é negativa nos primeiros 4 anos da empresa, fruto do mega investimento realizado e suportado por subsídios, porém a partir do ano 2019 apresenta uma autonomia de 14% e obterá um crescimento estimado em 9%, no ano 2020. Deste modo concluiu-se que a Orange Made in Algarve não necessita de investimentos financeiros externos.

A liquidez apresenta valores positivos mas reduzidos nos primeiros dois anos, melhorando significativamente a partir de 2017. Os valores de liquidez identificados

permitem realizar os pagamentos de curto prazo, no entanto será necessário um maior fundo de maneiio capacitado para qualquer emergência.

A margem bruta é sempre superior a todos os valores do resultado operacional (EBIT), o que permite alcançar estes valores para o Grau de Alavanca Operacional. O Grau de Alavanca Operacional permite analisar os efeitos causados por variações ao nível da atividade operacional. Como podemos constatar o grau de alavanca financeira em 2018 torna-se menor que a alavanca operacional do ano anterior, que demonstra que o aumento dos custos fixos e o investimento em matérias-primas são suportadas pelo lucro, por isso a margem não denota variações entre 2018 e 2020, fixando-se nos 96%.

Após análise dos indicadores financeiros conclui-se que a empresa apresenta indicadores favoráveis para obter sucesso.

## CAPÍTULO VI – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO E CONCLUSÕES

### **6.1 - Requisitos legais para Implementação**

Para a implementação da Orange Made in Algarve é essencial analisar a legislação portuguesa existente sobre a implementação de empresas no ramo da produção e distribuição agro-alimentar, informação que podemos aceder através da página ooficial do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas.

O método de produção biológico implica práticas da agricultura biológica que se encontram legisladas pela União Europeia.

O Programa Desenvolvimento Económico e Regional (PRODER) é instrumento estratégico e financeiro que serve o desenvolvimento rural, em vigor de 2007 a 2013, aprovado pela União Europeia, Decisão C(2007)6159, de 4 de Dezembro (Ministério da Agricultura, 2014).

O regulamento em vigor lançado pela Comissão Europeia (CE) nº 834/2007 do Conselho de 28 de Junho de 2007 de alteração ao pré-existente (CEE) nº 2092/91, diz

respeito à produção biológica e à rotulagem dos produtos biológicos a ser comercializados dentro do espaço europeu (Anexo 3)

A forma jurídica da Orange Made in Algarve é a de empresário em nome individual por não existir um mínimo obrigatório para o capital social e por não existir separação entre o património pessoal e o património do negócio, pelo que será possível agregar os bens de território de produção à atividade económica.

## **6.2 - Planos de Contigência**

Os planos de contigência são construções de cenários sobre o futuro da sociedade ao qual se insere a empresa. A partir da construção destes cenários (Worst Case ou o pior cenário, o cenário base ou Base Case e o Best Case, ou melhor cenário) é possível analisar quais as melhor opções a tomar para a continuidade da empresa.

### **6.2.1 - *Worst Case***

No pior cenário a austeridade continuará a ser política. O défice público continua acima do estipulado pela Comissão Europeia, a taxa de inflação passa a taxa de deflação, o que sugere uma maior oferta que procura. As taxas de juro sobem consideravelmente e não há a criação de novos negócios nem incentivo ao consumo. As dívidas externas dos países centrais europeus continuam a subir, e como resultado os cortes financeiros e o menor investimento farão com que o poder de compra seja também reduzido, o que prejudicará a longo prazo e devido ao menor turismo o nome do Algarve.

A situação da Rússia provoca um bloqueio comercial, onde a Rússia fecha negociações com os seus parceiros comerciais europeus.

Assumindo um cenário desta natureza a Orange Made in Algarve seria obrigada a repensar a sua estratégia, servindo os mercados locais e renegando a Internacionalização para uma fase posterior. O investimento é nulo e não surgem novos produtores que invistam em métodos biológicos de produção, nem a criação de produtos novos e diferenciados com base em citrinos. Neste panorama não se

alcançaria um volume de produção que tornasse possível o crescimento da empresa para mercados externos, o que levava a empresa a agir localmente, através de redução de custos e de um menor investimento feito ao nível de diferenciação do produto.

### **6.1.2 - Base Case**

O crescimento em Portugal é reduzido, quase estagnado. Prevê-se um crescimento mais significativo para o próximo ano, apesar dos cortes orçamentais em quase todos os setores. A Europa estreita relações com a Rússia e o investimento no apoio a relações comerciais com aquele país é reduzido. A Europa toma medidas de investimento financeiro e começam a crescer novos negócios. O setor das energias sofre uma estagnação, o que permite à Orange Made in Algarve começar a planear em investir em painéis solares que alimentem energeticamente a Central Distribuidora, bem como o seu plantio. Através do novo programa de desenvolvimento rural novas apostas são feitas na agricultura sustentável e aparecem novos produtores a que a Orange Made in Algarve proporá alianças. O seu crescimento gradual permitirá criar novas estratégias que farão a Orange Made in Algarve ser a maior distribuidora de citrinos biológicos do Algarve em 2030.

### **6.1.3 - Best Case**

A União Europeia investiria fortemente nos países membros, disponibilizando crédito a taxas de juro baixas, que incentivassem o crescimento. Com a criação do maior número de negócios novos postos de trabalho seriam criados e o consumo aumentava. A taxa de inflação ao subir tornava possível à Orange Made in Algarve negociar os seus produtos a um preço mais avolumado, logo conquistando mais lucro que utilizaria para investir na sua estratégia de negócio, através de mais apoios aos produtores, aumentando a frota e investindo em energias renováveis para os redutos da empresa.

As relações entre a Rússia e a União Europeia melhoravam significativamente e encontrávamos naquele país um grande cliente comercial para colocação dos nossos produtos.

## CONCLUSÃO

Assumindo um crescimento exponencial da empresa nos mercados, a Orange Made in Algarve investiria na sua frota comercial, deixando de parte a contratação de um serviço de *outsourcing*, o que permitia um contacto direto entre cliente e empresa a cada distribuição que fosse feita. Nestes parâmetros, com o aparecimento de novos produtos e modos de processamento de citrinos biológicos explicados pela grande inovação tecnológica, a Orange Made in Algarve estabeleceria novas alianças com produtores desses produtos transformados (ex: Vinho de Laranja), para a sua distribuição e colocação no mercado.

A nossa estratégia assenta em vantagens competitivas como a agricultura biológica e o *marketing* de território, claramente vocacionados para um segmento de nicho de mercado através da diferenciação de citrinos.

A citricultura é um setor de crescimento, apesar desse crescimento ser um crescimento residual. Sob a perspectiva de mercado alcançada após a realização deste projecto, a Orange Made in Algarve, sob os desígnios da Comissão Europeia, coloca no mercado um produto sustentável e de valor agregado, atuando num segmento que, (ao invés da citricultura intensiva, com um crescimento residual) apresenta taxas de crescimento consideradas interessantes para a implementação do projecto.

O processo de criação de uma Organização de Distribuidores, inicialmente proposto como um dos objectivos do Plano de Negócios tornou-se insustentado devido ao não- financiamento por parte da União Europeia para a formação de novas organizações com esta forma jurídica. A solução encontrada pela Orange Made in Algarve foi a proposta de alianças a parceiros produtores e a requisição de um serviço de transportes em *outsourcing*.

Através da análise às diferenças entre modelos de produção constatou-se que a única característica considerada menos atrativa nos citrinos em MPB é a cor menos

intensa do produto. Como as características apontadas pelos consumidores como as mais relevantes na decisão de compra do produto são semelhantes entre os métodos de produção, considerou-se que a certificação e o novo *packaging* serão boas estratégias de valorização do nosso produto.

O produto limas biológicas não é considerado citrino IGP na região do Algarve, o que impossibilitaria aplicar esta estratégia a este produto. Contudo, como o mercado nacional apresenta uma carência deste produto, considerou-se que a distribuição deve ser feita comunicando a sua origem biológica e territorial, características essas inerentes a toda a gama de oferta da Orange Made in Algarve.

A empresa apresenta uma saúde financeira que nos permite concluir que o negócio é viável, sendo o VAL de 691,324 e a TIR de 35,30% no ano de 2021.

Os mercados considerados mais atrativos para o processo de internacionalização da Orange Made in Algarve são a Alemanha, a França e o Reino Unido, devido ao facto de serem os países maior importadores de citrinos e ao mesmo tempo de produtos biológicos. As razões que não nos permitem considerar a Rússia como parceiro primordial para a internacionalização da empresa é o facto da grande distância que nos separa e que exigia um grande volume de encomendas para que o negócio se tornasse rentável.

Os países prioritários da União Europeia anteriormente referidos ganham articulação importância pois são eles que fornecem o maior número de turistas a Portugal e onde estão localizados os maiores centros de emigração portuguesa. A colocação da marca Orange Made in Algarve nestes pontos de venda é estrategicamente mais viável, pois as suas características comunicativas fariam com que o target reconheça familiaridade na marca.

## BIBLIOGRAFIA

Aher, Satish B., Sengupta B., Bhaveshanada S. 2012, *Organic Agriculture: Way towards sustainable development*, ARPN Journal of Science and Technology, Vol.2, ICESR, ISSN 2225-7217 p.318, disponível em <http://www.ejournalofscience.org> (Consultado a 12 de Setembro de 2014).

American Marketing Association (AMA) 2014, *Definition of Marketing*, disponível em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, (Consultado a 8 de Agosto de 2014).

Amor Bio, <http://www.amorbio.pt>.

Anuário Agrícola Informação de Mercados 2013, Frutos frescos e Secos, Gabinete Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura e do Mar, Disponível em <http://www.gpp.pt/pbl/Monog/anuario2012.pdf>. (Consultado a 12 de Abril de 2014).

Anuário Agrícola Informação de Mercados, Gabinete Planeamento e Políticas 2013. Frutos frescos e Secos, disponível em: [http://www.gpp.pt/pbl/Period/AnuarioAgricola\\_2013.pdf](http://www.gpp.pt/pbl/Period/AnuarioAgricola_2013.pdf). (Consultado em 24 de Agosto de 2014).

Archer, G. P.; Sanchez, J. G., Vignali, G and Chaillot, A. 2003, Latent consumers' attitude to farmers' markets in North West England. *British Food Journal* 105: 8, p.487-497.

Baker, M. J. 2003, *The Marketing Book*, 5ª edição, Butterworth Heinemann, Oxford.

Beterraba, Loja local de distribuição de produtos biológicos, <http://www.beterraba-tavira.com>

Bicho, Sandra Isabel Salvador 2009, *Plano de Negócios: SweetBio*, p.14-17, Instituto de Ciências do Trabalho e da Empresa, ISCTE Business School, Lisboa;

BioCoop, Produtos de Agricultura Biológica, [www.biocoop.pt](http://www.biocoop.pt)

Bioino, <http://www.bioino.pt/site/>.

Carroll, A.B. & Schwartz, Mark S. 1991, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* p.39-48, Business Horizons (USA), disponível em [http://www.pupilbay.com/homework\\_data/pb101506-4.pdf](http://www.pupilbay.com/homework_data/pb101506-4.pdf)

(Consultado a 2 de Maio de 2014);

Carvalho, Catarina P. P., Londoño-Londoño, J. 2012, Industrialización de cítricos y valor agregado, Cítricos: cultivo, poscosecha e Industrialización, Serie Lasallista Investigación y Ciencia, Antioquia Colombia, capítulo 11, p.334-335.

Campomar, Marcos Cortez 2006, *Pesquisa em Marketing e seus problemas versus Pesquisa de Marketing*, Gestão.Org, Revista Electrónica de Gestão Organizacional, Vol.4, p.213, No 2, mai/Ago.

CERTIS, Controlo e Certificação, Lda, disponível em [http://certis.pt/site/index.php?option=com\\_content&view=article&id=23%3Aigp&catid=10%3Amodos-de-producao&Itemid=50](http://certis.pt/site/index.php?option=com_content&view=article&id=23%3Aigp&catid=10%3Amodos-de-producao&Itemid=50)

Chér, R. 2002, *O meu próprio negócio*. Negócio Editora, São Paulo.

Cippola, Fábio, Gimba, R. 2009, *Vantagem Competitiva: Revisitando as ideias de Michael Porter*, Revista Online Administradores.com- o portal da Administração dez. disponível em <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/> (Consultado em 20 de Setembro de 2014).

Comissão Europeia, Logótipo de produtos biológicos [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/index\\_pt.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/index_pt.htm), legislação europeia de produção biológica [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/eu-legislation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/eu-legislation/index_en.htm), regras para importação e exportação de produtos biológicos [http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/eu-rules-on-trade/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-policy/eu-rules-on-trade/index_en.htm), Regulamentos de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0834&from=PT>

Couto, N. 2010, “Produtos Tradicionais algarvios sujeitos a imitações”, *Jornal do Algarve*. Disponível em <http://expresso.sapo.pt/produtos-tradicionais-algarvios-sujeitos-a-imitacoes=f594910> . (Consultado a 2 de Abril de 2014)

Cremonesi, G. O. G., Pizzinatto, N. K., Giuliani, A. C., Spers, V. R. E., Oswaldo, Y. C. 2013, As indústrias de produtos orgânico, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos, *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo Vol.9, n.17 p.345-362, jan-jun, disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc> (Consultado a 12 de Julho de 2014).

Cristóvão, A., Koehnen, T., Strecht, A. 2001, *Produção Agrícola Biológica em Portugal: Evolução, Paradoxos e Desafios, Agroecologia e Desenvolvimento Rural e Sustentado*, Porto Alegre, v2, n.4, Out/Dezembro 2001, p.37- 42, disponível em [http://taquari.emater.tche.br/docs/agroeco/revista/ano2\\_n4/revista\\_agroecologia\\_ano2\\_num4\\_parte09\\_artigo.pdf](http://taquari.emater.tche.br/docs/agroeco/revista/ano2_n4/revista_agroecologia_ano2_num4_parte09_artigo.pdf) (Consultado a 14 de Abril de 2014)

de Noronha Vaz, Eric., de Noronha, T., Nijkamp, P., 2013, *An Exploratory Landscape Metrics Approach to Agricultural Changes: Applications of Spatial Consequences for the Algarve, Portugal*, Tinbergen Institute Discussion Paper, No. 13-140/VIII ECONSTOR, *Der Open Access Publikationsserver der ZBW- Leibniz Informationszentrum Wirtschaft*, em cooperação com Tinbergen Institute, (Amesterdão e Roterdão), disponível em <http://hdl.handle.net/10419/87551>, (Consultado a 22-05-2014)

Dinis, A., 2004, *Territorial Marketing: A useful tool for competitiveness of rural and*

*peripheral areas*, 44th European Congress of ERSA, Universidade do Porto, p.8-12, Ago/p.25-29.

Directorate Co-operative and Enterprise, Department of Agriculture, Forestry and Fisheries 2011, *Development Agricultural Business Plan Guidelines*, Pretoria, República da África do Sul, disponível em [www. Daff.gov.za](http://www.Daff.gov.za), (Consultado a 10 de Dezembro de 2013).

Duarte, Amílcar M. Marreiros 2012, *Breves Notas Sobre a Citricultura Portuguesa*, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade do Algarve, AGROTEC, disponível em [https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2775/1/2012-Breves%20Notas%20sobre%20a%20Citricultura%20Portuguesa-Pages40to44fromAGROTEC-3\\_2012.pdf](https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2775/1/2012-Breves%20Notas%20sobre%20a%20Citricultura%20Portuguesa-Pages40to44fromAGROTEC-3_2012.pdf). (Consultado a 17-10-2013), jun.

Dyck, J. & Pollack, S., 2014, *Why Has Orange market Declined?*, Departamento de Agricultura (EUA), Serviço de Pesquisa Económica, disponível em <http://www.ers.usda.gov/amber-waves/2008-april/why-has-japan's-orange-market-declined.aspx#.VAyXfJXv1-w>, (Consultado a 18 de Maio de 2014).

Ecocert Group, Organismo de controlo e certificação, <http://www.ecocert.pt>.

European Commission 1999, *European Spatial Development Perspective (ESDP): Towards Balanced and Sustainable Development of the Territory of the European Union*, Maio.

Fernandes, Maria M. 2009, Ensaio de Citrinos em Modo de Produção Biológico, Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e Pescas, Patação, dez.

Fernández-Companioni, A. & Calvente-Suárez, D. 2014, Una Mirada novedosa de la planeación estratégica en una empresa industrial, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Centro de Estudios de Investigaciones Económicas Aplicadas, Universidad de Oriente, Cuba, ISSN 2218-3639. Vol. V, disponível em <http://ojs.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/3785> (Consultado em 10-07-2014), jan.

Ferreira, G. M. & Carneiro, P. del Peloso 2011, Plano de Negócios: Revisão Teórica e Adequação a Micro e Pequenas empresas, *Pragmática: Revista Académica dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Marketing da Faculdade CCAA*, ISSN 2178-7409, Vol.2, disponível em [http://www.faculdadeccaa.com.br/wp-content/uploads/2013/12/PRAGMATICA\\_VOL2.pdf#page=87](http://www.faculdadeccaa.com.br/wp-content/uploads/2013/12/PRAGMATICA_VOL2.pdf#page=87) (Consultado a 22 de Agosto de 2014).

Ferreira, J. 2009, *A Agricultura Biológica em Portugal e no Mundo, As Bases da Agricultura Biológica Tomo 1 - Produção vegetal*, Faro, Edibio, p.31-34, p.100-102.

Ferreira, Luísa Cristina B. 2010, Ach Brito: Born Again Global, Tese (Mestrado em Economia e Gestão Internacional), disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/45326/2/LUSA%20BILBER.pdf>, (Consultado a 4 de Junho de 2014).

Filho, Theophilo A. S., Paes-de-Souza, M., Barbosa, Flávio L. 2014, Atividades de marketing e produção de frutas em Rondônia, *Revista do Centro de Ciências Naturais e Exatas-UFSC*, Santa Maria, *Revista Monografias Ambientais – REMOA*, e-ISSN 2236 1308–vol.14, No2: Março, disponível em <http://dx.doi.org/10.5902/2236130811274.com> (Consultado a 8 de Abril de 2014), p.3099-3109;

Giagnocavo, C., Gerez S., Pérez Luis Fernández-Revuelta 2011, Proactive Cooperative Banks in Local Development: socio-economic problema solving, growth and community building, *Department of Management and Business Administration*, Faculty of Economic Science and Business, submetido para o encontro do grupo de especialistas da ONU “Cooperativas no Desenvolvimento Social”, em Ulaanbaatar- Mongólia, Universidade de Almería, abr.

Gomes, R., Castelo Branco, L., de Sá, J. V. 2005, *Novos Produtos de Valor Acrescentado* [e-book] SPI-Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, Disponível em [http://www2.spi.pt/agrovalorizacao/docs/Manual\\_III.pdf](http://www2.spi.pt/agrovalorizacao/docs/Manual_III.pdf), (Consultado a 28 de Outubro de 2013).

Guedes, Simone A. 2012, *Naming – Criação de Nomes para Marcas*, *Sistema Integrado de Publicações Electrónicas da Faculdade Araguaia*, Goiânia, vol.2, No2, ISSN: 2236-8779.

Gabinete Planeamento e Políticas, Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, [www.gpp.pt](http://www.gpp.pt), [www.gpp.pt/pbl/Period/AnuarioAgricola\\_2013.pdf](http://www.gpp.pt/pbl/Period/AnuarioAgricola_2013.pdf), <http://www.isa.utl.pt/files/pub/destaques/diagnosticos/Citricos.pdf>, <http://www.gpp.pt/pbl/Monog/anuario2012.pdf>

Herpen, E. van; Pennings, Joost M. E., Meulenberg, M. 2003, Consumers’ evaluations of socially responsible activities in retailing, *Marketing and Consumer*, *Researchgate.net*, p.22, jun.

Hingley, Martin, *et al.*, 2010, Int. J. Food System Dynamics, Local Food Marketing as a Development Opportunity for Small UK Agri-Food Businesses, *International Journal on Food System Dynamics*, Vol.1, No 3, disponível em <http://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&q=Marketing+as+a+Development+Opportunity+for+Small+UK+Agri-Food+Businesses&btnG=&lr=> (Consultado a 4 de Junho de 2014), p.194-203;

Hunt, Shelby D. 2010, Sustainable Marketing, equity, and economic growth: a resource advantaged, economic freedom approach, *J. of the Academic Sciences* (2011) *Academy of Marketing Science*, 39:7-20 DOI 10.1007/11747-010-0196-3 disponível em <http://www.datadanesh.com/freearticle/2001.pdf>, (Consultado a 12 de Dezembro de 2013).

Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., Latif, A. 2013, Ansoff Matrix, Environment, and Growth- An Interactive Triangle, *Management and Administrative Sciences Review*, *Academy of Business & Scientific Research*, Vol.2, No2, ISSN:2308-1368, p.196-206;

IAPMEI, Normas para embalagem de produtos, <http://www.iapmei.pt/iapmedia/jul07/n18.htm>, Guia Prático do capital de risco, <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>.

INE, Portal do Instituto Nacional de Estatística, [www.ine.pt](http://www.ine.pt), [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0004098&contexto=bd&selTab=tab2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004098&contexto=bd&selTab=tab2),

Jornal de Notícias 2013, Economia [edição *online*], Governo defende que nova PAC assegure total dinamismo da agricultura, disponível em [http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content\\_id=3543131&page=2](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=3543131&page=2), (Consultado a 6 de Setembro de 2014), nov.

Jornal Expresso, Produtos Tradicionais algarvios sujeitos a imitações <http://expresso.sapo.pt/produtos-tradicionais-algarvios-sujeitos-a-imitacoes=f594910> (Consultado a 14 de Janeiro de 2014).

Jornal Oficial da União Europeia, Alteração de Regulamento, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0967&from=PT>.

Kop, Petra van der, Sautier, D. 2006, *Origin Based Products, Lessons for pro-poor market development*, Royle Tropical Institute-CIRAD, Bulletin 372 Amsterdam, ISSN:0922-7911, p.21-28.

Lago, Adriano 2006, Agricultura familiar de produtos orgânicos: Um olhar sob a Óptica do Marketing, *Revista Extensão Rural, DEAER/CPGExr- CCR- UFSM*, Ano XIII, Jan-Dez, p.96;

Lamas, Mariana 2014, *Evolução dos produtos tradicionais qualificados -Valor da Produção, Índices de Quantidades, Preços e Valores*, Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, p.52-58, abr.

Laranja do Algarve, <http://laranjadoalgarve.com>.

Leite, Rodrigo de C., Winck, César A., Zonin, V. J. 2012, A Influência do estrangeirismo no processo de construção da marca no agronegócio, *Brazilian Business Review*, Vol.9, No.1 Vitória-ES, ISSN 1807—734-X, jan-mar, p.110-133.

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., Dionísio, P., (2000). Mercator: Teoria e Prática do Marketing. Lisboa, Publicações D. Quixote, 9a Edição. p.456- 458.

Lopes, L. F. D.; Machado, F. P., Lopes, F. G., Lima M. P., Costa, V. M. F., da Silva, D. D. M. 2013, Uma análise do ambiente mercadológico de uma empresa do setor metal mecânico sob as perspetivas de Porter, *Revista administrativa UFSM*, Santa Maria, vol.6, nº1, p.103-118, DOI: 10.5902/198346592966. jan/mar.

Loureiro, Norberto C. V. 2011, O Posicionamento da Marca Vinho do Porto no Panorama Nacional, Bragança,. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações), *Repositório Institucional do Instituto Politécnico de Bragança*, p.72-76;

Madeira, E. 2007, A Citricultura Algarvia, Estratégias Técnicas e Institucionais para o início do século XXI, Tese (Doutoramento em Economia da Empresa em Mercados e Produtos), *Faculdade de Economia da Universidade do Algarve*.

Marreiros, A. (2008) *Culturas Hortícolas em Modo de Produção Biológico no Algarve*- alguns resultados experimentais, Direção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve, Faro.

Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas, Gabinete de Planeamento e Políticas (GPP), Citrinos, 2007. Disponível em <http://www.isa.utl.pt/files/pub/destaques/diagnosticos/Citrinos.pdf> (Consultado a 5 de maio de 2014).

Ministério da Agricultura, Produção em Fileira, Plano Desenvolvimento Rural 2007, Citrinos, Gabinete Planeamento e Políticas, p.20-32.

Murphy, Patrick E. 2005, *Business & Professional Ethics Journal*, Vol.24, NOS, 1&2, Introdução, disponível em <http://www.jstor.org/discover/10.2307/27801378?uid=3738880&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21103344861693> (Consultado a 5 de Fevereiro de 2014).

Ollitrault, P. & Navarro, L. 2012, *Fruit Breeding, Handbook of Plant Breeding Citrus* vol.8 [e-book] Springer, disponível em [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-0763-9\\_16](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-0763-9_16) (Consultado a 15 de Agosto de 2014).

Paquete, Bernardino C. 2009, *Citricultura Algarvia- Um pequeno contributo*, Faro.

Peattie, K. & Belz, Frank-Martin 2009, Sustainability Marketing- An Innovative Conception of Marketing, *The Marketing Review*, St Gallen, 2010, disponível em <http://link.springer.com/article/10.1007/s11621-010-0085-7#page-1>, (Consultado a 22 de Agosto de 2014), p.7-9, mai.

Portugal Excepcional 2012, Fileira Agrícola-Furta, Hortícolas e Flores, Estratégia de Internacionalização do setor agro-alimentar 2012- 2017, p.20-37.

Pratt, J. 2007, Food Values: The local and the authentic, disponível em <http://coa.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/3/285> (Consultado a 1 de Dezembro de 2013).

Prymon, M. 2011, The Role of Diversification Strategies in Global Companies, *Research Results, University of Economics*, Wroclaw NC11060, p.2-3.

Reis, D., Fernandes, Maria M., Marreiros, A., Mourão, I., Duarte, Amílcar 2011, *Qualidade de laranjas “Navelina” e “Valencia late” produzidas no modo de produção biológico, em comparação com a produção convencional*, Repositório Institucional da Universidade do Algarve, disponível em <http://hdl.handle.net/10400.1/1155> (Consultado a 4 de Agosto de 2014).

Rossi, R. 2013, Facts and figures on organic agriculture in te European Union, European Commission, DG Agriculture and Rural Development, Unit Economic Analysis of EU Agriculture p.13. Out, disponível em [http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013_en.pdf) (Consultado a 8 de Novembro de 2014).

Sampaio, D., Gosling, M., Fagundes, André F. A., Sousa, Caissa V. e., 2013, Uma análise da produção académica brasileira sobre o comportamento do consumidor de alimento orgânico entre 1997 a 2011, *REAd*, Porto Alegre, Edição 76, No3- set/dez p.620-645.

Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território Governo de Portugal 2014, *Sobre as propostas de Comissão Europeia para a Política Agrícola Comum Pós- 2013, Documentos Oficiais*, disponível em <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-agricultura-e-do-mar/documentos-oficiais/20111017-pac.aspx> (Consultado a 12 de Agosto de 2014).

Morandi, Thiago de Andrade, Brasileiro, Alessandra de Falco 2014, *As forças e estratégias de Michael Porter no Ramo Audiovisual: Estudo de caso de uma produtora de São João Del-Rei (MG)*, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Revista Iniciacom- Revista Brasileira de Iniciação Científica em Comunicação, Vol.6, n.1 Social, disponível em <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/iniciacom/article/view/1937/1726> (Consultado a 21 de Setembro de 2014).

Mueller, M. Sc. H., Theuvsen, L. 2014, Influences on consumer attitudes towards CSR in agribusiness, *Department of Agricultural Economics and Rural Development, Georg- August University of Goettingen*, p.3-15.

Naipinit, T., Kojchavivong, S., Kowittayakorn, V., Sakolnakorn, T. P. Na 2014, “McKinsey 7S model for supply chain management of local SME’s Construction Business in Upper Northeast Region of Thailand”, *Asian Social Science*, Canadian Center of Science and Education Vol.10, No8., ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025, disponível em <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/35444>, (Consultado em 15-08-2014).

Narciso, José E. C. & Pulido, M. A. C. 2014, Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional, *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Vol.1, No3, ISSN 2166-2320.

Organização das Nações Unidas 2013, *World population projected to reach 9.6 billion by 2050*, United Nations News Centre.

Ollitrault, P. & Navarro, L. 2012, *Fruit Breeding, Handbook of Plant Breeding Citrus, Abstract* vol.8 [e-book], Springer.

Peralta, H. (2013) Negócio da agricultura biológica vale 20 milhões em Portugal, Agricultura, O Regresso à Terra, *Diário Económico* Vol.VIII p.7, jul.

Rahadi, D. R. 2012, Implementing ICT a model based on McKinsey 7S framework (Case Study of small and medium Enterprises (SME’s), Palembang, *Universitas Bina Darma*, Indonésia, disponível em <http://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&q=rahadi+model+mckinsey+&btnG=&lr=>. (Consultado a 7 de Agosto de 2014).

Rezende, Christiane L., Farina, Elizabeth M. M. Q., 2001, *Assimetria Informacional no Mercado de Alimentos Orgânicos*, Fundação Sofia, disponível em [http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/14320071595\\_.pdf](http://www.fundacaofia.com.br/PENSA/anexos/biblioteca/14320071595_.pdf) . (Consultado a 28 de Julho de 2014).

Santos, Sónia M., 2009, Os novos agricultores, Diário de Notícias [edição *online*], disponível em [http://www.dn.pt/revistas/nm/interior.aspx?content\\_id=2651490](http://www.dn.pt/revistas/nm/interior.aspx?content_id=2651490). (Consultado a 2 de Dezembro 2013).

SATIVA, Controlo e Certificação de Alimentos Biológicos, disponível em <http://www.sativa.pt/Uploads/%7B77FD935E-47AE-4773-87C3-6FD49D4040CD%7D.pdf> (Consultado a 16 de Setembro de 2014).

Sic Notícias, Imagens de Marca 2013, [edição *online*], *Um símbolo Chamado Laranja do Algarve*. <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/tv/pecas/um-simbolo-chamado-laranja-do-algarve/>. (Consultado a 17 de Outubro de 2013).

Supermercados Brio, <http://www.amorbio.pt>.

Temmerman, R. 2011, Stars, problem children, dogs and cash cows : evocative terminology in multilingual business communication, *Journal of Professional Communication Erasmushogeschool Brusse & Vrije Universiteit Brussel, SYNAPS-* p.50-51.

Trento, Edison J. & Sepulcri, Edison J., Ministério do Desenvolvimento Agrário do Estado do Paraná 2011, *Comercialização de frutas, legumes e verduras*, Curitiba;

Udo-Imeh, Phili T., Edet, William E., Anani, Rajunor B. (2012) Portfolio Analysis Models: A Review, *European Journal of Business Management*, Vol.4, No18, Calabar, Nigéria.

Walker, Dr R.H. ANZMAC 2000, *Visionary Marketing for the 21<sup>st</sup> Century: Facing the Challenge-Reconciling the Requirements and Purposes of Destination Marketing and Export Marketing*, disponível em [http://www.estacaoexperimental.com.br/documentos/BC\\_13.pdf](http://www.estacaoexperimental.com.br/documentos/BC_13.pdf) (Consultado em 1-12-2013).

Willer, H., Kilcher, L. 2011, *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends*, IFOAM, Bonn, and FiBL, Frick, p.155.

Willer, H., Lernoud, J., Home, R. (2014) *The world of Organic Agriculture*, Frick e Bona, p.37-53, disponível em <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1636-organic-world-2014.pdf>.

Wong, A. & Leben, W. 2009, English Words in International Brand Names: Proceed with caution, Name as language and capital, *Proceedings Names in the Economy III*, Amsterdam, Meertens Instituut, ISBN: 978-90-70389-00-0, p.104-111.

Vieira, Valter Afonso 2002, *As tipologias, variações e características da pesquisa de Marketing*, Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan/abr.2002.

Vrontis, D., Thrassou A. 2006, “Situation analysis and strategic planning: an empirical case study in the UK beverage industry” *Innovative Marketing*, Vol.2, Edição 2, pp.134-15.

## ANEXOS

**Anexo 1** – Percentagem de produtores singulares com mais de 55 anos de idade em Portugal no ano de 2009.

| <b>Localização geográfica<br/>(Região Agrária)</b> | <b>Proporção de produtores singulares<br/>com 55 ou mais anos de idade (%)<br/>por localização geográfica.</b> |
|--|--|
| <b>Portugal</b>                                    | 73   |
| <b>Entre Douro e Minho</b>                         | 68   |
| <b>Trás-os-Montes</b>                              | 72   |
| <b>Beira Litoral</b>                               | 76   |
| <b>Beira Interior</b>                              | 80   |
| <b>Ribatejo e Oeste</b>                            | 75   |
| <b>Alentejo</b>                                    | 73   |
| <b>Algarve</b>                                     | 84   |

Fonte: INE, 2014. Adaptado.

**Anexo 2 – Área de produção de citrinos do Algarve (1979-2009):**

| <b>ANO</b> | <b>ÁREA (ha)</b> |
|------------|------------------|
| 1979       | 7.815            |
| 1989       | 14.783           |
| 1999       | 15.124           |
| 2004       | 17.703           |
| 2009       | 13.679           |

**Fonte:** INE, 20014. Adaptado.

**Anexo 3 – Classes de área (ha) das propriedades em produção de citrinos (por concelho):**

| Período Referênc<br>ncia | Localização Geográfica (Região Agrária) | Superfície de produção em citrinos do concelho do Algarve, divididos por classes de área. |      |           |         |         |          |          |           |         |
|--------------------------|---|---|------|-----------|---------|---------|----------|----------|-----------|---------|
|                          |   | Total (ha)  | <0,5 | 0,5 - < 1 | 1 - < 2 | 2 - < 5 | 5 - < 20 | 20 - <50 | 50 - <100 | > = 100 |
| 2009                     | Algarve                                 | 11.533  | 430  | 431       | 902     | 1855    | 3871     | 2381     | 1174      | 490     |
|                          | Albufeira                               | 484   | 23   | 25        | 48      | 102     | 190      | 96       | -         | -       |
|                          | Alcoutim                                | 44  | 3    | 2         | 2       | 10      | -        | 28       | -         | -       |
|                          | Aljezur                                 | 14  | 4    | 2         | 4       | -       | 5        | -        | -         | -       |
|                          | Castro Marim                            | 96  | 14   | 6         | 20      | 21      | 35       | -        | -         | -       |
|                          | Faro                                    | 1238  | 42   | 39        | 121     | 220     | 461      | 213      | 140       | -       |
|                          | Lagoa                                   | 293   | 14   | 28        | 28      | 36      | 133      | 54       | -         | -       |
|                          | Lagos                                   | 40  | 15   | 6         | 9       | 4       | 6        | -        | -         | -       |
|                          | Loulé                                   | 1144  | 83   | 59        | 101     | 184     | 338      | 201      | 178       | -       |
|                          | Monchique                               | 170   | 26   | 16        | 24      | 27      | 38       | 40       | -         | -       |
|                          | Olhão                                   | 933   | 48   | 38        | 80      | 172     | 216      | 141      | 125       | 114     |
|                          | Portimão                                | 244   | 24   | 29        | 27      | 41      | 93       | 30       | -         | -       |
|                          | S. B. Alportel                          | 94  | 11   | 3         | 3       | 6       | -        | 71       | -         | -       |
|                          | Silves                                  | 4773  | 52   | 124       | 327     | 737     | 1719     | 1028     | 550       | 236     |
|                          | Tavira                                  | 1.889   | 63   | 50        | 108     | 280     | 587      | 479      | 182       | 140     |
| Vila do Bispo            | 1                                       | 1   | -    | -         | -       | -       | -        | -        | -         |         |
| V.R.S.A.                 | 77                                      | 7   | 4    | 2         | 15      | 49      | -        | -        | -         |         |

Fonte: INE, 2014. Adaptado.

**Anexo 4** – Produção de fruta com certificação IGP em Portugal, em toneladas (t):

| Designação                      | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007   | 2008    | 2009    |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| <b>Maça da Beira Alta</b>       | -       | -       | 2926.00 | 4500.00 | 439.25  | 530.30 | 9.50    | 1.50    |
| <b>Cereja da Cova da Beira</b>  | 456.45  | -       | 50.00   | 9.49    | 31.95   | 12.51  | 1.71    | -       |
| <b>Maçã da Cova da Beira</b>    | 592.71  | -       | -       | 8.38    | 0.60    | 0.50   | -       | -       |
| <b>Pêssego da Cova da Beira</b> | 443.54  | -       | -       | 73.68   | 79.86   | 67.50  | -       | 3.69    |
| <b>Maçã de Alcobaça</b>         | 6800.00 | 862.44  | 1100.00 | 2500.00 | 979.34  | 899.02 | 1312.00 | 750.00  |
| <b>Maçã de Portalegre</b>       | 0.44    | 0.11    | 0.30    | 0.03    | -       | -      | -       | -       |
| <b>Citrinos do Algarve</b>      | -       | 1488.10 | 2821.90 | 1660.90 | 1193.07 | 1166.7 | 5228.00 | 2290.00 |

Fonte: Lamas, 2014 p.92. Adaptado.

## Anexo 5 – Regulamento de produção e rotulagem de produtos biológicos.

3.10.2008

PT

Jornal Oficial da União Europeia

L 264/1

## I

(Actos aprovados ao abrigo dos Tratados CE/Euratom cuja publicação é obrigatória)

## REGULAMENTOS

## REGULAMENTO (CE) N.º 967/2008 DO CONSELHO

de 29 de Setembro de 2008

que altera o Regulamento (CE) n.º 834/2007 relativo à produção biológica e à rotulagem dos produtos biológicos

O CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA,

Tendo em conta o Tratado que institui a Comunidade Europeia, nomeadamente o n.º 2 do artigo 37.º,

Tendo em conta a proposta da Comissão,

Tendo em conta o parecer do Parlamento Europeu,

Considerando o seguinte:

(1) O Regulamento (CE) n.º 834/2007<sup>(1)</sup> introduziu normas aplicáveis às indicações obrigatórias a utilizar nos produtos biológicos, nomeadamente a aposição, a partir de 1 de Janeiro de 2009, do logótipo comunitário em alimentos pré-embalados, nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 24.º desse regulamento.

(2) Constatou-se que o logótipo comunitário aplicável por força do anexo V do Regulamento (CEE) n.º 2092/91 do Conselho, de 24 de Junho de 1991, relativo ao modo de produção biológico de produtos agrícolas e à sua indicação nos produtos agrícolas e nos géneros alimentícios<sup>(2)</sup> se presta a confusões com outros logótipos adoptados para indicações geográficas protegidas e denominações de origem protegidas ao abrigo do Regulamento (CE) n.º 1898/2006 da Comissão, de 14 de Dezembro de 2006, que estabelece regras de execução do Regulamento (CE) n.º 510/2006 do Conselho relativo à protecção das indicações geográficas e denominações de

origem dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios<sup>(3)</sup>, bem como com o logótipo para as especialidades tradicionais garantidas definido pelo Regulamento (CE) n.º 1216/2007 da Comissão, de 18 de Outubro de 2007, que estabelece regras de execução do Regulamento (CE) n.º 509/2006 do Conselho relativo às especialidades tradicionais garantidas dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios<sup>(4)</sup>.

(3) Para uma boa percepção dos consumidores, é importante assegurar uma rotulagem informativa com um logótipo comunitário distintivo e atraente, que indique a produção biológica e identifique os produtos de forma inequívoca. A concepção e a divulgação junto do público de um tal logótipo comunitário necessitam de algum tempo.

(4) Para evitar encargos financeiros e administrativos desnecessários para os operadores, a obrigatoriedade da utilização do logótipo comunitário deverá ser adiada pelo período necessário à criação de um novo logótipo. Esta decisão não impede os operadores de utilizar, de forma voluntária, o actual logótipo, definido no anexo V do Regulamento (CEE) n.º 2092/91.

(5) O Regulamento (CE) n.º 834/2007 deverá, pois, ser alterado,

ADOPTOU O PRESENTE REGULAMENTO:

## Artigo 1.º

Ao artigo 42.º do Regulamento (CE) n.º 834/2007 é aditado um parágrafo com a seguinte redacção:

«Todavia, o disposto nas alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo 24.º é aplicável a partir de 1 de Julho de 2010.»

<sup>(1)</sup> JO L 189 de 20.7.2007, p. 1.  
<sup>(2)</sup> JO L 198 de 22.7.1991, p. 1.

<sup>(3)</sup> JO L 369 de 23.12.2006, p. 1.  
<sup>(4)</sup> JO L 275 de 19.10.2007, p. 3.

- transformados, incluindo vinho, e de leveduras biológicas. A Comissão deverá autorizar a utilização de produtos e substâncias e decidir dos métodos a utilizar na agricultura biológica e na transformação de géneros alimentícios biológicos.
- (8) Há que facilitar o desenvolvimento da produção biológica, designadamente através do incentivo à utilização de novas técnicas e de substâncias mais bem adaptadas à produção biológica.
- (9) Os organismos geneticamente modificados (OGM) e os produtos obtidos a partir de OGM ou mediante OGM são incompatíveis com o conceito de produção biológica e com a percepção que os consumidores têm dos produtos biológicos. Em consequência, não deverão ser utilizados na agricultura biológica nem na transformação de produtos biológicos.
- (10) O objectivo é o de que a presença de OGM nos produtos biológicos seja tão reduzida quanto possível. Os limiares de rotulagem existentes representam limites máximos exclusivamente ligados à presença acidental e tecnicamente inevitável de OGM.
- (11) A agricultura biológica deverá utilizar sobretudo recursos renováveis dentro de sistemas agrícolas organizados à escala local. Com vista a minimizar a utilização de recursos não renováveis, os desperdícios e subprodutos de origem vegetal e animal deverão ser reciclados, a fim de restituir os nutrientes à terra.
- (12) A produção vegetal biológica deverá contribuir para manter e aumentar a fertilidade dos solos e impedir a sua erosão. De preferência, os vegetais deverão ser alimentados pelos ecossistemas dos solos e não por fertilizantes solúveis espalhados nas terras.
- (13) Os elementos essenciais do sistema de gestão da produção vegetal biológica são a gestão da fertilidade dos solos, a escolha das espécies e variedades, a rotação plurianual das culturas, a reciclagem das matérias orgânicas e as técnicas de cultivo. Os fertilizantes, os correctivos do solo e os produtos fitofarmacêuticos só deverão ser utilizados se forem compatíveis com os objectivos e princípios da produção biológica.
- (14) A produção animal é um elemento fundamental da organização da produção agrícola nas explorações biológicas, na medida em que fornece as matérias orgânicas e os nutrientes necessários às terras cultivadas, contribuindo assim para a melhoria dos solos e o desenvolvimento da agricultura sustentável.
- (15) Para evitar a poluição ambiental, nomeadamente a poluição dos recursos naturais como os solos e a água, a produção biológica de animais deverá, em princípio, assegurar uma relação estreita entre essa produção e as terras agrícolas, sistemas adequados de rotação plurianual e a alimentação dos animais com produtos vegetais resultantes da agricultura biológica e obtidos na própria exploração ou em explorações biológicas vizinhas.
- (16) Uma vez que a criação biológica de animais é uma actividade ligada aos solos, os animais deverão ter acesso, sempre que possível, a espaços ao ar livre ou a pastagens.
- (17) É necessário que a criação biológica de animais respeite normas exigentes em matéria de bem-estar dos mesmos, atendendo às necessidades comportamentais próprias de cada espécie, e que a gestão da saúde animal se baseie na prevenção das doenças. Nesta matéria, deverá ser dada especial atenção às condições de alojamento, às práticas de criação e ao encabeçamento. Além disso, a escolha das raças deverá ter em conta a sua capacidade de adaptação às condições locais. As normas de execução para a produção animal e a aquicultura deverão estar, pelo menos, em conformidade com as disposições da Convenção Europeia relativa à Protecção dos Animais nos Locais de Criação e recomendações subsequentes do seu comité permanente (T-AP).
- (18) É conveniente que o sistema de produção animal biológica tenha por objectivo completar os ciclos de produção das diferentes espécies animais com animais criados de acordo com métodos biológicos. Por conseguinte, esse sistema deverá favorecer o enriquecimento do capital genético dos animais de criação biológica, melhorar a auto-suficiência e assegurar assim o desenvolvimento do sector.
- (19) Os produtos biológicos transformados deverão ser obtidos através de métodos de transformação que garantam a manutenção da integridade biológica e das qualidades essenciais dos produtos em todos os estádios da cadeia de produção.
- (20) Os géneros alimentícios transformados só deverão ser rotulados como biológicos se todos ou quase todos os ingredientes de origem agrícola forem biológicos. Todavia, deverão ser previstas disposições especiais de rotulagem para os géneros alimentícios transformados que incluam ingredientes agrícolas que não possam ser obtidos biologicamente, como os produtos da caça e da pesca. Além disso, para efeitos de informação dos consumidores, para a transparência do mercado e para estimular a utilização de ingredientes biológicos, deverá também ser possível, sob determinadas condições, fazer referência à produção biológica na lista dos ingredientes.
- (21) Quanto à aplicação das regras de produção, é conveniente prever a flexibilidade necessária para que as normas e requisitos em matéria de produção biológica possam ser adaptados às condições climáticas e geográficas locais, às práticas específicas de criação e aos estádios de desenvolvimento. Tal deverá permitir a aplicação de regras excepcionais, mas unicamente dentro dos limites de condições específicas estabelecidas na legislação comunitária.
- (22) É importante preservar a confiança dos consumidores nos produtos biológicos. As derrogações dos requisitos aplicáveis à produção biológica deverão, por conseguinte, ser estritamente limitadas a casos em que a aplicação de regras excepcionais seja considerada justificada.

20.7.2007

PT

Jornal Oficial da União Europeia

L 189/3

- (23) Por razões de protecção dos consumidores e de concorrência leal, os termos utilizados para indicar os produtos biológicos deverão ser protegidos contra a sua utilização em produtos não biológicos, em toda a Comunidade e independentemente da língua utilizada. É conveniente que essa protecção seja igualmente aplicável aos derivados ou abreviaturas habituais desses termos, utilizados isoladamente ou combinados.
- (24) Num intuito de clareza para os consumidores em todo o mercado comunitário, é conveniente tornar obrigatório o logotipo da União Europeia no que diz respeito a todos os géneros alimentícios biológicos pré-embalados produzidos na Comunidade. Por outro lado, deverá ser possível utilizar o logotipo da União Europeia numa base voluntária no caso de produtos biológicos não pré-embalados obtidos na Comunidade ou de produtos biológicos importados de países terceiros.
- (25) Todavia, é conveniente limitar a utilização do logotipo da União Europeia aos produtos que contenham exclusivamente ou quase exclusivamente ingredientes biológicos, a fim de não induzir os consumidores em erro quanto ao carácter biológico da totalidade do produto. Por conseguinte, não deverá ser permitido utilizar esse logotipo na rotulagem de produtos provenientes de explorações em conversão ou de géneros alimentícios transformados de que menos de 95 % dos ingredientes de origem agrícola sejam biológicos.
- (26) O logotipo da União Europeia não deverá nunca impedir a utilização simultânea de logotipos nacionais ou privados.
- (27) Além disso, a fim de evitar práticas enganosas ou qualquer possível confusão para os consumidores sobre a origem comunitária ou não comunitária do produto, sempre que se utilize o logotipo da União Europeia, os consumidores deverão ser informados do lugar onde foram produzidas as matérias-primas agrícolas de que é composto o produto.
- (28) As regras comunitárias deverão promover um conceito harmonizado de produção biológica. As autoridades competentes, assim como as autoridades e os organismos de controlo, deverão abster-se de qualquer actuação que possa criar obstáculos à livre circulação de produtos conformes que tenham sido certificados por uma autoridade ou um organismo situado noutro Estado-Membro, não devendo, em especial, impor quaisquer controlos adicionais nem encargos financeiros.
- (29) Por uma questão de coerência com a legislação comunitária noutros domínios, no caso da produção vegetal e animal, os Estados-Membros deverão poder aplicar nos seus próprios territórios regras de produção nacionais mais rigorosas do que as regras comunitárias aplicáveis à produção biológica, desde que essas regras nacionais se apliquem também à produção não biológica e estejam em conformidade com o direito comunitário.
- (30) A utilização de OGM é proibida na produção biológica. Por razões de clareza e coerência, não deverá ser possível rotular um produto como biológico quando tenha de constar do rótulo que contém OGM, é constituído por OGM ou foi obtido a partir de OGM.
- (31) A fim de assegurar que os produtos biológicos sejam produzidos em conformidade com os requisitos estabelecidos no quadro jurídico comunitário para a produção biológica, as actividades dos operadores em todas as fases da produção, preparação e distribuição de produtos biológicos deverão ser sujeitas a um sistema de controlo criado e gerido em conformidade com as regras estabelecidas no Regulamento (CE) n.º 882/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril de 2004, relativo aos controlos oficiais realizados para assegurar a verificação do cumprimento da legislação relativa aos alimentos para animais e aos géneros alimentícios e das normas relativas à saúde e ao bem-estar dos animais <sup>(1)</sup>.
- (32) Em certos casos, poderá parecer desproporcionado aplicar requisitos de notificação e de controlo a certos tipos de retalhistas, como os que vendem produtos directamente ao consumidor ou ao utilizador final. Por conseguinte, é conveniente permitir que os Estados-Membros isentem esses operadores de tais requisitos. Todavia, a fim de evitar as fraudes, é necessário excluir dessa isenção os retalhistas que produzam, preparem ou armazenem produtos fora do ponto de venda, ou que importem produtos biológicos ou ainda que tenham subcontratado a terceiros essas actividades.
- (33) Os produtos biológicos importados para a Comunidade Europeia deverão poder ser colocados no mercado comunitário como biológicos, sempre que tenham sido obtidos em conformidade com regras de produção e sujeitos a disposições de controlo conformes ou equivalentes às previstas na legislação comunitária. Além disso, os produtos importados sob um sistema equivalente deverão ser cobertos por um certificado emitido pela autoridade competente ou por uma autoridade ou um organismo de controlo reconhecido do país terceiro em causa.
- (34) A avaliação da equivalência no que respeita aos produtos importados deverá ter em conta as normas internacionais estabelecidas pelo *Codex Alimentarius*.
- (35) É considerado adequado manter a lista dos países terceiros reconhecidos pela Comissão como aplicando normas de produção e disposições de controlo equivalentes às previstas na legislação comunitária. Quanto aos países terceiros não incluídos nessa lista, a Comissão deverá estabelecer uma lista das autoridades e organismos de controlo reconhecidos como competentes para assegurar os controlos e a certificação nos países em questão.
- (36) É conveniente recolher informações estatísticas pertinentes com vista a obter dados fiáveis necessários para a execução e o acompanhamento do disposto no presente regulamento e para o fornecimento de um instrumento aos produtores, operadores do mercado e decisores políticos. As informações estatísticas necessárias deverão ser definidas no contexto do Programa Estatístico Comunitário.

<sup>(1)</sup> JO L 165 de 30.4.2004, p. 1. Rectificação no JO L 191 de 25.5.2004, p. 1.

L 189/4

PT

Jornal Oficial da União Europeia

20.7.2007

- (37) O presente regulamento deverá ser aplicável a partir de uma data que dê à Comissão tempo suficiente para adoptar as medidas necessárias à sua execução.
- (38) As medidas necessárias à execução do presente regulamento deverão ser aprovadas nos termos da Decisão 1999/468/CE do Conselho, de 28 de Junho de 1999, que fixa as regras de exercício das competências de execução atribuídas à Comissão <sup>(1)</sup>.
- (39) Tendo em conta a evolução dinâmica do sector biológico, determinadas questões altamente sensíveis ligadas ao método de produção biológica e a necessidade de assegurar o bom funcionamento do mercado interno e do sistema de controlo, é conveniente prever um futuro reexame das regras comunitárias em matéria de agricultura biológica à luz da experiência adquirida com a aplicação dessas regras.
- (40) Enquanto se aguarda a aprovação de normas de execução referentes à produção de determinadas espécies animais, plantas aquáticas e microalgas, os Estados-Membros deverão ter a possibilidade de prever a aplicação de regras nacionais ou, na ausência destas, de normas privadas por eles aceites ou reconhecidas,

ADOPTOU O PRESENTE REGULAMENTO:

## TÍTULO I

## OBJECTIVO, ÂMBITO DE APLICAÇÃO E DEFINIÇÕES

## Artigo 1.º

## Objectivo e âmbito de aplicação

1. O presente regulamento constitui a base para o desenvolvimento sustentável da produção biológica, garantindo simultaneamente o funcionamento eficaz do mercado interno, assegurando a concorrência leal, garantindo a confiança dos consumidores e protegendo os seus interesses.

O presente regulamento estabelece os objectivos e princípios comuns destinados a estear as regras nele definidas relativamente:

- A todas as fases da produção, preparação e distribuição dos produtos biológicos e ao seu controlo;
- À utilização de indicações referentes à produção biológica na rotulagem e na publicidade.

2. O presente regulamento é aplicável aos seguintes produtos da agricultura, incluindo a aquicultura, sempre que sejam colocados no mercado ou a tal se destinem:

- Produtos agrícolas vivos ou não transformados;
- Produtos agrícolas transformados destinados a serem utilizados como géneros alimentícios;

<sup>(1)</sup> JO L 184 de 17.7.1999, p. 23. Decisão alterada pela Decisão 2006/512/CE (JO L 200 de 22.7.2006, p. 11).

- Alimentos para animais;
- Material de propagação vegetativa e sementes.

Os produtos da caça e da pesca de animais selvagens não são considerados produção biológica.

O presente regulamento é igualmente aplicável às leveduras utilizadas como géneros alimentícios ou alimentos para animais.

3. O presente regulamento é aplicável a qualquer operador que exerça actividades em qualquer fase da produção, preparação e distribuição, relativas aos produtos referidos no n.º 2.

Todavia, as operações de restauração colectiva não estão sujeitas ao presente regulamento. Os Estados-Membros podem aplicar regras nacionais ou, na sua ausência, normas privadas sobre a rotulagem e o controlo dos produtos provenientes de operações de restauração colectiva, desde que as referidas regras estejam em conformidade com o direito comunitário.

4. O presente regulamento é aplicável sem prejuízo de outras disposições comunitárias ou de disposições nacionais conformes com a legislação comunitária relativa aos produtos especificados no presente artigo, tais como as disposições que regem a produção, a preparação, a comercialização, a rotulagem e o controlo, incluindo a legislação em matéria de géneros alimentícios e de alimentação animal.

## Artigo 2.º

## Definições

Para efeitos do disposto no presente regulamento, entende-se por:

- «Produção biológica», a utilização do método de produção conforme com as regras estabelecidas no presente regulamento em todas as fases da produção, preparação e distribuição;
- «Fases da produção, preparação e distribuição», qualquer fase desde a produção primária de um produto biológico até à sua armazenagem, transformação, transporte, venda ou fornecimento ao consumidor final e, se for caso disso, a rotulagem, publicidade, importação, exportação e actividades de subcontratação;
- «Biológico», resultante da produção biológica ou com ela relacionado;
- «Operador», a pessoa singular ou colectiva responsável pelo cumprimento dos requisitos do presente regulamento dentro da empresa biológica sob o seu controlo;
- «Produção vegetal», a produção de produtos agrícolas vegetais, incluindo a colheita de produtos vegetais selvagens para fins comerciais;

20.7.2007

PT

Jornal Oficial da União Europeia

L 189/5

- f) «Produção animal», a produção de animais terrestres domésticos ou domesticados (incluindo insectos);
- g) «Aqüicultura», a aceção dada no Regulamento (CE) n.º 1198/2006 do Conselho, de 27 de Julho de 2006, relativo ao Fundo Europeu das Pescas <sup>(1)</sup>;
- h) «Conversão», a transição da agricultura não biológica para a agricultura biológica num determinado período de tempo durante o qual foram aplicadas as disposições relativas à produção biológica;
- i) «Preparação», as operações de conservação e/ou transformação de produtos biológicos (incluindo o abate e o corte no que diz respeito aos produtos animais), assim como o acondicionamento, a rotulagem e/ou as alterações relativas ao método de produção biológica introduzidas na rotulagem;
- j) «Género alimentício», «alimento para animais» e «colocação no mercado», as aceções dadas no Regulamento (CE) n.º 178/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 28 de Janeiro de 2002, que determina os princípios e normas gerais da legislação alimentar, cria a Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos e estabelece procedimentos em matéria de segurança dos géneros alimentícios <sup>(2)</sup>;
- k) «Rotulagem», os termos, menções, indicações, marcas de fábrica ou comerciais, imagens ou sinais que figuram em qualquer embalagem, documento, letreiro, rótulo, painel, cinta ou cabeção que acompanhem ou se refiram a um produto;
- l) «Género alimentício pré-embalado», a aceção dada na alínea b) do n.º 3 do artigo 1.º da Directiva 2000/13/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de Março de 2000, relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros respeitantes à rotulagem, apresentação e publicidade dos géneros alimentícios <sup>(3)</sup>;
- m) «Publicidade», qualquer representação destinada ao público, por todos os meios à excepção da rotulagem, que pretenda ou seja susceptível de influenciar e moldar atitudes, convicções e comportamentos no intuito de promover directa ou indirectamente a venda de produtos biológicos;
- n) «Autoridade competente» a autoridade central de um Estado-Membro competente para a organização de controlos oficiais no domínio da produção biológica, de acordo com o disposto no presente regulamento, ou qualquer outra autoridade à qual tenha sido conferida essa
- competência, assim como, se for caso disso, a autoridade correspondente de um país terceiro;
- o) «Autoridade de controlo», a organização administrativa pública de um Estado-Membro à qual a autoridade competente tenha conferido, total ou parcialmente, a sua competência para proceder aos controlos e à certificação no domínio da produção biológica, de acordo com o disposto no presente regulamento, assim como, se for caso disso, a autoridade correspondente de um país terceiro ou a autoridade correspondente que opera num país terceiro;
- p) «Organismo de controlo», a entidade terceira privada e independente que procede aos controlos e à certificação no domínio da produção biológica, de acordo com o disposto no presente regulamento, assim como, se for caso disso, o organismo correspondente de um país terceiro ou o organismo correspondente que opera num país terceiro;
- q) «Marca de conformidade», a afirmação, sob a forma de uma marca, da conformidade com um determinado conjunto de normas ou com outros documentos normativos;
- r) «Ingredientes», a aceção dada no n.º 4 do artigo 6.º da Directiva 2000/13/CE;
- s) «Produtos fitofarmacêuticos», a aceção dada no ponto 1 do artigo 2.º da Directiva 91/414/CEE do Conselho, de 15 de Julho de 1991, relativa à colocação dos produtos fitofarmacêuticos no mercado <sup>(4)</sup>;
- t) «Organismo geneticamente modificado (OGM)», a aceção dada na Directiva 2001/18/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de Março de 2001, relativa à libertação deliberada no ambiente de organismos geneticamente modificados e que revoga a Directiva 90/220/CEE do Conselho <sup>(5)</sup>, e que não é obtido através das técnicas de modificação genética enumeradas no anexo I B dessa directiva;
- u) «Obtido a partir de OGM», derivado, no todo ou em parte, de OGM mas não contendo nem sendo constituído por OGM;
- v) «Obtido mediante OGM», derivado por utilizar um OGM como último organismo vivo no processo de produção, mas não contendo nem sendo constituído por OGM nem obtido a partir de OGM;
- w) «Aditivos para a alimentação animal», a aceção dada no Regulamento (CE) n.º 1831/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de Setembro de 2003, relativo aos aditivos destinados à alimentação animal <sup>(6)</sup>;

<sup>(1)</sup> JO L 223 de 15.8.2006, p. 1.<sup>(2)</sup> JO L 31 de 1.2.2002, p. 1. Regulamento com a última redacção que lhe foi dada pelo Regulamento (CE) n.º 575/2006 da Comissão (JO L 100 de 8.4.2006, p. 3).<sup>(3)</sup> JO L 109 de 6.5.2000, p. 29. Directiva com a última redacção que lhe foi dada pela Directiva 2006/142/CE da Comissão (JO L 368 de 23.12.2006, p. 2006, p. 110).<sup>(4)</sup> JO L 230 de 19.8.1991, p. 1. Directiva com a última redacção que lhe foi dada pela Directiva 2007/31/CE da Comissão (JO L 140 de 1.6.2007, p. 44).<sup>(5)</sup> JO L 106 de 17.4.2001, p. 1. Regulamento com a última redacção que lhe foi dada pelo Regulamento (CE) n.º 1830/2006 (JO L 268 de 18.10.2006, p. 24).<sup>(6)</sup> JO L 268 de 18.10.2003, p. 29. Regulamento com a última redacção que lhe foi dada pelo Regulamento (CE) n.º 378/2005 da Comissão (JO L 59 de 5.3.2005, p. 8).

L 189/6

PT

Jornal Oficial da União Europeia

20.7.2007

- x) «Equivalente», na descrição de sistemas ou medidas diferentes, o facto de obedecerem aos mesmos objectivos e princípios, mediante a aplicação de regras que asseguram o mesmo nível de garantia da conformidade;
- y) «Auxiliar tecnológico», qualquer substância não consumida como ingrediente alimentar em si, intencionalmente utilizada na transformação de matérias-primas, géneros alimentícios ou respectivos ingredientes, para atingir determinado objectivo tecnológico durante o tratamento ou a transformação e que pode ter como resultado a presença não intencional mas tecnicamente inevitável de resíduos dessa substância ou dos seus derivados no produto final, desde que esses resíduos não representem nenhum risco para a saúde nem tenham qualquer efeito tecnológico sobre o produto acabado;
- z) «Radiação ionizante», a aceção dada na Directiva 96/29/Euratom do Conselho, de 13 de Maio de 1996, que fixa as normas de segurança de base relativas à protecção sanitária da população e dos trabalhadores contra os perigos resultantes das radiações ionizantes<sup>(1)</sup>, e restringida pelo n.º 2 do artigo 1.º da Directiva 1999/2/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 22 de Fevereiro de 1999, relativa à aproximação das legislações dos Estados-Membros respeitantes aos alimentos e ingredientes alimentares tratados por radiação ionizante<sup>(2)</sup>;
- aa) «Operações de restauração colectiva», a preparação de produtos biológicos em restaurantes, hospitais, cantinas e outras empresas semelhantes do sector alimentar no ponto de venda ou de entrega ao consumidor final.

## TÍTULO II

## OBJECTIVOS E PRINCÍPIOS DA PRODUÇÃO BIOLÓGICA

## Artigo 3.º

## Objectivos

A produção biológica tem os seguintes objectivos gerais:

- a) Estabelecer um sistema de gestão agrícola sustentável que:
- i) Respeite os sistemas e ciclos da natureza e mantenha e reforce a saúde dos solos, da água, das plantas e dos animais e o equilíbrio entre eles;
  - ii) Contribua para um elevado nível de diversidade biológica;
  - iii) Faça um uso responsável da energia e dos recursos naturais, como a água, os solos, as matérias orgânicas e o ar;
  - iv) Respeite normas exigentes de bem-estar dos animais e, em especial, as necessidades comportamentais próprias de cada espécie;
- b) Procurar obter produtos de elevada qualidade;
- c) Procurar produzir uma ampla variedade de géneros alimentícios e de outros produtos agrícolas que correspondam à procura, por parte dos consumidores, de bens produzidos através de processos que não sejam nocivos para o ambiente, a saúde humana, a fitossanidade ou a saúde e o bem-estar dos animais.

## Artigo 4.º

## Princípios gerais

A produção biológica assenta nos seguintes princípios:

- a) Concepção e gestão adequadas de processos biológicos baseados em sistemas ecológicos que utilizem recursos naturais internos ao sistema através de métodos que:
- i) Empreguem organismos vivos e métodos de produção mecânicos;
  - ii) Pratiquem o cultivo de vegetais e a produção animal adequados ao solo ou pratiquem a aquicultura respeitando o princípio da exploração sustentável dos recursos haliéuticos;
  - iii) Excluem a utilização de OGM e de produtos obtidos a partir de OGM ou mediante OGM, com excepção dos medicamentos veterinários;
  - iv) Se baseiem na avaliação dos riscos e na utilização de medidas de precaução e de medidas preventivas, se for caso disso;
- b) Restrição da utilização de insumos externos. Quando forem necessários insumos ou quando não existam as práticas e métodos de gestão adequados referidos na alínea a), estes devem ser limitados a:
- i) Insumos provenientes da produção biológica;
  - ii) Substâncias naturais ou derivadas de substâncias naturais;
  - iii) Fertilizantes minerais de baixa solubilidade;
- c) Estrita limitação da utilização de insumos de síntese química a casos excepcionais em que:
- i) Não existam práticas adequadas de gestão; e
  - ii) Não estejam disponíveis no mercado os insumos externos referidos na alínea b); ou
  - iii) A utilização dos insumos externos referidos na alínea b) contribua para impactos ambientais inaceitáveis;

<sup>(1)</sup> JO L 159 de 29.6.1996, p. 1.

<sup>(2)</sup> JO L 66 de 13.3.1999, p. 16. Directiva alterada pelo Regulamento (CE) n.º 1882/2003 (JO L 284 de 31.10.2003, p. 1).

20.7.2007

PT

Jornal Oficial da União Europeia

L 189/7

- d) Adaptação, sempre que necessário, no âmbito do presente regulamento, das regras da produção biológica, tendo em conta a situação sanitária, as diferenças climáticas regionais e as condições locais, os estádios de desenvolvimento e as práticas específicas de criação.

#### Artigo 5.º

##### Princípios específicos aplicáveis à agricultura

Para além dos princípios gerais estabelecidos no artigo 4.º, a agricultura biológica assenta nos seguintes princípios específicos:

- a) Manutenção e reforço da vida dos solos, da sua fertilidade natural, estabilidade e biodiversidade, prevenção e luta contra a sua compactação e erosão, bem como alimentação das plantas essencialmente através do ecossistema dos solos;
- b) Minimização da utilização de recursos não renováveis e de insumos externos à exploração;
- c) Reciclagem dos desperdícios e subprodutos de origem vegetal e animal, como insumos na produção vegetal e animal;
- d) Tomada em consideração do equilíbrio ecológico local ou regional quando da tomada de decisões em matéria de produção;
- e) Preservação da saúde animal, através da estimulação das defesas imunológicas naturais do animal, bem como da selecção de raças e de práticas de criação adequadas;
- f) Preservação da fitossanidade através de medidas preventivas, tais como a escolha de espécies e variedades adequadas resistentes aos parasitas e às doenças, a rotação adequada das culturas, métodos mecânicos e físicos e a protecção dos predadores naturais dos parasitas;
- g) Prática da produção animal adaptada ao local e adequada ao solo;
- h) Observância de um elevado nível de bem-estar dos animais respeitando as necessidades próprias de cada espécie;
- i) Obtenção de produtos animais biológicos a partir de animais que sejam criados em explorações biológicas desde o nascimento e ao longo de toda a sua vida;
- j) Escolha das raças tendo em conta a capacidade de adaptação dos animais às condições locais, a sua vitalidade e a sua resistência às doenças ou a problemas sanitários;
- k) Alimentação dos animais com alimentos biológicos para animais compostos por ingredientes provenientes da

agricultura biológica e por substâncias não agrícolas naturais;

- l) Aplicação de práticas de criação que reforcem o sistema imunitário e aumentem as defesas naturais contra as doenças e que incluam nomeadamente o exercício regular e o acesso a áreas ao ar livre e a terrenos de pastagem, se for caso disso;
- m) Exclusão da criação de animais poliplóides artificialmente induzidos;
- n) Manutenção da biodiversidade dos ecossistemas aquáticos naturais, da permanente sanidade do ambiente aquático e da qualidade do ecossistema aquático e terrestre circundante na produção aquícola;
- o) Alimentação dos organismos aquáticos com alimentos para animais provenientes da exploração sustentável dos recursos haliêuticos definida no artigo 3.º do Regulamento (CE) n.º 2371/2002 do Conselho, de 20 de Dezembro de 2002, relativo à conservação e à exploração sustentável dos recursos haliêuticos no âmbito da Política Comum das Pescas <sup>(1)</sup>, ou com alimentos biológicos para animais compostos por ingredientes provenientes da agricultura biológica e por substâncias não agrícolas naturais.

#### Artigo 6.º

##### Princípios específicos aplicáveis à transformação de géneros alimentícios biológicos

Para além dos princípios gerais estabelecidos no artigo 4.º, a produção de géneros alimentícios biológicos transformados assenta nos seguintes princípios específicos:

- a) Produção de géneros alimentícios biológicos a partir de ingredientes agrícolas biológicos, excepto quando estes não estejam disponíveis no mercado na forma biológica;
- b) Restrição ao mínimo do uso de aditivos alimentares, de ingredientes não biológicos com funções principalmente tecnológicas e organolépticas e de micronutrientes e auxiliares tecnológicos, por forma a serem utilizados apenas em caso de necessidade tecnológica essencial ou para fins nutricionais específicos;
- c) Exclusão de substâncias e métodos de transformação susceptíveis de induzir em erro no que diz respeito à verdadeira natureza do produto;
- d) Transformação cuidadosa dos géneros alimentícios, de preferência através da utilização de métodos biológicos, mecânicos e físicos.

<sup>(1)</sup> JO L 358 de 31.12.2002, p. 59.

## Artigo 7.º

**Princípios específicos aplicáveis à transformação de alimentos biológicos para animais**

Para além dos princípios gerais estabelecidos no artigo 4.º, a produção de alimentos biológicos transformados para animais assenta nos seguintes princípios específicos:

- a) Produção de alimentos biológicos para animais a partir de matérias biológicas para a alimentação animal, excepto quando estas não estejam disponíveis no mercado na forma biológica;
- b) Restrição ao mínimo do uso de aditivos para a alimentação animal, e apenas em caso de necessidade tecnológica ou zootécnica essencial ou para fins nutricionais específicos;
- c) Exclusão de substâncias e métodos de transformação susceptíveis de induzir em erro no que diz respeito à verdadeira natureza do produto;
- d) Transformação cuidadosa dos alimentos para animais, de preferência através da utilização de métodos biológicos, mecânicos e físicos.

## TÍTULO III

## REGRAS DE PRODUÇÃO

## CAPÍTULO I

**Regras gerais aplicáveis à produção**

## Artigo 8.º

**Requisitos gerais**

Os operadores devem cumprir as regras de produção estabelecidas no presente título assim como as previstas nas normas de execução a que se refere a alínea a) do artigo 38.º

## Artigo 9.º

**Proibição de utilização de OGM**

1. Na produção biológica, não podem ser utilizados OGM nem produtos obtidos a partir de OGM ou mediante OGM como géneros alimentícios, alimentos para animais, auxiliares tecnológicos, produtos fitofarmacêuticos, fertilizantes, correctivos dos solos, sementes, materiais de propagação vegetativa, microrganismos e animais.

2. Para efeitos da proibição referida no n.º 1 relativamente a OGM ou produtos obtidos a partir de OGM para géneros alimentícios e alimentos para animais, os operadores podem confiar nos rótulos que acompanham os produtos ou em quaisquer outros documentos de acompanhamento, apostos ou fornecidos nos termos da Directiva 2001/18/CE, do Regulamento (CE) n.º 1829/2003 relativo a géneros alimentícios e alimentos para animais geneticamente modificados<sup>(1)</sup>, ou do Regulamento (CE) n.º 1830/2003, relativo à rastreabilidade e rotulagem de organismos geneticamente modificados e à

<sup>(1)</sup> JO L 268 de 18.10.2003, p. 1. Regulamento com a última redacção que lhe foi dada pelo Regulamento (CE) n.º 1981/2006 da Comissão (JO L 368 de 23.12.2006, p. 99).

rastreabilidade dos géneros alimentícios e alimentos para animais produzidos a partir de organismos geneticamente modificados.

Os operadores podem partir do princípio de que não foram utilizados OGM nem produtos obtidos a partir de OGM no fabrico dos géneros alimentícios e dos alimentos para animais comprados quando tal não conste do rótulo ou de um documento de acompanhamento como previsto nos referidos regulamentos, a menos que tenham obtido outra informação que indique que a rotulagem dos produtos em causa não está em conformidade com essa legislação.

3. Para efeitos da proibição referida no n.º 1 relativamente a produtos que não sejam géneros alimentícios nem alimentos para animais ou produtos obtidos mediante OGM, os operadores que utilizem tais produtos não biológicos comprados a terceiros devem exigir do vendedor que confirme que os produtos fornecidos não foram obtidos a partir de OGM ou mediante OGM.

4. A Comissão decide nos termos do n.º 2 do artigo 37.º das medidas de execução da proibição de utilização de OGM e de produtos obtidos a partir de OGM ou mediante OGM.

## Artigo 10.º

**Proibição de utilização de radiações ionizantes**

É proibida a utilização de radiações ionizantes para o tratamento dos géneros alimentícios biológicos, dos alimentos biológicos para animais, ou das matérias-primas neles utilizadas.

## CAPÍTULO 2

**Produção agrícola**

## Artigo 11.º

**Regras gerais aplicáveis à produção agrícola**

A totalidade da exploração agrícola é gerida em conformidade com os requisitos aplicáveis à produção biológica.

Contudo, de acordo com condições específicas a estabelecer nos termos do n.º 2 do artigo 37.º, uma exploração pode ser dividida em unidades claramente separadas ou sítios de produção agrícola que não sejam todos geridos segundo métodos de produção biológica. No tocante aos animais, esta separação deve dizer respeito a espécies distintas. No que se refere à aquicultura, pode dizer respeito às mesmas espécies, desde que haja uma separação adequada entre os sítios de produção. No tocante às plantas, a separação deve dizer respeito a variedades distintas ou que possam ser facilmente distinguidas.

Sempre que, em aplicação do segundo parágrafo, não seja utilizada para a produção biológica a totalidade das unidades de uma exploração agrícola, o operador separa as terras, os animais e os produtos utilizados ou obtidos pelas unidades biológicas dos utilizados ou obtidos pelas unidades não biológicas e mantém registos adequados que demonstrem essa separação.

## Artigo 12.º

**Regras aplicáveis à produção vegetal**

1. Para além das regras gerais estabelecidas no artigo 11.º, são aplicáveis à produção vegetal biológica as seguintes regras:

- a) A produção vegetal biológica recorre a práticas de mobilização e de cultivo que mantenham ou aumentem as matérias orgânicas dos solos, reforcem a estabilidade e a biodiversidade dos mesmos e impeçam a sua compactação e erosão;
- b) A fertilidade e a actividade biológica dos solos são mantidas e aumentadas pela rotação plurianual das culturas, incluindo leguminosas e outras culturas para a adubação verde, e pela aplicação de estrume ou de matérias orgânicas, de preferência ambos compostados, provenientes da produção biológica;
- c) É permitida a utilização de preparados biodinâmicos;
- d) Além disso, só podem ser utilizados fertilizantes e correctivos dos solos autorizados para utilização na produção biológica nos termos do artigo 16.º;
- e) Não podem ser utilizados fertilizantes minerais azotados;
- f) Todas as técnicas de produção vegetal utilizadas devem impedir ou reduzir ao mínimo eventuais contribuições para a contaminação do ambiente;
- g) A prevenção dos danos causados por parasitas, doenças e infestantes deve assentar principalmente na protecção dos predadores naturais, na escolha das espécies e variedades, na rotação das culturas, nas técnicas de cultivo e em processos térmicos;
- h) Em caso de ameaça comprovada para uma cultura, só podem ser utilizados produtos fitofarmacêuticos autorizados para utilização na produção biológica nos termos do artigo 16.º;
- i) Para a obtenção de produtos que não sejam sementes nem material de propagação vegetativa, só podem ser utilizados sementes e materiais de propagação vegetativa produzidos segundo métodos de produção biológica. Para tal, quer no caso das sementes, quer no caso do material de propagação vegetativa, as respectivas plantas-mãe devem ter sido produzidas segundo as regras estabelecidas no presente regulamento durante pelo menos uma geração ou, no caso de culturas perenes, dois ciclos vegetativos;
- j) Só podem ser utilizados na produção vegetal produtos de limpeza e desinfecção autorizados para utilização na produção biológica nos termos do artigo 16.º

2. A colheita de plantas selvagens, ou de partes destas, que cresçam espontaneamente em zonas naturais, florestas e zonas

agrícolas é considerada um método de produção biológica, desde que:

- a) Essas zonas não tenham sido tratadas, durante pelo menos os três anos anteriores à colheita, com produtos que não os autorizados para utilização na produção biológica nos termos do artigo 16.º;
  - b) A colheita não afecte a estabilidade do *habitat* natural nem a conservação das espécies na zona de colheita.
3. As medidas necessárias à execução das regras de produção constantes do presente artigo são aprovadas nos termos do n.º 2 do artigo 37.º

## Artigo 13.º

**Regras aplicáveis à produção de algas marinhas**

1. A colheita de algas marinhas selvagens, ou de partes destas, que cresçam espontaneamente no mar é considerada um método de produção biológica, desde que:

- a) As zonas de colheita se situem em águas em excelente estado ecológico como definido na Directiva 2000/60/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Outubro de 2000, que estabelece um quadro de acção comunitária no domínio da política da água <sup>(1)</sup>, e, enquanto se aguardar a sua aplicação, de qualidade equivalente às águas designadas nos termos da Directiva 2006/113/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de Dezembro de 2006, relativa à qualidade exigida das águas coníferas <sup>(2)</sup>, e que não estejam impróprias do ponto de vista sanitário. Na pendência da introdução de regras mais pormenorizadas na legislação de execução, as algas selvagens comestíveis não devem ser colhidas em zonas que não obedeçam aos critérios aplicáveis às zonas da classe A ou da classe B definidas no anexo II do Regulamento (CE) n.º 854/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril de 2004, que estabelece regras específicas de organização dos controlos oficiais de produtos de origem animal destinados ao consumo humano <sup>(3)</sup>;
- b) A colheita não afecte a estabilidade a longo prazo do *habitat* natural nem a conservação das espécies na zona de colheita.

2. Para ser considerada biológica, a cultura de algas marinhas deve ser realizada em zonas costeiras cujas características ambientais e sanitárias sejam pelo menos equivalentes às enunciadas no n.º 1. Além disso:

- a) Devem ser utilizadas práticas sustentáveis em todas as fases da produção, desde a colheita de algas juvenis até à colheita de algas adultas;
- b) Para assegurar a manutenção de uma grande diversidade genética, convém efectuar regularmente a colheita de algas juvenis na natureza para complementar as populações de cultura interior;

<sup>(1)</sup> JO L 327 de 22.12.2000, p. 1. Directiva alterada pela Decisão n.º 2455/2001/CE (JO L 331 de 15.12.2003, p. 68).

<sup>(2)</sup> JO L 376 de 27.12.2006, p. 14.

<sup>(3)</sup> JO L 139 de 30.4.2004, p. 206. Rectificação no JO L 226 de 25.6.2004, p. 83.

c) Não podem ser utilizados fertilizantes, a não ser em instalações interiores e se tiverem sido autorizados para utilização na produção biológica para esse efeito nos termos do artigo 16.º

3. As medidas necessárias à execução das regras de produção constantes do presente artigo são aprovadas nos termos do n.º 2 do artigo 37.º

#### Artigo 14.º

##### Regras aplicáveis à produção animal

1. Para além das regras gerais de produção agrícola estabelecidas no artigo 11.º, são aplicáveis à produção animal as seguintes regras:

- a) Quanto à origem dos animais:
- i) Os animais de criação biológica devem ter nascido e ser criados em explorações biológicas;
  - ii) Para fins de reprodução, podem ser introduzidos numa exploração animais de criação não biológica, em condições específicas. Estes animais e os respectivos produtos podem ser considerados biológicos depois de cumprido o período de conversão referido na alínea c) do n.º 1 do artigo 17.º;
  - iii) Os animais presentes na exploração no início do período de conversão e os respectivos produtos podem ser considerados biológicos depois de cumprido o período de conversão referido na alínea c) do n.º 1 do artigo 17.º;
- b) Quanto às práticas de criação e às condições de alojamento:
- i) As pessoas que se ocupam dos animais devem possuir os conhecimentos e competências básicos necessários em matéria de saúde e bem-estar dos animais;
  - ii) As práticas de criação, incluindo o encabeçamento, e as condições de alojamento garantem que sejam satisfeitas as necessidades de desenvolvimento dos animais, bem como as suas necessidades fisiológicas e etológicas;
  - iii) Os animais dispõem de acesso permanente a áreas ao ar livre, se possível a pastagens, sempre que as condições meteorológicas e o estado dos terrenos o permitam, a menos que, com base na legislação comunitária, sejam impostas restrições e obrigações relacionadas com a protecção da saúde humana ou animal;
  - iv) O número de animais é limitado com vista a reduzir ao mínimo o sobrepastoreio, o espezinhamento dos solos, a erosão ou a poluição causada pelos animais ou pelo espalhamento do seu estrume;
  - v) Os animais de criação biológica são separados dos outros animais. No entanto, o pasto em terrenos comuns por animais de criação biológica e em

terrenos biológicos por animais de criação não biológica é autorizado sob certas condições restritivas;

- vi) É proibido amarrar ou isolar os animais, a não ser em casos individuais durante um período limitado e na medida em que tal seja justificado por razões de segurança, de bem-estar ou veterinárias;
  - vii) A duração do transporte dos animais é reduzida ao mínimo;
  - viii) Qualquer sofrimento, incluindo a mutilação, é reduzido ao mínimo durante a vida toda do animal, nomeadamente no momento do abate;
  - ix) Os apiários são colocados em zonas que assegurem fontes de néctar e pólen essencialmente constituídas por culturas de produção biológica ou, se for caso disso, por vegetação espontânea ou ainda florestas ou culturas geridas não biologicamente que apenas sejam tratadas com recurso a métodos de reduzido impacto ambiental. Os apiários são mantidos a uma distância suficiente de fontes susceptíveis de provocar a contaminação dos produtos da apicultura ou a deterioração da saúde das abelhas;
  - x) As colmeias e os materiais utilizados na apicultura são essencialmente constituídos por materiais naturais;
  - xi) É proibida a destruição das abelhas nos favos, como método associado à colheita dos produtos da apicultura;
- c) Quanto à reprodução:
- i) A reprodução utiliza métodos naturais. No entanto, é autorizada a inseminação artificial;
  - ii) A reprodução não é induzida por tratamentos com hormonas ou substâncias semelhantes, excepto como forma de tratamento veterinário de animais individuais;
  - iii) Não podem ser utilizadas outras formas de reprodução artificial, como a clonagem e a transferência de embriões;
  - iv) São escolhidas as raças adequadas. A escolha das raças contribui igualmente para prevenir o sofrimento e evitar a necessidade de mutilar os animais;
- d) Quanto aos alimentos para animais:
- i) Os alimentos para animais devem provir sobretudo da exploração onde os animais sejam mantidos ou de outras explorações biológicas da mesma região;
  - ii) Os animais são alimentados com alimentos biológicos que satisfaçam as suas necessidades nutricionais nos vários estádios do seu desenvolvimento. Uma parte da ração pode conter alimentos para animais provenientes de explorações em conversão à agricultura biológica;

- d) Quanto aos alimentos para peixes e crustáceos:
- i) Os animais são alimentados com alimentos que satisfaçam as suas necessidades nutricionais nos vários estádios do seu desenvolvimento;
  - ii) A parte vegetal da ração deve provir da produção biológica, devendo a parte dos alimentos derivada de animais aquáticos provir da exploração sustentável dos recursos haliéuticos;
  - iii) Só podem ser utilizadas matérias não biológicas para a alimentação animal de origem vegetal, matérias para a alimentação animal de origem animal e mineral, aditivos para a alimentação animal, certos produtos utilizados na nutrição animal e auxiliares tecnológicos autorizados para utilização na produção biológica nos termos do artigo 16.º;
  - iv) Não podem ser utilizados promotores de crescimento nem aminoácidos sintéticos;
- e) Quanto aos moluscos bivalves e outras espécies que não são alimentadas pelo homem mas que se alimentam de plâncton natural:
- i) Estes animais filtrantes devem satisfazer todas as suas necessidades nutricionais na natureza, excepto no caso de juvenis criados em viveiros;
  - ii) São criados em águas que obedecem aos critérios aplicáveis às zonas da classe A ou da classe B definidas no anexo II do Regulamento (CE) n.º 854/2004;
  - iii) As zonas de crescimento situam-se em águas em excelente estado ecológico como definido na Directiva 2000/60/CE e, enquanto se aguardar a sua aplicação, de qualidade equivalente às águas designadas nos termos da Directiva 2006/113/CE;
- f) Quanto à prevenção das doenças e aos tratamentos veterinários:
- i) A prevenção das doenças baseia-se na manutenção dos animais em condições óptimas mediante uma localização adequada e uma concepção perfeita das explorações, a aplicação de boas práticas de criação e de gestão, incluindo a limpeza e desinfeção regulares das instalações, uma alimentação de elevada qualidade, um encabeçamento apropriado e a selecção de raças e estirpes;
  - ii) Os casos de doença são tratados imediatamente a fim de evitar sofrimento aos animais. Podem ser utilizados medicamentos veterinários alopatícos de síntese química, incluindo antibióticos, se necessário e em condições estritas, quando a utilização de produtos fitoterapêuticos, homeopáticos e outros não seja adequada. Devem ser definidas, nomeadamente, as restrições relativas aos tratamentos e aos prazos de segurança;
  - iii) É permitida a utilização de medicamentos veterinários imunológicos;
  - iv) São autorizados os tratamentos relacionados com a protecção da saúde humana ou animal impostos por força da legislação comunitária;
  - g) Quanto à limpeza e desinfeção, só podem ser utilizados nos tanques, gaiolas, edifícios e instalações produtos de limpeza e desinfeção autorizados para utilização na produção biológica nos termos do artigo 16.º
2. As medidas e condições necessárias à execução das regras de produção constantes do presente artigo são aprovadas nos termos do n.º 2 do artigo 37.º
- Artigo 16.º*
- Produtos e substâncias utilizados na agricultura e critérios para a sua autorização**
1. A Comissão, nos termos do n.º 2 do artigo 37.º, autoriza para utilização na produção biológica e inclui numa lista restrita os produtos e substâncias que podem ser utilizados na agricultura biológica para os fins que seguem:
- a) Enquanto produtos fitofarmacêuticos;
  - b) Enquanto fertilizantes e correctivos dos solos;
  - c) Enquanto matérias não biológicas para a alimentação animal de origem vegetal, matérias para a alimentação animal de origem animal e mineral e certas substâncias utilizadas na nutrição animal;
  - d) Enquanto aditivos para a alimentação animal e auxiliares tecnológicos;
  - e) Enquanto produtos de limpeza e desinfeção de tanques, gaiolas, edifícios e instalações dedicados à produção animal;
  - f) Enquanto produtos de limpeza e desinfeção de edifícios e instalações dedicados à produção vegetal, incluindo a armazenagem numa exploração agrícola.
- Os produtos e substâncias incluídos na lista restrita só podem ser utilizados na medida em que a utilização correspondente esteja autorizada na agricultura em geral nos Estados-Membros em questão, de acordo com as disposições comunitárias pertinentes ou com disposições nacionais conformes com a legislação comunitária.
2. A autorização dos produtos e substâncias a que se refere o n.º 1 fica sujeita aos objectivos e princípios estabelecidos no título II e aos seguintes critérios gerais e específicos que devem ser avaliados como um todo:
- a) A sua utilização é necessária para uma produção sustentada e essencial para a sua utilização prevista;

20.7.2007

PT

Jornal Oficial da União Europeia

L 189/13

- b) Todos os produtos e substâncias devem ser de origem vegetal, animal, microbiana ou mineral, a menos que não estejam disponíveis produtos e substâncias dessas origens em quantidades suficientes ou com qualidade suficiente ou não existam alternativas;
- c) No caso dos produtos referidos na alínea a) do n.º 1, são aplicáveis os seguintes critérios:
- i) A sua utilização é essencial para lutar contra um organismo nocivo ou uma doença específica para os quais não existam outras alternativas biológicas, físicas ou de selecção dos vegetais, nem outras práticas de cultivo ou de gestão eficazes;
- ii) Se os produtos não forem de origem vegetal, animal, microbiana ou mineral e não forem idênticos à sua forma natural, só podem ser autorizados se as condições da sua utilização excluírem qualquer contacto directo com as partes comestíveis da planta;
- d) No caso dos produtos referidos na alínea b) do n.º 1, a sua utilização é essencial para obter ou manter a fertilidade do solo ou para satisfazer requisitos nutricionais específicos das culturas, ou objectivos específicos de correcção do solo;
- e) No caso dos produtos referidos nas alíneas c) e d) do n.º 1, são aplicáveis os seguintes critérios:
- i) São necessários para preservar a saúde, o bem-estar e a vitalidade dos animais e contribuir para uma alimentação adequada que satisfaça as necessidades fisiológicas e comportamentais das espécies em questão ou, sem o recurso a essas substâncias, é impossível produzir ou conservar esses alimentos;
- ii) Os alimentos para animais de origem mineral, os oligoelementos, as vitaminas ou as provitaminas são de origem natural. Caso essas substâncias não estejam disponíveis, podem ser autorizadas para utilização na produção biológica substâncias análogas quimicamente bem definidas.
3. a) A Comissão pode estabelecer nos termos do n.º 2 do artigo 37.º as condições e limites no que se refere aos produtos agrícolas a que podem ser aplicados os produtos e substâncias referidos no n.º 1, o método de aplicação, a dosagem, as datas-limite de utilização e o contacto com os produtos agrícolas e, se necessário, decidir da retirada desses produtos ou substâncias;
- b) Sempre que um Estado-Membro considere que um produto ou uma substância deve ser aditado à lista referida no n.º 1, ou retirado dessa lista, ou que as especificações de utilização referidas na alínea a) devem ser alteradas, assegura que seja enviado oficialmente à Comissão e aos outros Estados-Membros um *dossier* com a justificação da inclusão, da retirada ou das alterações.
- Os pedidos de alteração ou de retirada, bem como as decisões que lhes digam respeito, devem ser publicados;
- c) Os produtos ou substâncias utilizados antes da aprovação do presente regulamento para fins correspondentes aos referidos no n.º 1 podem continuar a ser utilizados após a referida aprovação. Em qualquer caso, a Comissão pode retirar esses produtos ou substâncias nos termos do n.º 2 do artigo 37.º
4. Qualquer Estado-Membro pode regulamentar, no seu território, a utilização na agricultura biológica de produtos e substâncias para fins diferentes dos enunciados no n.º 1, desde que a sua utilização obedeça aos objectivos e princípios estabelecidos no título II, bem como aos critérios gerais e específicos previstos no n.º 2, e respeite a legislação comunitária. O Estado-Membro em questão deve informar os demais Estados-Membros e a Comissão dessas regras nacionais.
5. É autorizada na agricultura biológica a utilização de produtos e substâncias não abrangidos nos n.ºs 1 e 4, desde que obedeça aos objectivos e princípios estabelecidos no título II e aos critérios gerais previstos no presente artigo.

#### Artigo 17.º

#### Conversão

1. Às explorações agrícolas em que a produção biológica esteja a ser iniciada, são aplicáveis as seguintes regras:
- a) O período de conversão tem início no momento em que o operador notifica as autoridades competentes da sua actividade e submete a sua exploração ao sistema de controlo nos termos do n.º 1 do artigo 28.º;
- b) Durante o período de conversão, aplicam-se todas as regras estabelecidas no presente regulamento;
- c) São definidos períodos de conversão específicos do tipo de cultura ou de produção animal;
- d) Numa exploração ou unidade de exploração agrícola que esteja parcialmente em produção biológica e parcialmente em conversão à produção biológica, o operador separa os produtos obtidos biologicamente dos produtos em conversão, mantém os animais separados ou de modo a poderem ser rapidamente separados e mantém registos adequados que demonstrem essa separação;
- e) A fim de determinar o período de conversão acima referido, pode ser tido em conta um período imediatamente anterior à data de início do período de conversão, desde que estejam reunidas certas condições;
- f) Os animais e os produtos animais obtidos durante o período de conversão a que se refere a alínea c) não podem ser comercializados com as indicações referidas nos artigos 23.º e 24.º na sua rotulagem e publicidade.

## Anexo 6 – Programa PRODER.

152

### PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

#### Decreto do Presidente da República n.º 1/2008

de 7 de Janeiro

O Presidente da República decreta, nos termos do n.º 3 do artigo 28.º da Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro, na redacção que lhe foi dada pela Lei Orgânica n.º 2/2007, de 16 de Abril, o seguinte:

É confirmada a promoção ao posto de Major-General do Coronel Tirocinado de Administração Militar Adelino Rosário Aleixo, efectuada por deliberação de 7 de Dezembro de 2007 do Conselho de Chefes de Estado-Maior e aprovada por despacho do Ministro da Defesa Nacional de 13 do mesmo mês.

Assinado em 28 de Dezembro de 2007.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

#### Decreto do Presidente da República n.º 2/2008

de 7 de Janeiro

O Presidente da República decreta, nos termos do n.º 3 do artigo 28.º da Lei n.º 29/82, de 11 de Dezembro, na redacção que lhe foi dada pela Lei Orgânica n.º 2/2007, de 16 de Abril, o seguinte:

É confirmada a promoção ao posto de Major-General do Coronel de Administração Aeronáutica Luís Manuel Pais de Oliveira, efectuada por deliberação de 7 de Dezembro de 2007 do Conselho de Chefes de Estado-Maior e aprovada por despacho do Ministro da Defesa Nacional de 13 do mesmo mês.

Assinado em 28 de Dezembro de 2007.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

### PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

#### Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2008

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 147/2006, de 2 de Novembro, tendo em conta a experiência adquirida com a execução do anterior quadro comunitário de apoio e procurando melhorias na eficiência e eficácia dos instrumentos de programação para o desenvolvimento rural, aprovou um modelo de governação assente na coerência e simplificação das suas estruturas e competências que obedece ao modelo fixado na legislação comunitária aplicável e garante a articulação do Plano Estratégico Nacional (PEN) com o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN).

Foram definidos, no n.º 8 da referida resolução do Conselho de Ministros, os órgãos de governação dos Programas, entre os quais os órgãos de gestão, e, no n.º 12, que estes últimos asseguram as funções de autoridade de gestão prevista no artigo 75.º do Regulamento (CE) n.º 1698/2005, do Conselho, de 20 de Setembro, relativo ao apoio ao desenvolvimento rural pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER).

Diário da República, 1.ª série—N.º 4—7 de Janeiro de 2008

Entretanto, pelo Decreto-Lei n.º 2/2008, de 4 de Janeiro, foi definido o modelo da governação dos instrumentos de programação do desenvolvimento rural para o período de 2007-2013 e, particularmente no seu artigo 12.º, definidos os órgãos e competências da autoridade de gestão do Programa de Desenvolvimento Rural do Continente (PRODER).

Neste contexto, importa, agora, instituir a estrutura responsável pelo exercício das funções daquela autoridade de gestão, designando os seus responsáveis, o seu estatuto, os seus elementos e as suas competências, sendo, para o efeito, criada uma estrutura de missão nos termos do disposto no artigo 28.º da Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 105/2007, de 3 de Abril.

Assim:

Ao abrigo do disposto no artigo 28.º da Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, na redacção que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 105/2007, de 3 de Abril, e no n.º 2 do artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 2/2008, de 4 de Janeiro, e nos termos da alínea g) do artigo 199.º da Constituição, o Conselho de Ministros resolve:

1 — Criar a estrutura de missão para o Programa de Desenvolvimento Rural do Continente (PRODER), adiante designada por autoridade de gestão do PRODER.

2 — Determinar que a autoridade de gestão do PRODER tem como missão a gestão e execução do PRODER de forma eficiente e eficaz, de acordo com os princípios de boa gestão financeira, desempenhando as competências previstas no artigo 75.º do Regulamento (CE) n.º 1698/2005, do Conselho, de 20 de Setembro, e as previstas no Decreto-Lei n.º 2/2008, de 4 de Janeiro, prosseguindo, na execução da sua missão, os objectivos e metas definidos no referido Programa, na observância das regras de gestão constantes da regulamentação comunitária e nacional aplicável.

3 — Determinar que a autoridade de gestão do PRODER responde perante a Comissão de Coordenação Estratégica Interministerial, através do Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, que preside àquele órgão como ministro coordenador dos instrumentos de programação do desenvolvimento rural.

4 — Determinar que a autoridade de gestão do PRODER tem a duração prevista para a execução do PRODER, cessando funções com o envio à Comissão Europeia da declaração de encerramento do Programa.

5 — Determinar que o gestor da autoridade de gestão do PRODER é, por inerência, o director do Gabinete de Planeamento e Políticas, do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas.

6 — Determinar que o gestor da autoridade de gestão do PRODER tem, designadamente, as seguintes competências:

- a) Representar institucionalmente a Autoridade de Gestão do PRODER;
- b) Coordenar e assegurar a gestão técnica, administrativa e financeira do PRODER;
- c) Assegurar a articulação e a coordenação entre as entidades envolvidas nas acções da competência da autoridade de gestão do PRODER;
- d) Aprovar ou propor para aprovação do Ministro da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas as candidaturas que, reunindo condições de admissibilidade, tenham mérito adequado a receberem apoio financeiro, nos termos da regulamentação aplicável.

## Concorrência

El Corte Inglés

| <b>Citrinos Biológicos</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|----------------------------|-----------------|
| Laranja                    | 2.49€           |
| Limão                      | 3.00€           |
| Tangerina                  | 1.25€           |

Intermarché

| <b>Citrinos MPC</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|---------------------|-----------------|
| Laranja             | 0.99€           |

MiniPreço

| <b>Citrinos MPC</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|---------------------|-----------------|
| Laranja             | 0.75€           |
| Limão               | 2.39€           |

Pingo Doce

| <b>Citrinos MPC</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|---------------------|-----------------|
| Laranja             | 0.99€           |
| Laranja Biológica   | 3.00€           |
| Limão               | 1.59€           |
| Limão Biológico     | 2.49€           |
| Clementina          | 1,99€           |
| Lima                | 3.00€           |
| Toranja             | 0.89€           |

Continente

| <b>Citrinos MPC</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|---------------------|-----------------|
| Laranja             | 0.99€           |
| Limão               | 2.29€           |
| Clementina          | 1.99€           |
| Lima                | 2.99€           |
| Toranja             | 1.29€           |

Lidl

| <b>Citrinos MPC</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|---------------------|-----------------|
| Laranja             | 0.49€           |
| Limão               | 0,98€           |
| Clementina          |                 |

Jumbo

| <b>Citrinos MPC</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|---------------------|-----------------|
| Laranja             | 0.69€           |
| Limão               | 1.99€           |
| Limão Biológico     | 3.18€           |
| Clementina          | 1.29€           |
| Tangera             | 1.59€           |
| Lima                | 2.89€           |

BioCoop

| <b>Citrinos Biológicos</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|----------------------------|-----------------|
| Laranja                    | 2.49€           |
| Limão                      | 2.28€           |
| Lima                       | 6.39€           |
| Tânger                     | 2.69€           |

NaturoCoop – Dados indisponíveis

## ALIADOS

### Bioino

| <b>Citrinos Biológicos</b> | <b>Preço/ Kg</b> |
|----------------------------|------------------|
| Laranja                    | 3.35 €           |
| Limão                      | 3.00€            |
| Clementina                 | 1.50€ – 2.00€    |
| Tangerina                  | 2.50€            |

### Miosótis

| <b>Citrinos Biológicos</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|----------------------------|-----------------|
| Laranja                    | Não Disponível  |
| Limão                      | 2.30€           |
| Lima                       | 3.50€           |
| Tângeria                   | 1.90€           |
| Toranja                    | 3.20€           |

### Loja Biológica - Dados Indisponíveis

### BioBrassica

| <b>Citrinos Biológicos</b> | <b>Preço/ Kg</b> |
|----------------------------|------------------|
| Laranja                    | 1.75€            |
| Limão                      | 1.49€            |

Supermercados Brio

| Citrinos Biológicos | Preço/ Kg      |
|---------------------|----------------|
| Laranja             | 2.99€          |
| Limão               | 2.99€          |
| Clementina          | Não disponível |
| Tangerina           | Não disponível |
| Lima                | 6.99€          |
| Toranja             | 3.29€          |

Mercearia Bio

| Citrinos Biológicos | Preço/Kg       |
|---------------------|----------------|
| Laranja             | 1.50€          |
| Limão               | 2.40€          |
| Clementina          | Não disponível |
| Toranja             | 3.90€          |

Kouve (em reestruturação)– Dados Indisponíveis

Beterraba

| <b>Citrinos Biológicos</b> | <b>Preço/Kg</b> |
|----------------------------|-----------------|
| Laranjas                   | 1,00€           |
| Limão                      | 1.95€           |
| Tângeras                   | 2.40€           |

Amor Bio– Dados Indisponíveis