

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**TRABALHO DE PROJETO**

**O PLANO DE NEGÓCIOS NO TERCEIRO SETOR: ABERTURA DO  
NEGÓCIO SOCIAL “SABORES DO CHÃO”**

**JOANA FILIPA DOS SANTOS CARVALHO**

**JÚRI: PEDRO LUÍS PEREIRA VERGA MATOS**

**VOGAIS: PEDRO JOSÉ MARTO NEVES**

**OUTUBRO - 2020**

**MESTRADO EM**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**TRABALHO DE PROJETO**

**O PLANO DE NEGÓCIOS NO TERCEIRO SETOR: ABERTURA DO  
NEGÓCIO SOCIAL “SABORES DO CHÃO”**

**JOANA FILIPA DOS SANTOS CARVALHO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES**

**OUTUBRO - 2020**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, sempre presente em todos os momentos de dificuldade e de superação.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Manuel Dias Lopes, por todo o apoio prestado ao longo do desenvolvimento deste projeto.

À APECI – Associação para a Educação de Crianças Inadaptadas – que me abriu as portas e recebeu de braços abertos para desenvolver este plano de negócios social. A todos os seus colaboradores e direção, que desde o primeiro instante me fizeram sentir em casa.

À minha família e amigos mais próximos, por todo o apoio, motivação e suporte que me prestaram durante este processo.

“A vida é um instante entre duas eternidades”

Stª Teresinha do Menino Jesus  
e da Santa Face

## RESUMO

O Terceiro Setor caracteriza-se pela heterogeneidade de atividades que se enquadram no seu domínio. A literatura deixa em evidência que este setor de atividade surge da necessidade de criar mecanismos de resposta adequados a problemas sociais, aos quais o Estado e o Mercado não conseguem dar solução. Deste modo, a sociedade civil, autonomamente, cria organizações que colmatam essas lacunas.

A APECI – Associação para a Educação de Crianças Inadaptadas – surgiu em 1979, no concelho de Torres Vedras. Os seus fundadores, pais de crianças com deficiência intelectual, não encontravam um plano curricular adaptado às necessidades dos seus educandos, nas escolas do concelho. Com o decorrer dos anos, a associação desenvolveu um conjunto de respostas sociais alargado, em conformidade com o desenvolvimento/crescimento intelectual e as necessidades dos seus utentes.

As organizações do Terceiro Setor têm enfrentado desafios, no que se refere à sua sustentabilidade financeira. No passado, eram frequentemente associadas a organizações sem fins lucrativos, hoje é cada vez mais comum aliar a geração de lucro à concretização de missões sociais. A APECI não é exceção, como tal propôs-se a rentabilizar a sua produção de hortícolas em modo de produção biológico (MPB), provenientes da quinta do Godel, situada em Runa, que constitui propriedade da associação.

O presente Trabalho Final de Mestrado desenvolve um plano de negócios social e avalia a viabilidade financeira do empreendimento, que se conclui ter condições para ser implementado.

**Palavras – Chave:** Terceiro Setor, Plano de Negócios Social, Agricultura Biológica, APECI.

## ABSTRACT

The Third Sector is characterized by the heterogeneity of activities that fall within its domain. The literature shows that this sector of activity arises from the need to create mechanisms for responding appropriately to social problems, to which the State and the Market are unable to resolve. In this way, civil society, autonomously, creates organizations that fill these gaps.

APECI - Association for the Education of Disabled Children - appeared in 1979, in the county of Torres Vedras. Its founders, parents of children with intellectual disabilities, did not find a curricular plan adapted to the needs of their students, in the schools of the county. Over the years, the association has developed a wide range of social responses, in line with the development/growth and needs of its users.

Third Sector organizations have faced challenges regarding their financial sustainability. In the past, they were often associated with non-profit organizations, today it is increasingly common to combine profit generation with social missions. APECI is no exception, as such it has proposed to make profitable its production of vegetables in organic production mode (OPM), from Quinta do Godel, located in Runa, which is the property of the association.

This Final Master's Work develops a social business plan and assesses the financial viability of the enterprise, which is concluded to have conditions to be implemented.

**Keywords:** Third Sector, Social Business Plan, Organic Farming, APECI.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE DE TABELAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vi
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. Terceiro Setor.....	2
2.2. Terceiro Setor e Empreendedorismo social.....	4
2.3. O desafio da gestão de negócios sociais.....	5
2.4. Plano de negócios.....	7
2.5. Plano de negócios social.....	9
3. METODOLOGIA.....	12
4. PLANO DE NEGÓCIOS SOCIAL.....	14
4.1. Historial e promotores.....	14
4.2. Descrição da estratégia de negócio social.....	15
4.3. Análise Setorial.....	16
4.4. Análise Concorrencial.....	20
4.5. Plano de Marketing.....	21
4.6. Plano de Ação.....	26
4.7. Plano de Pessoal.....	27
4.8. Plano Financeiro.....	28
5. CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
ANEXOS.....	41

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Capítulos-chave do Plano de Negócios.....	8
Tabela II – Modelo das 5 Forças de Porter.....	20
Tabela III – Análise SWOT.....	21
Tabela IV – Preço das culturas.....	23
Tabela V – Repartição da área de produção de hortícolas.....	25
Tabela VI – Pressupostos Gerais.....	29
Tabela VII – Volume de Negócios.....	30
Tabela VIII – CMVMC.....	30
Tabela IX – FSE.....	31
Tabela X – Gastos com pessoal.....	32
Tabela XI – Principais indicadores.....	33
Tabela XII – Análise de risco: VAL.....	34
Tabela XIII – Análise de risco: taxa de atualização.....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação tradicional de tipos de negócio.....	3
Figura 2 – Calendarização da plantação e colheita das culturas em MPB.....	22
Figura 3 – Circuito de distribuição “Sabores do Chão”.....	24
Figura 4 – Processos “Sabores do Chão”.....	25
Figura 5 – Logotipo “Sabores do Chão”.....	26
Figura 6 – Planta da Quinta do Godel.....	27
Figura 7 – Organograma organizacional “Sabores do Chão”.....	28

## ÍNDICE DE ANEXOS

### TABELAS

Tabela XIV – Cronologia de acontecimentos relevantes APECI.....	41
Tabela XV – Vendas Quinta do Godel 2019.....	42
Tabela XVI – Concorrência Direta.....	48
Tabela XVII – Funções a desempenhar em cada departamento do negócio social.....	49
Tabela XVIII – Produtividade dos solos.....	49
Tabela XIX – Ano 0 (2022) – Ano 2 (2024).....	50
Tabela XX – Ano 3 (2025) – Ano 5 (2027).....	50
Tabela XXI – Taxa de variação da produtividade – Abóbora.....	51
Tabela XXII – Taxa de variação da produtividade – Alface.....	51
Tabela XXIII – Taxa de variação da produtividade – Cebola.....	51
Tabela XXIV – Taxa de variação da produtividade – Courgette.....	52
Tabela XXV – Projeções económicas 2019-2022.....	52
Tabela XXVI – Investimentos “Sabores do Chão”.....	53
Tabela XXVII – Ativos fixos tangíveis.....	53
Tabela XXVIII – Equipamento Básico.....	53
Tabela XXIX – Demonstração de Resultados Previsional.....	54
Tabela XXX – Balanço Previsional.....	55

### FIGURAS

Figura 8 – Produtividade da Abóbora.....	50
Figura 9 – Produtividade da Alface.....	51
Figura 10 – Produtividade da Cebola.....	51
Figura 11 – Produtividade da Courgette.....	52



## **GRÁFICOS - Inquérito**

Gráfico 1 – Concelho de residência.....	44
Gráfico 2 – Conhece o MPB.....	44
Gráfico 3 – Alguma vez adquiriu PB?.....	45
Gráfico 4 – Com que frequência adquire PB?.....	45
Gráfico 5 – Indique os locais onde costuma adquirir PB.....	45
Gráfico 6 – Culturas que costuma adquirir em MPB.....	45
Gráfico 7 – Motivações para adquirir/não adquirir PB.....	46
Gráfico 8 – O que é para si um PB?.....	46
Gráfico 9 – Classifique o seu estilo de vida de acordo com as seguintes frases.....	46
Gráfico 10 – Género.....	47
Gráfico 11 – Idade.....	47
Gráfico 12 – Composição do AF.....	47
Gráfico 13 – Composição do AF – crianças < 12 anos.....	47
Gráfico 14 – Habilitações literárias.....	47
Gráfico 15 – Classe de rendimentos do AF.....	47

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios social (PNS) para uma organização do Terceiro Setor – Associação para a Educação de Crianças Inadaptadas (APECI). Esta organização foi fundada há 41 anos e é composta por várias valências, que têm por finalidade responder às necessidades dos cidadãos com deficiência do concelho de Torres Vedras. A oferta de serviços inclui: O Centro de Intervenção Precoce; o Centro de Atividades Ocupacionais (CAO); o Lar Residencial “A Nossa Casa”; o Centro de Formação e Integração Profissional (CFIP) e a Quinta do Godel.

Nos últimos tempos, a lista de espera de pessoas para entrar na associação tem vindo a crescer, o que significa que existem muitos casos sem acompanhamento apropriado no município de Torres Vedras. Para frequentar a associação é necessário pagar uma mensalidade, o que constitui um obstáculo de acesso aos serviços para muitas famílias com dependentes a cargo. Consciente desta realidade, a APECI tenciona criar uma fonte de autofinanciamento, que permita reduzir a mensalidade paga pelos utentes mais carenciados.

Assim sendo, o objetivo do plano de negócios é rentabilizar a produção dos hortícolas biológicos, que são cultivados na Quinta do Godel, canalizando o lucro auferido para a comparticipação das mensalidades dos utentes do CAO. O plano de negócios é, neste contexto, uma ferramenta indispensável à constituição do negócio social em causa, bem como à criação de uma identidade de marca para os produtos da quinta.

O segundo capítulo é dedicado à revisão de literatura de suporte à elaboração do plano de negócios social, seguindo-se a abordagem metodológica adotada e o plano de negócios social, que contempla as seguintes etapas: historial e promotores; descrição da estratégia de negócio social; análise setorial; análise concorrencial; plano de marketing; plano de ação; plano de pessoal; plano financeiro; e conclusões.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Terceiro Setor

Nas últimas décadas, o número de artigos científicos cujo propósito é estabelecer uma definição acerca do conceito de Terceiro Setor tem-se multiplicado. Apesar do crescente interesse, existem um conjunto de impedimentos à constituição de uma conceptualização universal acerca do mesmo (Salamon & Sokolowski, 2016).

As razões por detrás desta complexa tarefa são variadas, pois as organizações que se inserem neste domínio têm poucas semelhanças entre si (Ramal, 2005). As atividades desenvolvidas pelas organizações sociais podem variar entre áreas como: a educação, saúde, desenvolvimento económico, proteção ambiental ou cuidados em casos de emergência, em que são enfatizados os valores da comunidade e a promoção do bem comum (Salamon & Sokolowski, 2016).

Não obstante, a literatura parece formar um consenso, no que se refere à identificação de três atributos fundamentais que permitem classificar uma organização como parte integrante do Terceiro Setor: ter um carácter privado; servir o bem comum; e ser de participação livre (Salamon & Sokolowski, 2016).

O surgimento de um terceiro setor implica a existência de outros dois, que o antecedem: o Estado e o Mercado. Há, portanto, a necessidade de inaugurar uma terceira categoria, para encaixar as organizações que não se adequam a nenhuma das outras duas (Corry, 2010).

Nos alicerces da constituição do Terceiro Setor, encontram-se duas teorias: a teoria da heterogeneidade e a teoria do capital social (Kim & Kim, 2016). A atuação do Mercado e do Governo está sujeita a falhas, como tal, não se conseguem satisfazer todas as necessidades, de todas as pessoas. Nesse sentido, surgem organizações que promovem a partilha de recursos para colmatar essas falhas (Kim & Kim, 2016). Por outro lado, a sociedade tende a constituir organizações com o objetivo de resolver os problemas da comunidade (Kim & Kim, 2016).

Até determinada altura, incluía-se na designação de organização do Terceiro Setor todas aquelas cujos fins não eram lucrativos (Ramal, 2005). No entanto, com o decorrer da investigação académica acerca deste tema, houve uma dilatação das fronteiras do

conceito, que abrange agora também uma dimensão lucrativa, em especial no continente europeu e na América Latina (Defourny et al, 2016).

De um modo geral, a categorização das empresas é realizada com base na propriedade e no seu objetivo primário (Grassl, 2012). Grassl (2012) apresenta uma proposta de classificação, que se encontra sintetizada na figura 1:

		Objetivo Primário	
		Comercial	Social
Propriedade	Privado	Empresas Privadas	Empresas Sociais
	Pública	Empresas Públicas	Administração Pública

**Figura 1.** Classificação tradicional de tipos de negócios

**Fonte:** (Grassl, 2012)

Como se pode observar, a atividade económica, surge na figura dividida em dois setores com objetivos de negócio distintos. No entanto, há que considerar as “economias mistas” que, segundo Grassl (2012), são constituídas por empresas tanto do setor privado, como pelas atividades governamentais. O desenvolvimento deste novo conceito, deu origem àquilo a que se chama de Terceiro Setor, apesar de não ser possível atribuir-lhe uma definição suficientemente capaz de contemplar a vasta complexidade de organizações que cabem neste campo. Classificar este tipo de organizações em função da geração de lucro – com ou sem fins lucrativos – não é um critério suficientemente plausível, pois do ponto de vista económico tem-se vindo a assistir a uma convergência entre os dois (Dees, 1998; Brody, 2003; Boyd et al., 2009; Billis, 2010).

As organizações do Terceiro Setor distinguem-se das demais, essencialmente pelo facto de lhes estar associado o empreendedorismo social, que afeta a proposta de valor, de tal modo que: a missão da organização se pauta pela índole social, abstendo-se assim, não de auferir lucro, mas de distribuir lucro entre os acionistas; cause impacto social positivo para a sociedade; se reconheça a centralidade do empreendedorismo; e alcance a competitividade dos mercados através de um planeamento de gestão (Grassl, 2012). Estas transformações devem-se a mudanças que operam em ambiente organizacional, tanto a

nível interno – fatores económicos e políticos – como externo – fatores como as características da cultura da organização, ideologias, membros e orientação pública e/ou campo de atividade. (Maier, Meyer & Steinbereithner, 2016).

Tendo em conta a dificuldade de chegar a uma definição satisfatória para os vários contextos em que são criadas organizações do Terceiro Setor, Salamon e Sokolowski (2016) propuseram-se elencar um conjunto de condições obrigatórias a cumprir por parte das mesmas, que vão além da definição de organização sem fins lucrativos: têm de ter uma missão social que limite o excedente obtido através das suas atividades; estão proibidas de distribuir mais de 50% do lucro que possam vir a obter, entre investidores ou outras partes interessadas; devem usar a totalidade dos lucros acumulados para apoiar a organização, ou em caso de dissolução da mesma, canalizar esse dinheiro para uma outra entidade com um objetivo social semelhante; incluem, no mínimo, 30% dos indivíduos com necessidades especiais como funcionários/beneficiários; estão proibidas de distribuir quaisquer lucros que possam obter de forma proporcional ao capital investido ou com taxas pagas.

Em Portugal, o Terceiro Setor é composto por cinco tipos de organizações: Associação; Sociedade de ajuda mútua; Fundação; Cooperativa; e Religiosa (Carvalho, 2010).

## **2.2. Terceiro Setor e Empreendedorismo Social**

As discussões académicas normalmente agregam um conjunto de outros conceitos que se relacionam com o de Terceiro Setor, por exemplo: “sociedade civil”, “economia social”, “empreendedorismo social”, entre outros (Salamon & Sokolowski, 2016). A falta de consenso em torno da designação do fenómeno pode ser explicada por dois fatores: em primeiro lugar, por existirem formas diferentes de definir o carácter social deste tipo de empreendimentos; em segundo, por existirem diferentes formas de avaliar o impacto social e de inovação desse tipo de organização (Higashi, Comini & D’Amario, 2017). Apesar do esforço por clarificar os conceitos associados a este novo campo de estudo, as diversas definições disponíveis apenas contribuiram para fazer com que aumentasse entre os investigadores um sentimento de confusão, especialmente para quem se inicia no campo da economia social (Defourny & Nyssens, 2016).

A designação de “empreendedorismo social” tem vindo a crescer nos últimos anos, por conta da orientação de Mercado que as organizações de carácter social têm vindo a adotar

(Salamon & Sokolowsky, 2016). O conceito teve origem nos EUA e começou a ser empregue no domínio da economia e da gestão, a partir da década de 1980 (Parente & Quintão, 2014). Nos dias de hoje, instalou-se uma multiplicidade de sentidos que se atribuem ao termo, incluindo: a organização não lucrativa; empresa lucrativa que apoia projetos sociais; e os negócios sociais (Parente & Quintão, 2014).

Os negócios sociais constituem um novo modelo de negócio, que compreende dois objetivos até então inconciliáveis no domínio do Terceiro Setor: a maximização do lucro e a criação de valor social (Moura, Comini & Teodósio, 2015). Além do termo “negócio social”, também são usadas as designações de “empresa social” ou de “negócio inclusivo”, dependendo do contexto social, cultural, político ou localização geográfica em que o fenómeno se observa (Rosolen, Tiscoski & Comini, 2014).

A crise financeira mundial dos anos 2000 agravou um conjunto de problemas sociais, como a falta de saneamento básico, dificuldades de acesso a água, a fome, acesso à educação, entre outros (Bengo, Arena, Azzone & Calderini, 2016). Verificou-se uma subida dos custos de atividade das organizações do Terceiro Setor, o que fez com que aumentasse a competição no que diz respeito ao acesso a recursos, como financiamentos do Estado – o que fomenta a disputa entre essas organizações (Thompson & Williams, 2014). Os negócios sociais surgem então, como um modelo de negócio que visa resolver esses problemas de forma eficiente e sustentável, utilizando para o efeito mecanismos de Mercado (Moura, Comini & Teodósio, 2015). Dessa forma, pretendem criar um impacto social positivo (Higashi, Comini & D’Amario, 2017).

### **2.3. O desafio da gestão de negócios sociais**

Os negócios sociais são um fenómeno recente, que se tem vindo a expandir rapidamente, o que faz com que exista um número limitado de estudos acerca dos mesmos (Higashi, Comini & D’Amario, 2017). A sustentabilidade competitiva é um dos principais temas alvo de discussão, nomeadamente no que toca a equilibrar os objetivos sociais em relação aos financeiros (Higashi, Comini & D’Amario, 2017).

O fenómeno da globalização e a desregulamentação do funcionamento dos mercados mundiais, são alguns dos acontecimentos que têm contribuído para a reformulação das políticas de governança corporativa, tanto no Terceiro Setor, como no Setor Público, como no Privado (Spear, Cornforth & Aiken, 2009). Aos empreendedores sociais coloca-

se uma exigência ao nível da gestão de conflitos e tensões criadas em torno da maximização do impacto social do seu empreendimento, e a luta pela rentabilidade financeira do mesmo (Higashi, Comini & D'Amario, 2017). Para o efeito, devem ser utilizadas as estratégias de Mercado – tarefa especialmente difícil para organizações com propósitos sociais (Higashi, Comini & D'Amario, 2017). Um dos desafios mais comuns enfrentados, passa pelo recrutamento para integrar as chefias, porque a maioria das pessoas que ocupam esses cargos são voluntários (Spear, Cornforth & Aiken, 2009).

Há também a necessidade de se desenvolverem instrumentos jurídicos, criar novos modelos de investimento e estabelecer relações com os investidores, bem como proporcionar um ambiente em que sejam conjugados os ingredientes para a constituição de negócios sociais e fazer com que o Setor Público participe da promoção e desenvolvimento deste tipo de negócio (Naigeborin, 2010). Além disso, também é cada vez mais difícil conjugar e manter o equilíbrio dos interesses dos vários *stakeholders* que se relacionam com estas organizações, bem como garantir que quem as gere não utiliza o seu cargo para a promoção dos próprios interesses (Spear, Cornforth & Aiken, 2009).

Por outro lado, os negócios sociais exploram oportunidades de negócio que não são tão interessantes do ponto de vista económico, produzindo bens e/ou serviços que têm por finalidade atender a essa procura marginalizada pelo Mercado e pelo Estado, o que constitui um desafio (Higashi, Comini & D'Amario, 2017). Por estas razões, é difícil, por exemplo, oferecer aos seus colaboradores os salários que são praticados nos outros setores de atividade.

Por último, importa ressaltar que ser empreendedor social implica estar disposto a fazer sacrifícios em prol da causa, por exemplo: trabalhar muitas horas ou ser capaz de inspirar através das suas experiências empreendedoras (Steiner & Teasdale, 2016). Mesmo assim, o facto de se estar integrado num grupo socioeconómico privilegiado continua a ter bastante peso para o alcance do sucesso do empreendimento social, visto facilitar o acesso a determinados recursos financeiros na fase inicial do processo (Steiner & Teasdale, 2016).

## 2.4. O plano de negócios

A publicação da Deloitte & Touche: “Writing an Effective Business Plan” (2003), sugere que o plano de negócios é uma ferramenta da gestão, que tem como principal função atrair financiamento, colaboradores e relações desejáveis. No entanto, não deve ser entendido como um formulário a preencher para solicitar um empréstimo de forma oficial, sendo muito mais complexo do que isso, já que é sua função orientar o empreendedor desde o primeiro ano de negócio, nas diversas áreas que o compõem (Guta, 2014).

O plano de negócios serve para treinar a tomada de decisão, por isso, é um processo que despence algum tempo até estar concluído (Ernst & Young, 2001). Planear ajuda os promotores da organização a tomar decisões de forma menos demorada, pois é deixada de lado a abordagem por tentativa e erro (Delmar & Shane, 2003). Além disso, constitui uma forma de gerir a oferta e a procura de recursos e ainda é útil para estabelecer objetivos de forma concreta para o futuro (Delmar & Shane, 2003). O plano de negócios serve ainda como forma de comunicar os objetivos da organização a outros agentes (Locke & Latham, 1980, como citado em Delmar & Shane, 2003). De facto, é uma ferramenta especialmente útil para quem quer desenvolver novos empreendimentos e isso pode ser explicado por três razões: primeiro, porque os novos empreendimentos se baseiam em objetivos que se autodefinem; segundo, porque o tempo para o planeamento e *feedback* é muito mais curto quando se trata de *startups*, do que quando se trata de uma organização já estabelecida; e em terceiro lugar, porque o planeamento é sempre mais vantajoso, quanto mais informação real existir (Delmar & Shane, 2003).

O ideal é que seja o próprio promotor da ideia de negócio a escrever o plano de negócios (Deloitte & Touche LLP, 2003). Cada plano de negócios deve utilizar uma linguagem adaptada em função do tipo de leitor que o vai analisar. Mais do que isso, deve tocar nos assuntos acerca dos quais os potenciais leitores esperam obter informação (Ernst & Young, 2001). Deste modo, a sua correta formulação é fundamental para a sua compreensão, devendo estar organizado de tal modo que: transmita de forma clara a oportunidade de negócio e o que fazer para a explorar; capte a atenção e colaboração dos parceiros e da equipa de gestão mais adequada; seja uma ferramenta que monitore o processo, mantendo o empreendedor no caminho do sucesso; permita repensar o negócio desde o início; e seja capaz de captar financiamento (Ernst & Young, 2001).



Existem quatro fatores críticos, que estabelecem entre si uma relação de interdependência, associados a qualquer novo empreendimento: as pessoas, que estão na base da constituição do negócio e aqueles que providenciam serviços-chave ou recursos importantes para o mesmo fim; a oportunidade, que constitui o perfil de negócio em si mesmo; o contexto, ou seja, o ambiente, taxas de juros, tendências demográficas, inflação, etc; e por fim, o risco e recompensa, que se traduzem num mapeamento de tudo o que pode correr mal e também do que pode correr bem (Sahlman, 1997).

Há que notar quatro funções associadas ao desenvolvimento de um plano de negócios, na perspetiva de Guta (2014): desenvolvimento e cristalização de ideias acerca da forma como o negócio deve ser conduzido; conseguir fazer uma retrospectiva do real desempenho da organização em comparação com o que foi planeado; fazer uma avaliação de novas ideias de negócio e atrair investidores para o financiamento das atividades.

Depois de escrito, o plano de negócios pode continuar sujeito a reformulações, que decorrem das mudanças a que estão sujeitos os mercados (Deloitte & Touche LLP, 2003). Isto serve para que o plano se mantenha sempre atual, como ferramenta útil aos investidores e à gestão. O plano de negócios deve estar organizado segundo os seguintes capítulos-chave:

**Tabela I. Capítulos-Chave do Plano de Negócios**

<b>Capítulo</b>	<b>Informação a incluir na secção</b>
Sumário Executivo	Versão concisa do PN
Descrição da Organização	História, missão, estado atual e planos futuros
Gestão da Organização	Descrição dos membros da equipa de gestão e dos seus <i>backgrounds</i>
Mercado e Concorrência	Definição do mercado no qual a organização se encontra inserida
Produto (Bem ou Serviço)	Descrição do produto, custos, atividades de controlo de qualidade e serviço pós-vendas
Marketing e Vendas	Plano de marketing que reflita os resultados do estudo de mercado e a proposta de valor do produto
Informação Financeira	<i>Cash-flows</i> , balanço, rendas, estratégia de saída e qual será o retorno financeiro para os investidores

**Fonte:** (Deloitte & Touche LLP, 2003)

Além dos capítulos referenciados na Tabela I, é importante incluir também um capítulo dedicado ao Plano de Pessoal (Alter, 2000). Germak (2012) faz também uma referência

à importância da existência do capítulo “Apêndices” no qual são anexadas informações que complementam o plano de negócios, tais como: as referências bibliográficas utilizadas; especificações de produto; CV’s do pessoal-chave para a organização; artigos publicados nos *media*; mapeamentos de espaço; gráficos e/ou tabelas.

Em suma, o plano de negócios é um documento formal escrito com o intuito de descrever o negócio, o seu objetivo, mercado, vantagens comerciais em relação à concorrência, assim como quais os recursos e *skills* que os promotores da ideia possuem para constituir-lo efetivamente (Guta, 2014).

## **2.5. O plano de negócios social**

O plano de negócios é também uma ferramenta aplicável ao domínio das organizações do Terceiro Setor, que as ajuda a pensar acerca de si mesmas como um todo, estabelecendo uma conexão entre a sua missão e programas; recursos necessários para executar os programas, e ainda a estabelecer medidas de desempenho para avaliar os resultados alcançados (Campbell & Haley, 2006). O processo de tomada de decisão também mudou para estas organizações, que ao desenvolverem o seu próprio plano de negócios, passaram a fazer as questões certas aquando da avaliação de novas oportunidades, bem como, a fazer um melhor uso dos dados e pesquisas para fundamentar as decisões tomadas (Campbell & Haley, 2006).

Desenvolver um plano de negócios para uma organização social poderia *à priori* parecer contraditório, já que estas organizações se movem por objetivos sociais em primeiro lugar (Alter, 2000). No entanto, não é pelo facto de se criar uma fonte de rendimento para uma organização desta natureza que se está necessariamente a comprometer ou a abandonar os objetivos sociais da mesma, em prol do lucro (Alter, 2000). Antes pelo contrário, porque é finalidade do plano de negócios aumentar o impacto social e geral da organização na sociedade (Alter, 2000). Os negócios sociais têm vindo a integrar-se na cultura das organizações sem fins lucrativos, como forma de promover a “sustentabilidade operacional”, a “viabilidade financeira” ou a “recuperação dos custos” (Alter, 2000).

De facto, o plano de negócios social (PNS) é um instrumento que esclarece os objetivos a alcançar com a constituição do negócio social, ajudando também à definição de metas realistas e à tomada de decisão informada (Alter, 2000). Funciona ainda como uma

ferramenta de comunicação, pois transmite a missão da organização, a forma como se faz a gestão de um modo geral, onde se incluem os objetivos de pessoal, liderança, clientes e doadores (Alter, 2000). O consenso entre as partes envolvidas no PNS é determinante, porque garante que os interesses de todos os envolvidos estão contemplados no negócio (Alter, 2000). No entanto, não se deve deixar ao acaso a seleção dos intervenientes mais apropriados à participação do mesmo (Alter, 2000).

As organizações sociais beneficiam da elaboração do plano de negócios, pois a redação do mesmo ajuda a definir com clareza os objetivos do negócio, orientando-o para ações a concretizar no futuro; propõe a forma de estabelecer a gestão financeira, através da determinação do montante necessário ao arranque da atividade, bem como, do lucro que se espera gerar; define metas que garantem o alcance dos objetivos, tanto comerciais como sociais; estabelece um cronograma de atividades a desenvolver; traduz os resultados do trabalho realizado através de medidas de desempenho; avalia as necessidades do negócio, por exemplo ao nível dos recursos humanos; reflete acerca da viabilidade do plano de negócios; e por fim, analisa criticamente os pontos fortes e fracos do negócio social.

O objetivo primordial do plano de negócios social é descrever o produto ou serviço em causa e a forma como a sua inserção no mercado vai causar impacto social. Existem um conjunto de etapas a desenvolver durante a redação do documento, tal como sugere a publicação da International Labour Office (ILO, 2011):

- i. Construir uma identidade para o negócio social: através da atribuição de um nome e da constituição de um logótipo;
- ii. Escrever o sumário executivo, que deve conter: a visão geral da organização; a estrutura legal; a descrição da oportunidade; as vantagens competitivas e parcerias-chave; informações relevantes sobre a equipa de gestão; o impacto social esperado, metas, cronograma e referências; visão financeira; e informações de contacto;
- iii. Justificação do início da atividade associada ao negócio social;
- iv. Descrição da estratégia de negócio social e do impacto que se pretende causar: implica a constituição da missão (médio/longo prazo), da visão (longo prazo); dos valores; e por último, dos objetivos (curto/médio prazo);

- v. Estabelecer uma forma de medir o impacto social gerado: tem de haver uma correlação entre o problema social a que se pretende dar resposta e a geração de impacto social através da abertura do negócio. O impacto social está relacionado com as consequências geradas pelas atividades realizadas, para lidar com as necessidades sociais previamente identificadas. Pode ser medido através da forma como o negócio social mudou, por exemplo, a vida dos beneficiários dessas atividades. Devem ser registados o número de beneficiários, as atividades, o impacto de cada atividade e os indicadores usados para mostrar o impacto gerado;
- vi. Plano de Marketing: nesta fase é importante aprofundar sobre quem são os clientes; como alcançá-los; definir o mercado-alvo; aferir se o produto atende as necessidades dos potenciais clientes; estudar a concorrência e o seu modo de atuação/posição no mercado; estar atualizado acerca das novidades do setor em causa. Em suma, devem ser abordados os tópicos: produto, preço, localização, comunicação, distribuição e pessoas;
- vii. A Estrutura Legal: um passo fundamental para a constituição do negócio social e que dependerá das características do negócio propriamente dito. É preciso escolher com cautela, uma vez que a forma legal assumida afetará a gestão dos lucros gerados a partir do negócio. Por outro lado, também afeta o regime de impostos a que o negócio social está sujeito, bem como os tipos de financiamento aos quais pode aceder. Também as responsabilidades legais e seguros necessários ao exercício da atividade, devem ser considerados neste capítulo do PNS;
- viii. Plano de Pessoal: A constituição da equipa que irá trabalhar no negócio social é muito importante e determinará o futuro da organização. Entre as informações a incluir, importa aferir as competências-chave associadas ao perfil de cada cargo, assim como a experiência necessária para a execução das tarefas de cada posição a desempenhar;
- ix. Plano de Ação: implica colocar todos os planos que compõem o PNS em execução, o que acarretará alguns ajustes e uma cuidada revisão do documento. Neste capítulo serão tratados assuntos, como: potenciais clientes, fornecedores, horário de funcionamento, estrutura legal e *layout*;
- x. Plano Financeiro: O capital inicial deve ser equacionado neste capítulo, pois num primeiro momento dever-se-á aferir a quantia a ter disponível para fazer investimentos de capital, tais como: instalações e equipamentos comerciais.

Também deve ser ponderada a quantia que a organização necessita de ter disponível para proceder ao pagamento das despesas, até ao momento em que o negócio começa efetivamente a gerar lucro. Além destas despesas é preciso cobrir outras, tais como: *stock* de matérias-primas, produtos acabados, comunicação, salários, arrendamentos, *leasing*, seguros, etc. As fontes de financiamento estão igualmente contempladas neste capítulo. Por fim, o planeamento financeiro deve fazer previsões, para isso são realizados planos de receitas e de despesas. Deve também proceder-se à projeção realista de lucros e perdas, pois isso mostrará a capacidade do negócio social para gerar lucro. Também se aconselha fazer um plano dos fluxos de caixa e um balanço, pois isso ajuda a prever a saúde financeira do negócio social.

Um bom plano de negócios social transmite ideias, objetivos e planos, através da indicação do foco, demonstração de compreensão do mercado-alvo, bem como das necessidades e interesses dos *stakeholders*, de maneira a tornar o conceito de negócio robusto e confirmar a sua orientação para o Mercado (Alter, 2000).

### 3. METODOLOGIA

Para proceder à elaboração deste trabalho optou-se por realizar um projeto, que consiste num estudo de caso acerca de uma organização do Terceiro Setor: APECI. O objetivo é desenvolver um plano de negócios com vista à constituição de um negócio social para os produtos hortícolas cultivados na Quinta do Godel. Para o efeito, e tal como foi sugerido na revisão de literatura, serão incluídos os vários capítulos constituintes de um plano de negócios social (PNS).

Existem semelhanças e diferenças entre as estruturas de um plano de negócios tradicional e a de um plano de negócios social. Como foi possível aferir através da revisão de literatura, ambos são compostos pelo sumário executivo e pelos capítulos: descrição da organização, da gestão, do produto, marketing e vendas, plano de pessoal, informação financeira e apêndices. No entanto, o negócio social tem necessariamente de ter uma missão, visão, valores e objetivos que ultrapassam a dimensão exclusivamente lucrativa.

Deste modo, é importante incluir num PNS a justificação da introdução de um negócio social no âmbito da organização em causa; evidenciar qual o impacto social que se

pretende gerar, bem como a forma como esse impacto será medido – isso será importante quando no capítulo dedicado às conclusões, se aferir a viabilidade do negócio, não se podendo, portanto, tomar uma posição apenas com base em valores financeiros, pois a leitura dos mesmos será afetada pelo impacto social gerado. Neste caso, o objetivo é criar uma fonte de autofinanciamento para a APECI, que permita à associação compartilhar a mensalidade<sup>1</sup> dos utentes do CAO, em ¼ (175 €/mensais/utente), cuja situação financeira seja precária. Optou-se por beneficiar esta vertente da associação, uma vez que os utentes são jovens e pertencem a agregados familiares com parentes em idade ativa – muitos optam por permanecer em casa, a cuidar dos dependentes a cargo, por falta de apoio ou questões económicas. Além do critério de criação de impacto social anteriormente descrito, também se terá em consideração a informação decorrente do plano financeiro: VAL (Valor Atualizado Líquido) e a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade), para determinar a viabilidade do negócio.

Relativamente ao Plano Financeiro, há que dar especial atenção às questões que envolvem a estrutura de custos, visto que o objetivo além da componente social é também o de gerar lucro para a associação, aproveitando os recursos existentes, nomeadamente ao nível do pessoal.

Para obter informações para o estudo de mercado, aplicou-se o método quantitativo, tendo sido realizado um inquérito<sup>2</sup>, via *online*, criado através do formulário do *Google Forms* para aferir os hábitos de consumo de produtos de origem biológica hortícolas, no concelho de Torres Vedras e limítrofes (Alenquer, Cadaval, Lourinhã, Mafra e Sobral de Monte Agraço). Além destes dados, foram também recolhidos outros, de natureza secundária, que foram importantes para a definição do setor em estudo, em Portugal. Foram consultados vários artigos científicos acerca da agricultura em MPB, nomeadamente “As Atas portuguesas de horticultura”, “A Estratégia Nacional para a Agricultura Biológica”<sup>3</sup>, bem como informações disponíveis na plataforma *online* AGROBIO. Para conhecer o mercado de Torres Vedras, foram analisados documentos disponíveis no *website* do mesmo município, bem como notícias publicadas em órgãos de comunicação locais.

---

<sup>1</sup> Custo que cada utente representa para a associação, cerca de 700 € mensais.

<sup>2</sup> Adaptado de: Cruz, M. – Comportamento e perfil do consumidor de alimentos biológicos em Portugal. Lisboa, ISA: 2011. [Online] Available at: <http://hdl.handle.net/10400.5/4090>.

<sup>3</sup> Estabelecida pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/2017.

O estudo de viabilidade financeira do negócio social foi realizado recorrendo à ferramenta de análise de projetos a 5 anos, disponibilizada pelo IAPMEI.

## 4. PLANO DE NEGÓCIOS SOCIAL

### 4.1. Historial e promotores

A APECI<sup>4</sup> pretende lançar um negócio social para os produtos hortícolas biológicos, produzidos na quinta do Godel<sup>5</sup>. Para esse efeito, será constituída uma marca que represente os produtos provenientes da quinta.

Na origem desta ideia de negócio encontram-se os responsáveis pelo Centro de Formação e Integração Profissional de Runa (CFIP), que funciona na quinta da APECI – havia uma necessidade de escoar o que resultava da produção e que não estava a ter qualquer tipo de aproveitamento. Assim, em setembro de 2019, em reunião com o presidente e a tesoureira da associação, decidiu-se que este TFM seria dedicado ao desenvolvimento de um plano de negócios social, para o lançamento dos produtos de origem biológica da quinta.

No final do ano 2018, começaram efetivamente a dar-se os primeiros passos ao nível da transição para o MPB. A APECI contactou a SATIVA, entidade certificadora, que fez a inspeção dos terrenos de toda a quinta. O processo de conversão para o MPB estará concluído em janeiro de 2022, ano em que se dará início à atividade.

No passado, a APECI tentou de forma autónoma colocar os seus produtos no Mercado – as culturas desenvolviam-se segundo os princípios da agricultura convencional. A quinta, de 11,5 hectares, produzia uma elevada diversidade de frutas, hortaliças, compotas e biscoitos. A ideia era continuar a explorar a diversificação da produção, oferecendo ao Mercado as culturas que são típicas de cada época do ano. No entanto, ao analisar o histórico de produção e vendas<sup>6</sup>, verificou-se que ao continuar a apostar na diversidade, se criava um problema ao nível da capacidade de produção – cultivavam-se quantidades residuais de uma grande variedade de vegetais e frutas, cuja disponibilidade em *stock* era muito variável e inconsistente ao longo do ano. Em 2019 obteve-se um volume de

---

<sup>4</sup> Anexo I – Historial da APECI.

<sup>5</sup> Quinta do Godel – doação feita por particulares à APECI, mais tarde adquiriram-se novos terrenos.

<sup>6</sup> Anexo II – Histórico de vendas Quinta do Godel 2019.

negócios de 9 816,82 €, o que significa que em média foram faturados por mês 818,07 €, o que torna o negócio insustentável do ponto de vista financeiro.

Face a esta realidade, sugere-se uma mudança de estratégia por parte da organização, tendo em consideração o investimento já efetuado na requalificação da área de estufas e terrenos dedicados à produção de hortícolas (4,42 hectares), bem como da transição para o MPB. A produção centrar-se-á no cultivo de quatro variedades de culturas muito versáteis na culinária: abóbora, alface, cebola e courgette – são consumidas durante todo o ano e muito apreciadas na região, segundo os resultados do inquérito realizado para o estudo de mercado. Além disso, são bastante bem toleradas pelas características de composição dos solos da quinta. Pretende-se comercializar os hortícolas biológicos localmente, no concelho de Torres Vedras.

Restringir a oferta, revelou-se essencial para se poder ter um melhor controlo de negócio e conciliar a escassez de recursos financeiros da quinta, com os investimentos que já tinham sido realizados ao nível da requalificação dos terrenos dedicados à horticultura<sup>7</sup>.

## **4.2. Descrição da estratégia de negócio social**

### **4.2.1. Missão**

Produzir e comercializar produtos hortícolas biológicos, cuja receita constitui uma fonte de autofinanciamento para a APECI.

### **4.2.2. Visão**

Promover a equidade de acesso a serviços especializados para cidadãos com deficiência.

### **4.2.3. Valores**

- Criar oportunidades de integração de cidadãos com deficiência, na sociedade, através de um projeto em harmonia com a terra;
- Cuidar da vida nas suas múltiplas formas de existência;
- Conservar a essência do que brota da terra;
- Respeitar a mãe natureza nos seus processos e ritmos, através do MPB.

---

<sup>7</sup> O montante investido (35 000 €) foi obtido a partir de um concurso promovido pelo Montepio.



#### **4.2.4. Objetivos:**

- Fornecer produtos hortícolas biológicos a preços justos;
- Promover o comércio local e a sustentabilidade ambiental;
- Dar oportunidade de ingresso na APECI a pessoas com deficiência, que têm menos recursos económicos;
- Tornar o negócio social numa fonte de rendimento, para financiar a APECI e ajudar mais pessoas portadoras de deficiência a criar um projeto de vida integrado na sociedade.

#### **4.3. Análise Setorial**

##### **4.3.1. Enquadramento no setor**

O negócio social “Sabores do Chão” enquadra-se no setor primário, que compreende a agricultura, silvicultura, pescas, pecuária, caça e indústrias extrativas.

##### **4.3.2. Caracterização do setor**

O setor da agricultura em MPB tem vindo a crescer ao longo do tempo, à semelhança do que acontece a nível internacional. No entanto, no panorama português ainda se estão a dar os primeiros passos – em comparação com outros países da União Europeia (Associação Portuguesa de Horticultura, 2016).

Em termos de evolução, a superfície notificada em Agricultura Biológica (AB) em Portugal encontra os seus primeiros registos a partir do ano de 1994 (7.183 hectares). Em Portugal continental a superfície em agricultura biológica (AB) correspondia, em 2015, a uma área de 239.864 hectares (Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/2017).

Os dados do Escritório Europeu de Estatística, mostram que entre 2012 e 2016 a AB em Portugal cresceu cerca de 22%, o que se reflete numa incapacidade do mercado português para responder à procura acentuada. A distribuição geográfica das áreas certificadas em AB é muito desigual, concentrando-se a maior área no Alentejo (56,4% da área total). Esta situação tem consequências ao nível da satisfação da procura por produtos frescos, como hortícolas e frutas (Associação Portuguesa de Horticultura, 2016).

O aumento da procura acentuou-se entre os anos de 2014-2016, em que a quantidade de produtos biológicos importados aumentou, registando-se um acréscimo de 732%. Entre

os países de origem dos produtos importados por Portugal, destacam-se a China e Equador (76%), seguidos de Israel (8%) e Chile (7%) (Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/2017). Além disso, o acesso a fatores de produção para a AB é insuficiente – nesta categoria de produtos enquadram-se os fertilizantes, fitofármacos, sementes, entre outros – a dificuldade de acesso aos mesmos, encarece o preço a pagar por eles, o que se torna num obstáculo à aposta no MPB (Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/2017).

A região do Ribatejo e Oeste em 2015 detinha uma área de 11.276 hectares dedicados à AB, contando para o efeito com 360 produtores, que possuem em média 31 hectares cada, em relação à área total cultivada (Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/2017).

Têm sido levadas a cabo, em Portugal, algumas iniciativas para promover e apoiar o MPB, tais como o “PRODER” entre 2007 e 2013 e o Programa para o Desenvolvimento Rural 2020 (PDR2020). Ao nível fiscal, estão a ser mobilizados esforços para discriminar positivamente a AB no modo de produção. O objetivo é aumentar a competitividade da atividade a nível nacional, utilizando para este fim a majoração dos custos de certificação de produtos biológicos em sede de IRS e de IRC. Importa salientar que em relação aos outros países da União Europeia, Portugal detém uma quota de mercado de agricultura em MPB igual a 0,9%, o que se traduz em termos de receita em 21.000.000 €, por ano. Os produtos obtidos do MPB representam apenas 0,2% do mercado nacional, facto que se justifica pelo baixo consumo *per capita* (2 €) – Na UE o consumo *per capita* era de 47,60 €, em 2014.

#### **4.3.3. Mercado e Tendências**

Atualmente o concelho de Torres Vedras integra o PDR2020. As preocupações ambientais têm vindo a tomar conta da agenda política do município – o incentivo ao MPB encontra-se na lista de prioridades – quer-se estimular a economia local, através da compra/venda direta aos produtores de pequena e média dimensão da região, utilizando para o efeito cadeias curtas e os mercados locais. A par disto, quer-se também poupar os recursos naturais, através da prática de uma agricultura menos intensiva (Gonçalves, 2019).

A estratégia utilizada pelos órgãos governativos locais passa pela educação das gerações mais novas, por exemplo, através das ementas sazonais (Gonçalves, 2019).

Torres Vedras é o único concelho em Portugal a integrar o projeto BioCanteens<sup>8</sup>, que se insere no programa europeu URBACT, desde 2018. O município encontra-se ainda integrado no projeto “Fruta Feia” e em programas como a “Food and Nutrition”, destacando-se como um dos finalistas; na agenda das Nações Unidas até 2030 para o desenvolvimento sustentável; na “Milan Urban Food Policy Pact”, bem como na “CityFood Network”.

No primeiro sábado de cada mês, tem lugar a Feira Rural de Torres Vedras, onde se comercializam produtos típicos do concelho, entre os quais hortícolas, frutas, produtos certificados em AB, flores, plantas aromáticas, ou produtos regionais tradicionais.

No âmbito do desenvolvimento deste PNS, foi realizado um inquérito que teve como objetivo traçar o perfil do consumidor de produtos de origem biológica no concelho de Torres Vedras e limítrofes. O questionário esteve *online* entre 24/01/2020 e 17/03/2020, obtiveram-se 121 respostas, das quais 100 foram consideradas válidas. A amostra é composta maioritariamente por indivíduos residentes do concelho de Torres Vedras (92%), pelo que não é representativa da realidade dos concelhos vizinhos.

A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (68%) e tem idades compreendidas entre os 18 e 44 anos de idade. Os agregados familiares são compostos por 4 (31%) e 3 elementos (27%) – 79% não tem crianças menores de 12 anos a cargo. Em termos de habilitações literárias, 56% frequentou o ensino superior. Quanto ao vencimento líquido mensal do agregado familiar, a maioria dispõe de rendimentos a oscilar entre os intervalos de [896 – 1694 euros] (29%) e [1695-2090] (24%).

Os resultados podem ser sintetizados, a partir dos seguintes tópicos de análise:

**Perceção do que é um produto biológico:** Produto local, produzido respeitando os ritmos da natureza, que não recorre a químicos durante o processo produtivo. Além disso, é certificado em MPB, por uma entidade competente para o efeito, o que lhe confere maiores garantias de controlo de qualidade adequado;

**Padrão de comportamento de compra do consumidor de PB:** A esmagadora maioria dos inquiridos já adquiriu produtos biológicos (87%), sendo que 30% fá-lo em média 1

---

<sup>8</sup> O objetivo é tornar a alimentação escolar 100% de origem biológica e composta especialmente por produtos locais e que reduza os desperdícios alimentares.

vez por semana e 15% fá-lo até 2 vezes na semana – 44% adquire diretamente ao produtor, na exploração agrícola; 43% em hipermercados e / ou supermercados e 40% prefere fazê-lo através de cabazes de produtos da terra que são posteriormente entregues ao domicílio;

**Culturas hortícolas mais consumidas pela amostra:** Alface (69%); Alho (69%); Cebola (54%); Batata (52%); Courgette (51%); Abóbora (50%); Feijão Verde (44%); Salsa (43%); Espinafres (39%); Batata doce amarela (37%); e Tomate cherry (37%);

**Motivações/Razões para optar pelo MPB:** São produtos mais saudáveis, mais nutritivos, mais frescos e de sabor mais agradável ao paladar, cujo modo de produção traz benefícios para o meio ambiente.

**Razões pelas quais não se opta pelos PB hortícolas:** O acesso aos produtos é limitado e os preços são mais elevados do que os praticados na agricultura convencional;

**Estilo de vida da amostra:** Os inquiridos têm preocupação com impacto das suas escolhas alimentares sobre a sua saúde, mantendo-se informados acerca o assunto. A maioria gosta de cozinhar, procurando incluir legumes no quotidiano – mais de 50% confeciona em casa as suas refeições.

O inquérito e respetivos resultados, encontram-se disponíveis no anexo III do presente documento.

Com base no retrato sobre o setor, mercado e tendências, sintetizou-se a informação recolhida através do modelo das 5 Forças de Porter, na Tabela II.

**Tabela II – Modelo das 5 Forças de Porter**

<b>Força</b>	<b>Nível</b>	<b>Justificação</b>
Poder negocial dos clientes	Médio/Baixo	A oferta nacional e em Torres Vedras contínua a ser reduzida quando comparada com a procura, o que limita as opções de escolha dos consumidores
Poder negocial dos fornecedores	Alto	Existe dificuldade de acesso, por parte dos produtores, aos fatores de produção necessários à implementação do MPB
Ameaça de produtos substitutos	Médio/Alto	Apesar do crescente interesse pelo MPB, os produtos obtidos a partir da agricultura convencional continuam a ser mais acessíveis do ponto de vista económico, fator que influencia a escolha do consumidor, pois satisfazem o mesmo tipo de necessidades
Ameaça de novos concorrentes	Médio/Baixo	O processo de transição para MPB exige três anos de descontaminação dos solos, o que dificulta a entrada de novos <i>players</i> no mercado
Intensidade competitiva	Médio/Baixo	Existe um número reduzido de concorrentes no mercado de PB, em Portugal. Para satisfazer a procura nacional é necessário recorrer a importações

**Fonte:** Elaboração própria

**Etapa do ciclo de vida do Mercado:** Com base na pesquisa efetuada, pode concluir-se que o mercado de consumo de produtos obtidos a partir do MPB, especialmente no domínio dos hortícolas, se encontra em fase de crescimento.

#### **4.4. Análise Concorrencial**

Os produtos da “Sabores do Chão” destinam-se ao concelho de Torres Vedras. Consideram-se concorrentes diretos do negócio social outras instituições do Terceiro Setor a operar na mesma zona geográfica, como por exemplo, o negócio “Frescos com Vida”, desenvolvido pelo centro da “Comunidade Vida e Paz”<sup>9</sup>. Também se consideram concorrentes diretos todos os produtores e comerciantes de horticultura biológica que exerçam atividade no concelho de Torres Vedras e limítrofes, tais como: Quinta da Areia, ou a Quinta Pedagógica da Caria.

Ao nível de concorrentes indiretos, estão contemplados todos os produtores e comerciantes de produtos hortícolas substitutos ou complementares, a operar na mesma área geográfica. No anexo IV encontra-se informação mais detalhada acerca dos concorrentes diretos e indiretos do negócio social.

---

<sup>9</sup> Quinta do Espírito Santo, situada na Sapataria, Sobral de Monte Agraço.

## 4.5. Plano de Marketing

Tabela III – Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Processo de conversão para MPB a decorrer desde 2019	Necessidade de reabilitar o armazém e a casa da rega
APECI: associação respeitada no concelho	Produtos altamente perecíveis
Aquisição de estufa e sistema de rega novos (financiamento Montepio)	Dependência da colaboração do pessoal da APECI, introduzindo as tarefas implícitas no negócio social, nos departamentos que integram o organograma da associação
Vantagem Competitiva: produção e comercialização de produtos biológicos, para compartilhar o acesso a serviços especializados para pessoas com deficiência	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Mercado da AB em crescimento na Europa e em Portugal	Entrada de novos <i>players</i> no mercado
Programas de apoio à prática do MPB (europeu e nacional)	Mudanças na legislação em vigor na UE em relação ao MPB
Promoção de palestras, colóquios, cursos, debates e <i>workshops</i> de alimentação saudável na câmara municipal de TVD	Fenómenos meteorológicos extremos: cheias, períodos de seca, incêndios, tempestades
Participação do concelho de TVD no projeto europeu BioCanteens	Opção pelos alimentos obtidos através da agricultura convencional
Incentivos à produção agrícola amiga do ambiente	Crise económica nacional, europeia e mundial, decorrente da pandemia de COVID-19
Município de TVD apoia produtores locais e cadeias curtas	

Fonte: Elaboração própria

### 4.5.1. Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado foi elaborada com base nos seguintes critérios:

- Psicográficos: Indivíduos que manifestam preocupação com o impacto que as suas ações quotidianas e estilo de alimentação adotada, têm sobre a sua saúde, bem-estar e consequências que produzem no planeta;
- Geográficos: A produção destina-se a ser comercializada, no concelho de Torres Vedras;
- Comportamentais: Os produtos serão certificados como biológicos, pelo que contêm benefícios perçecionados pela amostra do inquérito, como promotores da

saúde, bem-estar, equilíbrio e sustentabilidade ambiental. Além disso, trata-se de um produto local, produzido para o mercado local.

O público-alvo a atingir é composto por pessoas que desejem incluir na sua alimentação produtos hortícolas biológicos, com garantia de qualidade e certificação, obtidos por processos que promovem a sustentabilidade ecológica e que estimulam o comércio local.

#### 4.5.2. Marketing-Mix

##### 4.5.2.1. Produto

A produção resultante da quinta, disponibilizará quatro tipos de produtos: Abóbora, Alface, Cebola e Courgette. As culturas são complementares entre si, fazendo parte de uma grande variedade de receitas que são confecionadas no quotidiano. Além disso são culturas consociáveis, o que favorece o MPB.

Cultura	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Abóbora													Plantar
													Colher
Alface												Plantar	
												Colher	
Cebola													Plantar
													Colher
Courgette													Plantar
												Colher	

**Figura 2.** Calendarização da plantação e colheita das culturas em MPB

Fonte: Elaboração própria

A área cultivada em MPB será de 3,94 hectares entre o ano 0 (2022) e o ano 2 (2024), a partir do ano 3 (2025) a produção de alface e courgette será expandida, passando a ser cultivadas também, em parcelas ao ar livre. Isto traduz-se num aumento de 0,48 hectares, o que perfaz um total de 4,42 hectares cultivados em MPB a partir do ano 3 (2025) do projeto. A decisão justifica-se pelo facto de a alface ser uma das culturas cujo consumo em MPB é mais apreciado e poder ser produzida todo o ano. Desta forma, aumenta-se a capacidade de resposta à procura por esta hortaliça. A aposta na expansão da área de cultivo da courgette, tem na sua base o facto de nos últimos 15 anos o concelho de Torres Vedras ter apostado fortemente nesta cultura, muito consumida e apreciada pelos residentes. Além disso, é bastante rentável e produtiva podendo alcançar uma única planta, a produção de, no mínimo, 15 frutos.

A escolha do ano 3 (2025) para o aumento da produção destas duas culturas justifica-se por ser um ano de maior consolidação da presença do negócio no mercado local.

#### 4.5.2.2. Preço

A “Sabores do Chão” tem como premissa praticar preços justos, tornando os produtos biológicos acessíveis. Normalmente estes produtos são mais caros, pela necessidade de terem custos acrescidos durante a produção, por exemplo, mais mão-de-obra. No entanto, o objetivo deste empreendimento não tem como orientação apenas o lucro.

Os preços foram determinados por comparação com os que são praticados no mercado pelos produtores, para garantir a competitividade.

**Tabela IV – Preço das culturas**

Cultura	Abóbora	Alface	Cebola	Courgette
Preço / kg	1,00 €	2,01 €	1,50 €	1,64 €

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5.2.3. Comunicação

A estratégia de comunicação da “Sabores do Chão” visa contemplar dois canais distintos: o *online* e o *offline*. No *website* da APECI será introduzida uma página dedicada ao negócio social, disponibilizando informações como: missão, visão, valores, objetivos, impacto social, etc. Também deve fornecer informações sobre os produtos e contactos.

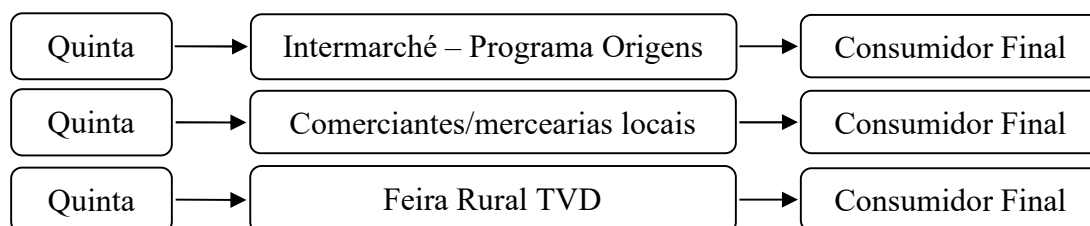
Também deverão ser criadas páginas nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* – Estas plataformas permitem manter um contacto mais próximo com o público-alvo, gerando *feedback*. As publicações devem mostrar os bastidores da produção na quinta, as etapas até os hortícolas chegarem ao consumidor, entre outros conteúdos.

Além da presença digital, a “Sabores do Chão” também vai estar representada na Feira Rural de Torres Vedras, com uma banca de produtos e distribuição de folhetos informativos sobre o negócio social.



#### 4.5.2.4. Distribuição

O objetivo primordial é entrar nos circuitos da economia regional. Para o efeito pretende-se que os produtos estejam à venda nos supermercados do Intermarché em A-dos-Cunhados, Silveira, Sobreiro Curvo e Torres Vedras, ao abrigo do “Programa Origens”<sup>10</sup>. O negócio social “Sabores do Chão” quer também apostar na comercialização dos seus produtos nas pequenas mercearias de aldeia, bem como utilizar a sua presença na Feira Rural de Torres Vedras como oportunidade de vender os produtos.



**Figura 3.** Circuito de distribuição “Sabores do Chão”

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.5.2.5. Pessoal

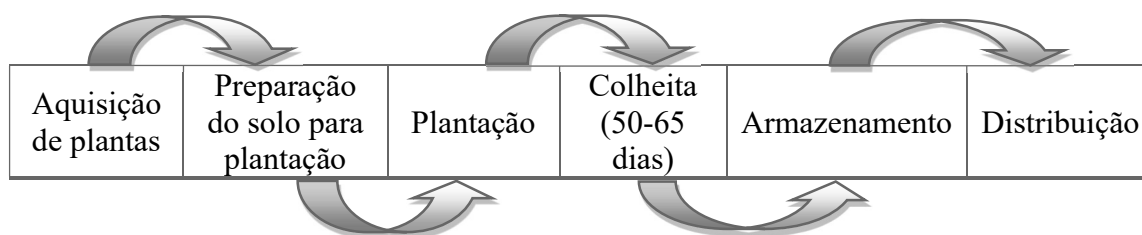
O negócio social será gerido pela direção da associação e contará com os recursos e profissionais que já exercem funções na APECI, para tratar das questões relacionadas com as finanças e contabilidade; marketing e vendas; recursos humanos; produção, logística e qualidade. Assim sendo, as atividades da quinta serão integradas nas funções desempenhadas pelos profissionais que já fazem parte dos quadros da associação – esta opção permite reduzir os gastos com pessoal a depender diretamente do negócio social. Deste modo, apenas os salários dos operadores agrícolas estarão dependentes da “Sabores do Chão”.

#### 4.5.2.6. Processos

Os processos implícitos neste negócio social englobam a produção dos hortícolas, a gestão e as vendas. A produção de cada hortícola obedece a um tempo específico, que difere de cultura para cultura, a seguir encontra-se um exemplo referente à produção de courgette.

---

<sup>10</sup> Objetivo: facilitar o acesso dos consumidores a produtos nacionais, com qualidade e a baixo preço – promove a agricultura sustentável, desenvolvendo as economias regionais. A APECI já integrou este programa, com os produtos da quinta.



Distribuição		
Intermarché – Programa Origens	Mercearias Locais	Feira Rural de TVD

Atividades de divulgação <i>online</i>	Conteúdo
Página no <i>website</i> da APECI	Atualização semanal de informação
Redes Sociais	Produção de conteúdo para atualização de páginas

Gestão/RH	Finanças	Qualidade	Produção e Logística
-----------	----------	-----------	----------------------

**Figura 4.** Processos “Sabores do Chão”

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5.2.7. Evidência Física

A Tabela V mostra como o terreno para a produção de hortícolas se encontra dividido:

**Tabela V – Repartição da área de produção de hortícolas**

Ano 0 (2022) - Ano 2 (2024)				
Estufa/Parcela	Abóbora	Alface E <sup>11</sup>	Cebola	Courgette E
Área em ha	2,64	0,24	0,82	0,24
Ano 3 (2025) - Ano 5 (2027)				
Estufa/Parcela	Abóbora	Alface E + P <sup>9</sup>	Cebola	Courgette E + P
Área em ha	2,64	0,48	0,82	0,48

Fonte: Elaboração própria

<sup>11</sup> E – Estufa; E+P – Estufa e Parcela ao ar livre.

Existe um armazém para conservar e embalar os produtos, antes de seguirem para a distribuição, que será alvo de um processo de requalificação e que deverá estar devidamente identificado com a marca “Sabores do Chão”.

#### **4.5.3. Marca “Sabores do Chão”**

A marca “Sabores do Chão” deverá englobar o universo de produtos que a quinta produz e que vierem a ser introduzidos no negócio, a longo prazo.

A designação da marca pretende transmitir as seguintes ideias: produção local; alimentos obtidos de forma natural, respeitando o ritmo da natureza; sabores autênticos; recordações associadas à comida de aconchego/familiar.

A palavra “Chão” remete para “território” e ao mesmo tempo para “solo” de onde provêm os alimentos. A composição do nome “Sabores do Chão” destaca a importância de se adquirir o que é local e obtido pelo MPB – promovendo a sustentabilidade ambiental e conservando o real sabor e nutrientes dos produtos da terra.

O logotipo da “Sabores do Chão” é uma tradução visual do conceito, composto pelo elemento terra, representado a castanho, e pelas culturas representadas pelas plantas em diferentes tons de verde.



**Figura 5.** Logotipo “Sabores do Chão”

**Fonte:** Elaboração própria

#### **4.6. Plano de Ação**

**Potenciais clientes:** mercearias a operar no concelho de Torres Vedras; Intermarché – Programa Origens; lojas especializadas em horticultura; e abastecimento de refeitórios de empresas privadas/entidades públicas.

**Fornecedores:** Biobrotar e AgroLitoral.

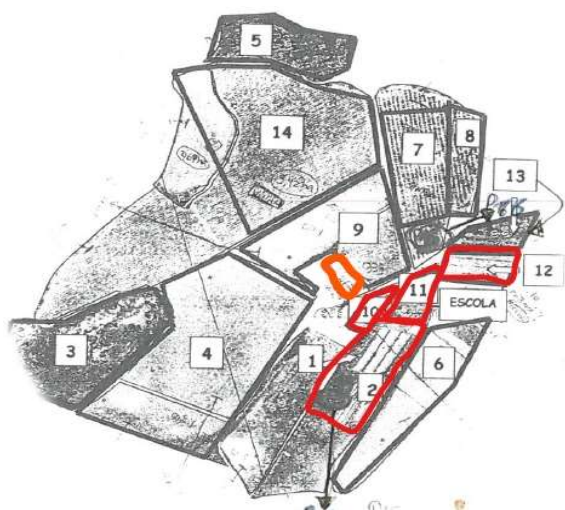
**Horário de funcionamento:** As atividades da quinta realizam-se de segunda a sexta, entre as 08h00 e as 17h00.

## Estrutura Legal

O negócio social “Sabores do Chão” enquadra-se nas atividades desenvolvidas pela APECI, como uma fonte de autofinanciamento para a associação. Em Portugal, a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio) não contempla um regime jurídico que considere as empresas sociais. Assim sendo, os negócios sociais que se desenvolvem no âmbito das organizações do Terceiro Setor, são abrangidos pelo regime jurídico afeto às mesmas. Neste caso específico, a APECI é, do ponto de vista legal, uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), pelo que o negócio social se enquadra no mesmo regime jurídico. O Capital Social do negócio “Sabores do Chão” é de 204 736 euros, detido pela APECI.

A par disso, será necessário um financiamento para aquisição de equipamento básico, no valor de 68 405 €, obtido através da candidatura a um apoio extraordinário, criado no âmbito do PDR 2020, destinado ao MPB. A associação obteve um financiamento através de um concurso promovido pelo Banco Montepio, no valor de 35 000 €, utilizado para a aquisição de estufas, sistema de rega e utensílios de desgaste rápido.

## Layout



### Legenda da figura:

Áreas a vermelho: Estufas e Parcelas dedicadas à produção de hortícolas.

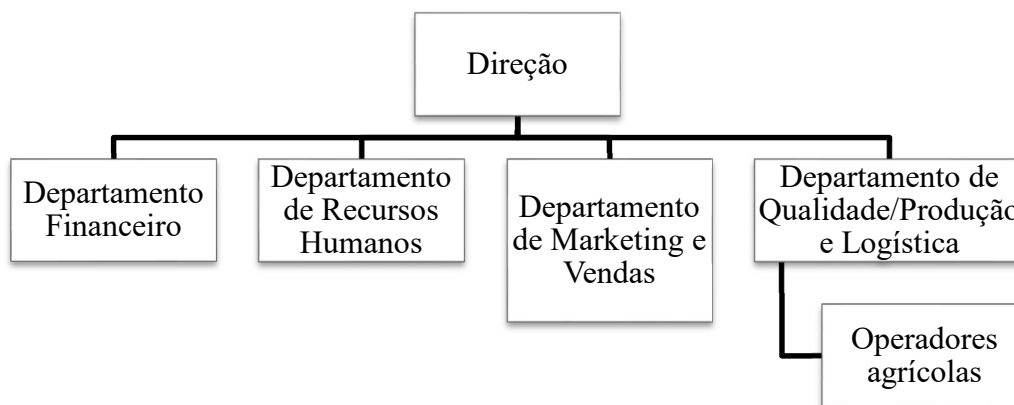
Área a cor de laranja: Localização do armazém.

**Figura 6.** Planta da Quinta do Godel

**Fonte:** Arquivo APECI

## 4.7. Plano de Pessoal

O negócio social “Sabores do Chão” terá uma estrutura organizacional que se constitui da forma apresentada na Figura 7.



**Figura 7.** Organograma organizacional “Sabores do Chão”

**Fonte:** Elaboração própria

**Direção e RH:** a cargo da direção da APECI.

**Departamento Financeiro:** assumido pelo departamento financeiro da APECI, que trata da globalidade dos serviços prestados pela associação;

**Departamento de Marketing e Vendas:** assumido pela direção da APECI em articulação com o departamento de informática – para auxiliar nas questões de divulgação *online*.

**Departamento de Qualidade, Produção e Logística:** a cargo dos dois engenheiros agrónomos, já contratados pela associação para a prestação de formação profissional na quinta. Os operadores agrícolas serão quem vai trabalhar no terreno, em todas as fases de desenvolvimento das culturas, até à colheita. Além disso, desempenharão também funções relacionadas com o departamento de logística, ao nível da preparação e embalagem das encomendas.

No anexo V encontram-se os detalhes das funções que cada departamento deve desempenhar.

#### **4.8. Plano Financeiro**

O plano financeiro para o negócio social “Sabores do Chão” foi elaborado com recurso à ferramenta de avaliação de projetos a 5 anos, disponibilizada pelo IAPMEI. A utilização da ferramenta permitiu apurar uma estimativa das vendas, custos, investimentos, financiamento, necessidade de fundo de maneo, dos *Free Cash-Flows*, TIR e o cálculo do VAL (Valor Atualizado Líquido), para se apurar a viabilidade financeira do empreendimento.

#### 4.8.1. Pressupostos Gerais

O negócio social será lançado no ano 2022 (ano 0), na Tabela VI encontram-se os pressupostos gerais que foram tidos em consideração para a avaliação da viabilidade financeira do projeto.

**Tabela VI – Pressupostos Gerais**

<b>Pressuposto</b>	<b>Indicador</b>	<b>Observações</b>
Prazo médio de recebimentos	30 dias	Recebimento do pagamento dos clientes
Prazo médio de pagamentos	30 dias	Pagamento aos fornecedores
Prazo médio de armazenagem	5 dias	Produto perecível, necessita de ser escoado rapidamente
Taxa de IVA – Vendas	6,00%	Taxa de IVA em vigor, em 2020, para MPB
Taxa de IRS	0,00%	Isento de pagamento de IRS, para trabalhadores que auferem o ordenado mínimo nacional
Taxa de IRC	21%	Em vigor em 2020
Taxa de juro de ativos sem risco	0,25%	Obrigações do Tesouro
Prémio de risco do mercado	2,28%	PORDATA – taxa de juro sobre novas operações de empréstimos (média anual) empresas total (2019)
Taxa de atualização	2,52%	Calculada a partir dos valores da taxa de juro de ativos sem risco e do prémio de risco do mercado

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.8.2. Volume de Negócios

A previsão do Volume de Negócios teve na sua base o estudo da *performance* dos solos para cada tipo de cultura plantada, ao longo dos anos<sup>12</sup>, bem como, a capacidade produtiva da área de terreno arável da quinta. Além disso, também foram tidos em consideração os resultados do inquérito realizado. Considerando esses fatores, estabeleceu-se o seguinte:

- Serão produzidas quatro variedades de hortícolas: Abóbora, Alface, Cebola e Courgette;
- Estimou-se que os terrenos têm capacidade para produzir, por ano: 63 360 kg de abóbora, 10 080 kg de alface, 16 400 kg de cebola e 13 440 kg de Courgette;

---

<sup>12</sup> ANEXO VI – Estudos de produtividade dos solos.

- A taxa de variação de vendas é de 1,10 %, seguindo as previsões do Banco de Portugal para 2022 – consultar anexo VII. A taxa foi mantida para os 5 anos do projeto, por não existirem projeções disponíveis para os restantes anos;

Na Tabela VII encontra-se toda a informação relevante, relativa ao Volume de Negócios global, para os cinco primeiros anos de exploração.

**Tabela VII – Volume de Negócios**

<b>Vendas</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Abóbora	42 000 €	44 585 €	49 583 €	60 154 €	63 857 €	66 496 €
Alface	9 447 €	10 028 €	11 153 €	17 888 €	19 532 €	20 932 €
Cebola	12 000 €	13 345 €	16 865 €	20 461 €	23 789 €	25 734 €
Courgette	6 560 €	8 290 €	10 896 €	17 074 €	20 715 €	23 037 €
<b>TOTAL</b>	<b>70 007 €</b>	<b>76 249 €</b>	<b>88 497 €</b>	<b>115 577 €</b>	<b>127 892 €</b>	<b>136 198 €</b>
<b>IVA</b>	4 200 €	4 575 €	5 310 €	6 935 €	7 673 €	8 172 €
<b>TOTAL c/ IVA</b>	<b>74 207 €</b>	<b>80 824 €</b>	<b>93 806 €</b>	<b>122 512 €</b>	<b>135 565 €</b>	<b>144 370 €</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.3. CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

O cálculo do custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas foi realizado com base nos valores cedidos pela associação, relativamente a despesas com aquisição de plantas, matéria orgânica e tratamento de culturas. Com base nesses valores, calculados para cada um dos tipos de cultura, tendo em conta a área de cultivo, foram estimadas as margens brutas de cada tipo de hortícola, tal como se pode observar na tabela VIII.

**Tabela VIII – CMVMC**

<b>CMVMC</b>	<b>Margem Bruta</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Abóbora	97,00%	1 260 €	1 338 €	1 487 €	1 805 €	1 916 €	1 995 €
Alface	84,00%	1 512 €	1 605 €	1 784 €	2 862 €	3 125 €	3 349 €
Cebola	94,00%	720 €	801 €	1 012 €	1 228 €	1 427 €	1 544 €
Courgette	93,00%	459 €	580 €	763 €	1 195 €	1 450 €	1 613 €
<b>IVA</b>	6,00%	237 €	259 €	303 €	425 €	475 €	510 €
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>	-	<b>4 188 €</b>	<b>4 583 €</b>	<b>5 349 €</b>	<b>7 515 €</b>	<b>8 393 €</b>	<b>9 011 €</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.4. FSE – Fornecimento de Serviços Externos

A Tabela IX refere-se ao Fornecimento de Serviços Externos afetos ao projeto. Considerou-se a mesma taxa de crescimento de 1,10 % para todos os anos do projeto – projeções económicas realizadas pelo Banco de Portugal, para o ano de 2022.

**Tabela IX – FSE**

<b>Rubrica/Ano</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Publicidade e Propaganda	720,00 €	727,92 €	735,93 €	744,02 €	752,21 €	760,48 €
Vigilância e Segurança	1 560,00 €	1 577,16 €	1 594,51 €	1 612,05 €	1 629,78 €	1 647,71 €
Conservação e reparação	1 200,00 €	1 213,20 €	1 226,55 €	1 240,04 €	1 253,68 €	1 267,47 €
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	1 200,00 €	1 213,20 €	1 226,55 €	1 240,04 €	1 253,68 €	1 267,47 €
Livros e documentação técnica	600,00 €	606,60 €	613,27 €	620,02 €	626,84 €	633,73 €
Material de escritório	240,00 €	242,64 €	245,31 €	248,01 €	250,74 €	253,49 €
Eletricidade	1 320,00 €	1 334,52 €	1 349,20 €	1 364,04 €	1 379,05 €	1 394,21 €
Combustíveis	2 400,00 €	2 426,40 €	2 453,09 €	2 480,07 €	2 507,36 €	2 534,94 €
Água	4 800,00 €	4 852,80 €	4 906,18 €	4 960,15 €	5 014,71 €	5 069,87 €
Transportes de pessoal	1 200,00 €	1 213,20 €	1 226,55 €	1 240,04 €	1 253,68 €	1 267,47 €
Transportes de mercadorias	840,00 €	849,24 €	858,58 €	868,03€	877,57 €	887,23 €
Rendas e alugueres	1 800,00 €	1 819,80 €	1 839,82 €	1 860,06 €	1 880,52 €	1 901,20 €
Comunicação	420,00 €	424,62 €	429,29 €	434,01 €	438,79 €	443,61 €
Seguros	3 060,00 €	3 093,66 €	3 127,69 €	3 162,09 €	3 196,88 €	3 232,04 €
Limpeza, higiene e conforto	2 400,00 €	2 426,40 €	2 453,09 €	2 480,07 €	2 507,36 €	2 534,94 €
<b>IVA 23%</b>	<b>2 509,80 €</b>	<b>2 537,41 €</b>	<b>2 565,32 €</b>	<b>2 593,54 €</b>	<b>2 622,07 €</b>	<b>2 650,91 €</b>
<b>TOTAL + IVA</b>	<b>26 269,80 €</b>	<b>26 558,77 €</b>	<b>26 850,91 €</b>	<b>27 146,27 €</b>	<b>27 444,88 €</b>	<b>27 746,78 €</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.5. Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal incluem as remunerações de salários de dois operadores agrícolas até 2024 e três a partir do ano 2025, bem como os encargos associados: seguros de acidentes de trabalho e doenças profissionais e subsídio de alimentação, para os operadores agrícolas, cujos vencimentos dependem do negócio social. Não se consideraram aumentos de vencimentos durante os 5 anos do projeto.



**Tabela X – Gastos com pessoal**

	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Pessoal	15 240 €	17 780 €	17 780 €	26 670 €	26 670 €	26 670 €
Encargos com remunerações	3 399 €	3 965 €	3 965 €	5 947 €	5 947 €	5 947 €
Seguro de acidentes de trabalho e doenças profissionais	337 €	393 €	393 €	589 €	589 €	589 €
Gastos de ação social	5 037 €	5 877 €	5 877 €	8 815 €	8 815 €	8 815 €
<b>TOTAL</b>	<b>24 012 €</b>	<b>28 015 €</b>	<b>28 015 €</b>	<b>42 022 €</b>	<b>42 022 €</b>	<b>42 022 €</b>

Fonte: Elaboração própria

#### **4.8.6. Investimento**

O investimento a fazer no negócio social, ocorrerá em 2022 e engloba todo o investimento inicial para a implementação do empreendimento, equipamento básico, remodelação de armazém e obtenção de fundos para o MPB (ver anexo VIII e anexo IX).

#### **4.8.7. Demonstração de Resultados**

A análise dos dados que constam na DR (ver anexo X) evidencia que o EBIT (Resultado Operacional) do negócio social só passa a ser positivo a partir do ano 2 de atividade (2024). Todo o financiamento necessário ao projeto, foi realizado com recurso a capital próprio da APECI, subsídios destinados ao MPB e através do concurso do Montepio. Por estas razões, não foi necessário recorrer a outras fontes de rendimento, nomeadamente empréstimos bancários, logo não existem juros a pagamento.

#### **4.8.8. Balanço**

O Balanço previsional demonstra que o negócio social apresenta uma solidez, justificada por um passivo muito reduzido em relação ao ativo (anexo XI).

#### **4.8.9. Principais Indicadores**

Para avaliar a *performance* do negócio social, ao longo dos 5 anos do projeto, foram considerados os indicadores “liquidez corrente” e “autonomia financeira”, como se observa na Tabela XI.

**Tabela XI – Principais indicadores**

<b>Indicadores de liquidez</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Liquidez corrente	2,71	9,08	16,91	19,58	15,34	15,77
<b>Indicadores financeiros</b>						
Autonomia Financeira	98%	98%	98%	98%	96%	95%

**Fonte:** Elaboração própria

Em termos de liquidez corrente, pode-se observar que o negócio apresenta valores  $> 1$  em todos os anos do projeto, o que significa que não existem problemas de tesouraria, nem dificuldades ao nível do cumprimento das obrigações. Relativamente à autonomia financeira, verifica-se que o projeto se encontra sempre muito acima dos 37,5%, cumprindo, neste aspeto, os critérios para ser considerada *PME Excelência*<sup>13</sup>.

#### **4.8.10. Viabilidade económico-financeira**

Para tomar uma decisão acerca da viabilidade de um projeto, quer seja ou não de cariz social, existem três indicadores muito importantes a ter em consideração: o VAL (Valor Atualizado Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) e o *Pay Back period*, aferido em anos.

O cálculo do VAL foi realizado tendo em conta uma taxa de atualização anual de 2,52% que resultou dos indicadores económico-financeiros (anuais):

- Taxa de juro de ativos sem risco: 0,25% (Obrigações do Tesouro);
- Prémio de risco do mercado: 2,28% (Taxas de juro sobre novas operações de empréstimos – média anual – empresas: total);
- Beta: 100%, como sugerido pela ferramenta de análise de investimentos do IAPMEI, quando não se utiliza uma empresa de referência.

Tendo em conta estes pressupostos, obteve-se um VAL a 5 anos de 22 126,00 €, uma TIR de 4,99% e uma previsão de se atingir o *Pay Back period* no sexto ano de exploração do negócio social.

---

<sup>13</sup> Ver critérios em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia/Regulamento-PME-Excelencia.aspx>.

#### 4.8.11. Análise de Risco

A análise de risco foi elaborada considerando variações na procura e no preço, em 10%, tendo em consideração o cenário base da Tabela XII.

**Tabela XII – Análise de risco: VAL**

VAL		Procura cenário base		
		- 10%	0%	+ 10%
Preço cenário base	- 10%	-58 209,00 €	-20 079,00 €	18 074,00 €
	0%	-20 249,00 €	22 126,00 €	64 529,00 €
	+ 10%	17 734,00 €	64 359,00 €	110 874,00 €

Fonte: Elaboração própria

Foi também realizada uma análise de risco, ao nível da taxa de atualização, com uma variação de 0,5% e 1%.

**Tabela XIII. Análise de risco: taxa de atualização**

	Cenário base	Variação + 0,5%	Variação + 1%
Taxa de atualização	2,52%	3,02%	3,52%
VAL (em euros)	22 126,00 €	16 204,00 €	10 525,00 €

Fonte: Elaboração própria

## 5. CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho permitiu aferir a viabilidade do projeto, alcançando o resultado esperado. Para a sua elaboração foram concretizadas todas as etapas constituintes de um PNS – desde a identificação da metodologia a adotar até à sua implementação, que compreendeu a análise do setor, mercado e tendências; planos de marketing, de pessoal, de operações; e projeções financeiras, relacionadas com as vendas e custos, bem como, das necessidades de investimento e respetivo financiamento.

A partir da análise setorial e do mercado, confirmou-se que o setor da AB se encontra em expansão em Portugal, verificando-se a mesma tendência no concelho de Torres Vedras. Os resultados do inquérito permitiram traçar o perfil do consumidor final dos produtos da “Sabores do Chão”, parte essencial do plano de marketing. A partir da identificação dos comportamentos dos potenciais clientes, foi delineada uma estratégia em conformidade com as necessidades dos consumidores e com a realidade do negócio social. O plano de ação permitiu delinear o modelo de funcionamento do negócio.

A viabilidade económico-financeira do projeto foi apurada com recurso à projeção de vendas, custos de implementação, investimentos em pessoal, infra-estruturas e equipamento básico – considerando os indicadores económicos referidos no sub-capítulo dedicado ao Plano Financeiro. Assim sendo, concluiu-se que o projeto é viável, visto que apresenta um VAL positivo, mesmo tendo um EBIT positivo apenas a partir do ano 2 de atividade (2024) e de o *Pay Back period* ocorrer no sexto ano de atividade do projeto. Além disso, o negócio pretende criar impacto social, ao canalizar a sua receita para a comparticipação dos custos que os utentes de CAO representam. Tendo em conta os dados da DR, prevê-se que haja capacidade para comparticipar o custo mensal (700 €/utente), em ¼ (175 €), a partir do ano 2025: 1 utente. No ano seguinte (2026): 9 utentes e em 2027: 15 utentes – criando um impacto social positivo, ao aliviar a sobrecarga mensal no orçamento de um número crescente de agregados familiares.

Ao longo do desenvolvimento do presente PNS, foram-se impondo algumas limitações que levaram à tomada de decisões para garantir a viabilidade do projeto: a redução da oferta para obter um melhor controlo de negócio e não explorar a venda *online* de cabazes de produtos biológicos, pela necessidade de limitar a oferta disponibilizada.

Apesar de se ter considerado o projeto viável, a análise de sensibilidade revelou que baixando os preços ou a procura em 10%, o projeto se torna inviável do ponto de vista financeiro. A combinação dos dois fatores apenas agrava a situação. Também se procedeu à análise de sensibilidade da taxa de atualização, que revelou que o VAL do projeto continua a ser positivo em ambas as situações: +0,5% e +1%.

Assim, considera-se que o projeto tem potencial para alcançar o sucesso, devido à componente de criação de impacto social que pretende causar, aliada ao facto de se apostar num negócio em franca expansão e que promove o desenvolvimento dos mercados locais e de cadeias curtas, estimulando a economia local.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agência Lusa, 2020, junho 6. Governo disponibiliza três milhões de euros em apoios para a agricultura biológica. Observador [Online] Available at: <https://observador.pt/2020/06/29/governo-disponibiliza-tres-milhoes-de-euros-em-apoios-para-a-agricultura-biologica/> [Acedido em 11 de julho 2020].

- AGROBIO, 2020. Available at: <https://agrobio.pt/> [Acedido em 5 de março 2020].
- Alter, S. K., 2000. *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*. Washington, DC. Creative Commons Attribution.
- Associação Portuguesa de Horticultura, 2016. IV Colóquio Nacional de Horticultura Biológica, nº 25. [Online] Available at: <https://aphorticultura.pt/atas-2014-2017/> [Acedido em 2 de março 2020].
- Banco de Portugal, 2020. *Projeções económicas*. [Online] Available at: <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas> [Acedido em 6 de junho 2020].
- Bengo, I., Arena, M., Azzone, G. & Calderini, M., 2016. Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), 1-24.
- Billis, D. (ed.), 2010. *Hybrid Organizations and the Third Sector*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Biofrade, 2020. [Online] Available at: <https://www.biofrade.com/historia> [Acedido em 20 de abril 2020].
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D.E. & Welch, M.D., 2009. *Hybrid Organizations: New Business Models for Environmental Leadership*. Sheffield: Greenleaf.
- Brody, E., 2003. Are Nonprofit Organizations Different? In H.K. Anheier & A. Ben-Ner (eds.), *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*. New York: Kluwer/Plenum, 239-244.
- Burnay, M.M.L. – Tecnologia pós-colheita da abóbora do Oeste. Diagnóstico e recomendações. Lisboa: ISA, 2015, 47 p. [Online] Available at: <http://hdl.handle.net/10400.5/10896>.
- Campbell, K., & Haley, B., 2006. *Business planning for nonprofits: What it is and why it matters*. Boston, MA: The Bridgespan Group.
- Campotec Bio, 2020. [Online] Available at: <http://www.campotec.pt/pt/p-empresa> [Acedido em 20 de abril 2020].
- Carvalho, A., 2010. Quantifying the third sector in Portugal: An overview and evolution from 1997 to 2007. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(4), 588-610.

Corry, O., 2010. Defining and theorizing the third sector. In: Taylor, Rupert ed. *Third sector research*. London: Springer, 11-20.

Cruz, M. – Comportamento e perfil do consumidor de alimentos biológicos em Portugal. Lisboa: ISA, 2011. [Online] Available at: <http://hdl.handle.net/10400.5/4090>.

Dees, J.G., 1998. Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-67.

Defourny, J. & Nyssens, M., 2016. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497.

Defourny, J., Grønbjerg, K., Meijs, L., Nyssens, M. & Yamauchi, N., 2016. Voluntas symposium: comments on Salamon and Sokolowski's re-conceptualization of the third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27 (4), 1546-1561.

Delmar, F. & Shane, S., 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165-1185.

Deloitte & Touche LLP, 2003. *Writing an Effective Business Plan*. Accelerator, Fourth Edition. [Online] Available at: <https://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf> [Acedido em 10 de outubro 2019].

Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2020. *Produção em Agricultura Biológica Versus Produção em Agricultura Convencional*. [Online] Available at: [http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/conteudos/ensaios/ANO4\\_verao.pdf](http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/conteudos/ensaios/ANO4_verao.pdf) [Acedido em 11 de abril 2020].

Ernest & Young, 2001. *Guide to Producing a Business Plan*. [Online] Available at: [http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY\\_Business\\_Plan\\_Guide.pdf](http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf) [Acedido em 18 de dezembro 2019].

Frescos com Vida, 2020. *Comunidade Vida e Paz*. [Online] Available at: <https://www.cvidaepaz.pt/produto/cabaz-frescos-comvida/> [Acedido em 23 de abril 2020].

Germak, A. J., 2012. *Exploring the Social Enterprise Business Model: How to Write a Business Plan*. New Jersey: Human Research Center Rutgers School of Social Work.

[Online] Available at:

<https://pdfs.semanticscholar.org/a6e0/574bdfd79ae345e1e874b06441fce89bcce2.pdf>

[Acedido em 18 de dezembro 2019].

Gonçalves, L., 2019. *CCA CM Torres Vedras*. [Online] Available at:

[http://www.rederural.gov.pt/images/Noticias/2019/CCA\\_CM\\_Torres\\_Vedras.pdf](http://www.rederural.gov.pt/images/Noticias/2019/CCA_CM_Torres_Vedras.pdf)

[Acedido em 12 de novembro 2019].

Grassl, W., 2012. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60.

Guță, A. J., 2014. The role and importance of the business plan in starting and running a business opportunity. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 14, 119-126.

Higashi, L. Comini, G. & D’Amario, E., 2017. A Competitividade e os Desafios dos Negócios Sociais: Um Estudo de Casos do Brasil e de Bangladesh. *XX SEMEAD Seminários em Administração*. [Online] Available at:

[https://www.researchgate.net/publication/333666395\\_XX\\_SEMEAD\\_Seminarios\\_em\\_Administracao\\_A\\_Competitividade\\_e\\_os\\_Desafios\\_dos\\_Negocios\\_Sociais\\_Um\\_Estud\\_o\\_de\\_Casos\\_do\\_Brasil\\_e\\_de\\_Bangladesh](https://www.researchgate.net/publication/333666395_XX_SEMEAD_Seminarios_em_Administracao_A_Competitividade_e_os_Desafios_dos_Negocios_Sociais_Um_Estud_o_de_Casos_do_Brasil_e_de_Bangladesh) [Acedido em 18 dezembro 2019].

IAPMEI, 2020. *Regulamento PME de Excelência*. [Online] Available at:

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia/Regulamento-PME-Excelencia.aspx>. [Acedido em 28 de

setembro 2020].

International Labour Office, 2011. *Generate Your Social Business Plan (GYSBP)*, ILO Office in Pretoria. [Online] Available at:

[https://books.google.pt/books/about/Generate\\_Your\\_Social\\_Business\\_Plan\\_GYSBP.html?id=qTJZygAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.pt/books/about/Generate_Your_Social_Business_Plan_GYSBP.html?id=qTJZygAACAAJ&redir_esc=y) [Acedido em 12 de dezembro 2019].

Kim, Y. H., & Kim, S. E., 2016. Testing an economic model of nonprofit growth: Analyzing the behaviors and decisions of nonprofit organizations, private donors, and governments. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(6), 2937-2961.

Lei de Bases da Economia Social – *Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08 – Lei n.º 30/2013 de 8 de maio* [Online]. Available at: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/260892/details/normal?q=Lei+n.º%2030%2F2013%2C%20de+8+de+maio> [Acedido em 6 de julho de 2020].

Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M., 2016. Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86.

Moura, A. Comini, G. & Teodósio, A. D. S. D. S., 2015. The international growth of a social business: a case study. *Revista de Administração de Empresas*, 55(4), 444-460.

Naigeborin, V., 2010. *Negócios Sociais: um modelo em evolução*. São Paulo. Artemisia.

Parente, C. & Quintão, C., 2014. Uma abordagem eclética ao empreendedorismo social. In Cristina Parente (Ed.) *Empreendedorismo Social em Portugal* (pp. 19-70) ISBN: 978-989-8648-16-7. [Online] Available at: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12386.pdf> [Acedido em 22 de novembro 2019].

PDR 2020, 2020. *Candidatura Investimento na exploração agrícola – Agricultura Biológica (22º anúncio)*. [Online] Available at: <http://www.pdr-2020.pt/Candidaturas> [Acedido em 15 de julho 2020].

PORDATA, 2020. *Taxas de rendibilidade de obrigações do Tesouro*. [Online] Available at: <https://www.pordata.pt/Europa/Taxas+de+rendibilidade+de+obrigações+do+tesouro-2680> [Acedido em 29 de junho 2020].

PORDATA, 2020. *Taxas de juro sobre novas operações de empréstimos (média anual) a empresas por escalão de créditos*. [Online] Available at: [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+\(média+anual\)+a+empresas+total+e+por+escalão+de+crédito-2847](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+(média+anual)+a+empresas+total+e+por+escalão+de+crédito-2847) [Acedido em 8 de julho 2020].

Quinta da Areia, 2020. [Online] Available at: <https://www.beautynailhairsalons.com/PT/Silveira/378735442250994/Quinta-da-Areia--Agricultura-Biológica> [Acedido em 20 de abril 2020].

Quinta Pedagógica da Caria, 2020. [Online] Available at: <https://quintapedagogicadacaria.pt> [Acedido em 20 de abril 2020].



Ramal, S. A., 2005. *Proposta de Plano de Negócios para Empreendimentos Sociais*. Rio de Janeiro (PUC-Rio), paper da IV Conferência de Investigação em “Entrepreneurship” na América Latina-CIELA–2005.

Reforma Agrária, 2020. [Online] Available at: <https://www.reformaagraria.pt/> [Acedido em 15 de abril 2020].

Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/2017, 2017. *Diário da República n.º 144/2017, Série I de 2017-07-27*. [Online] Available at: <https://data.dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/107761909/details/maximized> [Acedido em 7 de março 2020].

Rosolen, T., Tiscoski, G. P. & Comini, G. M., 2014. Empreendedorismo social e negócios sociais: um estudo bibliométrico da publicação nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1), 85-105.

Sahlman, W. A., 1997. How to write a great business plan. *Harvard business review*, 75 (4), 98-109.

Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W., 2016. Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector. *VOLUNTAS: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 27(4), 1515-1545.

Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M., 2009. The governance challenges of social enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 247–273.

Steiner, A. & Teasdale, S., 2016. The playground of the rich? Growing social business in the 21<sup>st</sup> century. *Social enterprise journal*, 12(2), 201-216.

Thompson, P. & Williams, R., 2014. Taking your eyes off the objective: The relationship between income sources and satisfaction with achieving objectives in the UK third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(1), 109-137.

## ANEXOS

### ANEXO I – Historial da APECI

A Associação Para a Educação de Crianças Inadaptadas (APECI) foi fundada no ano de 1979, na cidade de Torres Vedras, com o objetivo de colmatar as necessidades e promover a qualidade de vida, de pessoas com deficiência intelectual.

A APECI foi constituída por um grupo de pais de crianças que se uniu perante as adversidades e marginalização a que os seus filhos, portadores de deficiência intelectual, estavam sujeitos. Eram-lhes negados direitos fundamentais como: a educação, a reabilitação e a integração social, previstos na Constituição da República portuguesa.

O objetivo inicial era abranger uma área geográfica que compreendia a região norte do distrito de Lisboa, num total de cinco concelhos: Torres Vedras, Mafra, Sobral de Monte Agraço, Cadaval e Alenquer. A APECI tornou-se numa escola de educação especial depois de ter celebrado um acordo com o Ministério da Educação e ter contado com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian para o efeito. O registo oficial da associação enquanto Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) deu-se em 1981, no Centro Regional de Segurança Social de Lisboa.

Com o decorrer dos anos começaram a tornar-se evidentes outro tipo de necessidades relacionadas com o avançar da idade dos utentes da associação. Para fazer face aos desafios que se colocavam, a APECI expandiu a oferta dos seus serviços ao longo do tempo. Atualmente conta com 39 utentes em CAO, 46 em lar, 93 colaboradores, sete voluntários (direção) e três voluntários – um em lar e dois no CAO.

**Tabela XIV – Cronologia de acontecimentos relevantes APECI**

Ano	Acontecimento relevante
1979	Ano de fundação da APECI
1981	Constituição da APECI como IPSS
1986	Abertura do Centro de Formação e Integração Profissional (CFIP) de Runa – na Quinta do Godel
1988	Abertura do Centro de Atividades Ocupacionais (CAO)
1994	Abertura da 1ª residência a tempo integral
2000	Abertura do Lar “A Nossa Casa”
2006	Reabilitação do CFIP de Runa
2009	Inclusão de alunos com necessidades educativas especiais no ensino regular

**Fonte:** Elaboração própria

## ANEXO II – Histórico de vendas Quinta do Godel 2019

Tabela XV – Vendas Quinta do Godel 2019

Cultura	Vendas (kg)	Preço em €/kg	Vendas (€)
Abóbora menina	625,60	0,47	294,03
Abóbora Hokkaido	45,80	0,80	36,64
Acelga	2,00	4,80	9,60
Acelga vermelha	38,70	1,20	46,44
Aipo	7,20	1,98	14,26
Alecrim	302,00	10,00	3 020
Alface	1641,20	0,47	771,36
Alho	22,15	1,98	43,86
Alho francês	211,50	0,94	198,81
Batata	612,00	0,46	281,52
Batata doce	713,00	0,66	470,58
Batata doce amarela	53,40	0,66	35,24
Batata doce laranja	293,50	0,66	193,71
Beterraba	34,10	1,00	34,10
Brócolos	57,50	0,61	35,08
Cebola	499,00	0,94	469,06
Coentros	0,10	0,50	0,05
Courgette	458,00	0,94	430,52
Couve	14,90	1,00	14,90
Couve portuguesa	126,50	1,00	126,50
Espinafre	139,00	0,75	104,25
Fava	164,30	0,80	131,44
Feijão verde	157,60	1,50	236,40
Hortelã	2,00	10,00	20,00
Louro	187,80	1,00	187,80
Nabo	587,90	0,57	335,10
Orégãos	141,00	5,00	705,00
Pepino	319,10	0,94	299,95
Pimento	431,50	1,13	487,60
Rabanetes	4,50	4,00	18,00
Salsa	118,45	0,94	111,34
Tomate cherry	222,75	0,61	135,88
Tomate chucha	548,30	0,94	515,40
Chuchu	3,00	0,80	2,40
<b>TOTAL 2019</b>	<b>8 785,35 kg</b>	-	<b>9 816,82 €</b>

Fonte: Elaboração própria

## **ANEXO III – Inquérito e Resultados**

### **Inquérito sobre o consumo de produtos biológicos hortícolas no concelho de Torres Vedras e limítrofes (Alenquer, Cadaval, Lourinhã, Mafra e Sobral de Monte Agraço)**

No âmbito da realização de um projeto para Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG/UL) estamos a realizar um estudo de mercado acerca dos hábitos de consumo de produtos hortícolas de origem biológica, no concelho de Torres Vedras e limítrofes. Para a realização do estudo a sua colaboração é imprescindível. Segue-se um questionário, ao qual se pede que responda. Mais se informa que a resposta ao inquérito é absolutamente anónima.

Agradecemos desde já a sua participação!

1. Selecione o seu concelho de residência.  
Hipóteses: Alenquer; Cadaval; Lourinhã; Mafra; Sobral de Monte Agraço; Torres Vedras.
2. Conhece ou já ouviu falar sobre alimentos obtidos a partir do MPB?  
Hipóteses: Sim; Não.
3. Alguma vez adquiriu alimentos biológicos hortícolas?  
Hipóteses: Sim; Não (Se respondeu “não” o inquérito termina aqui).
4. Com que frequência adquire alimentos biológicos hortícolas?  
Hipóteses: Todos os dias; 2 vezes por semana; 1 vez por semana; 1 vez por mês, quase nunca.
5. Selecione os locais onde costuma adquirir alimentos biológicos hortícolas.  
Hipóteses: Nos hipermercados e/ou supermercados; Em lojas especializadas de venda de produtos biológicos; Diretamente ao produtor, na exploração agrícola; Outra:.
6. Assinale de entre as seguintes variedades de hortícolas aquelas que já adquiriu em MPB.  
Hipóteses: Abóbora; Acelga; Aipo; Alecrim; Alface; Alho; Alho francês; Batata; Batata doce amarela; Batata doce laranja; Beterraba; Brócolos; Cebola; Coentros; Courgette; Couve coração; Couve flor; Couve portuguesa; Espinafres; Favas; Feijão verde; Louro; Nabos; Orégãos; Pepino; Pimentos; Salsa; Tomate cherry; Tomate chucha; Chuchu; Outra:.
7. Motivações para comprar/não comprar PB.  
Afirmações: Não faço compras; Melhor para a saúde; Melhor para o meio ambiente; Mais saboroso; Respeita mais a natureza; Mais nutritivo; Aspeto mais natural; Não são embalados; Sempre disponíveis onde faço compras; Mais frescos; Mais caros; Mais seguros.  
Hipóteses para cada afirmação: Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente.
8. O que é para si um produto biológico?  
Afirmações: Produto mais natural; Produto com origem local; Produto que respeita as leis da natureza; Produto que não recorre a químicos durante a

produção; Produto certificado; Produto enriquecido em nutrientes; Produto que oferece maiores garantias de controlo de qualidade.

Hipóteses: Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente.

9. Classifique o seu estilo de vida de acordo com as seguintes frases:

Frases: Como legumes; Preocupo-me com o impacto que a minha dieta tem na minha saúde; Mantenho-me informado sobre o que consumo; Preocupo-me com o efeito dos alimentos; Faço *check-ups* médicos com regularidade; Sigo uma dieta saudável; Pratico desporto regularmente; Aprecio uma refeição saborosa/culinária; Gosto de cozinhar; Gosto de testar receitas novas; Gosto de viajar; Costumo fazer refeições fora de casa.

Hipóteses: Discordo totalmente; Discordo; Não concordo nem discordo; Concordo; Concordo totalmente.

10. Género.

Hipóteses: Feminino; Masculino.

11. Idade.

Hipóteses: < 18 anos; 18 a 24 anos; 25 a 34 anos; 35 a 44 anos; 45 a 54 anos; 55 a 64 anos; 65 ou mais anos.

12. Composição do Agregado Familiar.

Hipóteses: 1; 2; 3; 4; 5 (se forem mais de 5, selecione a hipótese 5).

13. Composição do Agregado Familiar – Crianças com < 12 anos a cargo.

Hipóteses: 0; 1; 2; 3; 4; 5 (se forem mais de 5, selecione a hipótese 5).

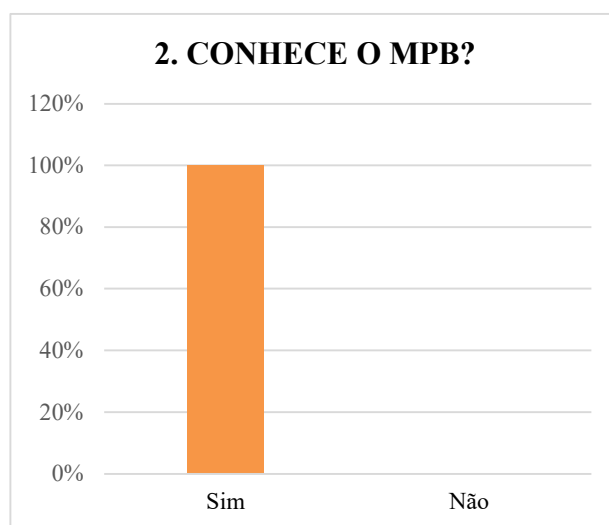
14. Habilitações Literárias.

Hipóteses: Básico (1º Ciclo); Básico (2º Ciclo); Básico (3º Ciclo); Secundário ou Técnico Profissional; Bacharelato/Licenciatura ou superior.

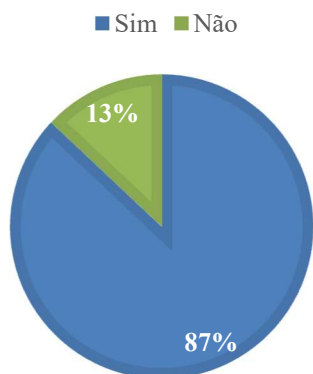
15. Classe de rendimento líquido mensal do agregado familiar.

Hipóteses: Até 635 €; De 636 € a 895 €; De 896 € a 1 694 €; De 1 695 € a 2 090 €; De 2 091 € a 3 080 €; De 3 081 € a 6 740 €; 6 741 € ou mais.

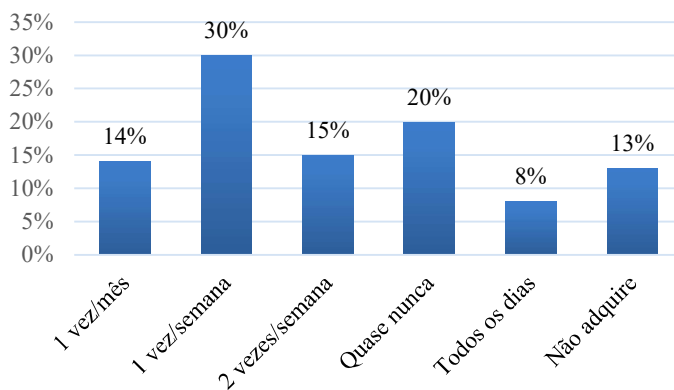
## Resultados



### 3. ALGUMA VEZ ADQUIRIU PB?

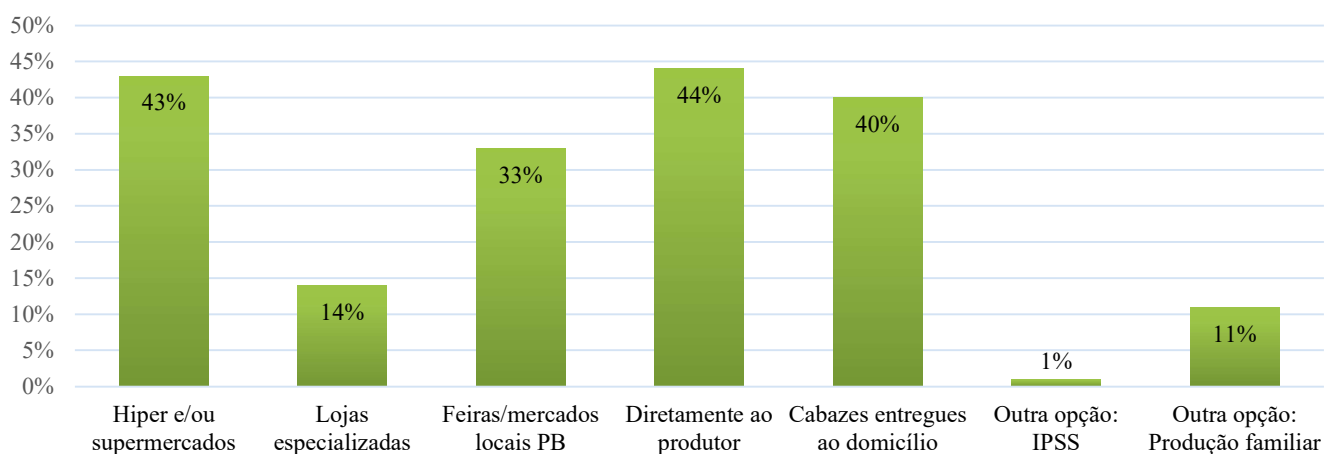


### 4. COM QUE FREQUÊNCIA ADQUIRE PB?

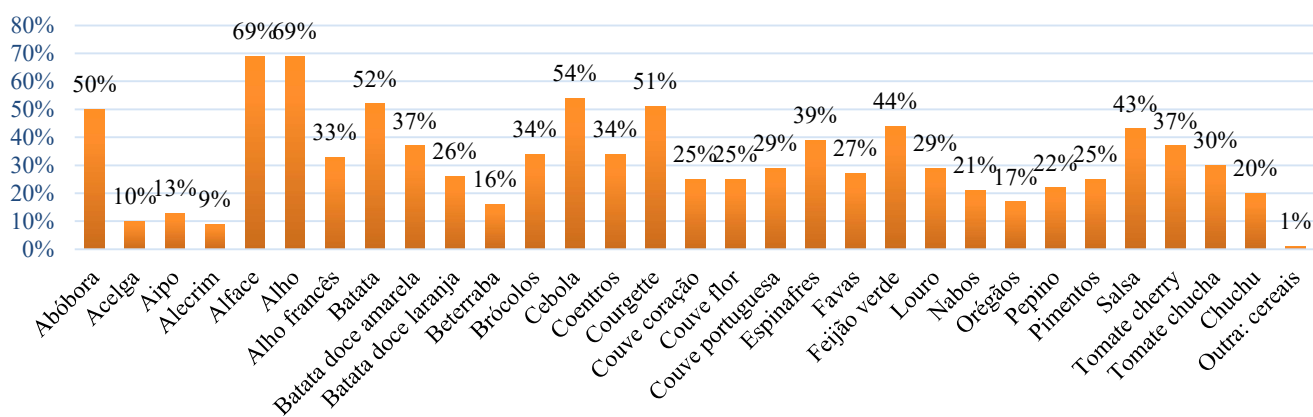


14

### 5. INDIQUE OS LOCAIS ONDE COSTUMA ADQUIRIR PB.

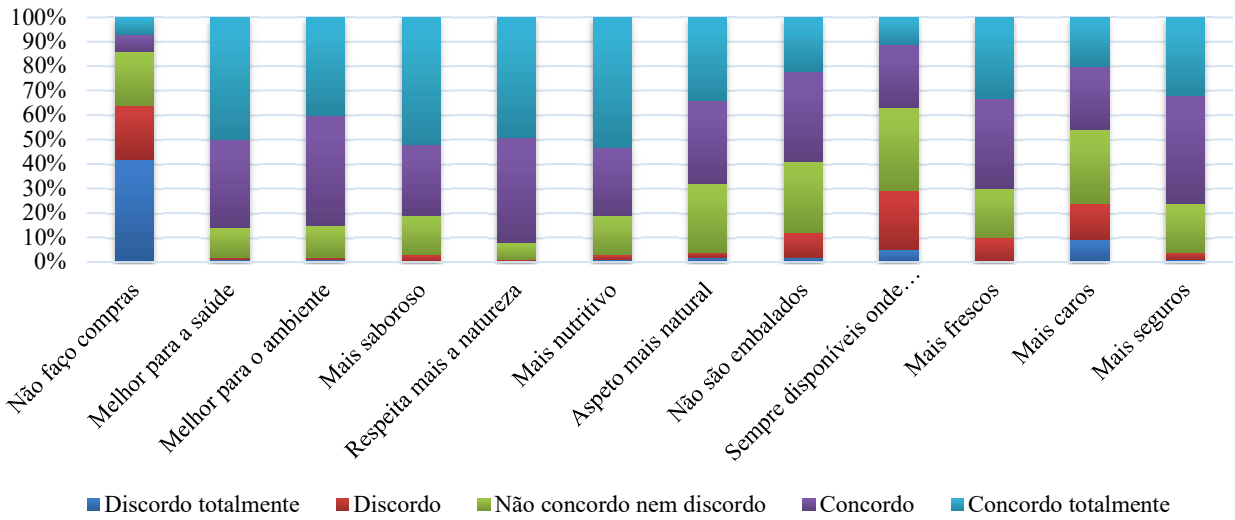


### 6. CULTURAS QUE COSTUMA ADQUIRIR EM MPB.

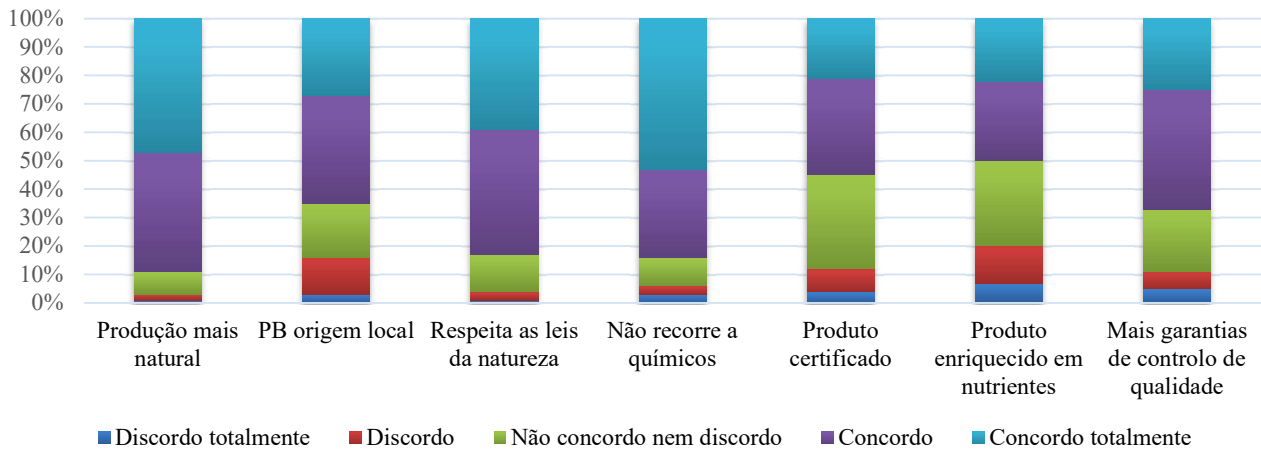


<sup>14</sup> “Não adquire”: 13%, decorrente da percentagem de pessoas que nunca compraram produto AB (Questão 3).

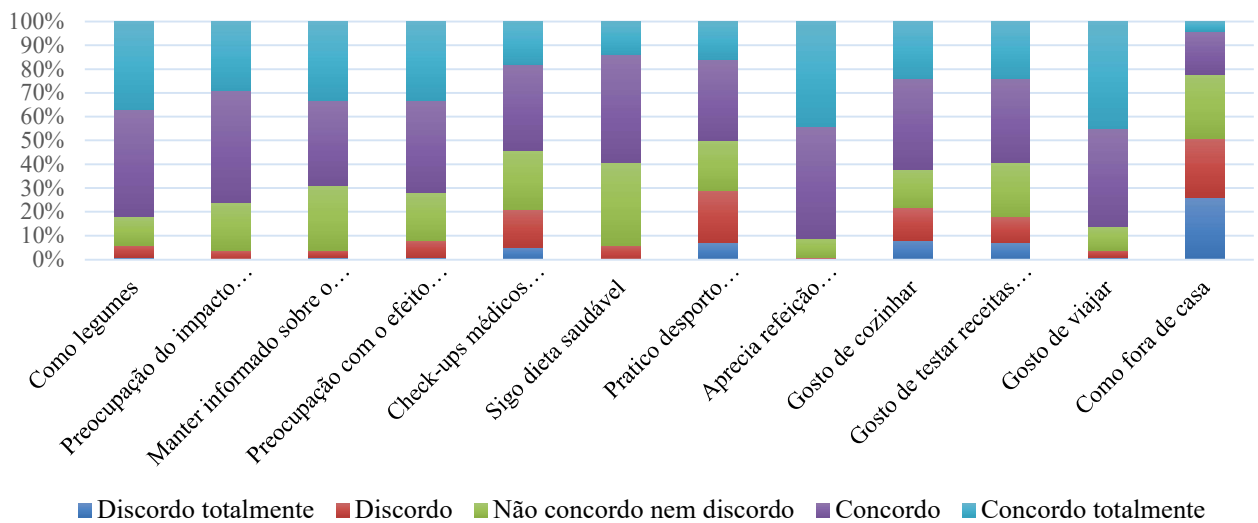
## 7. MOTIVAÇÕES PARA ADQUIRIR/NÃO ADQUIRIR PB.



## 8. O QUE É PARA SI UM PB?

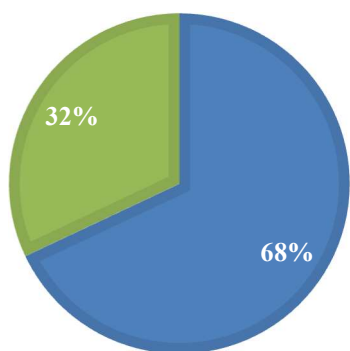


## 9. CLASSIFIQUE O SEU ESTILO DE VIDA DE ACORDO COM AS SEGUINTE FRASES:

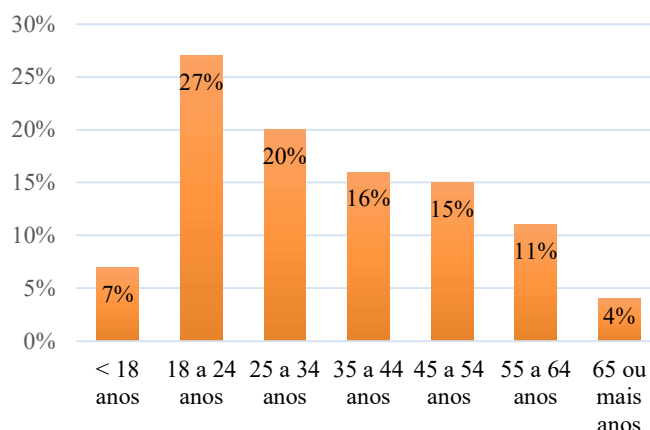


### 10. GÉNERO

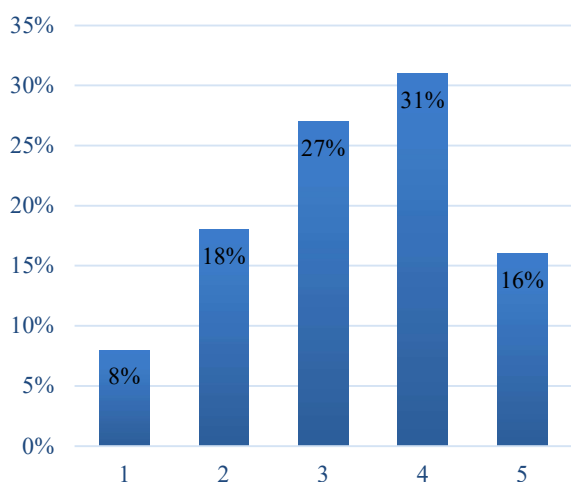
■ Feminino ■ Masculino



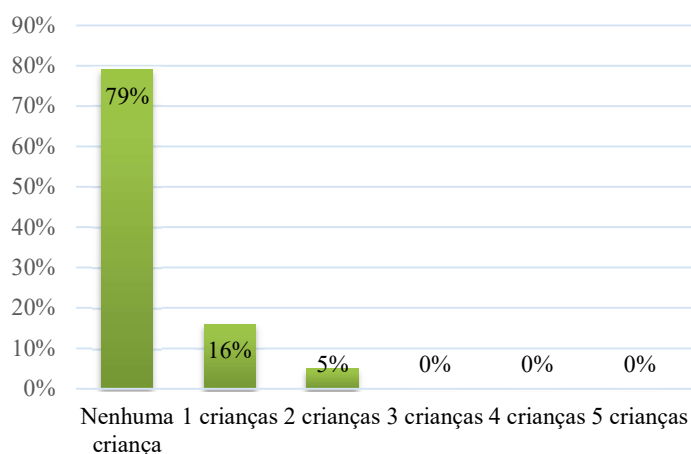
### 11. IDADE



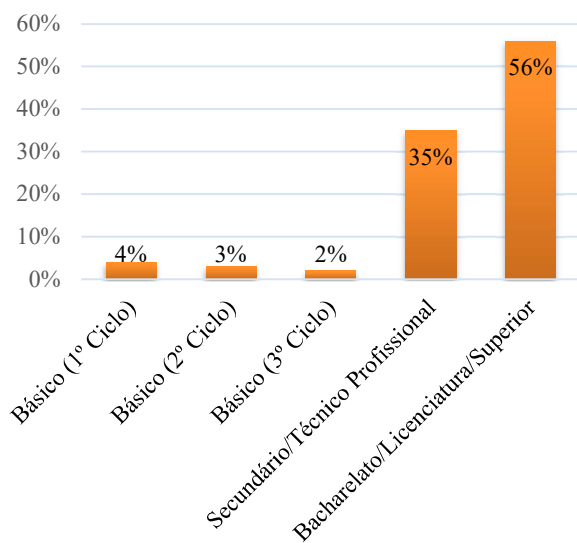
### 12. COMPOSIÇÃO DO AF



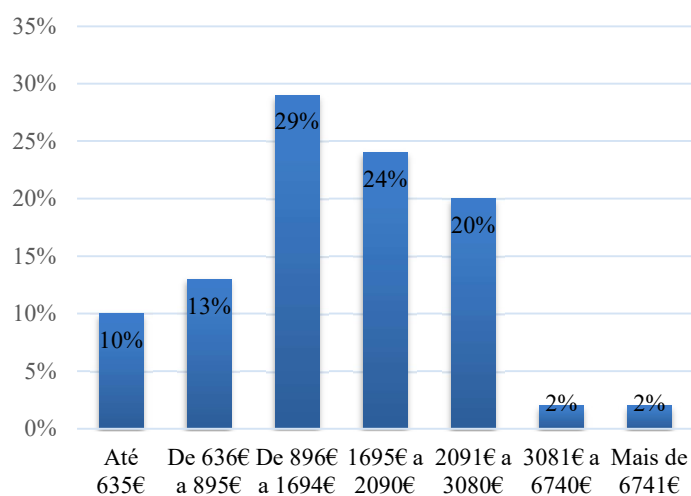
### 13. COMPOSIÇÃO AF - CRIANÇAS < 12 ANOS



### 14. HABILITAÇÕES LITERÁRIAS



### 15. CLASSE DE RENDIMENTOS DO AF





## ANEXO IV – Concorrência

### Tabela XVI – Concorrência Direta

Concorrência Direta	Informação relevante
Campotec Bio	A Campotec encontra-se situada em Casalinhos de Alfaiata, Silveira, concelho de Torres Vedras. Trata-se de uma organização de produtores hortofrutícolas, que tem como objetivo produzir com elevada qualidade, para isso aposta no “ <i>know-how</i> ” dos modos de produção e em I&D. Comercializam hortícolas e frutas obtidos da agricultura convencional e também em MPB.
Quinta da Areia	A Quinta da Areia situa-se na Praia Azul, Santa Cruz e dedica-se à produção e comercialização de produtos de agricultura biológica certificada, desde 2014 pela Certiplanet. A quinta conta com 40 hectares de área, os produtos são comercializados em cabazes entregues ao domicílio. Além da produção, promovem a disseminação de informação sobre o MPB, através das plataformas digitais.
Quinta Pedagógica da Caria	A Quinta Pedagógica da Caria situa-se na Maceira e dedica-se à produção e comércio dos seus produtos de agricultura biológica, desenvolvimento de atividades educativas e de lazer, <i>workshops</i> e cursos <i>online</i> . Os seus produtos são vendidos em cestos, através da loja <i>online</i> , disponível no <i>website</i> .
Biofrade	A Biofrade é uma empresa de produção e comercialização de produtos certificados pela ECOCERT-Portugal, obtidos da Agricultura Biológica, localizada na Lourinhã desde 1998. Conta com 30 hectares e produz essencialmente: abóbora, couve, batatas e tomate. Para garantir a diversificação da sua oferta, desenvolve parcerias com outros produtores a nível nacional e internacional. Além da componente de produção/comercialização, também são organizadas visitas à exploração. A sua carteira de clientes é composta pela grande distribuição, revendedores de produtos obtidos da AB, supermercados especializados, mercados biológicos, restaurantes e escolas.
Frescos com Vida	A Comunidade Vida e Paz desenvolveu um negócio social no âmbito da agricultura em MPB, na Quinta do Espírito Santo, Sapataria, concelho de Sobral de Monte Agraço. O objetivo do projeto é formar os utentes, instruindo-os de competências ao nível profissional e social para a sua reinserção na sociedade. Os produtos da “Frescos com Vida” estão disponíveis para serem encomendados <i>online</i> , em cabazes cuja composição varia conforme a disponibilidade de produtos em <i>stock</i> . As encomendas podem ser realizadas de segunda a quinta-feira, até às 17h00. Os cabazes têm um custo de 10,00 euros.

**Fonte:** Elaboração própria

**Concorrentes indiretos:** Hortipor Export, DilAromas, Agriloja, Campotec, produtores que se dão a conhecer na Feira Rural de TVD, agricultura convencional disponível em super e mini mercados dos concelhos de Torres Vedras e limítrofes, Camagro – Agricultura e Agro-pecuária, Unipessoal, Lda.

## ANEXO V – Funções a desempenhar em cada departamento do negócio social

Tabela XVII – Funções a desempenhar em cada departamento do negócio social

Departamento	Funções
Direção e RH	Gestão do negócio social “Sabores do Chão”, bem como gestão de RH.
Finanças	Contabilidade, investimentos, tesouraria, custos de pessoal, estabelecimento de previsões e negociação com os fornecedores da “Sabores do Chão”.
Marketing e Vendas	Comunicação, gestão de marca, publicidade, gestão de conteúdos para <i>website</i> e redes sociais <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> , organização de participação em eventos e feiras. Também terá a cargo a gestão das encomendas, das compras e estabelecimento de parcerias e angariação de novos clientes.
Qualidade	Criação de manuais de procedimento, definição dos parâmetros de qualidade e gestão de reclamações.
Produção e logística	Produção da seleção de hortícolas, segundo o MPB, gestão de <i>stocks</i> e preparação adequada dos terrenos para o cultivo, fertilização, colheita, bem como a proteção fitossanitária.

Fonte: Elaboração própria

## ANEXO VI. Estudos de produtividade dos solos

As quantidades de produção foram calculadas em função dos valores determinados como referência pelo Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER) e pelo Gabinete de planeamento, políticas e administração Geral (GPP):

Tabela XVIII – Produtividade dos solos

Cultura	Abóbora	Alface E <sup>15</sup> + P <sup>16</sup>	Cebola	Courgette E+P
Ton/1ha/ano	30,0 t	20,0 t E 15,0 t P	25,0 t	35,0 t E e P
Ton/1ha/ano MPB (-20%)	24,0 t	16,0 t E 12,0 t P	20,0 t	28,0 t E e P

Fonte: Elaboração própria

Os quadros infra contêm informação relativamente à produtividade média dos solos, em função do tipo de cultura e da área de cultivo – foram utilizadas como unidades de referência para determinar esses valores, a produtividade em Ton/1ha/ano em MPB, para fazer a conversão.

<sup>15</sup> E = Estufa

<sup>16</sup> P = Parcela ao ar livre

**Tabela XIX – ANO 0 (2022) – ANO 2 (2024)**

Cultura	Abóbora	Alface E	Cebola	Courgette E
Área cultivo/ha	2,64 ha	0,24 ha	0,82 ha	0,24 ha
Produtividade/ano/área cultivo	63,36 t	7,2 t <sup>17</sup>	16,4 t	6,72 t
Produtividade/ano/kg	63 360 kg	7 200 kg	16 400 kg	6 720 kg

Fonte: Elaboração própria

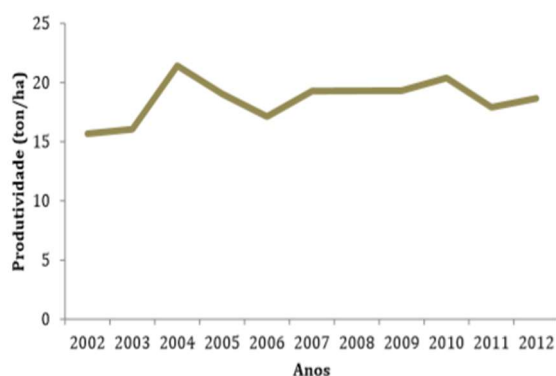
**Tabela XX – ANO 3 (2025) – ANO 5 (2027)**

Cultura	Abóbora	Alface E	Cebola	Courgette E
Área cultivo/ha	2,64 ha	0,48 ha	0,82 ha	0,48 ha
Produtividade/ano/área cultivo	63,36 t	7,2 t E + 2,88 t P = 10,08 t	16,4 t	6,72 t + 6,72 t = 13,44 t
Produtividade/ano/kg	63 360 kg	10 080 kg	16 400 kg	13 440 kg

Fonte: Elaboração própria

Para prever a evolução da taxa de variação de vendas das culturas, foram tidos em consideração os resultados de alguns estudos sobre a produtividade dos solos ao longo de 10 anos de exploração, no caso da abóbora e 4 anos de exploração para as restantes culturas.

### Abóbora



O gráfico permite compreender que durante os primeiros três anos de produção de abóbora, se regista um aumento progressivo da quantidade de toneladas produzida, atingindo-se o máximo de produtividade no terceiro ano. Nos dois anos seguintes verifica-se uma quebra na produtividade dos solos

**Figura 8.** Produtividade da Abóbora

Fonte: (Burnay, M.M.L. – Tecnologia pós-colheita da abóbora do Oeste, 2015)

e a partir do sexto ano de exploração, um novo crescimento, com tendência a estabilizar a produção nos anos posteriores.

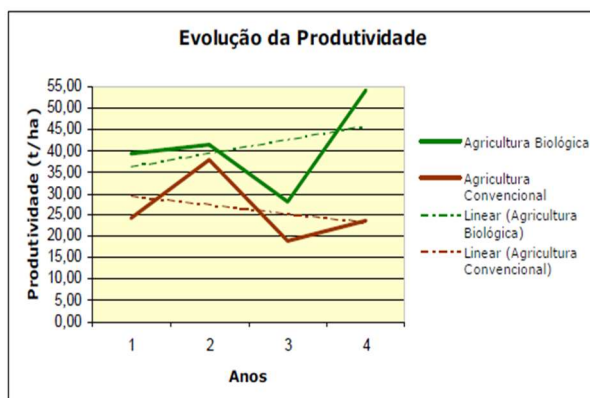
<sup>17</sup> Informação fornecida pela Engenheira da quinta, com base na experiência passada de produtividade dos solos.

**Tabela XXI – Taxa de variação da produtividade – Abóbora**

Ano	1	2	3	4	5	6
Taxa variação produtividade	-	7%	40%	-14%	-16%	12,50%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos valores da figura 8

### Alface



O gráfico relativo à produtividade da alface, revela que a produção se mantém estável nos dois primeiros anos, observando-se uma quebra no terceiro ano de exploração. Posteriormente há uma tendência para a produtividade dos solos aumentar drasticamente.

**Figura 9.** Produtividade da Alface

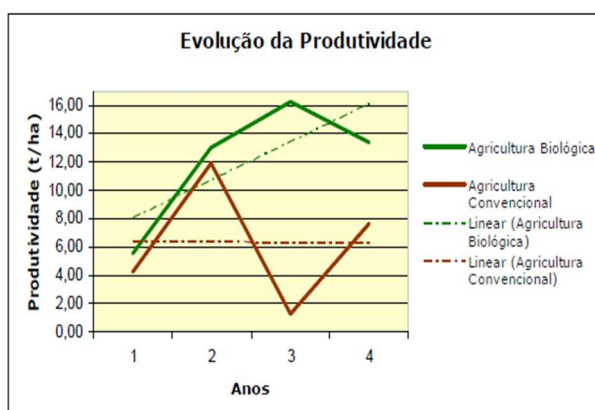
Fonte: (Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2020)

**Tabela XXII – Taxa de variação da produtividade – Alface**

Ano	1	2	3	4
Taxa variação produtividade	-	5%	-32%	93%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos valores da figura 9

### Cebola



O estudo da produtividade da cultura “cebola” ressalva o aumento da produtividade dos solos, num curto espaço de tempo (ano 1 – ano 2), sendo que se espera uma pequena quebra entre o terceiro e o quarto ano de produção.

**Figura 10.** Produtividade da Cebola

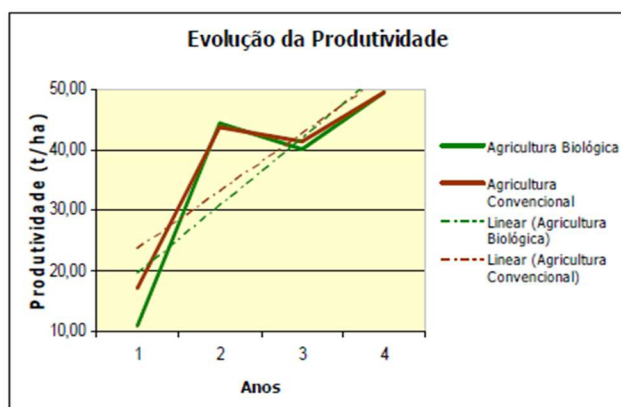
Fonte: (Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2020)

**Tabela XXIII – Taxa de variação de produtividade – Cebola**

Ano	1	2	3	4
Taxa variação produtividade	-	160%	31%	-24%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos valores da figura 10

## Courgette



Relativamente à produtividade da courgette, espera-se um aumento exponencial da capacidade de produção dos solos, entre o ano 1 e o ano 2 de produção, registando-se uma pequena quebra entre o ano 2 e o ano 3, com tendência a recuperar entre o ano 3 e o ano 4 de exploração.

**Figura 11.** Produtividade da Courgette

Fonte: (Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte, 2020)

**Tabela XXIV – Taxa de variação da produtividade – Courgette**

Ano	1	2	3	4
Taxa variação produtividade	-	309%	-12,5%	25%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos valores da figura 11

## ANEXO VII – Projeções Económicas

**Tabela XXV – Projeções Económicas 2019-2022<sup>18</sup>**

Rúbrica	PT/EU	2019	2020	2021	2022
PIB	Portugal	2,2	-9,5	5,2	3,8
	EU	1,2	-8,7	5,2	3,3
IHPC	Portugal	0,3	0,1	0,8	1,1
	EU	1,2	0,3	0,8	1,3
Consumo Privado	Portugal	2,2	-8,9	7,7	3
	EU	1,3	-7,8	6	3,3
Consumo Público	Portugal	1,1	0,6	0,7	0,8
	EU	1,7	2,5	1	1,3
Formação bruta de capital fixo	Portugal	6,3	-11,1	5	4,5
	EU	5,5	-15,5	4,9	5,9
Exportações	Portugal	3,7	-25,3	11,5	11,2
	EU	2,5	-13,6	8,4	4,9
Importações	Portugal	5,2	-22,4	13,5	8,5
	EU	3,9	-12	7,4	5,3
Emprego	Portugal	0,8	-4,5	2	1,5
	EU	1,2	-2,8	0,4	1,5
Taxa de desemprego	Portugal	6,5	10,1	8,9	7,6
	EU	7,6	9,8	10,1	9,1

Fonte: (Banco de Portugal, 2020)

<sup>18</sup> Os valores estão sujeitos a alterações, por conta da pandemia Covid-19.

## ANEXO VIII – Investimentos por anos “Sabores do Chão”

**Tabela XXVI – Investimento “Sabores do Chão”**

<b>Investimento por ano</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	8 000,00 €	-	-	-	-	-
Edifícios e Outras Construções	112 000,00 €	-	-	-	-	-
Equipamento Básico	68 405 €	-	-	-	-	-
Equipamento de Transporte	-	-	-	-	-	-
Equipamento Administrativo	-	-	-	-	-	-
Equipamentos biológicos	-	-	-	-	-	-
Outros ativos fixos tangíveis	35 000,00 €	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>223 405,00 €</b>	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria

## ANEXO IX – Terrenos, Edifícios e Equipamentos

**Tabela XXVII – Ativos fixos tangíveis**

<b>Propriedade da Associação</b>	<b>Valor</b>
Terrenos Agrícolas	8 000,00 €
Armazém	105 000,00 €
Casa da rega	7 000,00 €
Equipamento Básico	68 405,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>188 405,00 €</b>

Fonte: Elaboração própria

**Tabela XXVIII – Equipamento Básico**

<b>Equipamento Básico</b>	<b>Valor em euros</b>
Trator Landini com Charrua Galucho	36 840,00 €
Trator Agriful	10 000,00 €
Forquilha Hidráulica	750,00 €
Fresa CELI	650,00 €
Grade de discos	500,00 €
Pá niveladora	1 000,00 €
Distribuidor de adubo	475,00 €
Enxofrador	500,00 €
363225Atomizador com bomba	1 750,00 €
Máquina relva	180,00 €
Relvadeira	299,00 €
Corta sebes	140,00 €
Roçador Sthil S Combi	439,00 €

Roçadora CG440 Yongija	225,00 €
Motoenxada WM 500 Weim	470,00 €
Pulverizador	100,00 €
Motocultivador Grillo com fresa	389,99 €
Motoserra	169,00 €
Motocultivador Honda F-360 com fresa	700,00 €
Triturador	399,99 €
Corta relva	114,77 €
Motoenxada com fresa	349,95 €
Minicultivador	129,47 €
Eletropulverizador	1 344,70 €
Câmara frigorífica	5 186,24 €
Câmara frigorífica	5 186,24 €
Balança agrícola	116,65 €
<b>TOTAL</b>	<b>68 405,00 €</b>

Fonte: Elaboração própria

## ANEXO X – Demonstração de Resultados Previsional

**Tabela XXIX – Demonstração de Resultados Previsional**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	70 007	76 249	88 497	115 577	127 892	136 198
CMVMC	3 951	4 323	5 047	7 090	7 918	8 501
Fornecimento de serviços externos	23 760	24 021	24 286	24 553	24 823	25 096
Gastos com o pessoal	24 012	28 015	28 015	42 022	42 022	42 022
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento de impostos)</b>	<b>18 284</b>	<b>19 890</b>	<b>31 150</b>	<b>41 913</b>	<b>53 129</b>	<b>60 580</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	26 751	26 751	26 751	26 751	26 751	19 751
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-8 467</b>	<b>-6 861</b>	<b>4 399</b>	<b>15 163</b>	<b>26 378</b>	<b>40 829</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-8 467</b>	<b>-6 861</b>	<b>4 399</b>	<b>15 163</b>	<b>26 378</b>	<b>40 829</b>
Imposto sobre o rendimento do período				889	5 539	8 574
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-8 467</b>	<b>-6 861</b>	<b>4 399</b>	<b>14 273</b>	<b>20 839</b>	<b>32 255</b>

Fonte: Elaboração própria

**ANEXO XI – Balanço Previsional****Tabela XXX – Balanço Previsional**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ATIVO</b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>196 654</b>	<b>169 903</b>	<b>143 153</b>	<b>116 402</b>	<b>89 652</b>	<b>69 901</b>
Ativos fixos tangíveis	196 654	169 903	143 153	116 402	89 652	69 901
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
<b>Ativo corrente</b>	<b>12 821</b>	<b>31 435</b>	<b>62 839</b>	<b>105 537</b>	<b>158 040</b>	<b>213 265</b>
Inventários	55	60	70	98	110	118
Clientes	6 184	6 735	7 817	10 209	11 297	12 031
Estado e Outros Entes Públicos	5 582					
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	1 000	24 639	54 952	95 229	146 633	201 117
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>209 475</b>	<b>201 338</b>	<b>205 992</b>	<b>221 939</b>	<b>247 692</b>	<b>283 167</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	144 798	144 798	144 798	144 798	144 798	144 798
Reservas e resultados transitados		-8 467	-15 327	-10 928	3 345	24 184
Outras variações no capital próprio	68 405	68 405	68 405	68 405	68 405	68 405
Resultado líquido do período	-8 467	-6 861	4 399	14 273	20 839	32 255
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>204 736</b>	<b>197 876</b>	<b>202 275</b>	<b>216 548</b>	<b>237 387</b>	<b>269 642</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo corrente</b>	<b>4 739</b>	<b>3 463</b>	<b>3 717</b>	<b>5 391</b>	<b>10 304</b>	<b>13 524</b>
Fornecedores	2 538	2 595	2 683	2 888	2 987	3 063
Estado e Outros Entes Públicos	423	867	1 033	2 503	7 318	10 461
Financiamentos Obtidos	1 778					
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>4 739</b>	<b>3 463</b>	<b>3 717</b>	<b>5 391</b>	<b>10 304</b>	<b>13 524</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>209 475</b>	<b>201 338</b>	<b>205 992</b>	<b>221 939</b>	<b>247 692</b>	<b>283 167</b>

Fonte: Elaboração própria