



MESTRADO EM GESTÃO

Projeto de Implementação de uma Empresa de Produção Mirtilos



José Manuel Passos Ferreira Alves

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

Fevereiro | 2024



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Projeto de Implementação de uma Empresa de Produção de Mirtilos
AGRISABORES – Momentos Naturais

José Manuel Passos Ferreira Alves

Aprovado em 27/03/2024

Composição do Júri

Presidente Prof. Doutora Sandra Gomes de Oliveira

Arguente Prof. Doutor Hugo Miguel Carvalho

Orientador Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas

Vila Nova de Gaia
2022

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Marco Lamas e do Prof. Doutor José Neto apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020.

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha mãe sem ela nada seria possível.

Ao meu irmão (in memoriam) que sempre me apoiou nos meus sonhos e projetos.

Aos meus filhos Bruno e Beatriz, a vida feita de desafios, entre lutas e sacrifícios, chegamos ao tempo da colheita.

Agradecimentos

Nesta página, gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que contribuíram para o sucesso da elaboração desta dissertação. Sem o apoio, incentivo e contribuições valiosas dessas pessoas, este trabalho não teria sido possível. Cada uma delas, de forma única e especial, teve um papel fundamental no meu percurso acadêmico e pessoal.

Primeiramente, agradeço aos Professores Marco Lamas e José Neto, meus orientadores, pela orientação sábia, paciência e constante incentivo ao longo deste projeto. As suas experiências e conhecimentos foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação e para o meu crescimento como pesquisador.

Expresso o meu agradecimento aos professores e demais membros do corpo docente do ISLA, que compartilharam seus conhecimentos e experiências em sala de aula, despertando meu interesse pela área de estudo e me proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas de curso, obrigado pela troca de ideias, debates e pelo companheirismo ao longo do percurso acadêmico. Suas contribuições foram fundamentais para o amadurecimento das ideias e para a criação de um ambiente enriquecedor de aprendizado.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos e familiares, que me apoiaram incondicionalmente e me deram forças para seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores. Seu carinho e incentivo foram essenciais para alcançar este objetivo.

Por fim, dedico meus mais sinceros agradecimentos a todos os produtores cujas vozes e experiências foram compartilhadas por meio das entrevistas, e todas as fontes de conhecimento que consultei ao longo desta pesquisa, sejam livros, artigos, publicações acadêmicas ou outras fontes relevantes. Cada autor que contribuiu com suas pesquisas e descobertas é parte importante deste trabalho.

Resumo

O presente trabalho tem como principal objetivo a implementação de uma empresa de produção de mirtilos, dado o crescente interesse por alimentos saudáveis num mercado em expansão dessa fruta, o objetivo é fornecer uma visão estratégica para um negócio viável e sustentável. Efetuamos um percurso de pesquisa bibliográfica exploratória, nomeadamente sobre o empreendedorismo, modelos de negócio e técnicas de produção de mirtilos, e a realização de entrevistas gravadas a produtores de mirtilos, em que a questão de partida “Qual é a melhor técnica de produção de Mirtilos, vaso, solo ou protegida?”. A produção de mirtilos é uma atividade promissora, que requer atenção aos detalhes para atingir resultados positivos tanto em termos económicos, quanto à proposta de valor para consumidores, a implementação bem-sucedida do pomar está interligado com as horas de frio, pH do solo e a sua estratégia de distribuição da fruta em fresco. Das entrevistas realizadas conclui-se que a técnica de produção em vaso é mais rentável, apesar do investimento inicial no pomar é muito superior, as questões como o pH do solo e doenças da planta, são mais controlados com o método em solo. Finalmente foi estruturado um plano de negócios para o estudo de viabilidade económica e financeira, recorrendo à folha de cálculo do IAPMEI. Com base nas envolventes é avaliada a viabilidade do negócio, mediante uma avaliação financeira a 5 anos, entre 2023 e 2028, resulta um VAL na perspetiva do projeto de 476.925 €, visto este, ser um projeto de longo prazo, numa ótica de perpetuidade de 1.608.937€.

Palavras-chave: Plano de negócios, Empreendedorismo, Mirtilos, Produção

Abstract

The present work has as main objective the implementation of a blueberry production company, given the growing interest in healthy foods in an expanding market for this fruit, the objective is to provide a strategic vision for a viable and sustainable business. We carried out exploratory bibliographic research, namely on entrepreneurship, business models and blueberry production techniques, and recorded interviews with blueberry producers, in which the starting question “What is the best technique for producing blueberries, pot, soil or protected?”. The production of blueberries is a promising activity, which requires attention to detail to achieve positive results both in economic terms and in the value proposition for consumers, the successful implementation of the orchard is intertwined with the hours of cold, soil pH and its fresh fruit distribution strategy. From the interviews carried out, it was concluded that the potted production technique is more profitable, although the initial investment in the orchard is much higher, issues such as soil pH and plant diseases are more controlled with the soil method. Finally, a business plan was structured for the economic and financial feasibility study, using the IAPMEI spreadsheet. Based on the surroundings, the viability of the business is assessed, through a 5-year financial assessment, between 2023 and 2028, resulting in a NPV of €476,925 from the perspective of the project, as this is a long-term project, from a perspective of perpetuity of €1.608.937.

Keywords: Business plan, Entrepreneurship, Blueberries, Production

Índice Geral

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1	EMPREENDEDORISMO E MODELOS DE NEGÓCIO.....	5
2.1.1	Conceito de Empreendedorismo.....	5
2.1.2	Motivações dos Empreendedores	18
2.1.3	Características de um Empreendedor de Sucesso.....	20
2.2	MODELOS DE NEGÓCIO	25
2.2.1	Definição de Modelo de Negócio.....	25
2.2.2	Avaliação de Modelos de Negócios Bem-Sucedidos	28
2.3	PRODUÇÃO E TÉCNICAS DE CULTURA – MIRTILOS	31
2.3.1	Mirtilos	31
2.3.2	Valor Nutricional.....	35
2.3.3	Benefício do Mirtilo para a Saúde.....	37
2.3.4	Fenologia	39
2.3.5	Solo.....	40
2.3.6	Clima	41
2.3.7	Água	43
2.3.8	Poda.....	43
2.3.9	Colheita.....	45
2.3.10	Calibre	46
2.3.11	Dureza e Madurez.....	47
2.3.12	Doenças.....	47
2.3.13	Defeitos Comuns	48
3	IMPLEMENTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE MIRTILOS	49
3.1	Contextualização do Estudo	49

3.2	O conceito (caracterização)	50
3.3	Entrevista (Guião, Método e Resultados).....	51
3.4	Análise dos Resultados das Entrevistas Realizadas.....	55
3.5	Análise PEST e SWOT.....	57
3.6	Posicionamento.....	65
4	BUSINESS MODEL CANVAS.....	67
4.1.1	Business Model Canvas.....	67
4.1.2	Segmentação de Clientes	67
4.1.3	Proposta de Valor	69
4.1.4	Canais de Distribuição	72
4.1.5	Relação com os Clientes.....	73
4.1.6	Fluxos de Rendimento	75
4.1.7	Recursos-chave	76
4.1.8	Atividades-Chave	78
4.1.9	Parceiros-Chave.....	79
4.1.10	Estrutura de Custos	81
4.2	Business Model Canvas do Projeto	83
5	PLANO DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA.....	84
5.1	Pressupostos.....	84
5.2	Plano de Investimento	86
5.3	Plano de Financiamento.....	87
5.4	Volume de Negócios	88
5.5	Fornecimento e Serviços Externos	92
5.6	Gastos com Pessoal	93
5.7	Outros Gastos e Perdas Operacionais	95
5.8	Estado e outros entes públicos.....	95
5.9	Depreciações e Amortizações.....	96

5.10	Demonstração de Resultados Previsional	97
5.11	Necessidades de Fundo de Maneio.....	98
5.12	Balanço Previsional	100
5.13	Taxa de Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)	101
5.14	Cash Flow Global	102
5.15	Avaliação à Viabilidade do Projeto	103
5.16	Valor Atual Líquido (VAL).....	103
5.17	Taxa Interna de Rentabilidade (TIR).....	104
5.18	Payback Modificado	104
5.19	Índice de Retorno	104
5.20	Análise de Sensibilidade.....	105
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS	106
7	BIBLIOGRAFIA	109
8	ANEXOS.....	121
8.1	Anexo A - Solicitação de Participação em Investigação.	121
8.2	Anexo B - Entrevista aos Produtores (P1, P2 e P3).....	124

Índice de Figuras

Figura 1 – Mirtilo Duke	4
Figura 2 - Motivações do Empreendedor	19
Figura 3 - Características do Empreendedor	20
Figura 4 – Autoconhecimento	22
Figura 5 – Autoestima	22
Figura 6 - Valor ao Cliente.....	26
Figura 7 -Cadeia de valor Genérica dos Negócios Tradicionais	27
Figura 8 - Cadeia de valor Genérica dos Negócios Tradicionais	27
Figura 9 - Elementos de um Modelo de Negócio de Sucesso.....	29
Figura 10 - Quadro de Modelo de Negócio – Business Model Canvas	30
Figura 11 - Mirtilo.....	31
Figura 12 - Variedades Mais Comuns.....	33
Figura 13 - Peso das Variedades nos Produtores.....	33
Figura 14 - Botões Florais do Mirtilo.....	34
Figura 15 -Estádio de floração e Ramos de Mirtilo com Flores e Frutos	35
Figura 16 - Estados Fenológicos da Planta de Mirtilo	39
Figura 17 - Horas de Frio em Portugal Continental	42
Figura 18 - Planta dormente	44
Figura 19 – Poda	44
Figura 20 - Poda Arbusto Adulto	45
Figura 21 - Ponto de Colheita.....	46
Figura 22 – Calibre.....	46
Figura 23 - Dureza e Madurez.....	47
Figura 24 - Defeitos Comuns	48
Figura 25 - Análise PEST.....	57
Figura 26 - PIB- Produto Interno Bruto	59
Figura 27 - Índice de Preços no Consumidor	59
Figura 28 - Taxa de Juro.....	60
Figura 29 - População.....	61
Figura 30 - Valores do Comércio Eletrónico (B2C + B2B) em Portugal	62
Figura 31 - Matriz SWOT	63
Figura 32 - Tela do Modelo de Negócios.....	67

Figura 33 - Segmentos de Clientes.....	67
Figura 34 - Propostas de Valor.....	69
Figura 35 - Elementos para Criação de Valor.....	70
Figura 36 - Componentes de um Modelo de Negócios.....	70
Figura 37 - Proposta de Valor - Necessidades.....	71
Figura 38 - Canais de Distribuição.....	72
Figura 39 - Fases do Canal.....	72
Figura 40 - Relação com os Clientes.....	73
Figura 41 - Fluxos de Rendimento.....	75
Figura 42 - Fluxos de Rendimento nas Organizações.....	75
Figura 43 - Recursos-Chave.....	76
Figura 44 - Atividades-Chave.....	78
Figura 45 - Caracterização das Atividades-Chave.....	78
Figura 46 - Parceiros – Chave.....	79
Figura 47 - Tipos de Parcerias.....	79
Figura 48 - Estrutura de Custos.....	81
Figura 49 – Classes.....	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões da Inovação.....	10
Tabela 2 - Definições de Empreendedor	12
Tabela 3 - Características de Personalidade	21
Tabela 4 - Ciclo Anual da Planta do Mirtilo	34
Tabela 5 - Valor Nutricional.....	36
Tabela 6 -Ingredientes Funcionais, Doenças Crônicas Preventivas em Mirtilo...	38
Tabela 7 - Doenças que Afetam a Cultura do Mirtilo	47
Tabela 8 - Taxa de Desemprego	60
Tabela 9 - SWOT -Projeto.....	64
Tabela 10 - Posicionamento do Projeto.....	66
Tabela 11 - Exemplos de Segmentos de Clientes.....	68
Tabela 12 - Relações com Clientes - Categorias	74
Tabela 13 - Mecanismos de Preços	76
Tabela 14 - Classificação dos Recursos	77
Tabela 15 - Tipos de Motivação	80
Tabela 16 - Estrutura de Custos.....	82
Tabela 17 - Plano de Investimento	86
Tabela 18 - Estrutura de Capital.....	87
Tabela 19 - Mapa de Dívida por Empréstimo Bancário	87
Tabela 20 - Pressupostos Vendas de Mirtilos em Fresco	89
Tabela 21 - Pressupostos Vendas de Turismo de Experiência	90
Tabela 22 - Pressupostos Vendas de Compostas e Derivados	90
Tabela 23 - Pressupostos Macroeconômicos	90
Tabela 24 - Volume de Negócios	91
Tabela 25 - Custos Fornecimentos e Serviços Externos.....	92
Tabela 26 - Previsões de Gastos com Pessoal	93
Tabela 27 – Taxas Segurança Social e Fundos	94
Tabela 28 - Previsão de Gastos Totais com Pessoal.....	94
Tabela 29 - Outros Gastos e Perdas Operacionais.....	95
Tabela 30 - Contas Previsionais do Estado	95
Tabela 31 - Evolução dos Gastos com Depreciações e Amortizações	96
Tabela 32 - Evolução do Ativo Fixo Líquido.....	96

Tabela 33 - Demonstração de Resultado Previsional	97
Tabela 34 - Evolução do IVA Liquidado	98
Tabela 35 - Evolução do IVA Dedutível	99
Tabela 36 - Evolução das Necessidades de Fundo de Maneio	99
Tabela 37 - Balanço Previsional	100
Tabela 38 - Estrutura de Capital e Debt to Equity Ratio	101
Tabela 39 - Cash Flow Global	102
Tabela 40 - Avaliação Global do Projeto	103
Tabela 41 - Análise da Sensibilidade do Projeto	105

Lista de abreviaturas

ACEPI – Economia Digital Portugal

BCE - Banco Central Europeu

BdP - Banco de Portugal

CAE - Código de Atividades económicas

COVID-19 – A doença do coronavírus

CASH - Rácio de liquidez

CF Cash-flow

CP – Capital próprio

EBIT - Earnings before interest and taxes

EBITDA - Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

FSE – Fornecimentos e serviços externos

Global G.A.P - Good Agricultural Practices

ha - Hectare

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto nacional de Estatísticas

IRC Imposto sobre Rendimentos pessoas Coletivas

IRS Imposto sobre Rendimentos Singulares

IVA – Imposto sobre o valor acrescentado

NFM - Necessidades de fundo de maneo

pH – Med ida de acidez ou basicidade de uma solução

PME Pequenas e médias empresas

P.V.P. – Preço de venda ao público

PEST - Acrónimo de análise Política, Económica, Social e Tecnológica

PRODER- Programa para a Rede Rural Nacional Projetos

RAI – Resultado Antes de Imposto

RL – Resultados líquidos

ROI - “Return on investment” (Retorno do investimento)

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities e threats

TIR – Taxa interna de rentabilidade

VAL – Valor atual líquido

WACC - Weighted Average Cost of Capital

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho é a realização de um plano de negócios, no âmbito de uma empresa de produção agrícola, relativamente ao produto de cultivo Mirtilos, num modelo de desenvolvimento sustentável de produção agrícola biológica. A escolha do tema deste trabalho, teve como base de decisão, o fato de gostar de trabalhar com a terra e a origem da minha família ser do campo, apesar de a nível profissional desempenhar funções relacionadas com área de serviços, ajudo atualmente a nível familiar na agricultura de subsistência.

Neste âmbito a parte prática do trabalho prevê a criação real de uma empresa, decorrente do espírito empreendedor e da colaboração mais técnica de familiares, o desenvolvimento deste projeto irá permitir um maior conhecimento e know-how adquirido, para colocar a ideia em prática, através do aproveitamento das oportunidades oferecidas e da estruturação do plano de negócios, com base numa revisão bibliográfica profunda, nomeadamente sobre temas relacionados com empreendedorismo e agroalimentar, e da informação recolhida junto de diversas entidades através de questionários e entrevistas, de forma a recolher informação dos pontos mais relevantes na estrutura e desenvolvimento do negócio em si.

Considero que a elaboração deste projeto, vai permitir amadurecer a ideia e planificar toda a cadeia de produção, até a comercialização dos produtos, tendo como objetivo melhorar a vida das pessoas, oferecendo ao mercado produtos inovadores e sustentáveis. A estruturação do presente projeto, visa analisar vários pontos essenciais, nomeadamente a parte da estrutura do plano de negócios, os apoios inerentes ao investimento na produção agrícola em Portugal, análise rigorosa relativamente a toda a legislação associada a este tipo de negócio, quer em termos da parte administrativa, produtiva e acondicionamento dos produtos, como também a estrutura da embalagem para comercialização, e a preocupação com a sustentabilidade e ética. Um dos objetivos que norteiam este trabalho é, perceber qual a estratégia de produção agrícola mais eficaz para Mirtilos. Uma das metodologias a utilizar é perceber junto de empresas já implementadas no mercado, qual foi a estratégia executada por essas empresas e os pontos cruciais com o fruto, relacionados com os métodos de produção, distribuição, armazenamento e os pontos mais relevantes da legislação.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O trabalho encontra-se estruturado em três partes. A primeira parte aborda os temas de empreendedorismo e o modelo de negócio nomeadamente as técnicas de produção, do produto agrícola em três cenários, sobretudo a produção em vaso, solo e cultura protegida, para o cultivo dos Mirtilos. Na segunda parte do trabalho analisa-se vários parâmetros, nomeadamente a questão de partida, qual a melhor técnica de produção, bem como qual o modelo de negócio mais eficiente na produção e distribuição dos Mirtilos.

Utilizamos ferramentas de gestão, como análise PEST e SWOT. A realização de questionários e entrevistas junto de empresas já implementadas no mercado, de forma a estruturar os pontos mais delicados na produção e na distribuição dos produtos agrícolas. Na última parte do trabalho, analisa-se a viabilidade económica- financeira, relacionada com o investimento e a rentabilidade do plano de negócios, esmiuçando os pontos cruciais na implementação do projeto desde a produção até à sua comercialização.

Pretende-se de igual forma compreender a importância do consumo de mirtilos, na qualidade de vida das pessoas, nomeadamente o impacto positivo na alimentação e no bem-estar no dia-a-dia, em virtude deste fruto silvestre apresentar diversos benefícios, nomeadamente a redução de colesterol ou mesmo o controlo de diabetes, entre outros, pretendendo-se sensibilizar e fomentar o consumo deste produto, dado as suas características serem ricas em fibras, que ajudam por exemplo no bom funcionamento do intestino, como também pode facilitar a perda de peso. São vários benefícios que o Mirtilo apresenta para a saúde e são essas características do produto que este trabalho pretende desenvolver na parte da comunicação e marketing.

Já relativamente à história do produto, nomeadamente a sua origem e a sua utilidade mais variada, dado a enorme utilização deste produto na criação de combinações das mais diversas vertentes, quer da parte dos frutos em si, do consumo direto, como a sua conjugação nas bebidas, pastelaria e laticínios entre outras. A metodologia adotada neste trabalho visa enriquecer, para além da revisão bibliográfica, através da realização de entrevistas e questionários junto de empresas já estabelecidas no mercado. O propósito é obter informações privilegiadas com base em experiências já evidenciadas, quer no estabelecimento da empresa, na estratégia adotada e no método de produção de mirtilos. Pretende-se assim compreender qual o método que cada entrevistado considera mais adequado, com o objetivo de maximizar a rentabilidade e eficiência, e identificar os fatores mais relevantes na produção e distribuição.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Tratando-se de um fruto frágil em que a colheita é manual, é importante perceber como é feita a gestão dos recursos humanos quer em relação à época de colheita e da poda, são etapas fundamentais para que o nível de qualidade do fruto seja elevado, e nesse sentido torna-se relevante saber que tipo de conhecimento esses colaboradores devem possuir, de forma a salvaguardar um produto de excelência.

Relativamente ao modelo de negócio pretende-se acima de tudo agregar valor para o cliente, nomeadamente através da comunicação e da proximidade, de forma a transmitir todos os benefícios do consumo de mirtilos, promovendo a frescura do produto e a sua produção sustentável, apostar nas frutarias e consumidores finais, como também procurar estar presente em eventos relacionados com os frutos silvestres. Promovendo a inovação na forma de comercialização nomeadamente através da informação da composição nutricional do mirtilo, promovendo a sensibilização da importância do consumo deste fruto, em que entregar valor acrescentado ao cliente é um dos grandes objetivos. Com o propósito de sentir confiança e compreender a importância do consumo deste fruto nas suas mais diversas vertentes, levando a repetir a compra e que se torne um vendedor perante a sua rede de contactos, para isso proporcionar uma experiência que exceda as suas expectativas é crucial de forma a estabelecer um relacionamento consistente e duradouro.

Sendo que toda a cadeia de produção até a distribuição promove a preocupação com a sustentabilidade, utilizando métodos sustentáveis quer em relação à produção, nomeadamente ao consumo de água e ao acondicionamento do produto, para que todas as características sejam salvaguardadas e os índices de qualidade sejam mantidos. A sustentabilidade é um ponto-chave no desenvolvimento deste plano de negócios, quer em termos ambientais e da organização, promovendo uma vida ativa e saudável junto do seu público-alvo, ressaltando as melhores práticas de produção e preocupação com os recursos utilizados. “Ao ouvir continuamente o cliente e construir uma rede cada vez maior de clientes e parceiros estratégicos, o empreendedor pode identificar um perfil de segmento viável” (Hisrich et al., 2017, p. 34).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Procurando fechar parcerias com outras organizações com as mesmas linhas de orientação, de forma que a empresa consiga evoluir na sua notoriedade alcançando novos clientes, e fortaleça o relacionamento com os clientes atuais, definindo estratégias sólidas para atuar perante um mercado, cada vez mais exigente, informado e competitivo.

A presença em eventos promovidos pelas associações de produtores de mirtilos é muito importante, dada a troca de informação e de experiências evidenciadas pelos produtores, nomeadamente compreender as tendências do mercado e oportunidades comerciais, vivermos na era da informação global e na expansão dos negócios além-fronteiras nomeadamente através de negócios realizados no comércio eletrónico, Business-to-Business (B2B), Business-to-Consumer (B2C), Consumer-to-Consumer, (C2C), Consumer-to-Business (C2B), Business-to-Administration/Government (B2A/G) e Consumer-to-Administration/Government (C2A/G), podemos concluir que muitas das transações comerciais atuais já se realizam através da rede da internet, daí a sua particular atenção na realização deste plano de negócios.

O Mirtilo é um fruto com inúmeros benefícios quer na parte do seu consumo direto e na sua utilização da criação de subprodutos ou combinações gastronómicas, em que o seu cultivo surge em diversos países, existindo uma variedade alargada do fruto, no entanto este trabalho visa incidir em duas variedades mais específicas, nomeadamente Mirtilo Patriot e Duke, dado que a produção irá ter incidência em Vila Nova de Gaia, considerando as características da árvore e as especificidades do clima e a sua aceitação por parte dos consumidores, para um pomar de cinco hectares.



Figura 1 – Mirtilo Duke

Fonte: Elaboração Própria

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO E MODELOS DE NEGÓCIO

2.1.1 Conceito de Empreendedorismo

A história do empreendedorismo como conceito é essencialmente a história da emergência do seu uso e dos sentidos que lhe foram associados por teórico-práticos das áreas de saber e de fazer em que este termo era considerado um conceito-chave de carácter operativo, mas envolvendo uma constelação de sentidos (Jardim & Franco, 2019).

A palavra empreendedorismo (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo. Esta palavra é utilizada no cenário económico para designar o fundador, os economistas (Richard Cantillon, 1755) e a (Jean-Baptiste Say, 1800), ambos definiram a palavra com a mesma ideologia. Em 1978, J. Schumpeter, associa empreendedorismo à inovação ao afirmar que “a essência do empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios”. Descreveu ainda o empreendedor como responsável por processos de “destruição criativa”, que resultavam na criação de novos métodos de produção, novos produtos e novos mercados (Schumpeter, 1978, p.150).

Já Drucker (1985), menciona que a economia empreendedora começou por ser um fenómeno tipicamente americano, devendo-se, provavelmente, às mudanças de valores, percepções, atitudes, mudanças demográficas e a mudanças na educação, para este autor terão sido os aspetos chave para que o tema do empreendedorismo, desperta-se atenção em toda sociedade global. O conceito de risco foi introduzido por Kenneth Knight (1967) e Peter Drucker (1970). O termo Intra-empreendedorismo, primeiro utilizado por Gifford e Elizabeth Pinchot em 1978, refere-se aos indivíduos que, enquadrados numa organização já existente, promovem uma ideia inovadora. Estes indivíduos estão dispostos a assumir riscos para levarem os seus projetos inovadores em frente dentro da organização (Jardim & Franco, 2019).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Drucker (1987), associou o empreendedorismo ao desenvolvimento económico e mostrou como as ações inovadoras podem introduzir descontinuidades cíclicas na economia. Nesse sentido o autor considera que os empreendedores têm três áreas bases fundamentais: a inovação, a capacidade de assumir riscos e a permanente exposição da economia ao estado de desequilíbrio, rompendo-se a cada momento paradigmas que se encontravam estabelecidos.

Já para Dornelas (2005), o empreendedorismo é a transformação de ideias em oportunidades através do envolvimento de pessoas e processos que gera a criação de negócios de sucesso. “Iniciar e operar um novo negócio envolve riscos e esforços consideráveis para superar a inércia contra a criação de algo novo” (Hisrich et al., 2017, p. 8). O empreendedorismo desempenha um papel importante na criação e crescimento das empresas, bem como no desenvolvimento e prosperidade de regiões e nações. As ações empreendedoras começam no nexo de uma oportunidade lucrativa e de pessoas empreendedora (Schumpeter, 1996).

Oportunidades empreendedoras são “aquelas situações em que novos bens, serviços, matérias-primas e métodos de organização podem ser introduzidos e vendidos a um custo superior ao da produção” (Hisrich et al., 2017, p. 6). O empreendedorismo influencia o desenvolvimento da tecnologia. O aumento da pesquisa e desenvolvimento tecnológico pode aumentar a capacidade de inovação da região e afetar ainda mais o desenvolvimento económico regional (Gu & Wang, 2022).

Esta conceção teórica de empreendedorismo é importante na medida em que devemos sempre pensar que, para ocorrer o empreendedorismo, se torna necessário que se unam a existência de oportunidades económicas, integradas em espaços que o promovam, e a existência de pessoas com capacidade de empreender. Joseph Scumpeter, Franck Knight e Izrael Kirzner são autores que desenvolveram as teorias mais reconhecidas, do empreendedorismo, as quais funcionam ainda hoje como *Benchamrks* na área (Jardim & Franco, 2019). Partindo do empreendedor para o empreendedorismo, importa clarificar que não existe uma única definição, internacionalmente aceite, desta palavra (Saraiva, 2015). Trata-se, em primeiro lugar, do empreendedorismo independente e dos empreendedores independentes, implicando o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, agindo independentemente de qualquer associação com uma organização existente, criam uma organização.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Um dos atos essenciais do empreendedorismo é a inovação, baseada em um novo produto, um novo mercado e/ou uma nova organização. As estratégias empreendedoras representam o conjunto de decisões, ações e reações que primeiro produzem e depois exploram ao longo do tempo a criatividade de forma a maximizar os benefícios da novidade e minimizar seus custos (Hisrich et al., 2017). A verdade é que a evolução da humanidade reflete os indivíduos capazes ter uma visão do seu objetivo a longo prazo, a capacidade de antecipar as tendências, planejar estratégia e soluções específicas, como de igual modo prever as suas ações.

Dado que o termo "empreendedorismo" é multifacetado, envolvendo diversas perspectivas vastas, tanto a nível económico, empresarial, como individual, a importância do empreendedorismo a nível económico advém de trabalhos de entre os quais se destaca o de Scott Shane, que demonstrou que o empreendedorismo (entendido como criação de empresas) é importante para a criação de emprego e o crescimento económico é resultado do desempenho de empreendedores inovadores bem-sucedidos (Jardim & Franco, 2019).

Segundo (Hisrich et al., 2017) “A chave para o sucesso do empreendedorismo nacional e internacional é desenvolver uma ideia que tenha um mercado para a nova ideia de produto/serviço concebida”. As definições de empreendedorismo que foram surgindo ao longo do tempo tomaram diversos contornos, sendo a maioria associada à ideia de inovação e criação de novas organizações, produtos e/ou serviços, e à vertente de exploração de oportunidades (Martins et al., 2021).

A competitividade dos mercados e o seu crescimento económico está interligado com o empreendedorismo, em que facilmente podemos constatar a sua importância relembrando o COVID-19, que fez parar a humanidade pelo mundo inteiro, o que levou muitas empresas a reinventar-se colando em prática novas ideias de negócio e adaptando-se às circunstâncias, inúmeras pessoas realizaram muitas transações comerciais através do comércio eletrónico.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Segundo o levantamento de dados INE (2020), “A percentagem de utilizadores de comércio eletrónico registou em 2020 o maior aumento da série iniciada em 2002, mais 7 p.p. que em 2019. Em 2020, 44,5% das pessoas dos 16 aos 74 anos fizeram encomendas pela internet nos 12 meses anteriores à entrevista e 35,2% nos 3 meses anteriores. A importância despendida por encomenda também aumentou, em mais 15,7 p.p. no caso de encomendas entre 100 e 499 euros e mais 8,0 p.p. para encomendas de valor igual ou superior a 500 euros”. O Global Entrepreneurship Monitor (2023), considera que a promoção do empreendedorismo será fundamental para vários países em todo o mundo no futuro previsível, especialmente considerando os impactos negativos significativos nas economias devido à pandemia. De acordo com (Martins et al., 2021) “O empreendedorismo está profundamente enraizado no vocabulário dos legisladores portugueses como forma de resolver questões do desemprego, ainda que o “medo de falhar” persista.

O empreendedorismo é um fator essencial para a saúde e a riqueza da sociedade. É também um enorme motor de crescimento económico. Promove a inovação essencial necessária não apenas para explorar novas oportunidades, promover a produtividade e criar empregos, mas também para enfrentar alguns dos maiores desafios da sociedade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas ou a onda de choque económico criada pela COVID -19 pandemia, (Hill, et al., 2022). Dado o contexto novos negócios nasceram, e outros sem espírito empreendedor, olharam como um período negro dos mercados, no entanto os resultados falam por si, várias empresas a reportar lucros record em plena pandemia (Lusa, 2022), o que nos acaba por transmitir que o empreendedorismo é uma forma de estar no mercado. Além disso adquirir conhecimento está interligado com a inovação, a especialidade em alguma habilidade específica, aumenta a probabilidade de sermos mais visionários e em autoconfiança, e o resultado é a colocar mais ações em prática, de forma atingir determinadas metas (Hisrich et al., 2017).

Assume um papel vital no desenvolvimento económico do mercado global em expansão, embora grande parte das pessoas possa pensar que o empreendedorismo está ligado às *startups* ou pequenas empresas, o que é muito mais do essas perceções, já que as empresas necessitam de mão-de-obra visionária e proactiva em todas as áreas da organização, pois todas elas têm o seu público-alvo e o objetivo é criar valor, dado que a

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

criação de valor é o propósito central e o processo primordial de qualquer troca económica, saber se relacionar com os seus *stakeholders* é crucial para o seu crescimento e desenvolvimento sustentável (Freeman et al., 2010).

A DGAE considera que “O empreendedorismo, representa uma componente fundamental numa economia de mercado globalizada e competitiva, enquanto impulsionador do emprego e do crescimento económico, encontrando-se por isso no centro da política económica.” e deve estar intrínseca a todos “A Educação para o empreendedorismo deve ser incentivada, com a participação ativa das organizações, cidadãos, empresas e outros *stakeholders*” (DGAE,2023). Outra ênfase no empreendedorismo é sua aparência como uma mentalidade, “Empreendedorismo é antes de tudo uma mentalidade. Para agarrar uma oportunidade empreendedora, é preciso ter gosto pela independência e autorrealização.” Afirmou Olli Rehn, um membro da Comissão Europeia, (Gündoğdu, 2012 p. 298). Entender a mentalidade empreendedora requer um certo patamar de empatia, em virtude que em primeiro lugar, o empreendedorismo é a história da ambiguidade, mas com o avanço da comunicação entre os países e a melhoria da rede dos transportes, iniciou-se o processo de comercialização, que deu origem às pessoas se tornaram cada vez mais independentes, o que levou ao sucesso no comércio, o que leva a deduzir que os comerciantes foram os primeiros empreendedores (Gündoğdu, 2012).

Existe uma noção comum aceite que, a iniciativa e o empreendedorismo se relacionam à capacidade de um indivíduo de transformar ideias em ação. Esta ação requer criatividade, inovação e correr riscos, bem como a capacidade de estruturar planos e gerir a elaboração de projetos com o intuito de atingir os objetivos (Cubero et al.,2022).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Segundo (Bessant & Tidd, 2019), consideram que a palavra inovação pode assumir muitas formas, no entanto reduzem a quatro dimensões que julgam fundamentais, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões da Inovação

Dimensão	Tipo de mudança
Produto	Mudanças em coisas (produtos/serviços) que uma organização oferece.
Processo	Mudanças nas formas como produtos/serviços são criados e disponibilizados.
Posição	Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
Paradigma	Mudanças em modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Fonte: Adaptado (Bessaant & Tidd, 2019)

Já Drucker afirma que “a inovação com uma finalidade, resultante de análise, sistematização e muito trabalho...certamente cobre, pelo menos, 90 por cento de todas as inovações eficazes”, em que estabelece alguns princípios da inovação, nomeadamente análise as oportunidades, ver, perguntar, ouvir o mercado, a simplicidade, o foco, iniciar por pouco, realizar algo específico, aspirar a ser líder de mercado (Heller, 2000). A verdade é que no mundo atual globalizado em que vivemos, de uma forma ou de outra implicada cada vez mais empreender, ultrapassar obstáculos, quebrar ideias pré-concebidas e evidenciar outras culturas, e essas experiências são importantes para a construção de novos projetos e iniciativas. A inovação, o empreendedorismo e o conhecimento têm sido reconhecidos como a base, da competitividade e do crescimento económico, com pesquisas recentes apontando o poderoso impacto de sua consideração conjunta (Chousa et al., 2020).

O mundo empresarial e governos promovem cada vez mais a cultura do empreendedorismo, associando à inovação, o Crédito Agrícola já vai na 9ª Edição premiando projetos de empreendedorismo e inovação com o *slog* “Apoiamos a Inovação das Empresas, premiamos o Futuro” (CA, 2022), O prémio visa reconhecer e homenagear os projetos nacionais mais inovadores nestas áreas, apadrinhando o que de melhor se faz no nosso país, e fortalecendo a estratégia de sustentabilidade do grupo.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O governo evidencia esforços para promover o empreendedorismo, um dos exemplos mais relevantes é Web Summit, que segundo o chefe de Estado, a Web Summit “mudou a face de Lisboa e a face de Portugal” e fez apressar “a revolução digital” no país, alavancando de uma forma muito significativa o número de empresas emergentes, chamadas *startups* (Cortim / Lusa, 2022).

O organismo IAPMEI, I.P. - Agência para a Competitividade e Inovação, tem como missão promover a competitividade e o crescimento empresarial, assegurar o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e do Mar, designadamente das empresas de pequena e média dimensão, com exceção do setor do turismo e das competências de acompanhamento neste âmbito atribuídas à Direção-Geral das Atividades Económicas (IAPMEI, 2023). O Portugal 2020, mais um mecanismo para promover o empreendedorismo que é um Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia que reúne cinco fundos europeus: Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), Fundo de Coesão (FC), Fundo Social Europeu (FSE), Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP). Este acordo define os princípios e objetivos da política de desenvolvimento económico, social e territorial que serão promovidos em Portugal até 31 de dezembro de 2023 (<https://portugal2020.pt/>, 2023).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Podemos encontrar na literatura publicada, várias definições de empreendedor em que se pode destacar algumas na tabela 2 seguinte;

Tabela 2 - Definições de Empreendedor

Autor	Definição
Cantillion (1755)	Usou a palavra empreendedor pela primeira vez, significado autoentregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto.
Say (1821)	Indivíduo que combina recursos produtivos.
Mill (1848)	Distingue-se por suportar o risco.
Knight (1921)	Indivíduo que toma decisões em condições de incerteza.
Schumpeter (1934)	Indivíduo que inova.
Schumpeter (1942)	Nos anos 40 do século XX recupera a figura do empreendedor como o principal ativador do desenvolvimento económico graças à sua função de inovador.
Dricker (1969)	Alguém que procura maximizar as oportunidades de negócio.
Liles (1974)	Nem todo aquele que cria uma empresa é empreendedor. O empreendedor é aquele que é capaz de inovar, identificar e criar oportunidades, combinar recursos para extrair máximo benefício das inovações.
Carland, Hoy, Boulton e Carlan (1984)	Fazem a distinção entre empreendedor e dono de PME, baseando-se na carácter inovador do primeiro. O empreendedor procura o lucro, enquanto o segundo procura outros objetivos pessoais, nomeadamente de estilo de vida. O empreendedor é então: "Um indivíduo que estabelece e gere um negócio com o objetivo principal do lucro e crescimento. O empreendedor caracteriza-se principalmente através do comportamento inovador e emprega prática de gestão estratégica no seu negócio."
Peter Drucker (1985)	Um empreendedor é alguém que procura sempre a mudança, responde-lhe e explora-a como uma oportunidade.
Brazeal e Herbert (1999)	O empreendedor é alguém que busca oportunidades sem olhar aos recursos controlados no momento, dentro ou fora de organizações estabelecidas.
Andersson (2000)	Qualidades que distinguem o empreendedor: capacidade de ver novas combinações; vontade de agir e desenvolver estas combinações; a visão de que interessa mais agir de acordo com a visão pessoal do que com os cálculos racionais; a capacidade de convencer os outros.
Sternberg (2004)	O empreendedor é caracterizado pela inteligência: analítica, criativa e prática.
Thompson (2004)	- Foco, isto é, a capacidade de se dedicar a 100% à criação da nova empresa; - Vantagem, ou seja, a capacidade de distinguir onde pode criar valor e de selecionar as oportunidades; - Criatividade, fonte de ideias e oportunidades; - Ego, que inclui a motivação, dedicação, segurança, locus de controlo interno e responsabilidade; - Equipa, ou seja, a capacidade de construir equipas e rede sociais; - Social, ou porque influencia a natureza do negócio (este que pode não ter fins lucrativos), ou porque seja empreendedorismo social (criação de novas organizações da cariz social).
Chiavenato (2004)	O empreendedor é a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.
Dornelas (2005)	Empreendedorismo é a transformação de ideias em oportunidades através do envolvimento de pessoas e processos que gera a criação de negócios de sucesso.
Dolabela (2006)	O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20.
Dornelas (2008)	Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades.
Kumar e Ali (2010)	O empreendedorismo é a descoberta de oportunidades lucrativas e a tomada de decisão em estudá-las, ter visão em uma oportunidade onde os outros percebem somente as contradições, caos e confusão.
Mazzei e Pardo (2012)	O empreendedor não pode ser caracterizado como um tipo único, por isso não é possível rotulá-lo como um modelo ideal.

Fonte: Organizado pelo Autor, Adaptado de (Franco & Gouvêa, 2016)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Conforme a ilustração da tabela 2, verificamos que os termos Empreendedor e Empreendedorismo foram surgindo e tendo definições ligeiramente diferentes e adequadas à época para vários autores. Joseph Schumpeter, reforça ao longo das suas obras a figura do empreendedor; “...na vida económica, deve-se agir sem resolver todos os detalhes do que deve ser feito. Aqui, o sucesso depende da intuição, da capacidade de ver as coisas de uma maneira que posteriormente se constata ser verdadeira, mesmo que no momento isso não possa ser comprovado, e de se perceber o fato essencial, deixando de lado o perfunctório, mesmo que não se possa demonstrar os princípios que nortearam a ação” (Schumpeter, 1978, p. 63). Na atualidade a abordagem do empreendedor comporta em um indivíduo extremamente importante para a humanidade dada a importância para a prosperidade económica.

É, contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança económica, e os consumidores, se necessário, são por ele ‘educados’; eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir (Schumpeter, 1982, p. 9).

Podemos proferir que a inovação ocorre em todas as vertentes económicas e sociais, e o empreendedorismo está relacionado sem dúvida com toda evolução da humanidade, nas mais diversas vertentes, em consequência das combinações entre a inovação, finanças e desenvolvimento sustentável que elevam o nível de empreendedorismo de um país. O empreendedorismo é um mecanismo crucial para o desenvolvimento económico por meio de efeitos de emprego, inovação e bem-estar, no entanto é um conceito multidimensional que pode incluir possuir um pequeno negócio e aí estaremos a falar da teoria do risco, ou mesmo ser inovador associado à dinâmica, no entanto podemos dizer que os empreendedores pensam de forma diferente dos não empreendedores. Schumpeter (1985) considera o processo inovador como um fator relevante, que dependerá do empreendedor, pois embora na sociedade possa existir um grande número de cientistas e inovadores que promovem a criação de novas máquinas, tecnologias, etc., mas é elementar que possua também pessoas empreendedoras.

Além disso, um empresário pode ter uma atitude diferenciadora dos demais quando se depara com alguma tarefa ou decisão no meio ambiente adverso. Os empreendedores muitas vezes devem tomar decisões em ambientes altamente incertos onde as apostas são altas, as pressões de tempo são imensas e há um considerável investimento. Empresários que procuram padrões de vida de alta qualidade, projetam e produzem produtos mais

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

convenientes, mais bonitos e mais económicos por meio de pesquisa e desenvolvimento tecnológico para aumentar a sensação de felicidade na vida das pessoas (Gu & Wang, 2022). A inteligência emocional é outro ponto relevante em regular emoções com o objetivo de promover o bem-estar e crescimento emocional e intelectual. Os estudos destas habilidades apareceram nas publicações que as relacionavam com a eficiência e a eficácia em contexto do empreendedorismo, nomeadamente em líderes ou pessoas com responsabilidades de gestão de recursos humanos (Jardim & Franco, 2019).

Nomeadamente os governos e as escolas fomentarem o empreendedorismo promovendo a importância desta temática criando condições para despertar a cultura empreendedora, disponibilizando apoios quer em relação aos procedimentos, métodos e apoios financeiros, a importância é reconhecida, daí quer o Governo e a União Europeia disponibilização vários estímulos para promover a cultura empreendedora na população (IAPMEI, 2023). O empreendedor precisa de certos conhecimentos e habilidades para implementar essas habilidades sociais de maneira eficaz. Sendo que nos dias de hoje a palavra de empreendedorismo é muito utilizada quer no mundo académico e empresarial, promovendo a sua curiosidade, são fatores chaves para o sucesso. O empreendedorismo trata-se de um processo de iniciativa e disposição de idealizar, determinadas ideias em projetos, transformado produtos ou em serviços (Cubero et al., 2022).

O empreendedorismo pode ser visto como a vontade de fazer acontecer com criatividade e emoção, resultado de um comportamento pró-ativo e inovador perante a necessidade de respostas. Este comportamento leva à rejeição de velhos conceitos, que por serem velhos já não são mais capazes de responder às questões que se levantam, sendo que o empreendedorismo pode ser colocado em prática quer num negócio próprio como trabalhador de uma empresa. “Ter lucro sem risco, ganhar experiência sem correr perigos, e obter reconhecimento sem trabalho, são coisas tão impossíveis como viver sem ter nascido” (Gouthey & Saraiva, 2015, p. 21). Atualmente, vivemos numa era caracterizada por uma inovação contínua, onde as organizações sentem a necessidade de inovar de maneira constante, tanto ao nível dos serviços como dos produtos. A importância das relações com os clientes torna-se cada vez mais relevante para o êxito e a sustentabilidade das empresas.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

A era digital do comércio eletrónico e os mercados mais globais, obriga as organizações estarem mais bem preparadas para enfrentar o mercado, a fidelizar é cada vez mais importante, e a partilha de informação pode gerar oportunidades de negócio na rede de contactos dos seus clientes, os parceiros e colaboradores são cruciais, a verdade é que uma empresa que não inove pode entrar em colapso. O comércio eletrónico incrementa um comportamento diferente no consumidor, em virtude da passagem de uma postura ativa, de pesquisa de informação e de comparação, analisando no processo de decisão de compra várias alternativas entre resultados das mais diversas fontes, como plataformas comparativas de e-commerce. A necessidade de inovar é constante, quer em termos de processos, conceitos e paradigmas (Jardim & Franco, 2019).

Qualquer organização existente, seja uma empresa, uma igreja, um sindicato ou um hospital, entra em colapso se não inovar. A necessidade de inovar, de transformar os processos, os conceitos, de rejeitar o certo pelo incerto, de olhar para o presente e para o futuro com a vontade de estar perto dele, devem ser as premissas de qualquer ato de gestão. A essência do empreendedorismo está na mudança, uma das poucas certezas da vida, como sabemos. Entrámos na nova era de inovação – inovação social – que terá, provavelmente, maior importância e maior impacto que qualquer invenção científica ou tecnológica. A necessidade de inovar é permanente (Jardim & Franco, 2019). O avanço exponencial das tecnologias de informação e comunicação nas últimas décadas e a consequente nova economia mundial globalizada fizeram com que as empresas necessariamente se aproximassem muito mais dos clientes, criando uma comunicação mais próxima o que leva a responderem mais rapidamente às suas necessidades e se adaptar de uma forma dinâmica às mudanças ambientais internas e circunstâncias.

As PME são consideradas impulsionadoras de Empreendedorismo, inovação, agentes de mudança rápidos, principais empregadores em quantidade significativa e fundamentais para o crescimento económico da sociedade (Thurner & Roud, 2016). Nessa nova ordem, as PMEs emergiram como atores significativos da economia, sendo os pequenos atores fortalecidos da crescente economia mundial, conforme mencionado no paradoxo global.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Consequentemente, neste ambiente de alta concorrência, a gestão das PME é avaliada como um assunto de primeira ordem. A maioria das PME são empresas familiares e a desvantagem mais importante das empresas familiares é a insuficiência de recursos humanos qualificados. Apesar da transformação das PME em protagonistas da nova economia, é improvável que eles tenham sucesso nessa área desafiadora com os empreendedores tradicionais disponíveis que eles têm, a maioria dos quais são membros da família menos qualificados (Hisrich et al., 2017). É necessário de empreendedores inovadores que demonstrem talento para se adaptar às condições dinâmicas do ambiente, respondendo às expectativas evolutivas e expectativas dos clientes, mesmo simultaneamente, obtendo uma ideia de inovação e comercializando-a em primeiro lugar. Além disso, manter essa posição também é crucial para o bem do empreendedorismo (Jardim, 2020).

A vantagem competitiva sustentável surgiu para poder ser obtida apenas por este novo tipo de caçadores de inovação demonstrando uma poderosa atitude empreendedora. Em outras palavras, as empresas de nosso tempo estão diminuindo gradualmente. Ao contrário, este fato traz a necessidade de aumentar as habilidades dos empreendedores que entrarão em negócios inteligentes, e os arrastarão com atividades intra-organizacionais. Assim, é fundamental evidenciar a importância do empreendedorismo, quer para os indivíduos, quer para o desenvolvimento da sociedade e por isso, é indispensável fomentar a sua promoção sobretudo junto da comunidade escolar (Jardim & Franco, 2019). O empreendedorismo detém um papel de destaque no progresso da economia e da sociedade, sobretudo, na criação de novos empregos, tal como já se referiu. A apoiar o empreendedorismo em Portugal encontra-se o Governo pois dá diversos incentivos, designadamente através do Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação. Porém, existem alguns entraves ao empreendedorismo. Desde logo, o acesso ao financiamento para o novo negócio. Constata-se também, que em Portugal ainda persiste alguma desigualdade ao nível de género (CIG, 2022). Reconhece-se a sua importância pelo facto de ser um forte impulsionador do crescimento económico, por estimular a criação de emprego e de produtos inovadores, por ser um meio de acesso ao mercado de trabalho e por gerar mudanças que podem acarretar melhores condições de vida para os indivíduos e para toda a sociedade. O empreendedorismo conduz, por um lado, à criação de novos negócios e, por outro, ao desenvolvimento de negócios já constituídos (Hisrich et al., 2017).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O empreendedorismo promove a inovação, no entanto é relevante avaliar as inovações pelo seu contributo para o mercado e para o cliente, “O teste que é feito a uma inovação tem por objetivo definir até que ponto essa inovação cria valor. Inovação significa a criação de novo valor e satisfação do cliente”, “As organizações avaliam as inovações não pela sua importância científica ou tecnológica, mas pelo contributo que dão ao mercado e ao cliente” (Drucker & Maciariello, 2006, p. 44).

2.1.2 Motivações dos Empreendedores

Segundo Jardim (2020) um empreendedor distingue-se por ser pragmático e concretizar as suas ideias, consegue-o porque tem uma inteligência prática e os conceitos que aprende ganham uma dimensão prática nos seus projetos. Este autor acrescenta que, um empreendedor desenvolve ideias apropriadas às circunstâncias envolventes. O autor ainda refere que, desenvolve ideias apropriadas às circunstâncias envolventes.

Da capacidade de renovação de pessoas e empresas, ou seja, do surgimento de empreendedores capazes de criar, aproveitar e desenvolver oportunidades, de investir e gerar riqueza, depende o desenvolvimento económico de um país. Nesse sentido, torna-se necessário divulgar, cultivar e ensinar o espírito empreendedor.

Aos empreendedores é atribuído um papel decisivo enquanto instrumento de criação de riqueza, competindo às diferentes estruturas de apoio existentes proporcionar o melhor ambiente e a colaboração necessária ao desenvolvimento das suas ideias e negócios. O empreendedor se distingue por ter a iniciativa de criar algo de valor, a fim de satisfazer uma necessidade específica (Jardim, 2020).

De acordo com Chiavenato (2008), ser empreendedor está muito além de fundar empresas, construir novos negócios ou impulsionar negócios atuais. Segundo o autor, o empreendedorismo move a economia, incentiva mudanças e transformações, cria ideias, estimula habilidades que são basilares para o sucesso ou o fracasso da empresa, devem focalizar as pessoas e não somente as empresas. Os empreendedores agem naquilo que acreditam ser uma oportunidade. Como as oportunidades existem em (ou criam e/ou geram) alta incerteza, os empreendedores devem usar seu intuito para saber se devem ou não agir. No entanto, a dúvida pode prejudicar a ação empreendedora. Portanto, a chave para entender a ação empreendedora é ser capaz de avaliar a quantidade de incerteza percebida em torno de uma oportunidade potencial e a disposição do indivíduo de suportar essa incerteza. O conhecimento prévio do indivíduo pode diminuir a quantidade de incerteza, e sua motivação indica uma disposição para suportar a incerteza (Hisrich et al., 2017).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Ser um empreendedor, do ponto de vista de gerir ou criar a sua própria empresa é um desafio pessoal que muitas pessoas preferem, do que propriamente trabalhar em uma empresa. É aceitar correr riscos financeiros pessoais que um negócio próprio acarreta, mas também beneficiar diretamente do potencial sucesso do negócio (Segal et al, 2005). Ser empreendedor é, muitas das vezes, ser visto como alguém que opta por uma carreira de risco e ser confrontado diariamente na sua empresa com situações de trabalho repletas de incerteza, impedimentos, falhanços e frustrações associadas ao processo de criação de uma nova empresa (Segal et al, 2005).

Existe um conjunto de motivações que potencializam que o empreendedor possa fazer uma opção profissional de criar a sua própria atividade. As principais motivações são devidas a fatores pessoais, sociológicos e/ou ambientais, ilustradas de uma forma mais pormenorizada na figura 2.

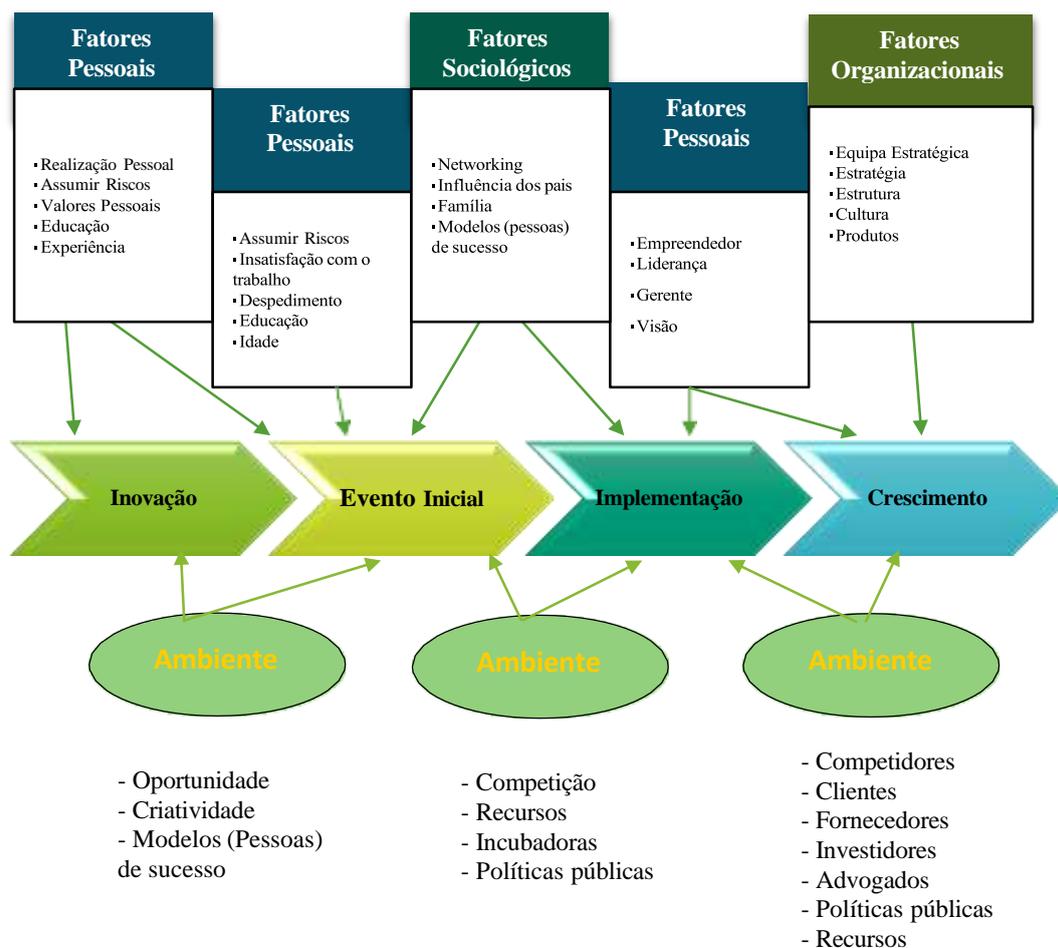


Figura 2 - Motivações do Empreendedor

Fonte: Elaborado com base em GEM (2023)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O “espírito empreendedor “é um termo complexo denomina a noção global de desejo e intenção de encarar e superar problemas, independentemente da natureza dos objetivos e/ ou contexto convocadores, cuja resolução é complexa e desconhecida que assenta de modo predominante em competências transversais (Jardim & Franco, 2019).

2.1.3 Características de um Empreendedor de Sucesso

Para ser um empreendedor de sucesso é essencial que tenha algumas características específicas. A garra, a força de vontade e a determinação são, talvez, as mais importantes, mas há outras a considerar. Segundo (Jardim, et al., 2006), define competência como a capacidade para operacionalizar um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades numa situação concreta, de modo a ser bem-sucedido, associando um conjunto de variáveis, figura 3;

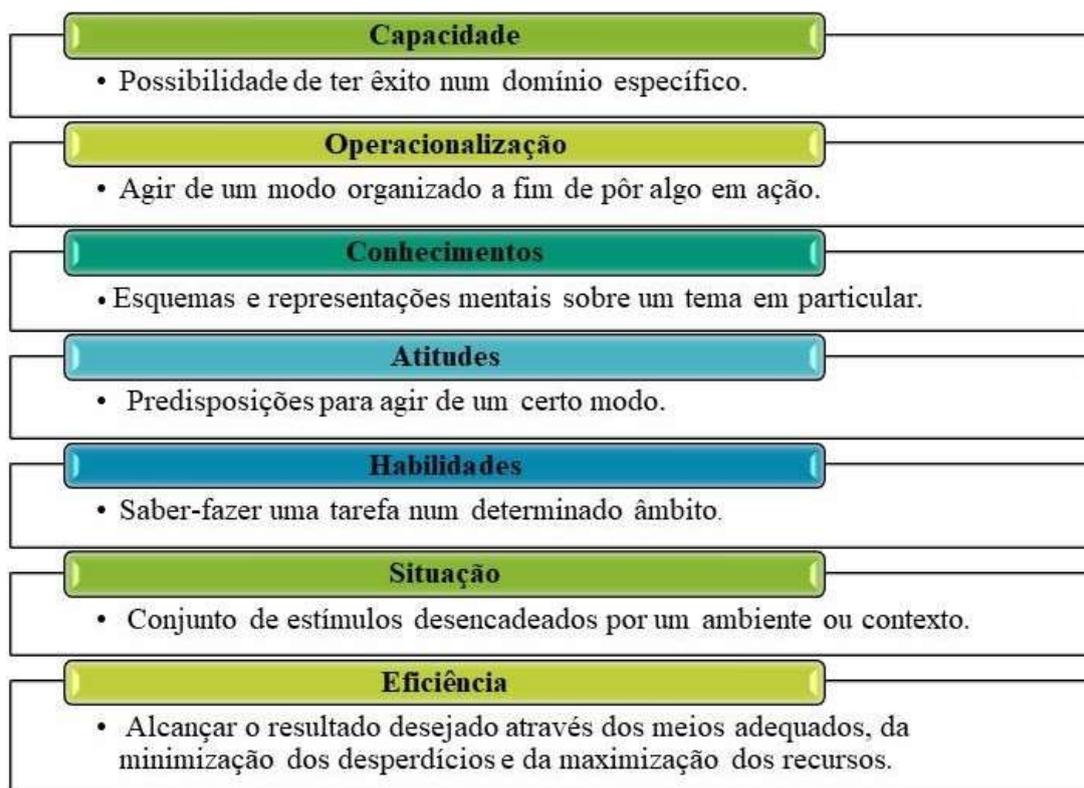


Figura 3 - Caraterísticas do Empreendedor

Fonte: Adaptado (Jardim, et al., 2006)

As motivações dos empreendedores agora incluem rotineiramente “fazer a diferença no mundo”, juntamente com os objetivos financeiros habituais e/ou o desejo de continuar uma tradição familiar, reflete um propósito mais amplo (Hill, et al., 2022).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Outro tema ligado ao empreendedorismo é o *Coaching*, que dependendo do objetivo assume particular importância, já que ao falar de empreendedorismo não é incomum lembrarmos de ideias que não vão além da fase do sonho ou projetos potencialmente inovadores que ficam guardados na gaveta (Jardim & Franco, 2019).

Apesar de existirem características de personalidade que são inatas ao espírito empreendedor, nomeadamente capacidade de iniciativa, resiliência, capacidade de conviver com o risco, criatividade, as competências do indivíduo podem e devem ser adquiridas e treinadas (Jardim & Franco, 2019).

Tabela 3 - Características de Personalidade

Inovação	Otimismo	Iniciativa
Liderança	Orientação para resultados	Conhecimento
Independência	Flexibilidade	Determinação
Criatividade	Habilidade	Capacidade de Comunicação
Energia	Necessidade de realização	Assertividade
Resiliência	Autoconhecimento	Proatividade
Originalidade	Autoestima	Pensamento
Adaptabilidade	Visão	Persistência

Fonte: Elaboração do Autor

Hisrich (2017) afirma que novos empreendimentos fracassam mais do que são bem-sucedidos, para ser um dos poucos empreendedores de sucesso requer mais do que apenas trabalho duro e sorte, é necessário ter uma capacidade de pensar em um ambiente de alta incerteza, ser flexível e aprender com os próprios fracassos. A competência do autoconhecimento consiste na capacidade de a pessoa operacionalizar um conjunto de saberes, atitudes e habilidades de modo que consiga ouvir-se a si mesma e identifique os traços característicos do seu eu (Jardim & Franco, 2019).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos



Figura 4 – Autoconhecimento

Fonte: Adaptado (Jardim& Franco, 2019)

O desafio empreendedor muitas vezes consiste em dar saltos mentais criativos com base em semelhanças estruturais (Hisrich, 2017). Adaptabilidade cognitiva descreve até que ponto os empreendedores são dinâmicos, flexíveis, autorregulados e participativos no processo de mudanças estruturais de decisão, focados em perceber e processar mudanças em seus ambientes e agir sobre eles (Hisrich, et al., 2017).

A autoestima constitui um processamento de auto aprovação subjetiva, uma avaliação interna do próprio indivíduo, que se pretende o mais pragmático possível, o indivíduo aprova-se e sente-se bem consigo mesmo e com os valores que adotou para si (Jardim & Franco, 2019).

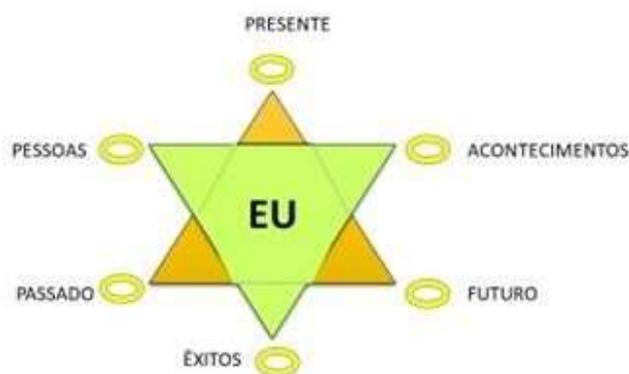


Figura 5 – Autoestima

Fonte: Adaptado (Jardim & Franco, 2019)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

A organização com esse espírito proactivo tem de liderar em vez de seguir os concorrentes em áreas-chave de negócios, como a introdução de novos produtos ou serviços, tecnologias operacionais e técnicas administrativas (Hisrich, et al., 2017). Um empreendedor precisa entender todos os aspetos do meio ambiente. Parte dessa habilidade se reflete no nível de criatividade do indivíduo (Hisrich, et al., 2017). A empatia consiste na capacidade de escutar de modo a perceber os pensamentos, os sentimentos e as intenções do interlocutor, fornecendo adequadamente a compreensão da situação expressa e o encorajamento para situações futuras semelhantes. É uma habilidade de comunicação, envolvendo o recurso não só à comunicação verbal como à comunicação não-verbal (Jardim & Franco, 2019). O risco e a aversão a ele podem ser uma barreira ao empreendedorismo. É importante saber como se atua perante os riscos? Pois nem todas as pessoas agem da mesma forma, e se há aqueles que preferem evitá-los, há também quem os encare sem qualquer preocupação.” O processo de criar algo diferente e com valor, dedicando-lhe o tempo e esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas em termos de satisfação económica e pessoal (Hirsch, 1998; Saraiva, 2015).

Um empreendedor deve ter uma disposição para correr riscos, mas devidamente acautelado. Pois arriscar é enfrentar desafios em consciência, disso depende o seu sucesso. O risco faz parte de qualquer atividade ou situação, é necessário identificar, apreender e geri-los. Em caso de crise não podemos ver o fracasso como uma derrota, mas sim como uma oportunidade para aprender e começar de novo. A capacidade de iniciativa envolve decisões arrojadas na procura de uma realização e independência. Um empreendedor deve ser criativo, deve fazer muita pesquisa, deve ser dinâmico e otimista na concretização dos seus objetivos. Saber enfrentar os obstáculos com confiança e ter como meta o sucesso. A ambição é necessária porque a estabilidade de um empreendedor pode ser um caminho longo e difícil (Jardim & Franco, 2019). O empreendedor tem autoconfiança, acredita nas suas capacidades e ideais, munido de uma convicção que consegue colocar em prática. Se não acreditasse, seria difícil para ele tomar a iniciativa. A sua segurança em si mesmo faz o indivíduo capaz de correr riscos, é ousado, pensa fora da caixa, olha para os obstáculos como desafios, colocando o foco nas soluções o que faz de si oferecer-se para realizar tarefas desafiadoras, enfim, torna-o mais empreendedor (Hill, et al., 2022).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

É essencial que conheça o mercado e o ramo em que pretende atuar. De qualquer modo este também pode ser um processo de aprendizagem que o empreendedor pode encetar, junto de instituições especializadas na área do empreendedorismo que o poderão formar no conhecimento do mercado, com isso vai permitir obter uma maior perceção das estratégias de sucesso e prevenir-se em relação a percalços que surjam. O empreendedor que queira ter sucesso tem de saber ajudar a desenvolver uma organização que funcione de acordo com as regras do mercado, de forma ser sustentável (Jardim & Franco, 2019). O empreendedor de sucesso está sempre atento às oportunidades de negócio. Não se cansa de procurar de fazer pesquisas, porque pode sempre surgir uma oportunidade.

A gestão é indispensável para o sucesso de qualquer negócio. Deve possuir os melhores recursos, as melhores formas de os aplicar, deve integrá-los de uma forma lógica, racional e harmoniosa. Planificar e controlar para garantir o sucesso.” Quem quer que consiga que duas folhas lanceoladas de relva cresçam onde antes só uma tinha crescido merece mais da humanidade do que qualquer filósofo especulador ou criador de sistemas metafísicos” (Drucker & Maciarrello, 2006, p. 12). A capacidade de liderança é uma característica importante que o empreendedor deve possuir, pois está a gerir um negócio, a organizar, a redirecionar esforços e tem que manter a motivação dos recursos humanos da empresa. Os colaboradores estão sob a sua coordenação e por isso tem de criar uma filosofia de trabalho, definindo objetivos e métodos. O empreendedor não fica à espera que os outros decidam por ele, toma as decisões e aceita as responsabilidades (Hisrich, et al., 2017).

2.2 MODELOS DE NEGÓCIO

2.2.1 Definição de Modelo de Negócio

Um dos pontos mais relevantes de transformar uma ideia de negócio em sucesso, é o desenho de um modelo coerente e completo, ou seja, descrever o funcionamento de uma empresa, os modelos de negócio existem desde que existem trocas comerciais, no entanto o conceito só se tornou presente sensivelmente, na última década (Teece, 2010).

A notoriedade dos modelos de negócio deveu-se principalmente ao forte crescimento das empresas na área digital no final dos anos 90 e princípio deste século, o que deu origem a um número imenso de novas empresas a realizarem transações comerciais através do e-commerce (comércio eletrónico) entre empresas e não utilizam as formas convencionais para realizarem os seus negócios (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Está também relacionada com e-business a corrente de pesquisa de modelos de negócio mais prolífica (Zott, et al., 2011). Com relação a esta vertente de investigação de modelos de negócio em e-business, Teece (2010) clarifica que as indústrias de informação sempre apresentaram questões atraentes uma vez que a tarefa de atribuição de um preço para a informação é complexa e os consumidores têm diversas formas de obter muita dessa informação de forma gratuita. O modelo de negócio é a forma pela qual uma empresa cria valor para todos os seus principais públicos de interesse, analisando esse modelo de negócio com base no seu posicionamento e público-alvo, pois resulta da combinação do seu papel de interveniente da cadeia de valor com a natureza da sua receita (Freire, 2020). A sua estratégia deve ser bem definida e estudada sendo que o esboço do planeamento é a forma como a empresa procura se tornar rentável e sustentável no mercado, em que o produto ou serviço deve criar valor para os seus clientes de forma a ser vendável. As inovações pela cocriação de valor, na gestão e em modelos de negócios, desempenharão um papel elementar neste contexto, a essas formas denominamos as novas fronteiras da inovação (Osterwalder & Pigneur, 2011). Como é que vai ser realizada a comercialização do produto em que moldes, as necessidades financeiras que são necessárias para a empresa se manter em atividade e de forma clara como a empresa considera de forma objetiva vai obter lucro (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

A estratégia de marketing é particularmente importante nomeadamente o marketing mix, análise da concorrência e as projeções de receitas e despesas bem definir as oportunidades nas quais a empresa pode fazer parceria com outras empresas já estabelecidas no mercado. O sucesso do modelo de negócio está ligado à criação de um modelo que satisfaça as necessidades dos clientes, permitindo satisfazer as suas necessidades a um preço competitivo e a um custo sustentável, no entanto dada a dinâmica dos mercados pode ser necessário rever o modelo de negócios de forma a refletir eventuais mudanças no mercado e tendências (Lindon, et al., 1997).

Um modelo de negócios é a estrutura conceitual que sustenta a viabilidade de um negócio, incluído seu propósito, suas as metas e objetivos, os planos definidos de forma continua a fim de conseguir alcançá-los. A forma como é descrita o modelo de negócios ilustra como uma organização cumpre o seu propósito. De acordo com o especialista em gestão Peter Drucker, um modelo de negócios responde às seguintes questões: quem é o seu cliente, o que o cliente valoriza e como a empresa entrega valor a um custo adequado? O modelo de negócios indica os elementos que fazem um negócio funcionar com sucesso.

A estratégia de uma empresa pode ser definida com base num conjunto de decisões e ações que oferece aos clientes mais valor que o apresentado pela concorrência, de uma forma sustentável, conforme a ilustração a (Figura 6).



Figura 6 - Valor ao Cliente

Fonte: Adaptado (Freire, 2020)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Nos últimos anos, houve uma mudança além da fabricação tradicional de commodities de capital intensivo, para modelos de negócios demonstram projetados para escalar rapidamente com relativa eficiência de capital. Os modelos de negócio tornaram-se particularmente variados devido ao desenvolvimento da economia digital (Ratten, Plataformas digitais e empreendedorismo transformacional durante o crise do COVID-19, 2022).

A evolução da internet tornou os modelos de negócio particularmente variados, devido ao desenvolvimento da economia digital, na figura 7 retrata “**Cadeia de valor Genérica dos Negócios Tradicionais**”, o processo dos negócios tradicionais utilizando a forma física (Freire, 2020).



Figura 7 -Cadeia de valor Genérica dos Negócios Tradicionais

Fonte: Adaptado (Freire, 2020)

Na economia digital, novos tipos de intervenientes em funções complementares, obrigando os elementos tradicionais a rever os seus modelos de negócio de forma a manterem-se competitivos no mercado, a figura 8 representa “Cadeia de valor Genérica dos Negócios Tradicionais” (Freire, 2020).



Figura 8 - Cadeia de valor Genérica dos Negócios Tradicionais

Fonte: Adaptado (Freire, 2020)

2.2.2 Avaliação de Modelos de Negócios Bem-Sucedidos

A evolução digital dos finais do século XX é acompanhada por alterações dos padrões de consumo, crescente progresso da Internet e do e-commerce, e a consequente redução significativa dos custos de comunicação por esta via conduziram a novas formas de criação e entrega de valor que possibilitaram o surgimento de novos mecanismos de trocas não convencionais e de uma nova arquitetura de transação (Amit & Zott, 2001).

Os modelos de negócios são projetados e executados em ambientes específicos. Desenvolver uma boa compreensão do ambiente da organização, ajuda conceber modelos de negócios mais fortes e competitivos. A análise da envolvente externa da empresa deve ser constante, devido à crescente complexidade do cenário económico (por exemplo, modelos de negócios trabalhados), maior incerteza (por exemplo, inovações tecnológicas) e perturbações severas do mercado (por exemplo, turbulência económica, novo valor disruptivo proposições). Entender as mudanças da envolvente ajuda a organização adaptar o seu modelo de forma mais eficaz para mudar as forças externas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Uma das questões relevantes na avaliação de um modelo de negócios é subestimar os custos de financiamento até que ele possa gerar lucro, analisando somente os custos para iniciar a produção do produto não é suficiente, uma empresa deve manter a sua atividade em funcionamento até que as receitas provenientes da sua atividade excedem as suas despesas (Freire, 2020). A proposta de valor é uma das componentes mais importantes nos modelos de negócio e que deve ser adaptada em função dos segmentos de clientes a quem a empresa se dirige, podendo funcionar como um fator de diferenciação no mercado e até mesmo de fidelização do cliente. Muitas vezes os clientes estão até dispostos a pagar um preço mais alto por determinados elementos, extrínsecos ao próprio produto, que incrementam o seu valor (Johnson et al., 2008).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Johnson, et al., (2008) consideram que os modelos de negócio estabelecem em quatro elementos interdependentes que, em conjunto, criam e fornecem valor ao cliente, como está implícito na figura 9.



Figura 9 - Elementos de um Modelo de Negócio de Sucesso

Fonte: Adaptado, Johnson et al., 2008, p. 54

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

De acordo com Porter (1999), valor corresponde ao montante que os compradores estão dispostos a pagar face ao que a empresa lhes proporciona. O valor é medido pelo total de receitas, ou seja, a empresa é lucrativa se o valor gerado for superior aos custos envolvidos na criação do mesmo.

Estruturar um modelo negócio de sucesso em todos os pormenores e seguir um cronograma não é tarefa fácil. É necessário identificar parceiros, o diferencial da organização no mercado, o perfil do cliente, entre outras áreas relevantes. Tratando-se de tantos detalhes, estruturar o planeamento do modelo sem utilizar ferramentas, além do tempo necessário, os resultados não seriam os pretendidos. Nesse sentido, o modelo Business Model Canvas, figura 10 facilita a visualização dessa estrutura.

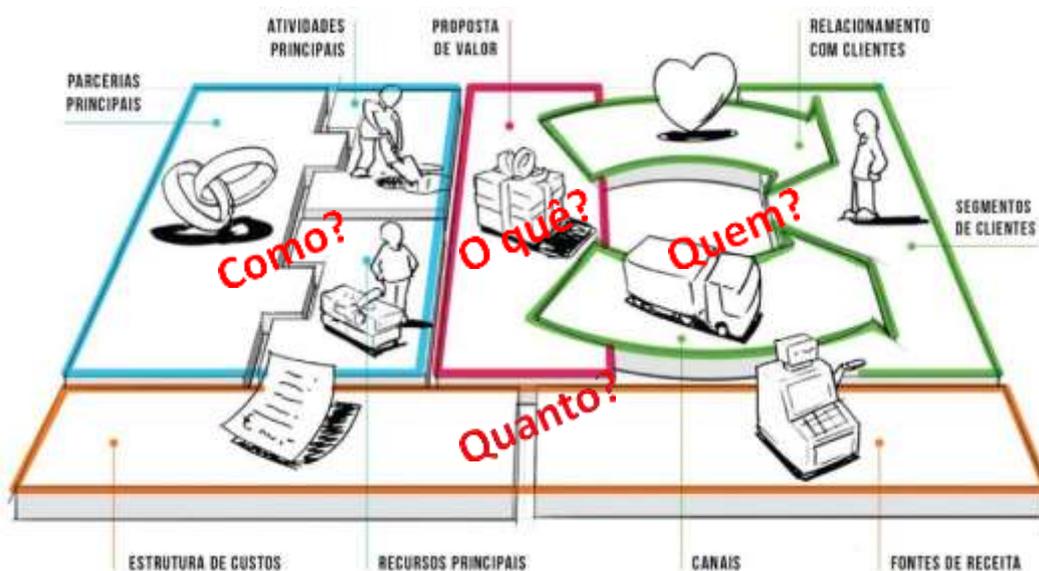


Figura 10 - Quadro de Modelo de Negócio – Business Model Canvas

Fonte: Adaptado (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Esta ferramenta pode ser utilizada tanto para idealizar novos negócios, como reestruturar negócios de empresas que já estão em atividade, a vantagem é tornar o modelo visualmente mais prático e compreensível.

2.3 PRODUÇÃO E TÉCNICAS DE CULTURA – MIRTILOS

2.3.1 Mirtilos



Figura 11 - Mirtilo

Fonte: Elaboração Própria

O mirtilo é um fruto silvestre do género *Vaccinium corymbosum* e da família Ericaceae (Fernald, 1950), sendo a primeira espécie a ser desenvolvida para produção comercial, e alberga a grande parte dos mirtilos que são plantados em todo o mundo para produção de fruta. Este motivo deve-se ao fato desta espécie apresentar o melhor compromisso entre vigor, produtividade e qualidade da fruta (Berrysmart, 2023).

O fruto é uma baga redonda de cor azul-cerosa, o tamanho oscila entre os 7 e 22 milímetros de diâmetro, possui uma pele firme e a sua polpa é sucosa e aromática, de sabor agridoce, que cresce num pequeno arbusto que alcança 1m a 1,5m de altura. O mirtilo encontra-se em regiões nas quais o inverno é rigoroso, dado que necessita em média de 700 a 1.000 horas anuais de temperatura entre os 10° e os 12° centígrados, necessita de um pH entre 4.0 e 5.2, sendo o ótimo entre pH 4.3 e 4.8, já o solo ideal para o seu desenvolvimento são os arenosos, franco-arenosos ou medianamente argilosos, não muito profundos (Serrado et al., 2010).

A produção mundial de mirtilo aumentou de 777.451 toneladas em 2018 para 823.328 toneladas em 2019. Os Estados Unidos eram o maior produtor de mirtilo do mundo com 308.760 toneladas em 2019. Os americanos reconheceram os benefícios para a saúde de mirtilos e os usavam para fins medicinais e como aromatizante natural desde 1800 mirtilo comercial cultivado começou relativamente tarde, no início 1900 (Dunford, 2022). Sendo atualmente das frutas exóticas cada vez mais aceites no mercado nacional e internacional com um alto valor comercial, uma das características mais relevantes é o seu alto valor nutritivo e uma excelente fonte de bioativos, principalmente as propriedades antioxidantes (Shi et al., 2017).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O mirtilo é uma fruta nutritiva, pois é fonte de carboidratos, vitaminas e minerais, sendo uma boa fonte de fibras alimentares, que constituem 3,0 % a 3,5 % da massa da fruta. Além disso, o mirtilo tem elevado conteúdo de vários compostos bioativos, especialmente os compostos fenólicos. Os elementos bioativos contidos no mirtilo são ácidos ascórbicos, flavonóis (incluindo a quercetina e a miricetina), ácidos hidroxicinâmicos (incluindo ácidos cafeico, ácidos ferúlicos e ácidos cumáricos), e ácidos hidroxibenzóicos (incluindo o ácido gálico), (Michalska & Łysiak , 2015).

Segundo (Serrado et al., 2010), o mirtilo é conhecido como sendo o “Rei dos Antioxidantes” e o “Fruto da Juventude”, este pequeno fruto está no topo dos alimentos com maior teor de antioxidantes, superando as vantagens de outros vegetais como repolhos, espinafres e brócolos. É rico em vitaminas, A, B, C e PP, tendo ainda sais minerais, magnésio, potássio, cálcio, fósforo, ferro, manganês, açúcares, pectina, tanino, ácido cítrico, málico e tartárico.

Os frutos são botanicamente denominados de pseudobagas, e virtude de serem procedentes de um ovário ínfero. A cor do fruto é influenciada pela presença de pruína, uma cera epicuticular que produz o efeito glauco responsável pela cor azul típica dos mirtilos. Esta camada cerosa forma uma barreira à perda de água, impedindo o murchar das bagas (AJAP, 2017).

O mirtilo, quando comparado a outras frutas, é desejável por possuir sementes pequenas, casca fina, sabor vibrante, cor atraente, boa capacidade de armazenamento pode ser colhida mecanicamente e é adaptável para produtos de valor agregado. Além do sabor, os mirtilos têm vários benefícios para a saúde, como baixos níveis de calorias, sódio e colesterol, além de alto teor de vitamina C e fibras (Queiroga, 2021).

As variedades dos mirtilos são categorizadas pelo clima em que são predominantemente cultivadas, que difere consideravelmente de país, e muitas variedades se adaptam com mais facilidade tendo em conta o ambiente, sendo que os consumos do fruto têm vindo aumentar, esse aumento na popularidade se deve em grande parte aos vários benefícios à saúde associados ao consumo de mirtilo, na figura 12 descreve as variedades mais comuns;

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Aurora	Chandler	Eliot	Nelson	Skyblue
Bluecrop	Centrablue	Goldtraube	Ochlockonee	Spartan
Bluejay	Darrow	Lastcall	O'Neal	Star
Brigitta	Draper	Legacy	Ozarkblue	Topshelf
Camélia	Duke	Liberty	Reka	Patriot

Figura 12 - Variedades Mais Comuns

Fonte: Adaptado (Minhoberrycoop, 2023)

Este projeto incide sobre o Mirtilo Duke e Patriot, em virtude da cultura encontra-se no centro e norte de Portugal, se o Duke é principal variedade dada a sua maturação precoce, meados de maio, apesar da floração tardia, é reconhecida junto dos produtores pela sua elevada produtividade de frutos de tamanho grande e qualidade uniforme, (Queiroga, 2021).

O Patriot é um arbusto alto perene e vigoroso que se espalha abertamente, resistente a algumas formas de fungos do solo (como a podridão das raízes) e resistente ao frio. É conhecida por seu tamanho pequeno, crescimento espalhado e bela folhagem que muda de cor no outono e produz lindas flores em forma de sino a partir de maio, variedade de maturação precoce, muito consistente, com frutos grandes e de alta qualidade (USDA, 2023).

Segundo a cooperativa Minhoberrycoop, divulga no seu website a distribuição das variedades de Mirtilos nos produtores, em que se destaca a variedade Duke com (36%) do plantio do fruto, e mais quatro variedades com relevância junto dos produtores, a Draper (15%), Legacy 15%, Bluecrop (13%), Brigitta (10%), Outras (10%), ilustrado na figura 13.

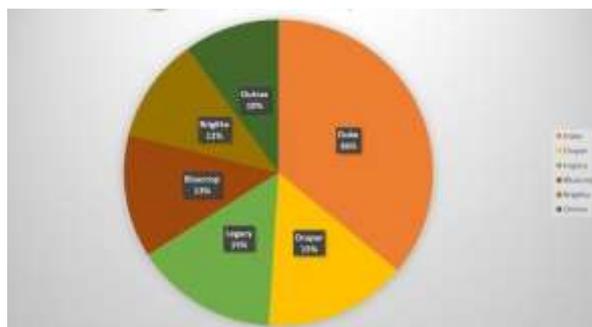


Figura 13 - Peso das Variedades nos Produtores

Fonte: Adaptado (Minhoberrycoop, 2023)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Tabela 4 - Ciclo Anual da Planta do Mirtilo

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Dormência												
Crescimento Vegetativo												
Floração												
Formação dos Frutos												
Maturação												
Diferenciação Floral												

Fonte: Adaptado (AJAP, 2017)

O crescimento começa com o aumento dos rebentos ou ramos na primavera e continua até o final do verão e outono. O mirtilo produz vários fluxos de rápido crescimento de ramos, na figura 15 retrata a sua ilustração nomeadamente o destaque dos botões florais, vegetativos (A,D) e o ramo vegetativo (B,C) na planta de mirtilo.

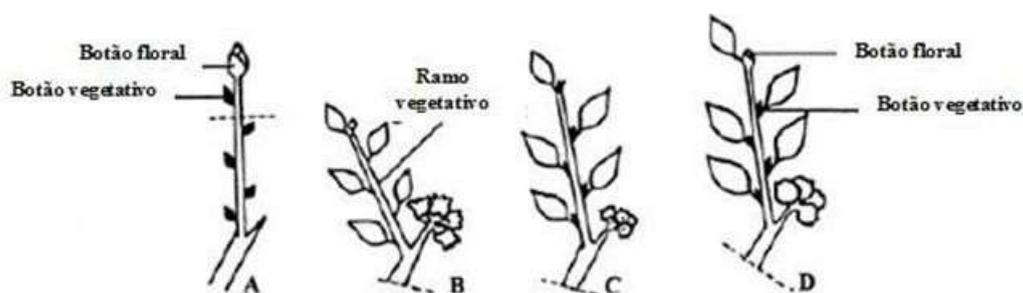


Figura 14 - Botões Florais do Mirtilo

Fonte: "Small Fruits in the Home Garden," por E. B. Poling, North Carolina Master Gardener Manual, N.C. State University

O fruto que amadurece 2 a 3 meses após a floração, é baciforme e globoso, sumarento e tem um sabor agridoce (Sousa, 2007). Com a crescente preocupação da sociedade para uma vida saudável, este fruto tem despertado muita atenção, em virtude do impacto positivo na saúde e na prevenção de certas patologias.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

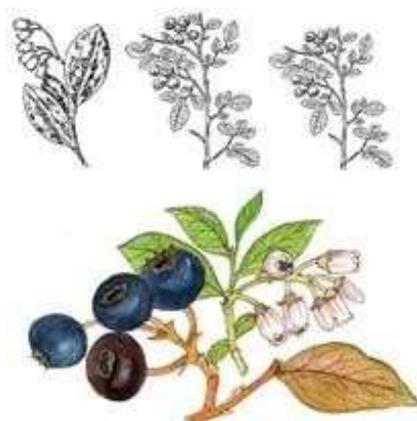


Figura 15 -Estádio de floração e Ramos de Mirtilo com Flores e Frutos

Fonte: (Queiroga, 2021)

As raízes do mirtilo têm dois períodos de crescimento, um na primavera, relativamente curto, durante a floração e até ao vigamento do fruto, e outro, mais vigoroso, após a colheita e que se prolonga até ao final do verão (Madeira, 2016).

Os mirtilos são muito tolerantes ao frio invernal, contudo também muito exigentes em frio, o que significa que, quando as temperaturas não são suficientemente baixas, não se desencadeia as reações químicas necessárias para que as folhas caiam. Na maior parte das cultivares de mirtilo, as folhas ficam avermelhadas quando expostas a situações de *stress* e no outono, antecedendo a queda da folha (Madeira, 2016).

2.3.2 Valor Nutricional

Em crus contêm 57 calorias por porção de 100 g. Esta porção contém 0,3 g de gordura, 0,7 g de proteína e 14 g de carboidrato. Este último é 10 g de açúcar e 2,4 g de fibra alimentar, o restante é carboidrato complexo. Mirtilos crus contêm 0 g de gordura saturada e 0 mg de colesterol por porção. 100 g de Mirtilos, crus, contém 3,00 mcg de vitamina A, 9,7 mg de vitamina C, 0,00 mcg de vitamina D, bem como 0,28 mg de ferro, 6,00 mg de cálcio, 77 mg de potássio. Mirtilos crus pertencem à categoria de alimentos 'Frutas e Sumos de Frutas'. (USDA, 2023), a tabela 5 detalha a informação nutricional.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Tabela 5 - Valor Nutricional

Mirtilo			
Valor Nutricional - Teores em 100g de Fruta			
Energia e Nutrientes	Valores por 100g	mín.	máx.
Água	84.2 g	80.7	86.8
Energia	57 kcal		
Energia	240 kJ		
Proteína	0.74 g	0.6	0.97
Lipídios totais (gordura)	0.33 g	0.2	0.5
Cinzas	0.24 g	0.19	0.3
Carboidrato, por diferença	14.5 g		
Fibra, dieta total	2.4 g	2.3	2.8
Açúcares, total incluindo NLEA	9.96 g	7.67	12.3
Sacarose	0.11 g	0.07	0.14
Glicose	4.88 g	3.74	6
Frutose	4.97 g	3.86	6.26
Amido	0.03 g	0	0.11
Cálcio, Ca	6 mg	2	11
Ferro, Fe	0.28 mg	0.11	0.41
Magnésio, Mg	6 mg	5	7
Fósforo, P	12 mg	7	16
Potássio, K	77 mg	72	83
Sódio, Na	1 mg	0	1
Zinco, Zn	0.16 mg	0.1	0.28
Cobre, Cu	0.057 mg	0.015	0.088
Manganês, Mn	0.336 mg	0.157	0.429
Selênio, Se	0.1 µg	0.1	0.1
Vitamina C, ácido ascórbico total	9.7 mg	7.4	11.5
tiamina	0.037 mg	0.022	0.069
Riboflavina	0.041 mg	0.02	0.06
Niacina	0.418 mg	0.22	0.867
Ácido pantotênico	0.124 mg	0.058	0.157
Vitamina B-6	0.052 mg	0.024	0.08
Folato, total	6 µg	3	11
Folato, comida	6 µg	3	11
Folato, DFE	6 µg		
Colina, total	6 mg		
Betaína	0.2 mg		
Vitamina b12	0 µg		
Vitamina A, RAE	3 µg		
Caroteno, beta	32 µg	13	89
Vitamina A, UI	54 UI		
Luteína + zeaxantina	80 µg	63	113
Vitamina E (alfa-tocoferol)	0.57 mg	0.4	0.81
Tocoferol, beta	0.01 mg	0.01	0.01
Tocoferol, gama	0.36 mg	0.26	0.46
Tocoferol, delta	0.03 mg	0.01	0.05
Tocotrienol, gama	0.07 mg	0.06	0.09
Vitamina K (filoquinona)	19.3 µg	15.5	29.1
Ácidos graxos saturados totais	0.028 g		
SFA 16:0	0.017 g		
SFA 18:0	0.005 g		
Ácidos graxos monoinsaturados totais	0.047 g		
MUFA 16:1	0.002 g		
MUFA 18:1	0.047 g		
Ácidos graxos poliinsaturados totais	0.146 g		
PUFA 18:2	0.088 g		
PUFA 18:3	0.058 g		
Triptofano	0.003 g		
Treonina	0.02 g		
Isoleucina	0.023 g		
Leucina	0.044 g		
Lisina	0.013 g		
Metionina	0.012 g		
Cistina	0.008 g		
Fenilalanina	0.026 g		
Tirosina	0.009 g		
Valina	0.031 g		
Arginina	0.037 g		
Histidina	0.011 g		
Alanina	0.031 g		
Ácido aspártico	0.057 g		
Ácido glutâmico	0.091 g		
Glicina	0.031 g		
Prolina	0.028 g		
Serina	0.022 g		

Fonte: (USDA, 2023)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O mirtilo é uma planta medicinal. Podem-se usar quase todas as partes da planta (flores, folhas, fruto e raízes). O fruto é o que contém mais antioxidantes, o que previne os sinais do envelhecimento. Está no topo dos alimentos com maior teor de antioxidantes, ultrapassando as vantagens de outros vegetais como repolhos, espinafres e brócolos. É rico em vitaminas, A, B, C e PP, possuindo ainda sais minerais, magnésio, potássio, cálcio, fósforo, ferro, manganês, açúcares, pectina, tanino, ácido cítrico, málico e tartárico (MinhoBerrycoop, 2023).

O fruto apresenta vários benefícios em termos medicinais, em virtude da hipótese de serem usadas praticamente todas as partes da planta, flores, folhas, fruto e raízes sendo o fruto que contém mais antioxidantes, o que previne os sinais do envelhecimento (Serrado et al., 2010), tendo ocorrido já diversos estudos, publicados no “ The Journals of Gerontology” confirmando que o consumo de mirtilos contribui para um envelhecimento saudável em virtude ao seu poder antioxidante e anti-inflamatório.

Considerado o fruto com as melhores fontes dietéticas de saúde benefícios, devido à sua química específica propriedades biológicas e principais bioativos compostos, que contêm antocianinas, compostos fenólicos ácidos, ácido ascórbico, flavonóis e taninos (Tarkanyi, et al., 2019).

2.3.3 Benefício do Mirtilo para a Saúde

Tem-se verificado eficaz na prevenção contra doenças degenerativas, evitando o desenvolvimento de cancro nas células e também no tratamento de alterações da visão, problemas linfáticos e no fortalecimento dos vasos capilares. Também demonstram eficácia terapêutica contra estados inflamatórios no geral (Sousa et al., 2007).

O mirtilo gera efeitos benéficos na saúde cardiovascular, em virtude do seu perfil fitoquímico. Um número de estudos aludiu que compostos fenólicos possuindo propriedades antioxidantes podendo desempenhar um papel importante na inibição das vias biológicas envolvidas na progressão de doenças cardiovasculares, incluído aterosclerose e acidente vascular cerebral. Lipoproteína reduzida oxidação, níveis séricos melhorados de antioxidantes e lipídios, e abrandamento dos efeitos do *stress* oxidativo e

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

inflamação no sistema vascular são alguns das maneiras pelas quais os compostos fenólicos aliviam o risco de doenças cardiovasculares (Dunford, 2022).

O fruto pode reduzir os níveis de colesterol LDL – a forma ruim de colesterol que pode entupir as artérias. Mirtilos contêm fitoesteróis, um composto que pode diminuir os níveis de LDL. Uma revisão de 2017 observou que consumir cerca de dois gramas de fitoesteróis por dia mostrou uma redução de 8% a 10% nos níveis de LDL em adultos saudáveis (Cabral & Klein).

Melhora o desempenho cognitivo, nomeadamente as funções complexas como orientação, atenção, cálculo, memória, linguagem e habilidades motoras (Dunford, 2022).

Tabela 6 -Ingredientes Funcionais, Doenças Crônicas Preventivas em Mirtilo

Doença crônica	Componentes Funcionais
Anti Câncer	Antocianinas, ácidos fenólicos, ácido pirúvico, pterostilbeno
Anti obesidade	Antocianinas, polifenóis
Prevenir doenças degenerativas	Antocianinas, ácido clorogênico, polifenóis
Anti inflamação	Antocianinas, ácidos fenólicos, flavonóides
Visão protetora	Antocianinas, polifenóis
Fígado protetor	Antocianinas, polifenóis
Prevenir doenças cardíacas	Antocianinas, procianidinas, polifenóis
Antidiabetes	Antocianinas, polifenóis
Melhorar o cérebro	Antocianinas, fenólicos
Proteção Pulmão	Antocianinas
Ossos fortes	Antocianinas
Melhorar a imunidade	Polissacarídeo, polifenóis
Prevenir doenças cardiovasculares	Ácidos fenólicos, flavonoides
Melhorar o declínio cognitivo	Polifenóis

Fonte: Adaptado (Ma et al., 2018)

2.3.4 Fenologia

A fenologia é o estudo dos eventos do ciclo de vida animal ou vegetal, correlacionados com o clima envolvente. A utilização de um guia para eventos ou fases fenológicas de qualquer espécie, pode ser uma ferramenta fundamental para os produtores tomarem decisões nas alturas mais corretas relativas às técnicas culturais, à utilização de fitofármacos e à aplicação de adubos (Magalhães, 2015).

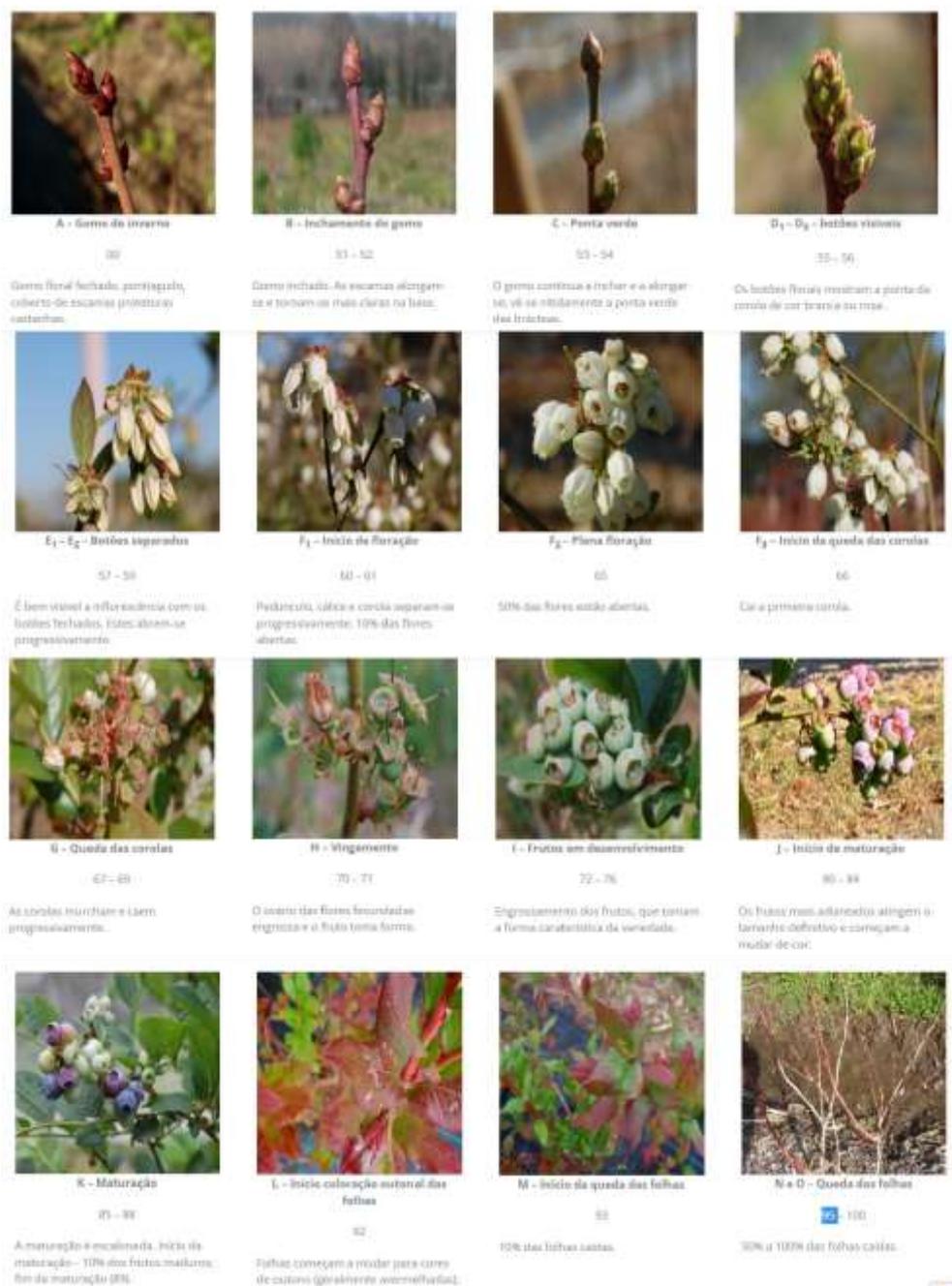


Figura 16 - Estados Fenológicos da Planta de Mirtilo

Fonte: (Sassella & Baggioioli, 1995)

2.3.5 Solo

O arbusto de mirtilo, como a grande parte das plantas, precisam do solo para a fixação das raízes e para um abastecimento de água, e dos minerais necessários ao crescimento e formação do fruto. As características físicas e químicas do solo são importantes para o seu desenvolvimento (Trehane, 2004).

A plantação dos mirtilos deve ser preferência num solo arenoso, com uma boa drenagem e rico em matéria orgânica, requer um pH entre 4.0 e 5.2, sendo o excelente entre pH 4.3 e 4.8. É dentro deste intervalo que é encontrado o equilíbrio de minerais que as plantas necessitam (Trehane, 2004).

Se necessário baixar o pH do solo rapidamente, pode recorrer-se ao enxofre elementar. Este pó deve ser integrado no solo pelo menos seis semanas antes da plantação com a devida cautela, em virtude das quantidades excessivas pode baixar o pH para níveis perigosos. Por exemplo, solos com pH igual ou inferior a 3.5 libertam minerais tóxicos e solos alcalinos com pH 7.0 ou superior, não contribuem para uma produção de mirtilos de sucesso (Trehane, 2004).

O solo com uma elevada percentagem de partículas de areia é bom, desde que a mistura proporcione uma base com bom arejamento e drenagem, garantindo que as raízes finas e fibrosas se possam dispersar. Se existir 20% a 30% de partículas no solo é ainda melhor, dado que favorece a retenção de água no Verão, bem como uma melhor fixação das raízes (Trehane, 2004).

A sensibilidade das plantas de mirtilo às variações de temperatura e de humidade na zona radicular faz com que seja essencial a incorporação de casca de pinheiro (ou equiparado) no camalhão e por cima deste, de forma a minimizar essas variações. Na instalação, é recomendável a adição de enxofre, juntamente com a casca de pinheiro com o objetivo de promover o enraizamento e baixar o pH. Nesta fase, convém que as regas atinjam profundidades um pouco abaixo das raízes de forma a promover o enraizamento (Ramos & Franco, 2023).

2.3.6 Clima

Os fatores climáticos atuam de maneira diferente, mediante a fase de desenvolvimento em que se encontra a planta, delimitando o potencial de produção. Durante a fase de repouso vegetativo, o frio é o fator mais importante e na fase vegetativa são a temperatura, a precipitação e a radiação solar (Serrado, et al., 2010).

O mirtilo é uma planta que se adapta diversos climas, quer em zonas húmidas como secas e tanto a invernos muito rigorosos como a verões muito quentes, desde que sejam escolhidas as variedades que melhor se adaptem ao clima de cada região predominante. Os fatores climáticos influenciam a cultura de várias maneiras, dependendo da fase de desenvolvimento da planta, determinando assim o seu potencial de produção. Durante a fase de dormência, o fator mais importante é a temperatura e na fase vegetativa são, a par da temperatura, a precipitação, a exposição solar e o vento (AJAP, 2017).

No descanso vegetativo, para a planta ter um período suficiente de dormência, tem que passar, no mínimo, por 700 horas, a cerca de 7°C, que variam consoante as variedades de mirtilo, considerando-se que durante o repouso vegetativo a planta necessita de um período de dormência que oscila entre 150 a valores superiores a 1.000 horas de frio, para que ocorra a completa diferenciação dos gomos florais e se atinja um balanço hormonal que permita superar a dormência, tendo início um novo ciclo vegetativo (Trehane, 2004).

A planta que carece de uma boa exposição solar, devendo as linhas de produção ser orientadas de norte para sul para que esta seja máxima, diminuindo o risco de danos pela geada. Para além disso, a exposição solar tem um impacto positivo na maturação dos frutos, restringindo o teor de acidez, aumentando o teor de açúcar, promovendo melhores aromas e acelerando a maturação, promovendo assim a antecipação da colheita (Serrado, et al 2010).

Na fase vegetativa, as plantas são vulneráveis aos ventos frios tardios da primavera que possam ocorrer após a abertura das flores. Temperaturas acima dos 30°C no verão podem levar à morte das folhas, principalmente em cultivares de rápido crescimento vegetativo que estejam completamente expostas ao sol. A estas temperaturas as raízes não conseguem sugar água suficiente para compensar as perdas por transpiração levada a cabo pelas folhas (Trehane, 2004).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O vento é um fator que prejudica o mirtilo dado que não suporta ventos fortes, principalmente durante a fase vegetativa, em que a planta é vulnerável a ventos frios tardios que possam ocorrer após a abertura das flores. Assim sendo, a plantação deve ser feita em locais abrigados e, caso não seja possível, deve ser protegida com auxílio de abrigos (AJAP, 2017).

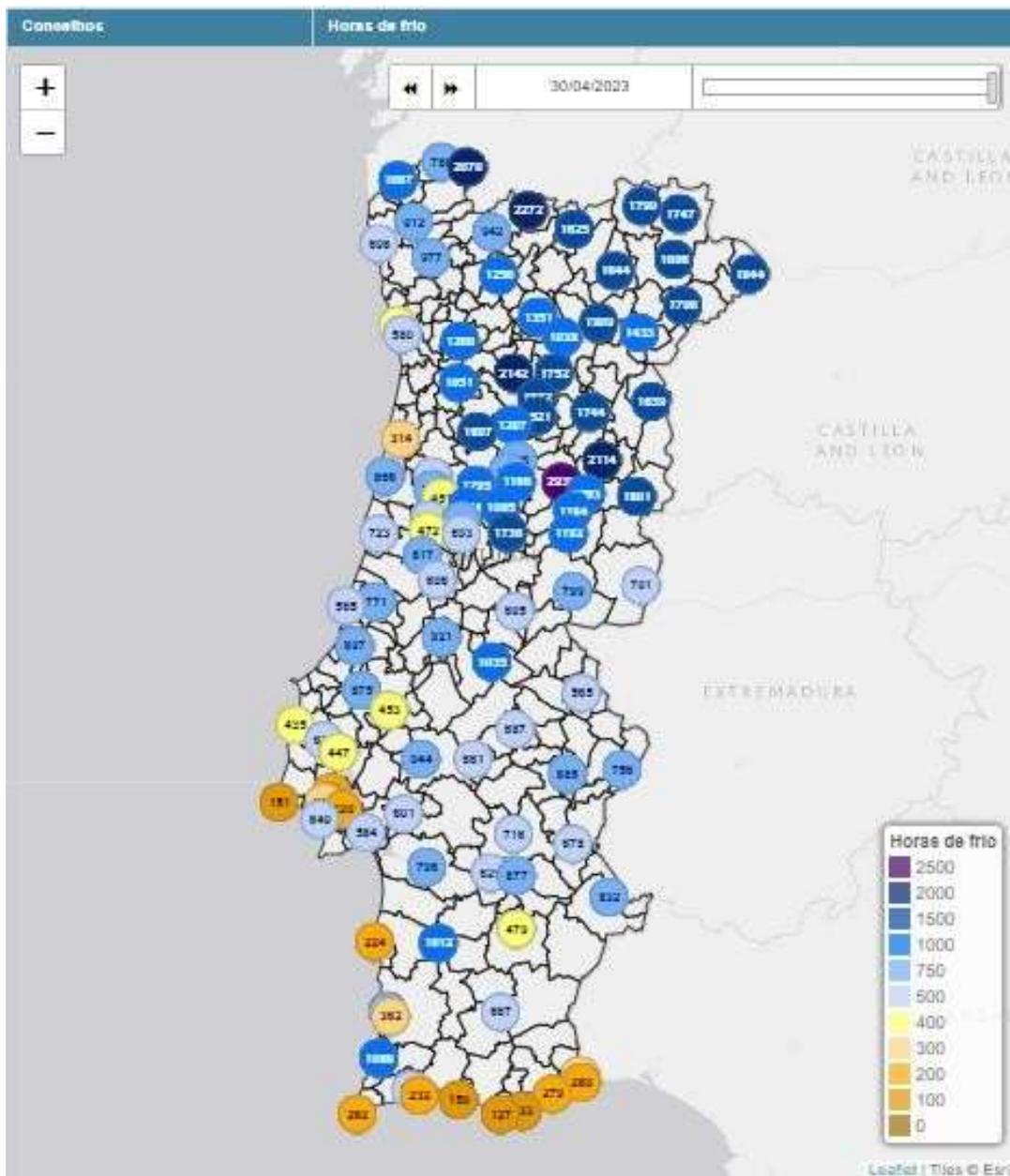


Figura 17 - Horas de Frio em Portugal Continental

Fonte: (IPMA, 2023)

2.3.7 Água

Desde a sua plantação e ao longo dos 4 a 5 primeiros anos de cultura, o mirtilo tem uma exigência regular em água para se desenvolver e frutificar normalmente, nos períodos de maior calor é necessário observar muito bem as partes terminais dos ramos das plantas. Se estas começaram a murchar é sintoma de uma aguda falta de água, e muitas vezes torna-se necessário regar as plantas duas vezes por dia (Bowling, 2005).

Na fase de formação do fruto, a necessidade de água é crítica e após a colheita, deficiência em água pode comprometer a produção do ano seguinte. Uma vez que as raízes do mirtilo, como a maioria das plantas, não possuem pelos radiculares que lhes proporcionem uma maior área de absorção, esta característica deve ser tida em conta quando se efetua a rega (Trehane, 2004).

Os sistemas de irrigação localizada permitem irrigar com elevada frequência e, além disso, oferecem a possibilidade de fertirrigação, ou aplicação conjunta de água e fertilizantes. A irrigação por gota-a-gota é mais adequada e mais económico, direcionando o abastecimento de água diretamente para as raízes. Sendo uma vantagem na altura da colheita, dado que o arbusto se mantém seco, reduzindo os problemas de incidências de fungos em condições de humidade (Serrado, et al., 2010). Como orientação, pode-se tomar como referência uma média de 1 a 2 litros\planta adulta\dia, particularmente durante os meses de junho a setembro, e nas plantações de primeiro ano, as necessidades podem ser em volta de 0,5 litros\planta por dia, nas mesmas condições (Rubio, 2011).

2.3.8 Poda

A importância da poda não deve ser subestimada se se pretender manter rendimentos estáveis e um bom calibre dos mirtilos, ano após ano, durante os 25 ou 30 anos de exploração destes arbustos. Pode ser necessária uma poda leve quando as plantas são jovens, mas a intensidade da poda aumenta com a maturação da planta (Trehane, 2004).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

A poda consiste na eliminação de ramos de modo a harmonizar a parte aérea da planta, com o desenvolvimento das raízes e a produção de frutos. Uma grande quantidade de ramos resultará numa grande produção de frutos, mas com qualidade inferior. A poda tem também como objetivo a abertura do centro da planta, deve ser orientado a formar uma estrutura aberta (tipo taça). Assim, na poda deve-se eliminar os ramos baixos, mortos, doentes e partidos, ramos muito velhos, tendo como objetivo o aumento de luminosidade e de arejamento no interior da planta (Serrado, et al., 2010).

A figura 19 a planta dormente em que **a** -Coroa (círculo vermelho); **b** -Ramo Principal; **c** -Ramo de Renovação; **d** -Ramo Podado; **e** -Ramo Lateral do ano com gemas vegetativas e florais.

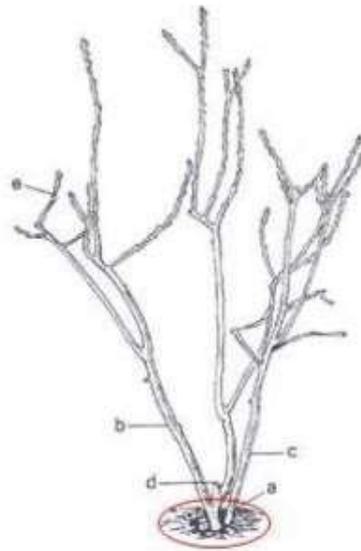


Figura 18 - Planta dormente
Fonte: (Queiroga et al., 2021)



Figura 19 – Poda

Fonte: (Serrado, et al., 2010).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

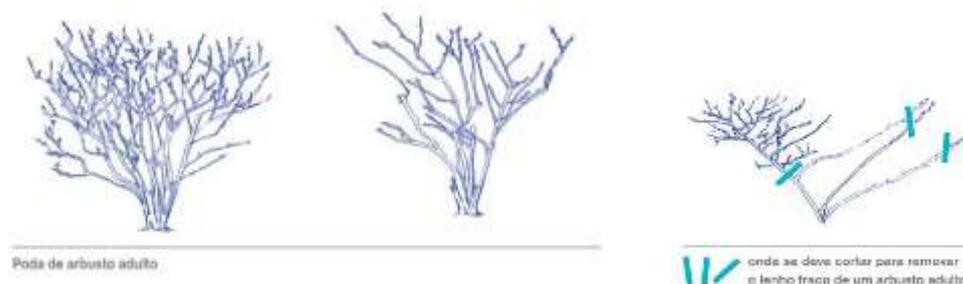


Figura 20 - Poda Arbusto Adulto

Fonte: (Serrado, et al., 2010)

Tendo em conta que o mirtilo produz em madeira cultivada no ano anterior, e que os ramos com mais de 4-5 anos já não são ideais para produzir frutos de qualidade, pode-se deduzir que a poda nesta espécie é um fator fundamental para facilitar a renovação anual dos ramos e obtenção de colheitas de qualidade (Rubio, 2011). Os objetivos da poda de mirtilo podem ser basicamente resumidos no seguinte, formar um arbusto com 8 a 10 ramos principais, que saem diretamente do solo ou do colo da planta, formando uma espécie de tronco, dependendo da variedade, promover o crescimento de novas madeiras, controlar o tamanho da planta, e garantir uma produção regular (Rubio, 2011).

2.3.9 Colheita

Considerando as variedades das plantas, o escalonamento da maturação varia entre duas a cinco semanas. Quanto mais velha a plantação, mais produz e mais prolongado é o período de colheita. Em média, o mirtilo entra em produção comercial ao quarto ano depois da plantação (0,5 a 1 ton/ha). A produção aumenta normalmente até atingir 10 ton/ha ao sétimo/oitavo ano de cultura. Atingindo esta fase, a produção mantém-se estável desde que a cultura seja corretamente acompanhada e tratada. Geralmente, adapta-se uma frequência de colheita diária. A colheita é manual e requer mão-de-obra significativa, em média 20 pessoas/ha no pico da produção, (Serrado, et al., 2010). A fase da colheita pode iniciar-se quando a planta atingir com aproximadamente 10-15% de frutos maduros, ou seja, totalmente azul. As passagens seguintes serão realizadas em cada planta, aproximadamente a cada sete dias (Rubio, 2011).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos



Figura 21 - Ponto de Colheita

Fonte: Adaptado (Minhoberrycoop, 2018)

2.3.10 Calibre

O mirtilo, apesar de ser uma planta monoica, beneficia com a polinização cruzada, conseguindo-se um incremento de frutos vingados e um aumento no número de sementes, que depois se reflete num aumento de calibre e, conseqüentemente, do peso do fruto. Apesar desta enorme vantagem, o momento de floração não coincide entre as diferentes culturas pelo que é de extrema importante escolher variedades com momentos de floração sincronizados, por forma a assegurar uma eficiente polinização, sendo que o padrão de qualidade ideal é um calibre superior a 12mm (Rubio, 2011).

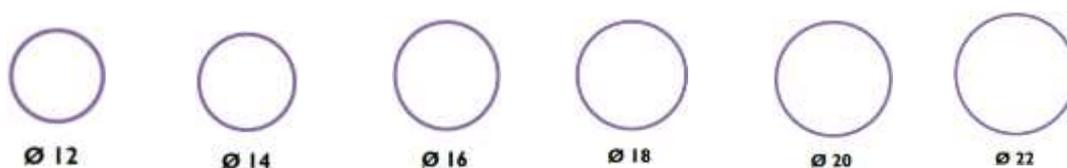


Figura 22 – Calibre

Fonte: Adaptado (Minhoberrycoop, 2018)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

2.3.11 Dureza e Madurez



Figura 23 - Dureza e Madurez

Fonte: Adaptado (Minhoberrycoop, 2018)

2.3.12 Doenças

Tabela 7 - Doenças que Afetam a Cultura do Mirtilo

Nome científico	Nome vulgar	Danos / Sintomas	Meios de Luta		
			Luta cultural	Luta biológica	Luta química
Phytophthora spp	Podridão radicular	Fraco vigor vegetativo. Folhas cloróticas ou precocemente avermelhadas, por vezes com necrose marginal. Desfoliação prematura. Raízes necrosadas (cor castanha escura). Infecção progride até à zona do colo da planta, onde é visível uma necrose (cor castanha e consistência firme) sob a casca.	Plantar em solos com boa drenagem, em camalhões elevados, incorporando a matéria orgânica, utilizando plantas sãs.	Não aplicável	Não aplicável
Botryosphaeriaceae	Cancro nos ramos	Morte súbita de ramos ficando com as folhas secas agarradas.	Cortar todos os ramos secos 15 a 20 cm abaixo da zona afectada. Retirar todas as madeiras danadas e queimar.		
Naohidemycetes vaccinii	Ferrugem	A infecção pode progredir, secando toda a planta se atinge o colo	Usar material vegetativo sã. Escolher variedades menos susceptíveis. Evitar locais com temperaturas amenas e elevada humidade.		
Botrytis spp.	Podridão cinzenta	Necrose das flores, onde fica alojado o micélio do fungo, de cor cinzenta escura, constituindo inóculo para infecção dos frutos e crescimentos jovens. Os raminhos infectados ficam enegrecidos e secam. Os frutos ficam necrosados, com aspecto enegrecido. Os sintomas poderão manifestar-se no campo, ou apenas em armazenamento. As flores afectadas por Botrytis ficam acastanhadas e secam.	Evitar a adubação azotada excessiva, copas muito densas e rega por aspersão		
Armillaria spp.	Podridão agárica	Fraco desenvolvimento vegetativo. Folhas pequenas, cloróticas e precocemente avermelhadas. Raízes infectadas com micélio do fungo (massa branca, nacarada, em forma de leque), entre a casca e o lenho.	Remover os cepos e restos de raízes de árvores e arbustos que aí se encontrem. As plantas doentes devem ser arrancadas e queimadas, retirando os restos de raízes da terra.		

Fonte: Adaptado (Ramos et al., 2017)

2.3.13 Defeitos Comuns

Indícios de podridão ou fungos



Danos causados pela mecanização: feridas



Danos causados pela geada ou granizo



Desidratação (falta de água)



Insetos



Figura 24 - Defeitos Comuns

Fonte: Adaptado (Minhoberrycoop, 2018)

3 IMPLEMENTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE MIRTILOS

3.1 Contextualização do Estudo

Dada a relevância das cadeias alimentares no sistema económico, este trabalho enfrenta o desafio de compreender a melhor técnica de produção de mirtilos. Isto inclui métodos de produção em solo, vaso e em cultura protegida, considerando a influência da localização geográfica na qualidade dos mirtilos.

A escolha da técnica de produção adequada pode impactar significativamente a produtividade, qualidade e rentabilidade da cultura. Aspetos como o modelo de negócio estruturado para entregar e captar valor, a qualidade do fruto em fresco, venda direta ao consumidor, derivados e turismo agrícola são fatores que aumentam a consciencialização e valorização do produto.

O setor de produção de mirtilos tem revelado um crescimento notável nos últimos anos, tanto a nível nacional como internacional, impulsionado pela procura crescente de alimentos saudáveis, naturais e ricos em antioxidantes. Os mirtilos são considerados uma superfruta que se alinha com essa procura.

Atualmente, o mirtilo é tema de vários artigos científicos em todo o mundo, destacando os inúmeros benefícios que o fruto proporciona para a saúde, sendo recomendado o seu consumo regular. Contudo, apesar do crescimento promissor, a produção de mirtilos enfrenta desafios, como o clima, localização, técnicas de cultivo, gestão da irrigação e nutrientes, controlo de pragas e doenças, bem como questões relacionadas com a comercialização e acesso ao mercado. A análise deste estudo baseia-se numa pesquisa bibliográfica exploratória e em entrevistas realizadas junto de produtores já estabelecidos no mercado.

3.2 O conceito (caracterização)

O crescente interesse e aumento da produção de mirtilos em Portugal têm sido notáveis nos últimos anos. As áreas de produção aumentaram substancialmente, impulsionadas, em parte, pelo benefício do programa PRODER. Este fator contribui para que Portugal importe menos o fruto, resultando em um custo mais baixo para o consumidor.

A produção de mirtilos refere-se à atividade agrícola dedicada ao cultivo dessa pequena fruta de cor azul-arroxeadada e sabor agridoce. A plantação pode ser realizada em solo ou vaso, com a opção de proteção, sendo crucial o planeamento das variedades no pomar, considerando as diferentes necessidades de horas de frio. As variedades incluem as do Norte, Sul e Rabbiteye, com a disponibilidade de recursos hídricos na localização do pomar a desempenhar um papel importante.

A criação de um negócio na produção de mirtilos é um processo subjetivo com restrições técnicas, legais, financeiras e económicas. A análise inicial deve incidir sobre o solo a ser cultivado, uma vez que o mirtilo requer um pH entre 4,5 e 5,5, e a localização é crucial devido às horas de frio necessárias para a planta.

A técnica de cultivo de mirtilos pode envolver solo, vaso ou cultura protegida, dependendo das condições locais e dos recursos disponíveis. A colheita é realizada manualmente de forma escalonada, pois na mesma planta podem coexistir frutos prontos para a colheita e outros que ainda não amadureceram. A caracterização do cultivo de mirtilos deve considerar as especificidades de cada região geográfica, a escolha das variedades adequadas e as práticas de cultivo necessárias para garantir o sucesso e a rentabilidade da atividade.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

3.3 Entrevista (Guião, Método e Resultados)

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto	Número de Citações
Produção	a) Localização	a) Solo	<p>a) P1: A localização neste caso é Figueira da Foz. / P1: Por questões de alguma diversidade também da área negócio, no fundo foi a tentativa de aproveitamento de alguns recursos próprios familiares e na altura fizemos, tínhamos várias possibilidades nesta área agrícola / P2: Arouca / P2: A plantação foi feita porque eu fiquei desempregado, nós tínhamos aqui umas terras. / P3: Marco de Canaveses / P3: a plantação foi feita em 2013 ou 2014 salvo e na altura tínhamos aí uns campos. / P1: E vimos que realmente fizemos aquele conjunto de levantamentos iniciais, análises, os estudos das várias possibilidades e o mirtilo acabou por se configurar por ser. / P1: Agora, falar de mirtilo em solo sem proteção, obviamente estamos mais sujeitos a geadas aos granizos, aos pássaros há uma série de fatores, a pragas e doenças.</p> <p>b) P1: Que é em solo com camalhões. / P1: Se calhar eu consigo ter um retorno mais rápido, apesar do investimento ser bastante superior. Se Eu fizer uma instalação em vaso protegida. É uma tecnologia que é sempre mais cara. / P1: Portanto tem a ver com o contexto, por outro lado, posso ter um terreno que é espetacular. Mas depois o solo não tem por exemplo ph adequado, e o investimento que eu tenho de fazer naquele solo para o reconverter, para que seja compatível com o mirtilo, é muito mais penoso do que estar a colocar vasos, por exemplo. / P2: Agora quem for fazer em vaso tem de saber se tem tempo para andar na plantação, porque tem que todos os dias andar na plantação várias vezes ao dia para ver a planta. / P3: É assim, no solo...o protegido a única vantagem que tem é que os pássaros além de não comerem, não estragam...os pássaros estragam mais do que comem...P3: Todos os anos tem que se deitar...no vaso é mais fácil controlar o PH do que no solo é mais fácil fazer as aplicações para correções do PH, no solo não, ainda é mais complicado, mais trabalhoso. / P3: Em vaso, sinceramente, eu não tenho conhecimento como é que funciona as nossas aqui, como viu são camalhões</p> <p>c) P1: Temos neste momento 4 variedades de mirtilo em produção, são cerca de 5 ha, com 4 variedades Star, Suzie Blue, Camelia e Legacy. / P2: São quatro variedades, Duke, Bluecrop, tem Chandler e tem Star. / c) P3: Tenho 3 variedades, tenho Duke, Bluecrop, Hardy Blue /</p>	a) 8
	b) Preparo Solo	b) Método de		b) 7
	c) Plantação	Produção		c) 4
	d) Monitorização	c) Variedades		d) 6
	e) Colheita	d) Rega		e) 7
	f) Após-Colheita	e) Mão-de-Obra / Armazenagem		f) 7
	f) Poda			

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

			<p>P3: O conselho que eu dava era escolher bem as variedades, melhor no local onde estão...escolher a variedade mais adaptada ao local...</p> <p>d) P1: a utilização e integração de sensores e de sondas de humidade é extremamente importante para qualquer produtor que tenha alguma dimensão. Hoje eu diria quase obrigatório, quer por questão de economia e questão de gestão dos recursos hídricos. / P1: Ao nível da fertilização, eu tenho outro tipo de instrumentos, nomeadamente os lisímetros que me permite fazer a análise da solução que está na Terra ou que as plantas no fundo / P2: Eu tenho 2 tubos de rega 33 em 33, ainda mais ou menos cruzados para regar o solo quase todo, a planta em si apanha água toda / P3: É assim os fertilizantes que nós utilizamos é tudo Bio, melhor eles são todos, quase todos, isso vai ao encontro das necessidades da planta e através do plano que a técnica faz connosco. / P2: É assim, tanto em solo como em vaso, o fundamental é a rega. / P2: por exemplo no solo, você pode falhar uma rega por alguma coisa, as plantas não sentem muito, no vaso se você falhar uma rega, as plantas sentem.</p> <p>e) P1: Fruta com muita qualidade apanhada no ponto certo para o mercado certo, ou seja, os pontos de colheita para o mercado nacional não são iguais aos pontos de colheita para o mercado Internacional. / P1: O que está nos livros que deve acontecer com o mirtilo, é que o mirtilo é colhido e em teoria, deve ser imediatamente levado após colheita para uma Câmara de frio. Zero 2° Graus / P1: é encontrar parceiros que permitam que a fruta é colhida num dia e ela está armazenada o mínimo. O tempo mínimo indispensável, para poder juntar as paletes necessárias / P2: eu tinha pessoas acolher-me sábado e tinha pessoas acolher no domingo / P2: as pessoas estão a colher, mas é assim não estão, tem de estar aqui alguém na produção, na exploração / P3: Eu não faço armazenamento / P3: A falta de mão-de-obra, o que é que faz com que eu não consiga colher o fruto.</p> <p>f) P1: Existem 2 modelos de poda, uma após a colheita que é muito radical, deixamos 40 a 50 cm da planta e cortamos mesmo tudo, deve ser de forma faseada no pomar, a outra poda é a tradicional realizada no inverno a chamada higiénica / P2: temos a poda em verde e a poda em seco, verão ou inverno. / P2: Gosto de fazer a poda de inverno, porque acho que nós conseguimos ver mais. Já modificamos a árvore como nós queremos. Mas outros dizem que pode deviria ser as duas... / P2: se vamos contratar uma pessoa para fazer a poda não ganhamos dinheiro para eles, tem que ser eu e o meu filho a fazer a poda / P3: A poda nós fazemo-la com a indicação da nossa técnica e fazemo-la / P3: Começamos a fazer a poda do mirtilo em finais de dezembro... / P3: os ramos que deram fruta cortamos, e depois limpamos o interior para haver um maior arejamento da planta, ramos velhos tiramos tudo...</p>	
--	--	--	--	--

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Modelo de Negócio	a) Segmentação	a) Clientes	a) P1: 90% da nossa produção é para exportação / P2: Eu vejo assim, a minha perspectiva, mercado é assim. nós, a produção que nós temos, nós não conseguimos vender localmente. / P2: Eu não tenho só um distribuidor, tenho vários distribuidores / P2: toou-me a variar a dedicar um bocadinho mais ao mercado local. Porque é assim vende-se menos ganha-se mais. / P3: Eu nível particular eu ainda vendo uns quilinhos / P3: trabalham exportação e mercado nacional, grandes superfícies.	a) 6
	b) Redes Sociais	b) Digitalização		b) 3
	c) Tecnologia	c) Equipamentos		c) 4
	d) Armazenamento	d) Arcas Frigoríficas	b) P1: 90% da nossa produção é para exportação. E esse tipo de trabalho não se faz com redes sociais, mas temos algum mercado local e esse mercado local também é interessante obviamente / P2: Não é principal, é assim, eu utilizo, até temos uma página, mas é assim se for lá ver não temos ainda nada publicado, não tem nada, mas pronto, eu a ferramenta essencial é boca a boca é a principal. / P3: Sim	d) 4
	e) Qualidade	e) Certificação		e) 3
	f) Distribuição	f) Comercialização		f) 6
	g) Clientes	g) Relacionamento		g) 3
	h) Recursos	com o cliente		h) 4
	i) Financiamento	h) Ambiente / Social	c) P1: Ao nível da fertilização, eu tenho outro tipo de instrumentos, nomeadamente os lisímetros, que me permite fazer a análise da solução que está na Terra ou que as plantas no fundo / P2: Eles neste momento metem à máquina e a máquina é tudo sensores conseguem ver a dureza do fruto, a doçura que tem que é o <i>brix</i> e conseguem ver se está maduro se está verde. / P2: Eu, por exemplo, tenho câmara e tenho carro frigorífico. / P3: justificar justificava ter uns sensores de humidade e tudo mais..., mas isso fica caríssimo, e	i) 3
		i) Apoios	d) P1: aqui a ideia é tentar encontrar uma solução, lá está que envolva a componente logística e o parceiro de comercialização, que permita que a fruta esteja um mínimo de tempo armazenada / P1: porque quanto mais tempo a fruta estiver armazenada, mais se vai degradar, menor será a experiência depois do consumidor ou de satisfação do consumidor, / P2: então se não tem câmara frigorífica, mais ano menos ano tem de comprar, o lucro que vai ter vai enfiar na câmara frigorífica / P3: Eu por norma colho e levo. Eu por exemplo, o ano passado tinha uma estratégia que as pessoas encomendavam até tal dia e até tal dia ia fazer duas entregas ao Porto.	
		e) P1: O Global G.A.P. é no fundo a certificação a este nível, a nível da agricultura mais importante, porque permite, para além de alguma orientação em termos de práticas agrícolas, de boas práticas, ao nível da utilização ambientais e agrícolas, tem depois todo o processo de rastreabilidade / P2: Você tem que ter global G.A.P, porque tem de ter o certificado que a sua plantação está certificada e a planta estando certificada / P3: Eu tenho o GLOBALG.A.P.		

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

			<p>f) P1: Se estivermos a falar numa lógica profissional que acho que é isso que que importa aqui, obviamente é importante fazer aquilo que deve ser feito na agricultura a nível geral, que maior parte da nossa produção é para exportação. E, esse trabalho tem que ser feito, não é quando temos a fruta, mas antes ou até antes de instalar e obviamente estabelecer os contactos para que haja um canal. / P3: A estratégia mais adequada, na minha opinião, é nós arranjarmos um parceiro que faça exportação / P3: são as frutarias locais / P3: Eu nível particular eu ainda vendo uns quilinhos. / P2: Para mim é o mercado local. Pouco, mas é um mercado local e toou-me a variar a dedicar um bocadinho mais ao mercado local. Porque é assim vende-se menos ganha-se mais. / P2: tenho vários distribuidores e tem localmente, porque neste momento é assim ainda não apanhei um distribuidor honesto.</p> <p>g) P1: É feita claramente esta diferenciação daquilo que é o cliente local, o cliente direto para o para o mercado local daquilo que é o cliente Internacional e pronto e aí a abrangência totalmente diferente, a própria abordagem ao cliente é totalmente diferente / P1: Obviamente naquilo que é o mercado Internacional faz-se muito pelo contacto direto e através de feiras internacionais. / P2: Bem, é amizade, eu não considero... Eu para mim assim, não há clientes são amigos, porque ao princípio nós assim, eu acho que estranhámos, mas depois acabamos por ser amigos</p> <p>h) P1: que tem a ver com a responsabilidade ambiental, por um lado, as boas práticas agrícolas e, por outro lado, a responsabilidade social / P1: Hoje eu diria quase obrigatório, quer por questão de economia e questão de gestão dos recursos hídricos. Quer pela questão de conforto da própria planta, não é o olho ou eu ir lá pôr lá mão / P2: Eu pago às pessoas que vêm aí pago ao quilo, quanto mais eles apanharem, mais eles ganham se eles quiserem ficarem apanhará para mim é igual, não é o dia pronto / P3: então nós fizemos uns flyers todos bonitinhos com a fotografia dos Mirtilos, muito bonito por acaso...e com as propriedades do Mirtilo e o bem que fazia à saúde</p> <p>i): P1: Sim no início, o projeto foi realizado com fundo, digamos, com alavanca do Programa de Jovens Agricultores. / P2: A minha plantação foi feita pelo projeto da Proder (Programa de Desenvolvimento Rural) 2020 / P3: Sim já, o PR2020</p>	
--	--	--	--	--

3.4 Análise dos Resultados das Entrevistas Realizadas

Com base nas entrevistas realizadas, podemos concluir que o negócio do cultivo de mirtilos é rentável. No entanto, todos os produtores destacaram a questão crucial do escoamento da fruta imediatamente após a colheita, visando salvaguardar a qualidade do fruto. Devido aos picos de produção, torna-se necessário segmentar o modelo de negócios para atender grandes distribuidores e a exportação. A colheita integralmente manual e a gestão dos recursos humanos são pontos críticos, dada a sazonalidade da atividade.

A escolha da melhor técnica de produção de mirtilos depende de diversos fatores, como clima, solo, recursos disponíveis e objetivos do produtor. Cada método - solo, vaso e cultura protegida - apresenta vantagens e desafios, incluindo fatores como condições climáticas, solo, recursos hídricos, topografia, custo, acesso ao mercado e sustentabilidade. Apesar do investimento inicial mais elevado na produção em vaso, ela resulta em maiores índices de produção e permite um melhor controlo do pH, doenças e pragas, comparada com a produção em solo.

Dada a exigência de horas significativas de frio para a planta, é fundamental escolher as variedades adequadas à localização do pomar. A rega e a fertilização são pontos destacados pelos produtores, essenciais para o desenvolvimento da planta e a qualidade do fruto, com a monitorização do pomar sendo crucial para a gestão dos recursos hídricos, a rentabilidade do negócio e a responsabilidade social do produtor. A poda é uma prática essencial para promover o crescimento saudável das plantas, melhorar a produção de frutos e facilitar a colheita, sendo realizada de duas maneiras: uma após a colheita e outra no período de dormência da planta durante o inverno.

A certificação de mirtilos, como o Global G.A.P., é um processo que assegura a qualidade, segurança e rastreabilidade dos produtos, garantindo conformidade com padrões específicos. A digitalização do negócio de produção de mirtilos, embora não muito difundida nas entrevistas, envolve a integração de tecnologias digitais em todas as etapas da cadeia de valor, visando aumentar eficiência, produtividade e competitividade.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O armazenamento da fruta é uma preocupação, sendo preferível evitar ao máximo e planear cuidadosamente a entrega para preservar a qualidade. Nem todos os produtores possuem arcas frigoríficas nos seus pomares. Relativamente aos incentivos financeiros e programas de apoio para o setor agrícola, especialmente para a produção de mirtilos, todos os produtores entrevistados receberam apoios financeiros. No entanto, durante as entrevistas, os produtores mencionaram que muitas pessoas ainda não provaram mirtilos e desconhecem os benefícios para a saúde, indicando a necessidade de esforços na comunicação com o mercado.

3.5 Análise PEST e SWOT

A estratégia de negócio é determinante para o seu desenvolvimento, as ferramentas de análise estratégica tais como o modelo de Porter, a análise PEST, a análise SWOT, visa analisar os muitos fatores macroeconómicos que afetam as decisões dos gestores nas organizações, em virtude de ajudar a analisar o ambiente em que o negócio opera e nesse sentido será enquadrado com este trabalho.

Análise PEST é uma ferramenta de análise estratégica que se implementa no sentido de se analisar e estudar a informação do ambiente externo de uma organização, com o intuito de dar resposta a perguntas sobre os fatores ambientais que afetam a empresa. Tendo como objetivo detetar o potencial das oportunidades e ameaças do macro ambiente de uma organização, as mudanças ao nível das leis, dos impostos, bem como as alterações governamentais e demográficas são basilares para evolução da empresa, **figura 25**, “PEST” é um acrónimo que se refere a quatro categorias de fatores externos que podem impactar a empresa direta ou indiretamente, sendo eles, Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos.



Figura 25 - Análise PEST

Fonte: (Teixeira, 2022)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

✓ Fatores Políticos

Atualmente Portugal vive numa fase de estabilidade Política em que o Partido Socialista goza de uma maioria na Assembleia da República. A envolvente político-legal no sector da agricultura em Portugal é um fator que ajuda o envolvimento neste tipo de negócios, quer pela exportação que é facilitada, consequência da livre circulação de bens dentro do espaço europeu, e os incentivos do Estado Português apoiado pela União Europeia (U.E.) à produção agrícola.

É relevante destacar a Política Agrícola Comum (PAC) da U.E., lançada em 1962 sendo uma parceria entre o setor agrícola e a sociedade e entre a Europa e os seus agricultores, com o intuito de apoiar os agricultores e melhorar a produtividade do setor agrícola, garantindo um abastecimento estável de alimentos a preços razoáveis no abastecimento ao consumidor (DGADR, 2023).

Em Portugal esta política é gerida pelo Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP). O IFAP tem como missão ser o ponto de ligação do Fundo Europeu de Desenvolvimento Rural (FEADER), procedendo à validação e pagamento dos diversos projetos agrícolas e garantindo o funcionamento destes sistemas de apoio à agricultura (IFAP, 2023).

Portugal é o único país da União Europeia com taxa reduzida no IVA para o gasóleo agrícola, que foi mantida e que corresponde a uma demonstração inequívoca do empenho e compromisso do Governo na execução de todas as medidas que mitiguem o efeito das crises que têm afetado o setor agrícola nacional (GRP, 2023).

O Decreto-Lei n.º 12/2023 de 24 fevereiro, que estabelece um novo quadro regulamentar, o Plano Estratégico da Política Agrícola Comum (PEPAC) para o período de programação 2023-2027, que estabelece três grandes objetivos, garantia do abastecimento alimentar, a contribuição para a prossecução dos objetivos ambientais e climáticos da União Europeia e o desenvolvimento socioeconómico dos territórios rurais, a concretização dos objetivos reflete-se numa significativa focalização e coordenação dos apoios públicos proporcionados pelos fundos agrícolas (DRE, 2023).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

✓ Fatores Económicos

Analisando os quadros seguintes, sobre os indicadores económicos mais importantes da economia, relativamente ao PIB (**figura 26**) constatamos que Portugal cresceu 6,70 % em 2022, no entanto Economic Outlook da OECE, o próximo ano será de forte abrandamento da economia portuguesa e europeia, mas mantendo-se no verde, na sua análise à economia portuguesa, a OECE justifica este abrandamento com a penalização da atividade associada à guerra de agressão da Rússia contra a Ucrânia, disrupções nas cadeias de abastecimento, preços da energia elevados, e taxas de juro a subir (OECE, 2022).



Figura 26 - PIB- Produto Interno Bruto

Fonte: (INE, 2023)

A **figura 27** que ilustra o índice de preços no consumidor, um indicador de extrema importância que têm vindo aumentar desde a reabertura da economia, que esteve estagnada devido à pandemia COVID-19, e foi acentuada pela crise energética europeia e a Guerra Rússia – Ucrânia. É o indicador mais utilizado pelas entidades responsáveis para o cálculo da inflação, que atingiu mais 10% em outubro de 2022, muito longe da taxa ideal de 2% de inflação.



Figura 27 - Índice de Preços no Consumidor

Fonte: (INE, 2023)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O comportamento da taxa de juro está interligado com a integração dos mercados, as políticas monetárias e a inflação, nos últimos anos a taxa de juro manteve-se com variações muito próximas de zero e negativas, no entanto desde julho de 2022 esse cenário alterou, o BCE que tem como principal objetivo a estabilidade de preços, decidiu aumentar a taxa de juro em virtude do crescimento da inflação (figura 28).

“O Conselho do BCE prosseguirá a trajetória de subida significativa das taxas de juro a um ritmo constante e mantê-las-á em níveis suficientemente restritivos para assegurar um retorno atempado da inflação ao seu objetivo de 2% a médio prazo” (BCE, 2023).



Figura 28 - Taxa de Juro
Fonte: (BdP, 2023)

A taxa de desemprego na OECD em mínimo histórico dos últimos 22 anos, em 70 % dos países da OECD a taxa de desemprego manteve-se estável ou baixou em fevereiro de 2023, não sendo o caso de Portugal, que de acordo com os dados do INE, registou uma taxa de desemprego de 6,8% em fevereiro 2023, **(Tabela 8) Portugal é o terceiro país do espaço da moeda única com o maior distanciamento face à sua taxa mínima histórica** que, no caso de Portugal, foi atingido em janeiro de 2001 quando a taxa de desemprego ficou nos 5% (Leitão, 2023).

Tabela 8 - Taxa de Desemprego

	Fev 2022	Nov 2022	Dez 2022	Jan 2023	Fev 2023
	Milhares de pessoas				
População desempregada	292,2	335,9	350,0	368,2	359,6
Homens	131,7	156,0	159,3	171,3	170,8
Mulheres	160,5	179,9	190,7	196,9	188,9
Jovens (16 a 24 anos)	64,2	68,7	70,7	77,9	69,7
Adultos (25 a 74 anos)	228,0	267,2	279,3	290,3	289,9
	%				
Taxa de desemprego	5,6	6,5	6,7	7,0	6,8
Homens	5,1	6,0	6,1	6,5	6,5
Mulheres	6,2	6,9	7,3	7,5	7,2
Jovens (16 a 24 anos)	19,9	19,1	19,3	20,9	18,8
Adultos (25 a 74 anos)	4,7	5,5	5,8	5,9	5,9

Fonte: (INE, 2023)

✓ Fatores Socioculturais

O envelhecimento da população portuguesa é uma tendência desde último barómetro, segundo os censos de 2021 a população com mais de 65 anos (23%) é superior à população entre os 0 e os 14 anos (13%), traduzindo-se numa baixa taxa de natalidade e por outro lado no aumento de população pensionária (**figura 29**), gerando por sua vez o aumento da despesa pública. Como também o desequilíbrio na distribuição populacional pelo território acentuou-se, cerca de 50% da população residente em Portugal concentra-se em 31 dos 308 municípios, maioritariamente nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto (INE, 2023).

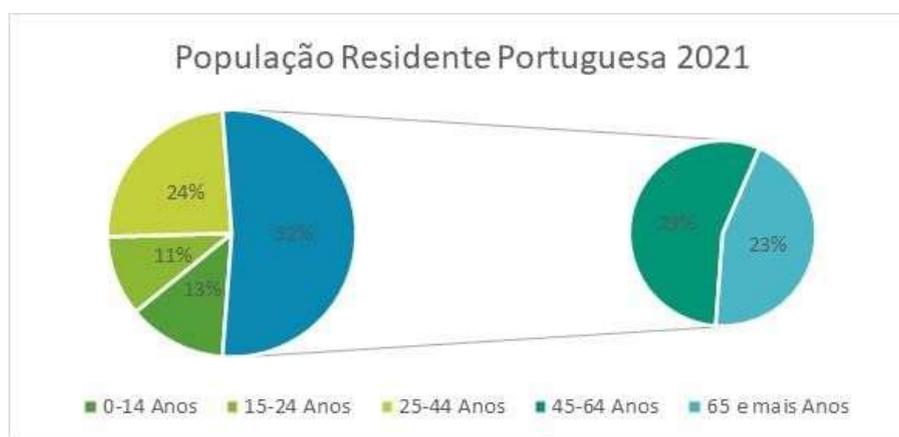


Figura 29 - População

Fonte: (INE, 2023)

A alimentação inadequada é uma das principais causas evitáveis de doenças crónicas, perda de qualidade de vida e mortalidade prematura em Portugal. Estima-se que, nos próximos anos, a alimentação inadequada possa ultrapassar o tabaco no ranking dos fatores de risco. Segundo o estudo da DGS de 76 por cento da população portuguesa ingerem sal acima do nível máximo tolerado e 24,3 por cento tem um consumo de açúcares superior ao valor máximo recomendado pela Organização Mundial da Saúde, pelo contrário, 56 por cento dos portugueses não atingem o consumo diário recomendado de fruta e hortícolas (DGS, 2023).

De acordo com os resultados do estudo “O Perfil do Consumidor Atual”, conduzido pelo o Portal da Queixa, (2022), o consumidor é mais atento, consciente e informado, particularmente quando admite que a opinião de outros consumidores influencia na decisão de compra, considerando que o poder de influência que antes estava na posse das marcas, está hoje, decididamente nas mãos dos consumidores.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

✓ Fatores Tecnológicos

A transformação digital só é impulsionada com o avanço tecnológico. Segundo o EUROSTAT (2022), As restrições de mobilidade causadas pela pandemia do COVID-19, forçaram muitas empresas a aumentar ou mesmo migrar para tecnologias digitais para manter suas atividades. Isso enfatizou o potencial das tecnologias digitais para melhorar a resiliência económica das empresas.

Segundo ACEPI, em 2020 Portugal aprovou o seu plano de ação para transição digital, que atribui primazia à capacitação e inclusão digitais das pessoas, à transformação digital do tecido empresarial e da administração pública e à digitalização da educação.

Conetividade e competências digitais, Portugal aproxima-se da média da UE no número de lares com acesso à internet é de 87%, mas ultrapassou a média da UE em lares com banda larga fixa, nomeadamente de altas velocidades, sendo atualmente o smartphone o equipamento com acesso à internet mais vendido, Portugal com competências digitais, básicas e avançadas, superiores à média da EU e o número de empregados especialistas em TIC ultrapassou a média da UE com destaque para a percentagem de mulheres (ACEPI, 2022).

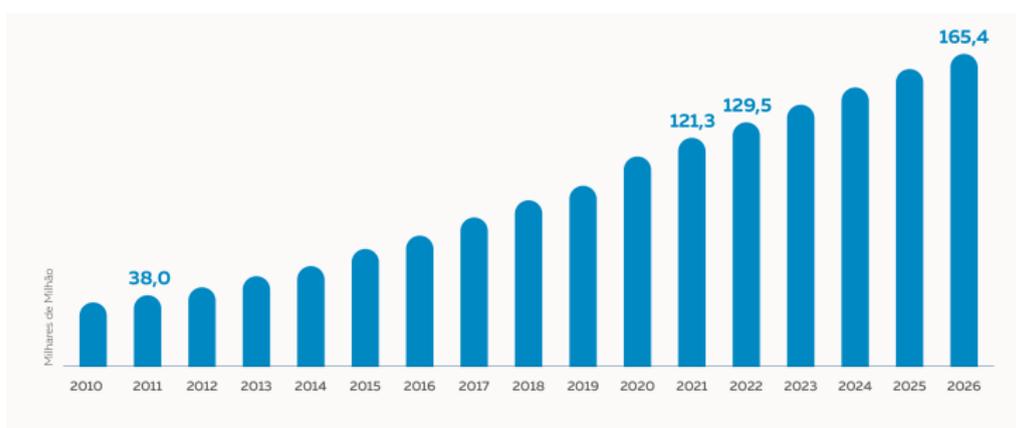


Figura 30 - Valores do Comércio Eletrónico (B2C + B2B) em Portugal

Fonte: Estimativa IDC 2022

No relatório “Economia Digital em Portugal”, define a Transformação Digital como o processo pelo qual as empresas potenciam as suas competências digitais para inovar, transformar os seus modelos de negócio e criar uma relação simbiótica entre o mundo digital e o físico, facilidade na aquisição e no acesso a novas informações (ACEPI, 2022).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

A análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma ferramenta importante para a gestão, utilizada na realização do diagnóstico/análise estratégica tendo como principal objetivo, sintetizar a análise externa e interna. Através da identificação dos pontos fortes, das fraquezas, das oportunidades e das ameaças. Essa informação a organização pode definir estratégias sobre os pontos fortes, eliminar as suas fraquezas, e explorar as oportunidades para as usar como contra-ameaças. A ferramenta SWOT subdivide-se em duas análises complementares entre si, ilustrada na **figura 20**, a análise externa e a análise interna. (Lindon, et al, 2011).

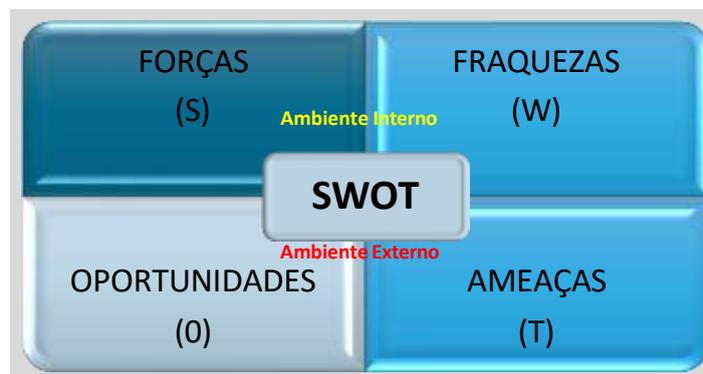


Figura 31 - Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de (Shewan, 2022)

Chiavenato (2004) descreve que a função desta análise é relacionar as oportunidades e as ameaças percebidas no ambiente externo da organização juntamente com a identificação dos pontos fortes e fracos existentes em seu ambiente interno. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que decisões tomar.

Esta ferramenta faz uma das avaliações mais utilizadas numa gestão estratégica competitiva. As quatro zonas acima descritas são usadas para indicar a situação que a organização se encontra.

A análise SWOT oferece suporte ao planeamento estratégico, pois ajuda no posicionamento e verificação da situação da empresa de acordo com o ambiente em que está inserida. Uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, é usada para determinar esse *status* atual e permite que as organizações adotem uma abordagem realista na definição de missões e a determinação de metas (Polat et al., 2017).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

A avaliação de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do projeto (análise SWOT), que se estabelece na **tabela 9**.

Tabela 9 - SWOT -Projeto

Forças (S)	Fraqueza (W)
<ul style="list-style-type: none">- Bom atendimento ao público- Capacidade de assumir riscos- Amigos e família favoráveis ao projeto- Sociável- Empreendedor- Rede de contatos- Conhecimento técnico- Racionalização do consumo de água- Localização	<ul style="list-style-type: none">- Produto sazonal em fresco- Falta de recursos de armazenagem em frio- Limitada capacidade de gestão de processos- Produtos ou serviços não inovadores, ou idênticos à concorrência- Insuficiente nível tecnológico- Pequeno Produtor- Necessidade de mão-de-obra (colheita do Mirtilo).- Elevados custos de implementação- Necessidade de escoamento rápido, devido à possível perda, não só de frescura e qualidade do produto como descida do preço.
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none">-Tendência cada vez maior para o consumo de Mirtilo-Mercado em expansão com grande margem de crescimento.- Grande procura do produto a nível europeu.- Possibilidade de colher mais cedo devido à variedade da planta.- Possibilidade de realização de novas parcerias.- Mercado de nicho-Participação em feiras e eventos da especialidade- Redes Sociais	<ul style="list-style-type: none">- Inflação elevada- Guerra Rússia e Ucrânia- Diminuição do poder de compra- Condições meteorológicas- Ocorrência praga, doenças, geadas tardias, temporais e incêndios no terreno.- Variações constantes de preços.

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.6 Posicionamento

As empresas precisam de ir para além do posicionamento amplo e apresentar ao seu mercado um benefício ou uma razão concreta para a compra” (Kotler, 1999, p.78). Segundo Philip Kotler, o posicionamento de mercado é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha do seu público-alvo, em termos práticos, o posicionamento é segmentação mais a diferenciação.

O posicionamento é a escolha estratégica de uma empresa, onde esta se procura posicionar na mente dos seus futuros clientes, colocando o seu produto numa posição credível, diferente e atrativa. É importante que esta escolha de nível no mercado seja voluntária por parte da empresa, pois se não for a própria empresa a fazê-lo será o próprio consumidor, tendo a empresa um papel importante na compra dos consumidores (Lindon, et al, 2011).

Segundo Porter a primeira abordagem a considera uma determinada estrutura setorial e com ela compatibiliza os pontos fortes e fracos da empresa. A estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas.

Adotar práticas sustentáveis é um posicionamento estratégico que pode resultar em vantagem competitiva para todos os *stakeholders*, (Marcoux, 2003). Também Aaker (1998) defende que o posicionamento no seu todo está ligado ao conceito de imagem e associação, sendo que a associação de uma empresa ou de uma marca está relacionada com uma imagem na memória, e por sua vez, a imagem da empresa ou marca é um conjunto de associações usualmente organizadas de alguma forma significativa.

Segundo Gilligan e Wilson (2003) o posicionamento é um elemento essencial do processo de planeamento de marketing, na medida em que observam que a decisão acerca do posicionamento tem um efeito direto em toda a extensão do marketing da empresa.

O posicionamento é dividido em dois pontos-chave, identificação do género de produto que se trata e diferenciação do produto face à concorrência, o mirtilo, como pequeno fruto com fortes características benéficas para a saúde e próprio para consumo, abrangendo todo o tipo de pessoas,

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

O processo de posicionamento de mercado, deste projeto inicia-se com a identificação e seleção de um mercado ou segmento deste, que represente um potencial de negócio, no qual possam ser identificados os competidores e para o qual possa ser elaborada uma estratégia de competição, através da identificação das necessidades do mercado. Possuir no seu portfólio produtos distintos e versáteis que possam ser consumidos de uma forma pratica, vender os produtos em embalagens apelativas e sustentáveis, que sejam fáceis transportar e a embalagem com impacto visual, o reconhecimento, a identificação, a expressão do posicionamento (alimentação saudável), informação para o consumidor e impulso à compra, rótulos de informação nutricional.

Na tabela 10, analisamos quatro pontos fundamentais na estratégia de negócio, nomeadamente no seu posicionamento, orientado para o consumidor e para a comunicação, promovendo proximidade com o cliente, facilitando o seu consumo e enriquecimento nutricional, garantindo a qualidade e frescura do produto, utilizando embalagens apelativas com informação de uma alimentação saudável, e possibilidade de colheita no produtor.

Tabela 10 - Posicionamento do Projeto

Produto	Preço	Comunicação	Distribuição
-Caraterísticas do fruto	- Qualidade	- Meios interativos.	- Direta
- Qualidade	- Oferta desde os 125g.	- Eventos	- Via Intermediários
- Conformidade	- Descontos por quantidade	- Feiras	- Facilidade Entrega
- Confiabilidade	- Bonificação para os distribuidores	- Frutarias	- Facilidade do Pedido
- Frescura		- Vendas Pessoais	
- Benefícios Nutricionais		- Personalização	
- Facilidade de uso		- Amostras	
- Sustentabilidade		- Cortesia	
Embalagem		- Competência	
- Embalagem em copo		- Workshops	
- Receitas			
- Colheita no Produtor			

Fonte Elaboração do Autor

4 BUSINESS MODEL CANVAS

4.1.1 Business Model Canvas

Osterwalder e Pigneur (2010) consideram que o modelo de negócio de uma empresa pode ser descrito e analisado através da ferramenta útil Business Model Canvas composta por nove blocos (**figura 33**) que se interligam, numa lógica representativa da forma como a empresa gera lucro, sendo uma ferramenta prática que promove a compreensão, discussão, criatividade e análise do modelo de negócios, centrando-se na proposta de valor.



Figura 32 - Tela do Modelo de Negócios

Fonte: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

4.1.2 Segmentação de Clientes

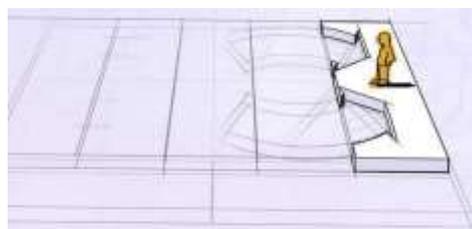


Figura 33 - Segmentos de Clientes

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 20

→ Para quem estamos a criar valor?

→ Quais são os nossos clientes mais importantes?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 21)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

No primeiro bloco, definem-se os vários grupos de clientes que uma empresa visa captar, agrupando-os de acordo com necessidades e comportamentos comuns ou outros atributos. Segundo Osterwalder, 2010, considera que os clientes constituem o coração de qualquer modelo de negócios, sem clientes (lucrativos), nenhuma empresa pode sobreviver por muito tempo.

É imprescindível ainda saber quem são os clientes da empresa. Qual o segmento ou segmentos de mercado onde a empresa irá atuar, sendo esta definição um dos passos mais importantes da criação de um modelo de negócio. Só depois de segmentar os clientes é que a organização se pode focar nos outros critérios, pelo que é importante, além de saber quem são os clientes, conhecê-los (Bourbon & Lamas, 2021).

Tabela 11 - Exemplos de Segmentos de Clientes

Mercado de Massas	Os modelos de negócio não distinguem Segmentos de Clientes diferentes. As Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e as Relações com os Clientes são desenhados para um grande grupo de clientes com, aproximadamente, as mesmas necessidades e problemas.
Nichos de Mercado	Os modelos de negócio dirigem-se a Segmentos de Clientes específicos. As Propostas de Valor, os Canais de Distribuição e as Relações com os Clientes são talhados de acordo com as necessidades de um nicho de mercado.
Segmentado	Os modelos de negócio distinguem segmentos de mercado com necessidades e problemas ligeiramente diferentes. Os traços distintivos de cada segmento têm implicações nos outros blocos constitutivos, tais como as Propostas de Valor, os Canais, as Relações com os Clientes e os Fluxos de Rendimento.
Diversificado	Os modelos de negócio diversificados servem dois Segmentos de Clientes sem relações entre si e com necessidades e problemas diferentes, a que correspondem, portanto, Propostas de Valor distintas.
Plataformas Multilaterais	Neste modelo, a empresa ou organização serve dois ou mais segmentos de clientes interdependentes, como plataforma de interação entre os diferentes grupos. Logo, as plataformas têm valor para um grupo de clientes apenas se os outros grupos estiverem presentes. As plataformas crescem em valor na medida em que atraem mais utilizadores, gerando um efeito de rede.

Fonte: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Na estruturação de um modelo de negócios é importante a determinação dos segmentos de mercado que devem ser atingidos. Bons modelos de negócio serão escaláveis em vários segmentos, mas saber qual ou quais segmentos deve procurar é fundamental, (Teece, 2018).

4.1.3 Proposta de Valor

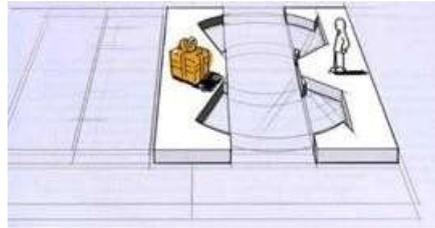


Figura 34 - Propostas de Valor

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 22

- Que valor entregamos ao cliente?
- De entre os problemas dos nossos clientes, qual é o que podemos resolver?
- Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer
- Que pacote de produtos e serviços estamos a oferecer a cada Segmento de Clientes?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 21)

Este bloco principal descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para cada um dos Segmentos de Clientes, satisfazendo-lhes necessidades ou resolvendo-lhes problemas (Osterwalder & Pigneur, 2010). O valor que a empresa entrega ao cliente é, muitas vezes, o que a diferencia dos seus concorrentes. Saber exatamente o que o cliente quer e o que o satisfaz é um recurso chave para a evolução dos grandes negócios. (Bourbon & Lamas, 2021).

A proposta de valor é, por isso, uma das componentes mais importantes nos modelos de negócio e que deve ser adaptada em função dos segmentos de clientes a quem a empresa se dirige, podendo funcionar como um fator de diferenciação no mercado e até mesmo de fidelização do cliente (Fjeldstad & Snow, 2018).

O foco nos clientes e a capacidade de criar valor para um cliente, desempenha um papel importante no delineamento da construção do modelo de negócios, gerir de forma eficaz o conhecimento do cliente com bases em opiniões expressas, apoiando a criação de valor para o cliente por meio da personalização aprimorada, aumentando a vantagem competitiva da empresa, a proposta de valor para o cliente é a peça central da criação de modelos de negócios, (Wirtz & Daiser, 2019).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Osterwalder e Pigneur (2010) definem uma lista não-exaustiva de elementos que podem contribuir para a criação de valor para o cliente, **figura 35**;

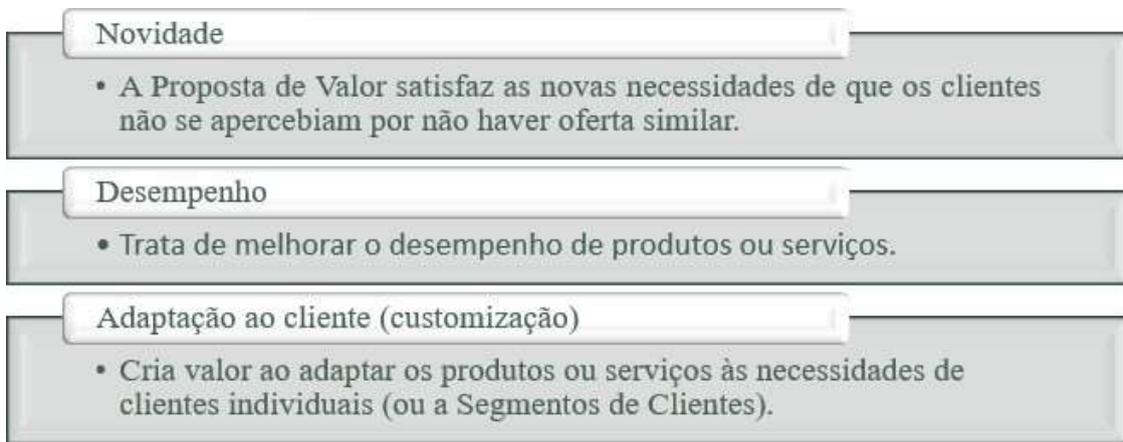


Figura 35 - Elementos para Criação de Valor

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010

No final, porém, as empresas com fins lucrativos devem ganhar dinheiro para sobreviver; assim, sua viabilidade está ligada tanto ao valor que criam quanto à forma como capturam valor e, conseqüentemente geram lucro (Shafer et al., 2005).

Segundo (Shafer et al., 2005), definem um modelo de negócios como uma representação da lógica central subjacente de uma empresa e escolhas estratégicas para criar e capturar valor dentro de uma rede de valor, **figura 36**.



Figura 36 - Componentes de um Modelo de Negócios

Fonte: (Shafer et al., 2005)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Cria valor ao adaptar os produtos ou serviços às necessidades de clientes individuais (ou a Segmentos de Clientes), “Getting the job done”.

Osterwalder & Pigneur reforçam que a Proposta de Valor se centra em ajudar o cliente a conseguir que um trabalho seja feito, **figura 37**.

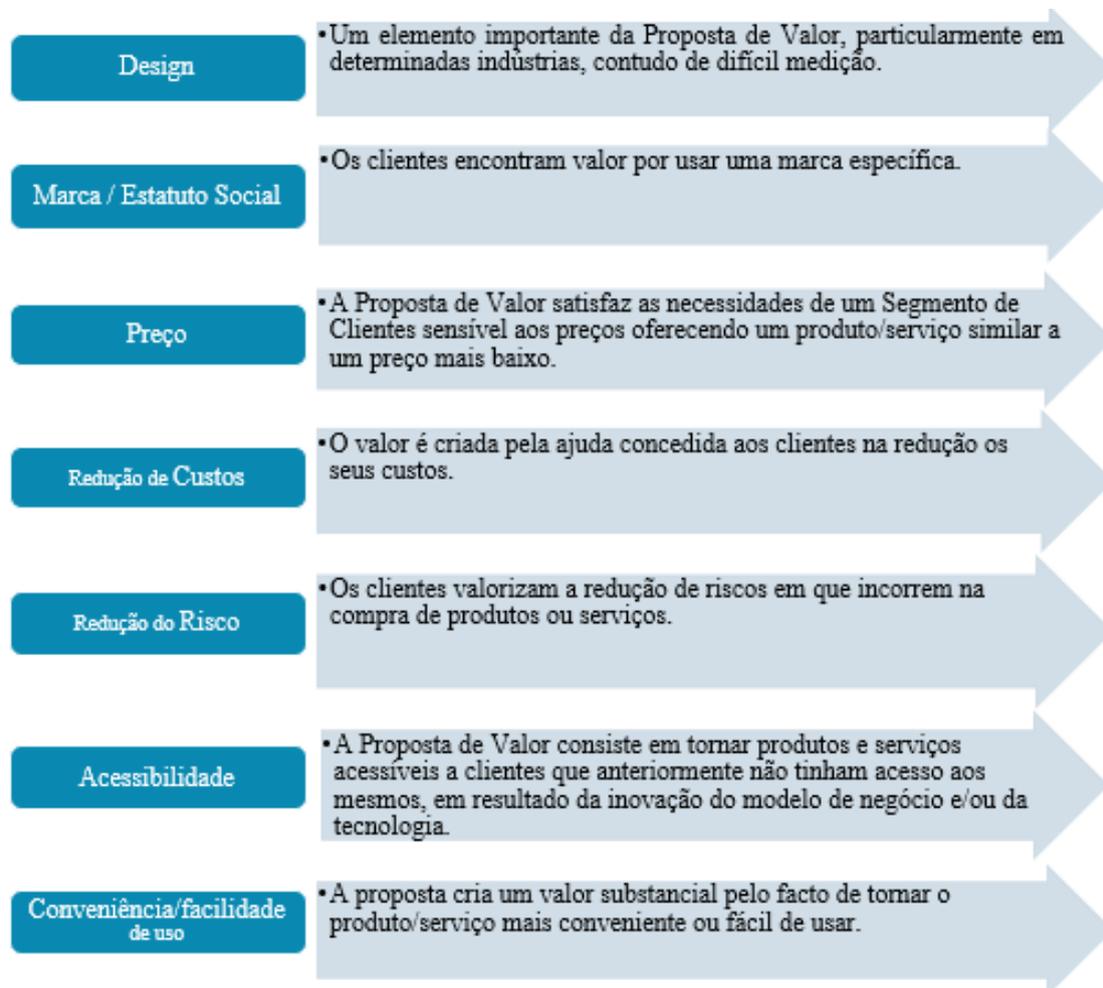


Figura 37 - Proposta de Valor - Necessidades

Fonte: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Segundo Bourbon & Lamas (2021), as origens e raízes da empresa também influenciam a forma como esta cria e entrega valor ao cliente, a definição da missão da empresa é o seu propósito, a razão da sua existência. A missão está muito ligada às crenças e aquilo que consideramos que é correto, se não soubermos o porquê da sua existência e da sua finalidade, dificilmente conseguimos responder às questões-chave.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

4.1.4 Canais de Distribuição

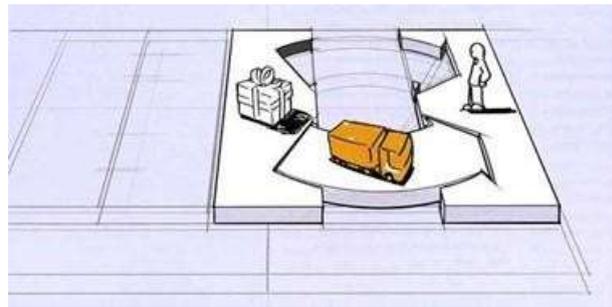


Figura 38 - Canais de Distribuição

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 26

- Através de que Canais é que os nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados?
- Como é que os estamos a contactar agora?
- Como é que os nossos Canais estão integrados?
- Quais são os que funcionam melhor?
- Quais são os mais eficientes do ponto de vista dos custos?
- Como é que os estamos a integrar com as rotinas dos clientes?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 21)

Tipos de Canais		Fases do Canal				
Próprio	Directo					
	Força de vendas					
Parceiro	Indirecto					
	Vendas na Net	1. Consciência Como aumentar a consci- ciência sobre os produ- tos e serviços da nossa empresa?	2. Avaliação Como é que ajudamos os clientes a avaliar a Pro- posta de Valor da nossa organização?	3. Aquisição Como é que permitimos aos clientes a aquisição de produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como é que entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como é que proporcionam o apoio pós-venda aos clientes?
	Lajas próprias					
	Lejas de parceiros					
	Gratuita					

Figura 39 - Fases do Canal

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p.27

Nos canais de distribuição existem conexões que se estabelecem com o cliente. Estas conexões estão divididas em ciclo de consumo do cliente que se processa em quatro etapas: A consciencialização e conhecimento do produto e de todas as suas especificações; A avaliação que é uma fase de comparação com outros produtos, de forma a compreender qual deles será o mais indicado, dadas as necessidades a

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

satisfazer; a compra onde já foi realizada a tomada de decisão; o atendimento pós-compra, que pode passar por atendimento nas lojas ou assistência técnica. É ainda importante ter em conta as estratégias a implementar no canal, bem como os conflitos que podem surgir dada a utilização de diversos canais simultaneamente que se possam tornar concorrentes (Osterwalder, 2004).

Os **canais de distribuição** estabelecem como uma organização se comunica com seus segmentos de clientes pré-identificados e são o caminho para entregar as propostas de valor ao cliente. São, portanto, ponto essencial na experiência do cliente (Pereira, 2019).

4.1.5 Relação com os Clientes

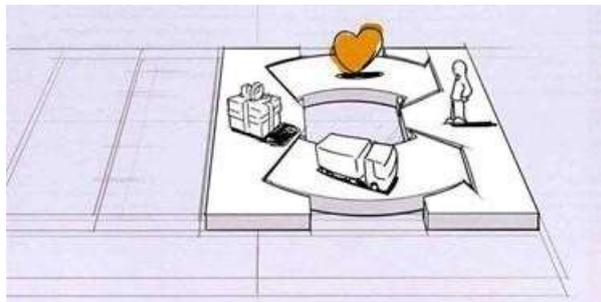


Figura 40 - Relação com os Clientes

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 28

- Que tipo de relação é que cada um dos nossos Segmentos de Clientes espera que estabeleçamos ou mantenhamos com eles?
- Quais é que nós estabelecemos?
- São muito onerosas?
- Como é que se integram com o resto do nosso modelo de negócio?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 21)

A proposta de valor está diretamente ligada ao relacionamento com o cliente, que trabalha através de mecanismos que são geridos através dos canais até chegarem ao cliente. Os canais têm como elemento os *links* que definem estratégias de como chegar aos clientes, que são definidos por critérios específicos de escolha e devem ser respeitados para que o consumidor seja atingido e o produto de determinada marca seja escolhido em detrimento de qualquer outro da concorrência (Osterwalder, 2004).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Este Bloco Constitutivo descreve as relações que a empresa estabelece com os diferentes segmentos de clientes, que podem ser movidas pelas seguintes motivações: Aquisição de Clientes, Retenção de Clientes e Aumento de Vendas. As Relações com Clientes podem ser de várias categorias, as quais podem coexistir num mesmo segmento de clientes, **tabela 12**:

Tabela 12 - Relações com Clientes - Categorias

Assistência Pessoal	Baseada na interação humana, no decurso do processo de venda ou pós-venda. A interação pode ser presencial ou através de um outro meio.
Assistência Pessoal Dedicada	Envolve a dedicação de um colaborador específico da empresa a um cliente individual.
Self-Service	Não há relação direta com os clientes, contudo a empresa assegura os meios para que os clientes se ajudem a si próprios.
Serviços Automatizados	Combinam o autosserviço com processos automatizados como por exemplo perfis <i>online</i> pessoais.
Comunidades	A empresa usa comunidades de utilizadores para se envolver mais com os clientes e potenciais clientes e facilita as ligações entre membros da comunidade
Cocriação	A empresa incentiva a criação de valor por parte dos clientes, designadamente na conceção de produtos.

Fonte: Adaptado (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Essa construção irá determinar a natureza de cada um dos relacionamentos e causará um grande impacto na experiência geral do cliente e, conseqüentemente, em seu grau de satisfação e fidelização com a marca. (Pereira, 2019).

O relacionamento com cliente é um dos blocos centrais do Modelo de Negócio, já que significar o sucesso ou a ruína da empresa.

4.1.6 Fluxos de Rendimento

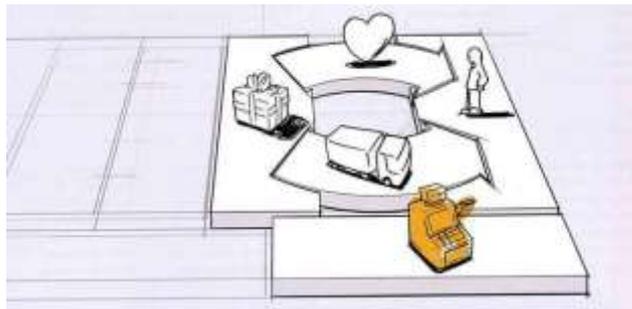


Figura 41 - Fluxos de Rendimento

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 30

- Por que valores estão os nossos clientes realmente dispostos a pagar?
- Estão a pagar pelo quê agora?
- Como é que estão a pagar?
- Como é que prefeririam pagar?
- Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o rendimento global?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 31)

As receitas estão diretamente ligadas à proposta de valor devido à necessidade de fixação de preços da oferta e também aos clientes através dos critérios de escolha dos clientes. Desta forma já se verifica a ligação entre três dos blocos apresentados. Os produtos estão inicialmente ligados à interface com o cliente e depois aos aspetos financeiros (Osterwalder, 2004).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), mencionam algumas formas de gerar Fluxos de Rendimento nas organizações, **figura 44**.

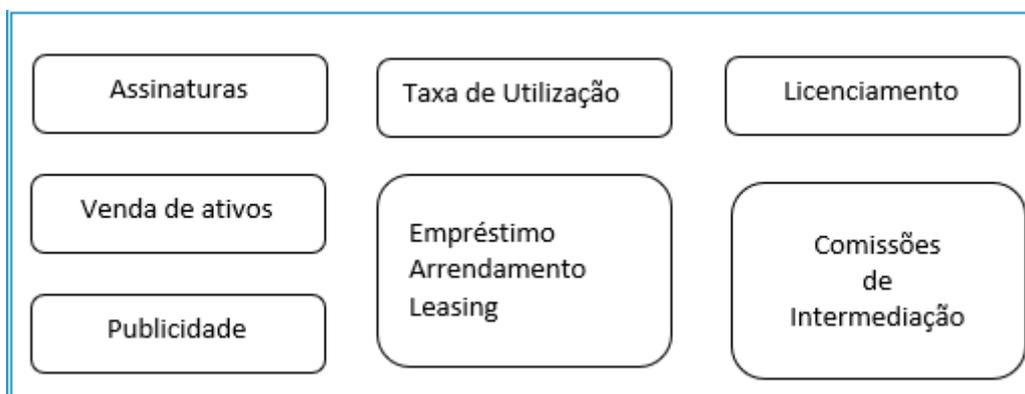


Figura 42 - Fluxos de Rendimento nas Organizações

Fonte: Adaptado (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Os Fluxos de Rendimento são o resultado das Propostas de Valor oferecidas com sucesso aos clientes. Este bloco representa o rendimento que uma empresa consegue obter, a partir de cada Segmento de Clientes. É importante definir como e quanto os clientes terão que pagar pelos benefícios que a empresa oferece. Cada Fluxo de Rendimento pode ter mecanismos de formação de preços distintos, **tabela 13**.

Tabela 13 - Mecanismos de Preços

Preços Fixos	Fixação Dinâmica dos Preços
Os preços predefinidos são baseados em variáveis estáticas	Os preços variam dependendo das condições do mercado
Lista de Preços - Preços fixos para produtos individuais, serviços ou outras propostas de valor	Negociação - O preço é negociado entre duas ou mais partes, dependendo do poder negocial ou das capacidades de negociação.
Dependente das características do produto - O preço depende do tipo e características do Semento de Clientes	Gestão de Rendimento - O preço depende do inventário e da altura da aquisição (normalmente utilizado para recursos perecíveis tais como quartos de hotel ou lugares num avião).
Dependente do Segmento de Clientes - o preço depende do tipo e características do segmento de clientes.	Mercado em Tempo Real - O preço é estabelecido dinamicamente com base na oferta e na procura
Dependente do volume - o preço depende da quantidade comprada	Leilão - O preço é determinado pelo resultado de uma licitação competitiva

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 33

4.1.7 Recursos-chave

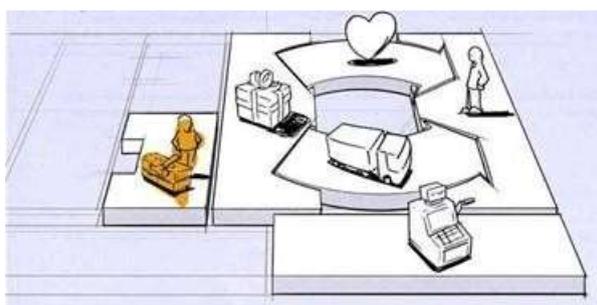


Figura 43 - Recursos-Chave

Fonte: Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34

- De que Recursos-chave é que as nossas Propostas de Valor necessitam?
- Quais os Canais de Distribuição?
- Quais as Relações com os Clientes?
- Quais os Fluxos de Rendimento?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 35)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Qualquer negócio necessita de Recursos-Chave, para criar e desenvolver a sua Proposta de Valor, de forma a captar e fidelizar os seus clientes, e com isso obter rendimentos capazes de manter a empresa no mercado.

Os Recursos são categorizados por Osterwalder e Pigneur (2010) da seguinte forma, Tabela 14:

Tabela 14 - Classificação dos Recursos

Recursos-Chave	
Tipos de Recursos	Característica
Recursos Físicos	Instalações, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, sistemas de pontos de venda e redes de distribuição.
Recursos Intelectuais	Marcas, competências, exclusivas, patentes, direitos de autor, parcerias e bases de dados de clientes.
Recursos Humanos	O capital humano é importante em todas as empresas, mas pode ser crítico em determinados modelos de negócio.
Recursos Financeiros	Dinheiro, linhas de crédito ou reserva de stock <i>option</i> .

Fonte: Adaptado (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Já Bourbon & Lamas (2021), referem que a criatividade é um recurso da empresa, que está interligado com as características do ser humano, o que faz que os recursos humanos de uma organização sejam um recurso, daí a importância de reter e captar talentos. Isto permite-nos concluir que, ainda que a empresa seja detentora de alta tecnologia, os recursos humanos são extremamente necessários na execução das atividades chave.

Os recursos-chave são principais ativos que a empresa requer para entregar o produto final ao cliente e, por norma, são diferentes dos utilizados pelos seus concorrentes. Eles definem, portanto, que tipo de materiais, equipamentos e recursos humanos são necessários para criar a proposta de valor (Pereira, 2019). “Sem bons recursos-chave é difícil executar as atividades-chave”, Bourbon & Lamas (2021).

4.1.8 Atividades-Chave

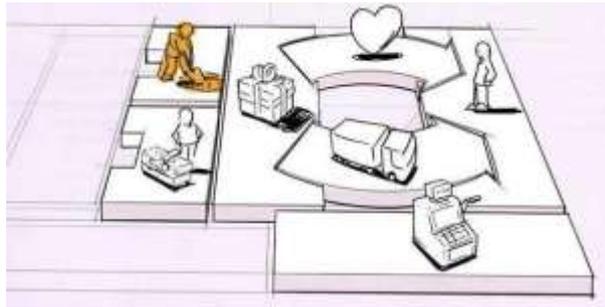


Figura 44 - Atividades-Chave

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 36

- Que Atividades-chave são exigidas pela nossa Proposta de Valor?
- Quais os Canais de Distribuição?
- Quais as Relações com os Clientes?
- Quais os Fluxos de Rendimento?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 37)

As atividades-chave descrevem as ações mais importantes que uma empresa deve executar para que seu Modelo de Negócios funcione. Ou seja, um negócio só consegue manter-se operacional se as atividades-chave operar.

Tal como os Recursos, as Atividades-Chave são necessárias para a empresa criar e disponibilizar a sua Proposta de Valor aos seus clientes.

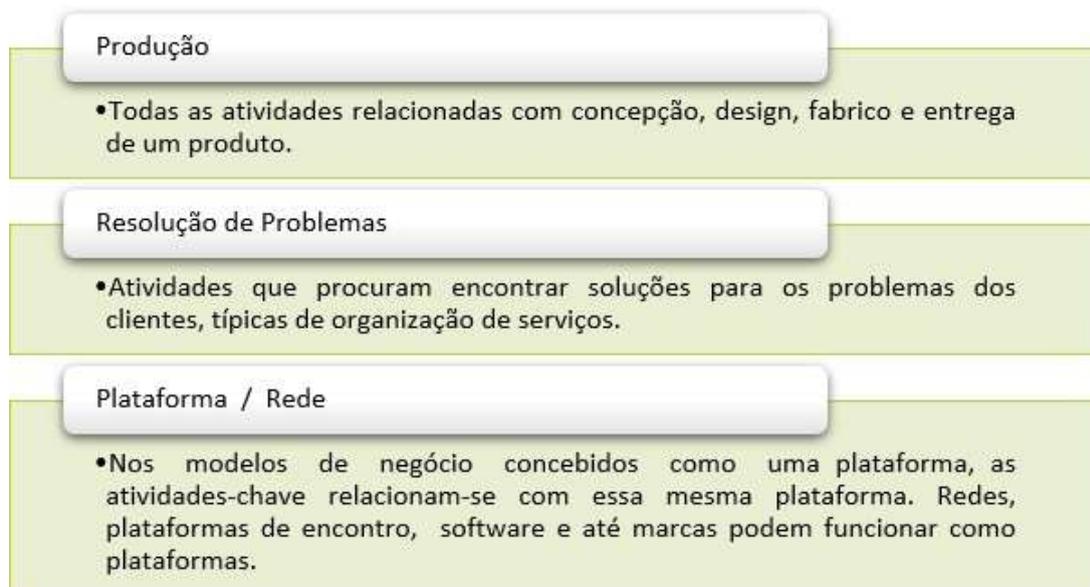


Figura 45 - Caracterização das Atividades-Chave

Fonte: Adaptado (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

4.1.9 Parceiros-Chave

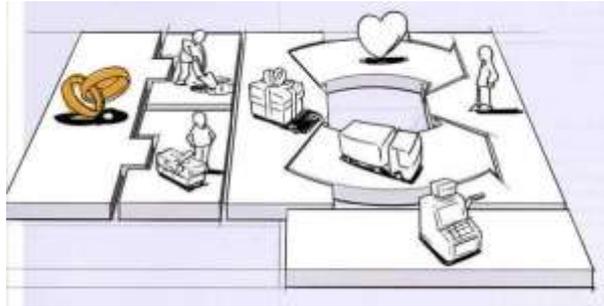


Figura 46 - Parceiros – Chave

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 38

- Quais são os nossos Parceiros-Chave?
- Quem são os nossos fornecedores-chave?
- Que Recursos-chave estamos a adquirir aos nossos parceiros?
- Que Atividades-chave é que os parceiros realizam?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 39)

Este bloco descreve a rede de fornecedores e parceiros essenciais para o funcionamento do modelo de negócio, não só viável, mas eficiente. Podem distinguir-se quatro tipos diferentes de parcerias, **Figura 47**:



Figura 47 - Tipos de Parcerias

Fonte: Adaptado (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

As cadeias de valor formam um sistema de valor sequencialmente vinculado de fornecedores, parceiros e clientes (Fjeldstad & Snow, 2018).

Já Osterwalder & Pigneur (2010), apontam três tipos de motivações que levam as empresas a estabelecer parcerias:

Tabela 15 - Tipos de Motivação

Otimização e Economias de Escala	Visa otimizar a afetação de recursos e atividades.
Redução de Risco e Incerteza	Estas parcerias podem reduzir o risco em ambientes muito competitivos caracterizados pela incerteza.
Aquisição de Recursos e Atividades Específicas	Estas parcerias permitem às empresas apoiar-se noutras empresas para obter atividades e recursos tais como conhecimento, licenças ou acesso a clientes.

Fonte: Adaptado (Osterwalder & Pigneur, 2010)

As parcerias são desenvolvidas por diversas razões, desde otimizar os Modelos de Negócios, reduzir riscos ou adquirir recursos. Elas têm-se tornado peça fundamental entre os demais elementos (Pereira, 2019).

O ecossistema de negócios geralmente está vinculado ao modelo de negócios da empresa por meio do alinhamento de clientes, parceiros ou fornecedores, que ocorre em torno do codesenvolvimento de uma proposta de valor para a qual diferentes atores do ecossistema podem contribuir (Snihur & Bocken, 2022).

O componente de captura de valor de um modelo de negócios deve encontrar um equilíbrio aceitável entre os lucros da empresa focal e a lucratividade dos parceiros do ecossistema da empresa (Teece & Linden, 2017).

Os efeitos potencialmente desastrosos de uma falha na conexão com os parceiros do ecossistema, são refletidos no desempenho operacional da organização, dando origem a perdas e eficiência (Teece & Linden, 2017).

Muitas novas empresas optam por dar início a suas operações estabelecendo parcerias que lhes dão acesso aos recursos ou processos necessários, mas que ainda não são capazes de possuir (Pereira, 2019).

4.1.10 Estrutura de Custos

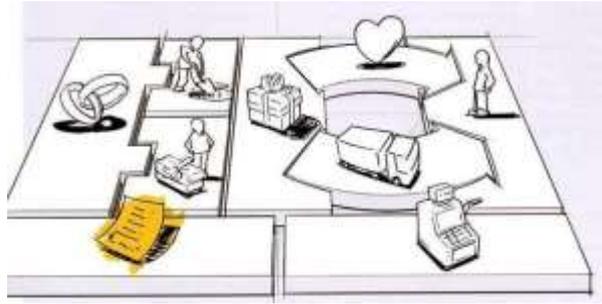


Figura 48 - Estrutura de Custos

Fonte: Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 40

- Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?
- Quais são os Recursos-chave mais caros?
- Quais são as Atividades-chave mais caras?

(Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 41)

Este bloco descreve os principais custos em que a empresa incide para colocar em prática um determinado modelo de negócio, reunindo os custos mais relevantes envolvidos em toda operação, desde o seu início.

Criar uma proposta de valor, manter o relacionamento com o cliente e desenvolver uma fonte de receita, gere custos. Alguns modelos de negócio são mais dependentes dos custos do que outros. Em que podemos distinguir entre duas classes genéricas, Figura 49:

Modelos de negócio movidos pelos custos, centrados na minimização dos custos em todos os aspetos possíveis.

Modelos de negócio movidos pelo valor são centrados na criação de valor, normalmente assentes em propostas de elevada qualidade.

Figura 49 – Classes

Fonte: Adaptado (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

As estruturas de custos podem ter as seguintes características, **Tabela 16**:

Tabela 16 - Estrutura de Custos

Estrutura de Custos	
Custos Fixos	Independentemente do volume de bens e serviços produzidos.
Custos Variáveis	Variam proporcionalmente com o volume produzido.
Economias de Escala	Economias de escala – Vantagens de custo à medida que a produção aumenta.
Economias de âmbito	Vantagens de custo resultantes do âmbito mais vasto das operações da empresa.

Fonte: Adaptado (Osterwalder & Pigneur, 2010)

É relevante ter em atenção que a estrutura de custos ser reavaliada periodicamente, em comparação com os demais blocos. Essa será a única forma de garantir a sustentabilidade de seu negócio a longo prazo (Pereira, 2019).

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

4.2 Business Model Canvas do Projeto

Parceiros-Chave	Atividades-Chave	Proposta-Valor	Relacionamento com Clientes	Segmento de Clientes
<p>1. Estabelecer parcerias com grandes distribuidores nacionais e internacionais.</p> <p>2. Mercado Local.</p> <p>3. Criar protocolos com organismos públicos ligados ao turismo.</p> <p>4. Colaboração com plataformas on-line para vendas diretas ao consumidor.</p> <p>5. Fornecedores de tecnologia agrícola.</p>	<p>1. Cultivo de mirtilo e colheita.</p> <p>2. Turismo de Experiência ao Pomar.</p> <p>3. Criação de produtos de valor agregado, compotas e cabazes.</p> <p>4. Comercialização e Marketing.</p> <p>5. Gestão da loja on-line.</p>	<p>1. Mirtilos em fresco e de alta qualidade.</p> <p>2. Personalização de pedidos.</p> <p>3. Produtos de valor agregado, como compotas, derivados e cabazes.</p> <p>4. Vendas diretas ao consumidor.</p> <p>5. Turismo de Experiência.</p> <p>6. E-commerce.</p> <p>7. Cultivo sustentável e responsável.</p> <p>8. Certificação de origem e qualidade.</p>	<p>1. Entregas de encomendas dentro do prazo.</p> <p>2. Frescura e qualidade do produto.</p> <p>3. Contato direto com os clientes.</p> <p>4. Atendimento de excelência e personalizado.</p> <p>5. Fornecer recursos educacionais sobre o cultivo de mirtilo e práticas agrícolas.</p> <p>6. Serviço após-venda.</p>	<p>1. Cooperativas internacionais.</p> <p>2. Distribuidores nacionais.</p> <p>3. Frutarias e supermercados.</p> <p>4. Consumidores que procuram uma experiência única e divertida.</p> <p>5. Organismos públicos.</p>
	Recursos-Chave		Canais	
	<p>1. Terreno para plantação.</p> <p>2. Plantas de Mirtilo.</p> <p>3. Escritório para gerir o projeto.</p> <p>4. Sistema de rega.</p> <p>5. Câmaras de refrigeração.</p> <p>6. Viatura de transporte.</p> <p>7. Armazém.</p> <p>8. Website</p>		<p>1. Presença em feiras nacionais e internacionais de agricultura e pequenos frutos.</p> <p>2. Deslocação da administração a países estrangeiros a fim de estabelecer relações com diversas cooperativas.</p> <p>3. Plataformas digitais para venda direta a consumidores.</p>	
Estrutura de Custos		Fontes de Receita		
<p>1. Despesas associadas ao cultivo e à colheita de mirtilos.</p> <p>2. Equipamentos e materiais para processar mirtilos e criar produtos de valor agregado.</p> <p>3. Despesas de representação em feiras nacionais e internacionais.</p> <p>4. Despesas de marketing e publicidade.</p> <p>5. Custos relacionados com a manutenção de uma loja online.</p> <p>6. Custos de comercialização.</p>		<p>1. As receitas serão obtidas e calculadas com base nas colheitas obtidas da produção dos 5 hectares.</p> <p>2. Turismo de Experiência, visitas guiadas ao pomar, workshops e colheita.</p> <p>3. Compotas e derivados, parcerias gastronómicas.</p>		

5 PLANO DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Apresenta-se de seguida o plano económico e financeiro, do cultivo de Mirtilos para cinco hectares, foi utilizado uma folha de cálculo do programa FINICIA Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). É uma ferramenta que permite avaliar projetos de investimento e possibilita aos empreendedores e às empresas em geral avaliar e testar a rentabilidade de novos investimentos com as opções para previsão a 5 anos e 10 anos

Para tal, proceder-se-á à análise das previsões económico-financeiras de 2023 a 2028, e serão indicados alguns pressupostos com base em dados recolhidos justos dos produtores já implementados no mercado e da pesquisa realizada ao longo da elaboração deste trabalho.

As previsões compreendem entre o ano de 2023 a 2028, em que os investimentos e o arranque da atividade começam em 2023. No entanto a produção de mirtilos, turismo de experiência e as compotas e derivados, apenas começam a sua comercialização em 2024.

Os pressupostos têm como base a recolha de informação junto dos produtores já implementados no mercado e das diversas pesquisas, como os mais prováveis para este projeto.

5.1 Pressupostos

- Início de atividade 2023
- Vendas do Fruto: 40.000 kg no 1º ano e com taxa de crescimento de 45% no segundo ano, sendo 60% no terceiro e 2% nos anos seguintes.
- Prazo médio de recebimentos: 1 mês (considerada uma média entre as vendas B2C com recebimento imediato e as vendas B2B com recebimentos até 2 meses).
- Prazo médio de pagamento (PMP) a fornecedores: 1 mês
- Prazo médio de pagamentos (FSE): 1 mês
- Prazo médio de pagamento do IVA: 2 meses
- Prazo médio de pagamento da Segurança Social e IRS retido: 1 mês
- Outros gastos e perdas operacionais: 1% do Volume de Negócios

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Taxas de Iva:
 - Seguros: 0%
 - Restantes FSE 23%
- Taxas Segurança Social: o por conta da Entidade Patronal 23,75% o por conta do Trabalhador: 11%
- Taxa Fundo Perdido: 0,075%
- Taxa sujeita a reembolso: 0,925%
- Taxa média de retenção na fonte de IRS (trabalhador dependente): 10%
- Taxa reduzida de IRC: 17%
- Taxa normal de IRC: 21%
- Derrama: 1,50%
- Taxa de juro anual nominal do empréstimo (MLP): 5%
- Taxa de juro anual nominal do empréstimo (CP): 4%
- IS sobre o capital: 0,5%
- Custos de emissão: 0,1%
- Imposto selo sobre os juros: 4%
- Taxa de juro isenta de risco (yield implícita nas OT a 10 anos): 0%
- Prémio de risco de mercado acionista: 8%
- Beta unlevered: 1,5
- Prémio de risco dimensão: 0%
- Taxa de inflação prevista: 5,50% (ano 2023); 3,20% (ano 2024); 2,1% (anos seguintes)
- As depreciações são calculadas pelo método das quotas constantes e as taxas de acordo com o Decreto Regulamentar nº 25/2009.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.2 Plano de Investimento

Tabela 17 - Plano de Investimento

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	Taxas de Depreciação
Ativos Fixos tangíveis						
Edifícios e outras construções						
Telheiro	5 000					10,00%
Furo de Água	3 000					10,00%
Armazém, escritório "Contentor"	15 000					10,00%
Equipamento básico						
Câmara frigorífica	3 000					10,00%
Depósito de água 10000 Lts	2 700					10,00%
Plantas	20 000					20,00%
Sistema de rega	29 000					20,00%
Substrato	15 000					
Tela anti-erva	10 000					10,00%
Vaso	25 000					10,00%
Equipamento transporte						
Via tura de mercadorias "Frio"	19 000					25,00%
Equipamento administrativo						
Computador portátil	650				650	25,00%
Multifunções	150					25,00%
Secretária e Cadeira	350					12,50%
Armário	650					12,50%
Telemóvel	400					25,00%
Sistema de Internet sem Fios	30					25,00%
Ferramenta e Utensílio						
Ferramentas agrícolas	1750				500	25,00%
Ativos intangíveis						
Registos e Licenças						
Certificação	1500					33,33%
Programas de computador						
Programas de computador	1000	100	100	100	1150	33,33%
Subtotal ativos fixos tangíveis e ativos intangíveis	153 180	100	100	100	1150	
Imposto sobre o valor acrescentado	35 231	23	23	23	265	
Necessidades de Fundo de Maneio	1 589					
Total	190 000	123	123	123	1414,5	

Nota: As depreciações são calculadas pelo método de quotas constantes e as taxas são de acordo com o DR n° 25/2009

Para a implementação deste projeto do cultivo de Mirtilos em vaso para cinco hectares, prevê-se um investimento inicial no valor de €190.000,00, que além de obras de remodelação e adaptação do terreno, um furo de água, aquisição do equipamento de produção, uma viatura de transporte e aquisição de equipamento administrativo.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.3 Plano de Financiamento

Tabela 18 - Estrutura de Capital

Rúbrica de Financiamento	Valor	%
Capital Realizado	50.000	26
Empréstimo Bancário	65.000	34
Apoios PDR 2020	75.000	40

O investimento deste projeto será financiado em 26% por capital próprio.

Conforme a tabela 18 o financiamento bancário representa 34% do investimento inicial da implementação do cultivo de Mirtilos.

Os apoios do programa de desenvolvimento rural, está relacionado com a submissão deste projeto no âmbito dos apoios financeiros a fundo perdido, tendo sido considerado 40% do investimento

Já o empréstimo de 65.000€ por um prazo de 5 anos, terá uma taxa de custos de emissão de 0,1%, com uma taxa anual nominal de médio e longo prazo de 5% e de curto prazo de 4%. O imposto de selo sobre o capital será pago à taxa de 0,5%. Será amortizado por 60 prestações constantes, com vencimento postecipado e valor mensal de 1.227€ a iniciar em janeiro de 2024. A tabela seguinte contém dados sobre o empréstimo bancário.

Tabela 19 - Mapa de Dívida por Empréstimo Bancário

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Capital em Dívida (m.l.p.)	53.264	40.927	27.960	14.329		
Capital em Dívida (c.p.)	11.736	12.337	12.967	13.631	14.329	
Gastos de Financiamento		3.733	2.208	1.806	1.145	456
Reembolsos		11.736	12.337	12.967	13.631	14.329

5.4 Volume de Negócios

Os pressupostos encontrados para o volume de negócios, tem como fundamento as empresas entrevistadas e empresas a atuar no mercado nacional e concorrentes no cultivo de Mirtilos. Dos valores inicialmente instruídos aos valores apresentados foram levados em consideração inúmeras pesquisas e entrevistas realizadas a empresas implementadas no mercado, já com mais de oito anos de atividade, e analisada a capacidade de produção em virtude da técnica utilizar.

O volume de negócios terá três fontes de rendimentos:

- i. Venda da Fruta em Fresco
- ii. Turismo de Experiência
- iii. Compotas e Derivados

Na estrutura da segmentação do volume de vendas, foi considerado 80% da produção será vendida a Cooperativas e Distribuidores, e os restantes 20% ao consumidor final, através de venda direta e e-commerce.

Sobre o valor do quilo da Fruta, está previsto uma diferenciação sobre a comercialização B2C e B2B, conforme a tabela 20, em virtude das quantidades adquiridas.

Foram consideradas as seguintes taxas de crescimento 45% para 2025, 60% para 2026 e 2% para os anos seguintes sem grande oscilação em virtude da capacidade instalada do pomar.

Com a capacidade instalada do pomar próximo das 100.000 toneladas, terá capacidade para responder às previsões das vendas até 2026, sendo necessário reavaliar nessa altura a capacidade de produção face à procura de mercado. O preço está alinhado com os valores praticados por produtores nacionais e distribuidores estrangeiros.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Tabela 20 - Pressupostos Vendas de Mirtilos em Fresco

Mercado Interno + Mercado Externo	2024	2025	2026	2027	2028
Fruta em Fresco - Kg					
B2C	5 000	7 250	11 600	11 832	12 069
tx de cresc.		45%	60%	2%	2%
B2B	10 000	15 000	24 000	24 480	24 970
tx de cresc.		45%	60%	2%	2%
B2C - Mercado Externo	20	29	46,4	47,33	48,27
tx de cresc.		45%	60%	2%	2%
B2B - Mercado Externo	25 000	36250	58 000	59 160	60 343
tx de cresc.		45%	60%	2%	2%
Fruta em Fresco - Preço de Venda Kg					
B2C	7	7	7,5	8	8,5
tx de cresc.		0%	7%	6%	6%
B2B	5	5,05	5,15	5,25	5,35
tx de cresc.		1%	2%	2%	2%
B2C - Mercado Externo	8	8,5	9	9,5	10
tx de cresc.		6%	6%	6%	6%
B2B - Mercado Externo	5,25	5,4	5,5	5,6	5,7
tx de cresc.		2%	2%	2%	2%

Relativamente ao turismo de exploração, pretende-se que seja realizada uma visita guiada ao pomar, em que é realizado workshop sobre a produção de mirtilo, experiência de colheita e a degustação de mirtilos e compotas caseiras.

Num total de 60 experiências no 1º ano, com o objetivo de incrementar esta fonte de rendimento. O preço de venda será igual tanto para o mercado interno como para o mercado externo, que será realizada parcerias com entidades de forma a promover os eventos, está previsto o preço mais baixo para crianças até 12 anos.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Tabela 21 - Pressupostos Vendas de Turismo de Experiência

Mercado Interno + Externo	2024	2025	2026	2027	2028
Serviços - Turismo de Experiência					
Visita Pomar Pack Adulto	50	70	112	179	305
tx de cresc.		40%	60%	60%	70%
Visita Pomar Pack Criança	10	14	24	48	96
tx de cresc.		40%	70%	100%	100%
Turismo de Experiência - Preço Unitário					
Visita Pomar Pack Adulto	35,00	35,00	36,05	37,85	39,75
tx de cresc.		0%	3%	5%	5%
Visita Pomar Pack Criança	20,00	20,00	21,00	22,05	23,15
tx de cresc.		0%	5%	5%	5%

A última fonte de receita temos as Compotas e Derivados, pretende-se que sejam efetuadas parcerias com empresas típicas da gastronomia em Portugal, de forma que se possa criar cabazes em conjugação com o fruto, em que o preço descrito na tabela 22 é uma previsão da média.

Tabela 22 - Pressupostos Vendas de Compotas e Derivados

Mercado Interno + Externo	2024	2025	2026	2027	2028
Mercadorias - Compotas e Derivados					
Compotas e Derivados	500	600	720	828	952
tx de cresc.		20%	20%	15%	15%
Compotas e Derivados - Mercado Extern	350	420	504	580	667
tx de cresc.		20%	20%	15%	10%
Compotas e Derivados - Preço Unitário					
Mercado Interno	35,00	35,88	36,77	37,51	38,26
tx de cresc.		2,5%	2,5%	2,0%	2,5%
Mercado Externo	40,00	41,00	42,03	42,87	43,72
tx de cresc.		2,5%	2,5%	2,0%	2,0%

Relativamente aos preços dos anos seguintes, irão crescer de acordo com os pressupostos macroeconómicos.

Tabela 23 - Pressupostos Macroeconómicos

	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Inflação	5,5%	3,2%	2,1%	2,1%	2,1%
Índice de crescimento de preços	105,500	108,876	103,237	101,187	99,126

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Em resumo, na tabela 24 verifica-se um aumento constante do volume de negócios e com uma previsão em 2026 de mais meio milhão de Euros.

Tabela 24 - Volume de Negócios

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028
Prestação de Serviços					
Turismo de Experiência	1 950	2 730	4 542	7 834	14 346
Vendas de Mercadorias					
Compotas e Derivados	31 500	38 748	47 658	55 923	65 585
Vendas de Produtos					
B2C	35 160	50 997	87 418	95 106	103 066
B2B	181 250	269 869	440 402	458 121	476 504
Volume de Negócios	249 860	362 344	580 020	616 984	659 501

Graficamente verifica-se o peso natural das vendas do Mirtilo em Fresco.

Gráfico 1 - Vendas por Produto



Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.5 Fornecimento e Serviços Externos

No que diz respeito a fornecimento e serviços externos, estão relacionados aos gastos de manutenção, sustentação e distribuição. Foram previstos gastos mensais, fixos e variáveis, inerentes ao projeto, uns de acordo com a taxa de inflação, outros consoante as variações das vendas. Estes gastos apresentam-se na tabela seguinte:

Tabela 25 - Custos Fornecimentos e Serviços Externos

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Tx IVA	Observações
Subcontratos	1000	6533	6670	6810	6953	7099	23%	Expedição Correios + IT + Marketing .
Serviços especializados								
Trabalhos especializados	500	2090	2134	2179	2225	2272	23%	2.000 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Publicidade e Propaganda	79	327	333	340	348	355	23%	2% VN 1º ano, 1% VN nos restantes anos.
Vigilância e Segurança	47	196	200	204	209	213	23%	200,00 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Honorários	8479	35000	35735	36486	37252	38034	23%	35.000 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Comissões	264	1089	1112	1135	1159	1183	23%	1.000 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Conservação e Reparação	264	1089	1112	1135	1159	1183	23%	1.000 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Materiais								
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	1750	392	400	409	417	426	23%	1º ano maior investimento.
Livros e Documentação Técnica	150	163	167	170	174	177	23%	150 € anuais atualizados à taxa de inflação.
Material de Escritório	200	218	222	227	232	237	23%	200 € anuais atualizados à taxa de inflação.
Artigos para Oferta		327	333	340	348	355	23%	300 € anuais atualizados à taxa de inflação.
Energia e Fluidos								
Electricidade	80	1045	1067	1090	1112	1136	23%	80 € mensais atualizados à taxa de crescimento.
Combustíveis	1350	5879	6003	6129	6258	6389	23%	450 € mensais atualizados à taxa de crescimento.
Deslocações, Estadas e Transportes								
Deslocações e Estadas	396	1633	1667	1702	1738	1775	23%	1.500 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Transportes de Mercadorias	198	817	834	851	869	887	23%	750 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Serviços Diversos								
Rendas e Alugueres	1583	6533	6670	6810	6953	7099	0%	6.000€ anuais atualizados à taxa de inflação.
Comunicação	264	1089	1112	1135	1159	1183	23%	1.000 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Seguros	264	1089	1112	1135	1159	1183	0%	1.000 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Contencioso e Notariado	92	381	389	397	405	414	23%	350 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Despesas de Representação	396	1633	1667	1702	1738	1775	23%	1.500 € anuais atualizados à taxa de crescimento.
Limpeza, Higiene e Conforto	90	392	400	409	417	426	23%	30 € mensais atualizados à taxa de crescimento.
Outros Serviços								
Outros Serviços FSE	178	2178	2223	2270	2318	2366	23%	2.000€ anuais atualizados à taxa de crescimento.

Os gastos com subcontratação foram definidos da seguinte forma:

- 45% para serviços de IT
- 25% para serviços de Marketing
- 15% para expedições das vendas online
- 10% Contabilidade
- 5% Outros subcontratos que venham a ser necessários

Relativamente de FSE - serviços especializados, os honorários representam 50% dos custos, em que está relacionado com a colheita do fruto e poda.

Na rubrica, Outros FSE, incluem-se gastos com coletes, fardas e custo da adubação, outros gastos não enunciados, mas que eventualmente possam vir a surgir.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.6 Gastos com Pessoal

De acordo com o código do trabalho, os custos associados a salários, representam 14 pagamentos, 12 dos quais mensais, 1 de subsídio de férias e 1 subsídio de Natal.

O subsídio de refeição, conforme a Portaria n.º 107-A/2023 de 18 de abril de 2023, não está sujeito a retenção na fonte, uma vez que não ultrapassa o limite de 6,00€, sendo pagos onze meses no ano, dado que no mês de férias dos colaboradores não há lugar a pagamento. Para o seguro de acidentes pessoal, cada colaborador descontará 1% do ordenado. Quanto à medicina do trabalho e higiene e segurança no trabalho as taxas sobre as remunerações serão de 0,50%.

Estando previsto na época da colheita e da poda, recorrer à prestação de serviços externa, dada a necessidade de trabalho manual.

Tabela 26 - Previsões de Gastos com Pessoal

	2023	2024	2025	2026	2027
Quadro de pessoal - Nº de trabalhadores					
Órgãos sociais:					
Adm inistração/Gerentes	1	1	1	1	1
Pessoal:					
Área Financeira e Adm inistrativa		1	1	1	1
Agricultor		1	1	1	1
Remunerações Base Mensais					
Órgãos sociais:					
Adm inistração/Gerentes	1 500	1 570	1 610	1 635	1 672
Pessoal:					
Área Financeira e Adm inistrativa		850	890	910	929
Agricultor		850	890	910	929
Número de meses de remunerações	14	14	14	14	14
Subsídio de alimentação diário	6	6	6	6	6
Nº de dias subsídio de alimentação	22	22	22	22	22
Outras remunerações anuais	100	1 562	1 595	1 627	1 659
Seguro de acidente de trabalho (% das remunerações)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Medicina do Trabalho (% das remunerações)	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Segurança e higiene no trabalho (% das remunerações)	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

A nível fiscal, a empresa suporta sobre a remuneração dos funcionários 23,75% para a segurança social e o trabalhador contribui com 11% do respetivo salário. O fundo de compensação salarial (sujeito a reembolso) e o fundo de garantia salarial (a fundo perdido) serão calculados à taxa de 0,925% e 0,075% sobre os salários.

Tabela 27 – Taxas Segurança Social e Fundos

Descrição	Taxa
Taxas Segurança Social	
Orgão Sociais:	
Entidade patronal	23,75%
Trabalhador	11,00%
Pessoal:	
Entidade patronal	23,75%
Trabalhador	11,00%
Taxa FGCT (fundo perdido)	0,075%
Taxa média de retenção na fonte de IRS (trabalho dependente)	10,00%

Para as remunerações líquidas calculadas, somam-se os salários e subsídios de refeição, deduzem-se as contribuições de 11% devidas pelo trabalhador e o IRS retido. Os gastos totais com pessoal previsto apresentam-se na tabela seguinte:

Tabela 28 - Previsão de Gastos Totais com Pessoal

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027
Remuneração base					
Orgãos Sociais	5.250	21.609	22.063	22.504	22.954
Pessoal		12.245	12.502	12.752	13.007
Outras Remunerações					
Orgãos Sociais	246	1.013	1.034	1.054	1.076
Pessoal		550	561	572	583
Encargos sobre as remunerações					
Orgãos Sociais	1.305	5.373	5.485	5.595	5.707
Pessoal		5.947	6.072	6.193	6.317
FGCT	4	36	36	37	38
Subsídio de alimentação	315	4.473	4.567	4.456	4.545
Seguros de acidentes de trabalho	55	477	487	496	506
Medicina no trabalho	30	370	378	386	393
Segurança e higiene no trabalho	30	370	378	386	393
Gastos com o pessoal	7.265	65.078	66.444	67.570	68.922
Retenções de imposto sobre o rendimento (trab. Dependente)	550	4.766	4.866	4.964	5.063
Contribuição para a segurança social (Entidade Patronal)	1.305	11.320	11.557	11.788	12.024
Contribuição para a segurança social (Trabalhadores)	605	5.243	5.353	5.460	5.569
FCT	30	370	378	386	393
Valores a pagar a órgãos sociais e pessoal	1.100	1.100	1.200	1.250	1.300
Valores a pagar a terceiros (exceto Estado)	900	911	924	943	962

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.7 Outros Gastos e Perdas Operacionais

Estima-se que 1% sobre o volume de negócios, será para outros gastos e perdas operacionais, com o objetivo de complementar gastos que não tenham sido considerados noutras rubricas mencionadas.

Tabela 29 - Outros Gastos e Perdas Operacionais

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028
Volume de Negócios	249.860	362.344	580.020	616.984	659.501
OGPO em % do Volume de negócios	1%	1%	1%	1%	1%
Outros Gastos e Perdas Operacionais	2.499	3.623	5.800	6.170	6.595

5.8 Estado e outros entes públicos

Apresenta-se tabela das contas do estado de acordo com as taxas aplicáveis já indicadas nos pressupostos.

Tabela 30 - Contas Previsionais do Estado

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Imposto de valor acrescentado:						
IVA liquidado		20.678	28.792	43.675	47.858	53.158
IVA dedutível	38.878	24.207	26.512	32.120	33.750	35.872
IVA apuramento	(38.878)	(3.529)	2.280	11.555	14.108	17.286
IVA recuperar	38.878	3.529	0	0	0	0
IVA pagar	0	0	0	11.555	14.108	17.286
Si Estado IVA		0	0	392	1.938	2.364
Sf Estado IVA	(38.878)	(3.529)	380	1.926	2.351	2.881
Valores a pagar ao Estado de IVA	0	0	1.959	9.690	11.819	14.469
Contribuições para a segurança social:						
Contribuições para a segurança social	1.910	16.562	16.910	17.248	17.593	17.945
Si Estado Seg. Social		1.091	1.091	2.366	2.416	2.464
Sf Estado Seg. Social	819	2.366	2.416	2.464	2.513	2.563
Valores a pagar ao Estado de Seg. Social	1.091	14.196	14.494	14.784	15.080	15.382
Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares						
Retenções de impostos sobre o rendimento	550	4.766	4.866	4.964	5.063	5.164
Si Estado - IRS		314	681	695	709	723
Sf Estado - IRS	314	681	695	709	723	738
Valores a pagar ao Estado IRS	236	4.085	4.171	4.254	4.340	4.426

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.9 Depreciações e Amortizações

O método da linha reta será o método de depreciação utilizado e as taxas correspondem às apresentadas no ponto 5.2 no plano de investimento, e estão conforme decreto regulamentar nº 25/2009.

Tabela 31 - Evolução dos Gastos com Depreciações e Amortizações

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ativos Fixos Tangíveis						
Edifícios e outras construções	1.150	4.600	4.600	4.600	4.600	3.450
Equipamento básico	5.235	20.940	20.940	20.940	20.940	15.705
Equipamento transporte	950	3.800	3.800	3.800	3.800	2.850
Equipamento administrativo	112	446	446	446	576	465
Ferramenta e utensílio	88	350	350	350	450	363
	7.535	30.136	30.136	30.136	30.366	22.833
Ativos Intangíveis						
Registo e licenças	75	300	300	300	300	225
Progamas de computador	50	220	240	260	280	440
	125	520	540	560	580	665
Total	7.659	30.656	30.676	30.696	30.946	23.497

Conforme espectável, a evolução do ativo fixo líquido é constante ao longo dos 5 anos, sendo que, o investimento cobre o valor das depreciações.

Tabela 32 - Evolução do Ativo Fixo Líquido

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ativos Fixos Tangíveis						
Edifícios e outras construções	21.850	17.250	12.650	8.050	3.450	-
Equipamento básico	99.465	78.525	57.585	36.645	15.705	-
Equipamento transporte	18.050	14.250	10.450	6.650	2.850	-
Equipamento administrativo	2.119	1.673	1.227	781	855	390
Ferramenta e utensílio	1.663	1.313	963	613	663	300
	143.147	113.011	82.875	52.739	23.523	690
Ativos Intangíveis						
Registo e licenças	1.425	1.125	825	525	225	-
Progamas de computador	950	830	690	530	350	960
	2.375	1.955	1.515	1.055	575	960
Total	145.522	114.966	84.390	53.794	24.098	1.650

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.10 Demonstração de Resultados Previsional

Tendo em conta todos os pressupostos anteriormente enunciados, chegou-se à seguinte demonstração de resultados previsional:

Tabela 33 - Demonstração de Resultado Previsional

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e Serviços prestados	-	249.860	362.344	580.020	616.984	659.501
Subsídios à Exploração	75.000	-	-	-	-	-
Varição nos Inventários da Produção	-	5.336	2.576	5.103	626	650
CMVMC	-	-83.823	-119.509	-186.941	-199.522	-213.222
FSE	-17.622	-70.091	-71.563	-73.065	-74.600	-76.166
Gastos com o Pessoal	-7.265	-65.078	-66.444	-67.570	-68.922	-70.209
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-1.378	-1.965	-3.073	-3.280	-3.505
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-667	-964	-1.538	-1.639	-1.757
Outros Rendimentos	15.000	16.237	17.611	20.112	26.892	19.987
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	65.112	50.397	122.086	273.048	296.540	315.278
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-7.659	-30.656	-30.676	-30.696	-30.946	-23.497
EBIT (Resultado Operacional)	57.453	19.741	91.410	242.352	265.594	291.781
Juros e Gastos Similares Suportados	-3.380	-3.380	-3.380	-2.704	-2.028	-1.352
EBT (Resultado Antes de Impostos)	54.073	16.361	88.030	239.648	263.566	290.429
Imposto	-12.167	-3.681	-19.807	-53.921	-59.302	-65.347
IRC	-11.355	-3.436	-18.486	-50.326	-55.349	-60.990
Derrama Municipal	-811	-245	-1.320	-3.595	-3.953	-4.356
Resultado Líquido	41.907	12.679	68.223	185.727	204.264	225.082

Conforme se pode observar, o lucro operacional tem vindo a aumentar e mantém-se positivo desde do início da atividade. Isso indica que o volume de negócios é suficiente para cobrir os custos de produção, despesas com fornecedores e serviços externos, bem como os gastos com pessoal. O resultado líquido está a crescer, em grande parte devido ao aumento das vendas e à redução gradual dos custos financeiros. Dessa forma, prevê-se que no quinto ano de operação, seja possível alcançar um EBIT de 291.781€. Após dedução das taxas de imposto correspondente, isso resultará num RLP previsto de 225.082€, o que parece ser uma perspetiva bastante aceitável.

Pode-se observar a evolução das referidas rubricas no gráfico seguinte.

Gráfico 2 - Evolução do EBITA, EBT e RL



Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.11 Necessidades de Fundo de Maneio

Necessidades de Fundo Maneio são os montantes financeiros disponíveis, no curto prazo, sendo que o seu valor é calculado pela diferença entre as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos (Neves, 2012).

As necessidades cíclicas estão diretamente ligadas ao ciclo de exploração da empresa, e representa os seus recursos financeiros necessários para financiar as suas atividades operacionais, podendo decompor-se em existências, clientes, adiantamentos a fornecedores, estado e outros entes públicos (iva referente à venda - liquidado), outras contas a receber e diferimentos de ativos, apenas as ligadas ao ciclo de exploração (Neves, 2012).

Os recursos cíclicos estão também relacionados com o ciclo de exploração, mas geram automaticamente recursos financeiros. Como recursos cíclicos temos os fornecedores de bens e serviços, adiantamento de clientes, as dividas ao estado (irs retido, segurança social e iva) e, outras contas a pagar e diferimentos passivos, apenas os ligados ao ciclo de exploração.

Verifica-se na tabela de evolução do Iva Liquidado, uma tendência para o aumento (necessidades cíclicas), devido ao crescimento do volume de negócios no período de 2024 a 2028.

Tabela 34 - Evolução do IVA Liquidado

	2024	2025	2026	2027	2028
Volume de negócios	249.860	362.344	580.020	616.984	659.501
IVA liquidado	20.678	28.792	43.675	47.858	53.158
Volume de negócios + IVA	270.538	391.136	623.695	664.842	712.659
Si clientes		22.236	32.148	51.263	54.645
Sf clientes	22.236	32.148	51.263	54.645	58.575
Recebimentos de clientes	248.302	381.224	604.580	661.460	708.729

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Quanto ao IVA dedutível (recursos cíclicos) do ativo fixo, é um valor que impacta principalmente o ano do investimento inicial. Já para os gastos com FSE, prevê-se que aumentem de acordo com os pressupostos já apresentados.

Tabela 35 - Evolução do IVA Dedutível

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total FSE	17.622	70.091	71.563	73.065	74.600	76.166
IVA dedutível	3.611	14.298	14.598	14.905	15.218	15.537
FSE com IVA	21.234	84.389	86.161	87.970	89.817	91.704
Si fornecedores	0	6.992	15.831	18.426	24.983	25.515
Sf fornecedores	6.992	15.831	18.426	24.983	25.515	26.964
Pagamentos a fornecedores	14.242	68.557	67.735	62.988	64.302	64.740

Tendo em conta os pressupostos já apresentados e considerando o valor de 1.589 € para apoio à tesouraria no investimento inicial, estima-se a evolução das NFM apresentada na seguinte tabela.

Tabela 36 - Evolução das Necessidades de Fundo de Maneio

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	2028
(+) Inventários		19.115	27.557	43.745	46.439	49.341
(+) Clientes		22.236	32.148	51.263	54.645	58.575
(+) Estado						
IVA	39.243	3.529				
(-) Fornecedores	7.022	15.862	18.457	25.015	25.548	26.998
(-) Estado						
IVA			380	1.926	2.351	2.881
SS	1.091	2.366	2.416	2.464	2.513	2.564
IRS	314	681	695	709	723	738
(+) Apoio à tesouraria	1.589					
(=) Necessidades de Fundo Maneio	30.784	25.903	37.688	64.823	69.876	74.662

5.12 Balanço Previsional

O balanço retrata aquilo que se pressupõem como sendo a situação económico-financeira da empresa., é uma das peças financeiras fundamentais, que nos permite determinar o potencial de criação de valor do projeto (Duarte & Esperança, 2014).

Tabela 37 - Balanço Previsional

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ativo						
Ativo não corrente	145.572	115.457	85.331	55.194	25.966	3.997
Ativos fixos tangíveis	143.146	113.010	82.874	52.738	23.522	690
Ativos intangíveis	2.375	1.955	1.515	1.055	575	960
Outros investimentos financeiros	51	492	942	1.401	1.869	2.347
Ativo corrente	79.794	118.107	194.586	397.699	605.852	843.467
Inventários	-	17.737	25.592	40.672	43.160	45.836
Clientes	-	21.569	31.184	49.725	53.005	56.817
EOEP	38.878	3.529	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	40.916	75.272	137.810	307.302	509.687	740.814
Total do Ativo	225.366	233.563	279.917	452.893	631.818	847.464
Capital Próprio	139.307	140.136	199.600	380.558	574.610	801.210
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas suplementares	-	-	3.090	10.171	11.810	13.327
Resultados Transitados	-	41.907	54.586	122.810	308.537	512.800
Resultado Líquido	41.907	12.679	68.223	185.727	204.264	225.082
Outras variações Capital Próprio	47.400	35.550	23.700	11.850	-	-
Passivo	-	-	-	-	-	-
Passivo não corrente	65.000	52.000	39.000	26.000	13.000	13.000
Financiamentos obtidos (MLP)	65.000	52.000	39.000	26.000	13.000	13.000
Passivo corrente	21.059	41.427	41.317	46.335	44.208	33.254
Fornecedores	7.022	15.862	18.457	25.015	25.548	26.998
EOEP	1.437	3.115	3.560	5.170	5.660	6.256
Financiamentos obtidos (CP)	-	13.000	13.000	13.000	13.000	-
Outras dívidas a pagar	12.600	9.450	6.300	3.150	-	-
Total Passivo	86.059	93.427	80.317	72.335	57.208	46.254
Total Capital Próprio + Passivo	225.366	233.563	279.917	452.893	631.818	847.464

Analisando o Balanço Previsional, nota-se que o montante total do Capital Próprio registou um aumento ao longo dos períodos, impulsionado pelos incentivos não reembolsáveis no valor de 75.000 €. Destaca-se um aumento expressivo em 2026 e nos anos seguintes, resultado da capacidade instalada no pomar.

Relativamente ao passivo, o não corrente vai reduzindo à medida que o empréstimo se vai amortizando, enquanto o corrente também vai diminuindo, trata-se de um projeto agrícola em o custo mais elevado é o inicial, a sua manutenção é relativamente baixa.

No gráfico seguinte compara-se a evolução destas três grandes rúbricas do balanço.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Gráfico 3 - Balanço Previsional



5.13 Taxa de Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)

Para se definir a taxa do WACC da empresa para os 5 anos em estudo, calcularam-se alguns rácios económico-financeiros. Começou-se por calcular o rácio de endividamento *Debt-to-Ratio*, pela divisão entre o valor financiado por endividamento e o valor financiado por capital próprio, verificando-se uma diminuição gradual, o que demonstra a capacidade de a empresa liquidar as suas dívidas, pelo crescimento da capacidade financeira que vai adquirindo.

Tabela 38 - Estrutura de Capital e Debt to Equity Ratio

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Capital próprio	139.307	140.136	199.600	380.558	574.610	801.210
Endividamento	65.000	65.000	52.000	39.000	26.000	13.000
Total	204.307	205.136	251.600	419.558	600.610	814.210
Debt-to-equity ratio	0,47	0,46	0,26	0,10	0,05	0,02
% de capital próprio (ws)	68,12%	68,34%	79,35%	90,76%	95,67%	84,40%
% de endividamento (wd)	31,77%	31,66%	20,65%	9,24%	4,33%	1,60%

Foi também necessário calcular-se a taxa do custo do capital próprio e a taxa do custo do endividamento e, para isso, utilizaram-se os seguintes pressupostos:

Capital Próprio

Taxa de juro isenta de risco (yield implícita nas OT a 10 anos)	3,11%	Fonte: Bloomberg
Prémio de risco de mercado acionista	6,00%	Fonte: Site Prof. Damodaran
Beta unlevered	1,5	Fonte: Site Prof. Damodaran
Prémio de risco dimensão	0%	0,00%

Empréstimo Bancário c.p.

Taxa de juro anual nominal	5,00%
Imposto de selo sobre capital	0,50%
Custos de emissão	0,10%
Imposto de selo sobre os juros	4%

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.14 Cash Flow Global

O cash-flow global é encontrado pela soma do cash-flow de investimento, do cash-flow de exploração e do cash-flow terminal e traduz a diferença entre todas as entradas e todas as saídas de dinheiro imputáveis ao projeto de investimento.

O cash-flow de investimento é, no primeiro ano de vida do projeto, de 190.000€, financiado por capital próprio, empréstimo bancário e apoio financeiro do Programa para Rede Rural Nacional no valor de 75.000€.

Para o cash-flow de exploração considera-se o EBIT obtido na demonstração de resultados de cada ano, deduz-se o imposto sobre o mesmo, acrescentam-se os gastos com as depreciações e amortizações e deduz-se a variação das necessidades de fundo de maneiio.

O cash-flow terminal revela que a empresa, no último ano de vida do projeto, caso seja vendido, valerá 740.814€, um valor superior ao investimento inicial. O cálculo deste valor residual, na ótica da continuidade, tem como pressuposto um CF global a 20%, a partir do ano de 2028. Pressupõem-se desta forma que, durante o período de cinco anos, a empresa terá um cash-flow global crescente.

Tabela 39 - Cash Flow Global

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cash-flow de investimento						
(-) Ativo fixo tangível	143.146					
(-) Ativo fixo intangível	2.375					
(-)Δ NFM	44.479					
(1)	-190.000					
Cash-flow Operacional						
(+) EBIT		19.741	91.410	242.352	265.594	291.781
(-) Imposto sobre o EBIT		- 4.442	- 20.567	- 54.529	- 59.759	- 65.651
(+) Gastos de depreciação e de amortização		30.656	30.676	30.696	30.946	23.497
(+) Δ NFM		4.516	- 11.785	- 27.135	- 5.053	- 4.786
(-) CAPEX		- 100	- 100	- 100	- 1.250	- 1.050
(2)		50.371	89.634	191.284	230.478	243.791
Cash-flow terminal						
(+) Valor em continuidade						509.687
(3)						509.687
Cash-flow global (1) + (2) + (3)	40.916	75.272	137.810	307.302	509.687	740.814

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.15 Avaliação à Viabilidade do Projeto

Para a análise da viabilidade deste projeto, e tendo em conta todos os pressupostos válidos, foram considerados os principais critérios de avaliação de projetos de investimento.

Tabela 40 - Avaliação Global do Projeto

Descrição	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cash-flow global	40.916	75.272	137.810	307.302	509.687	740.814
Custo médio ponderado do capital	10,28%	16,10%	23,64%	42%	74,89%	126,49%
Fator de atualização	0,91	0,86	0,80	0,70	0,57	0,44
Cash-flow global atualizado	432.832	410.847	385.167	335.623	273.010	210.836
Cash-flow global atualizado (acumulado)	432.832	843.679	1.228.846	1.564.469	1.837.479	2.048.315
Valor atual líquido	476.925					
Taxa interna de rentabilidade	117,84%					
Payback periodo modificado	2,47					
ROI	34,22%					

O Retorno do Investimento (ROI) reflete a capacidade dos capitais em obter uma margem de lucro por cada unidade unitária monetária investida (Leite, 2017).

5.16 Valor Atual Líquido (VAL)

O valor atual líquido, corresponde ao valor atual de todos os cash-flows gerados pelo projeto, líquido dos investimentos necessários para o implementar. É um indicador que permite analisar a riqueza criada pelo investimento e, dessa forma, avaliar a viabilidade do projeto. Para o cálculo deste indicador, utilizam-se todos os cash-flows gerados pelo projeto, atualizados à taxa do Kwacc e considera-se o valor temporal do dinheiro (fator de atualização) (Silva & Queirós, 2013).

O VAL da empresa apresenta um valor superior a zero, o que nos concluir que o projeto tem viabilidade económica, dado que o capital investido é renumerado à taxa de custo de capital, criando ainda um valor adicional de 476.925€.

5.17 Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)

A taxa interna de rentabilidade, corresponde à taxa de atualização que iguala o valor atual dos cash-flows de um projeto ao seu custo de investimento, por outras palavras, A TIR corresponde à taxa máxima de remuneração a que o capital investido estará sujeito. É uma taxa intrínseca ao projeto, uma vez que resulta do próprio projeto, não depende de qualquer taxa ou rentabilidade praticada pelo mercado (Silva & Queirós, 2013).

O critério de decisão sobre o investimento compara a TIR com o Kwacc. De acordo com os cálculos efetuados, verifica-se que a taxa interna de rentabilidade é de 117,84%, valor superior à taxa de custo médio ponderado do capital, o que nos permite concluir que o projeto deve ser aceite.

5.18 Payback Modificado

O payback modificado é calculado com recurso aos cash-flows globais atualizados, de forma a determinar o momento em que o valor atual dos cash-flows globais supera o valor do capital inicialmente investido, ou seja, permite identificar qual o período necessário para recuperar o capital investido

. Para que o projeto seja aceite, o valor do payback modificado deve ser inferior à vida económica do projeto, e é o que acontece com a empresa, dado que o payback modificado é de 2,47 anos, o que significa que se irá recuperar o capital investido antes do último ano.

5.19 Índice de Retorno

Este critério de avaliação traduz a rentabilidade efetiva por unidade de capital investido, sendo obtido pela razão entre o valor atual dos cash-flows e o custo do investimento. Como um ROI 34,22% podemos concluir que este projeto é viável e o investimento deve ser realizado.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

5.20 Análise de Sensibilidade

Com a análise de sensibilidade, procura-se analisar o grau de sensibilidade do valor atual líquido (VAL) a variações nos seus determinantes. Assim, neste projeto, foram consideradas três variáveis, que podem apresentar uma maior variação ao longo da vida do projeto, por forma a verificar o impacto que poderá ter na viabilidade do mesmo. Foi analisada a variação na quantidade vendida, o custo dos salários e a taxa de custo médio ponderado de capital.

Uma variação de 1% nas quantidades vendidas provoca em média, variações no mesmo sentido do VAL em 13,38%.

Uma variação de 1% nos salários, provoca em média, uma variação em sentido contrário no VAL em 2,88%.

Uma variação de 1% na taxa de custo médio ponderado do capital, provoca em média, uma variação em sentido contrário no VAL em 3,59%.

Perante isto podemos concluir que o projeto apresenta um risco operacional moderado, sendo a viabilidade sensível às quantidades vendidas, já os salários e o custo médio ponderado do capital, com valores relativamente estáveis.

Tabela 41 - Análise da Sensibilidade do Projeto

Quantidades Vendidas			Salários			WACC		
$\Delta\%$	VAL	Elasticidade do VAL	$\Delta\%$	VAL	Elasticidade do VAL	$\Delta\%$	VAL	Elasticidade do VAL
-10,00%	391.789	17,83%	-10,00%	495.243	3,84%	-10,00%	499.004	4,63%
-5,00%	434.358	8,92%	-5,00%	486.084	1,92%	-5,00%	487.813	2,28%
0,00%	476.925		0,00%	476.925		0,00%	476.925	
5,00%	519.493	8,92%	5,00%	467.767	1,92%	5,00%	466.331	2,22%
10,00%	562.061	17,83%	10,00%	458.608	3,84%	10,00%	452.021	5,21%
Média		13,38%	Média		2,88%	Média		3,59%

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

O trabalho desenvolvido ao longo deste projeto, visa na implementação de uma empresa de produção de Mirtilos, em que assenta nos pontos fundamentais para o desenvolvimento de uma ideia de negócio e criação de uma empresa, com base nos pilares básicos, nomeadamente a perceção do significado do empreendedorismo, as características e competências que devem possuir os empreendedores, que motivações promove o empreendedorismo, qual o modelo de negócio mais adequado tendo em conta a sua eficácia e eficiência, analisando o contexto macro e microeconómico, e a importância do planeamento na sustentabilidade e rentabilidade do plano.

O modelo Business Model Canvas é uma ferramenta essencial para a compreensão e planeamento estratégico de um negócio. Ele fornece uma estrutura clara e abrangente para analisar os diferentes aspetos de uma empresa e como eles se inter-relacionam. A proposta de valor, por exemplo, descreve os benefícios e vantagens que a empresa oferece aos clientes, diferenciando-a da concorrência e garantindo sua atratividade no mercado. Além disso, identificar e compreender o perfil dos clientes é fundamental para direcionar esforços de marketing e desenvolver produtos ou serviços que correspondam às suas necessidades e expectativas. A segmentação de mercado, por sua vez, permite adaptar a abordagem da empresa para diferentes grupos de clientes, aumentando a eficácia das estratégias de vendas e comunicação. Por fim, selecionar os parceiros certos é crucial para expandir as operações e aproveitar oportunidades de crescimento. Parcerias estratégicas podem fornecer recursos, conhecimentos especializados e acesso a novos mercados, fortalecendo a posição competitiva da empresa e impulsionando seu sucesso a longo prazo.

A capacidade de inovar e assumir riscos desempenha um papel crucial para permanecer competitivo e crescer no mercado atual, onde estamos imersos na era da informação e comunicação. As rápidas mudanças tecnológicas têm transformado a maneira como a sociedade interage e compartilha experiências. Portanto, é essencial cultivar relacionamentos sólidos com stakeholders e oferecer uma proposta de valor distintiva para o mercado, adaptando-se às necessidades e à constante evolução do mercado.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Já a produção de mirtilos é uma atividade agrícola que tem ganho crescente destaque e importância em diversos países, são frutas de pequeno porte, ricas em antioxidantes, vitaminas e minerais, que se tornam altamente valorizadas por consumidores preocupados com uma alimentação saudável. Ao longo do trabalho, é feita referência às diversas características do fruto e os seus benefícios para saúde, recorrendo a estudos científicos publicados, que intitulam o fruto como “o Rei dos Antioxidantes”, descrevendo de forma clara quais os efeitos do consumo regular na dieta das pessoas, nomeadamente o melhoramento do aparelho digestivo, redução do colesterol, prevenção de doenças cardíacas e melhoramento da visão entre outros benefícios para o organismo que o seu consumo promove.

A nível global, o consumo de mirtilos tem registado um crescimento considerável, resultando no aumento significativo de novas produções agrícolas. Contudo, o cultivo de mirtilos requer uma análise metódica de dois fatores fundamentais para o desenvolvimento das plantas. Estes incluem as horas de frio, calculadas com base no total de horas com temperaturas inferiores a 7.2°C, e o tipo de solo. Independentemente das variedades cultivadas, a planta necessita de horas de frio, que podem ser divididas em dois tipos: aquelas que requerem um período extenso de frio, entre 800 a 1000 horas, e aquelas de menor exigência, entre 150 a 800 horas. A qualidade do solo é também um fator crucial, sendo essencial que o solo apresente características específicas, nomeadamente um pH baixo entre 4,5 e 5,5.

No âmbito de um dos aspetos mais relevantes deste estudo, a produção de mirtilos, surgiu uma questão fundamental: qual a melhor técnica de cultivo – solo, vaso ou protegido? Para abordar esta questão, recorreremos à exploração bibliográfica e realizámos entrevistas gravadas, com autorização por escrito, junto de produtores de mirtilos já estabelecidos no mercado. Em condições ideais de solo, os mirtilos têm o potencial de crescer de forma mais vigorosa, beneficiando de maior espaço para as suas raízes e de uma reserva natural mais abundante de nutrientes e água. No entanto, tal requer um solo ácido e com boa drenagem, sendo por vezes necessário ajustar o pH. Por outro lado, o cultivo em vaso permite um maior controlo sobre o solo e as condições de crescimento, com a possibilidade de utilizar um substrato adaptado às necessidades específicas dos mirtilos, bem como de lidar com doenças e pragas.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Embora a rega e a fertilização em vaso exijam uma atenção acrescida, esta técnica apresenta vantagens significativas. Entre elas, a capacidade de estabelecer pomares em locais com condições edáficas limitadas e antecipar a maturação do fruto, além de oferecer um melhor controlo nutricional.

Com base nos resultados do estudo de viabilidade económica e financeira, utilizando a folha de cálculo do IAPMEI, concluiu-se que o projeto é viável e sustentável a curto e longo prazo. Considerando o investimento inicial de 190.000 €, incluindo fornecimentos e serviços externos, bem como despesas com recursos humanos, tanto do ponto de vista do projeto como do investidor, as principais métricas de avaliação foram claramente positivas. Apresentam um VAL de 476.925 € e 576.678 €, uma TIR de 117,84%, e um Período de Recuperação do Capital investido de 2,47 anos, respetivamente. Com base neste estudo, foram recolhidos os elementos necessários para a tomada de decisão e permitirão estruturar uma estratégia mais sólida para implementar o negócio com maior sustentabilidade e rigor.

A análise da propriedade revelou várias limitações e desafios associados às horas de frio em Portugal, especialmente no contexto do cultivo de mirtilos. As horas de frio, embora utilizadas como referência, podem não corresponder à realidade. Por exemplo, semanas de temperaturas elevadas durante o inverno podem anular as horas de frio acumuladas, levando a uma brotação precoce que aumenta o risco de danos por geadas posteriores. Outro desafio é a falta de informações disponíveis sobre a compatibilidade das variedades de mirtilo em termos de polinização cruzada. Esta lacuna de conhecimento pode dificultar a tomada de decisões relacionadas ao plantio de diferentes variedades e sua influência na produção.

No contexto económico e financeiro, obter respostas das empresas para os orçamentos do investimento inicial e justificar os pressupostos no IAPMEI representa dificuldades. Como perspetivas futuras, seria benéfica uma maior divulgação por parte de organismos públicos sobre os benefícios do consumo de mirtilo para a saúde. Para uma maior rentabilidade, seria interessante apostar num sumo de mirtilo e aproveitar as folhas para chá.

7 BIBLIOGRAFIA

- Aaker, David A. (1998), *Marcas: brand equity – Gerenciando o Valor da Marca*. Editora Negócio.
- ACEPI. (2022). Obtido de <https://www.acepi.pt/>: <https://www.acepi.pt/pt/noticias/>
- AJAP. (2017). *Manual Boas Práticas para Culturas Emergentes - A Cultura do Mirtilo. Em A. d. Portugal, MANUAL*. Editora: GMT Gráficos.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520. doi:<http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>
- Anand, A., Argade, P., Barkemeyer, R., & Salignac, F. (2021). Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda . *Journal of Business Venturing*, 106092.
- BCE. (2023). *Banco Central Europeu*. Obtido de www.ecb.europa.eu
- BdP. (2023). *Análise do setor agrícola*. Obtido de Departamento de estatística: <https://www.bportugal.pt/>
- Beatrice Re, G. M. (2022). Value co-creation in circular entrepreneurship: An exploratory study on born circular SMEs . *Journal of Business Research*, 189-207.
- Berrysmart. (08 de 01 de 2023). *Berrysmart*. Obtido de Berrysmart: <https://www.berrysmart.pt/planta>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2019). *Inovação e Empreendedorismo* (3ª ed.). Bookman.
- Bourbon, R., & Lamas, M. (2021). Modelos de Negócio e Internacionalização: O caso da Jump Willy. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 7(13), 2183-3826.
- Bowling, B. (2005). *The Berry Grower's Companion*. Portland: Timber Press Inc.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- CA. (12 de 12 de 2022). *Crédito Agrícola*. Obtido de CA DIVULGA PREMIADOS DA 9ª EDIÇÃO DO PRÉMIO EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: <https://www.creditoagricola.pt/institucional/comunicacao/comunicados-de-imprensa/2022/ca-divulga-premiados-da-9-edicao-do-premio-empendedorismo-e-inovacao>
- Cantillon, R. (1755). *Essai Sur la Nature du Commerce en General*, H. Higgs, ed. and trans. Editora Macmillan.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(Issue 3), 529–555. doi:<https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chiavenato, I. (1987). *Administração Teoria, Processo e Prática, 2ª Edição*. McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos Novos Tempos, 6ª Edição*. Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Pioneira Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor (2ª ed.)*. Editora Saraiva.
- Chiavenato, I. (2008). *Empreendedorismo, Dando Asas ao Espírito Empreendedor (3ª ed.)*. Saraiva.
- Chousa, J., Cabarcos, M., Castro, N., & Pico, A. (2020). Innovation, entrepreneurship and knowledge in the business scientific field : Mapping the research fron. *Journal of Business Research*, 475-485.
- CIG. (12 de 12 de 2022). *Igualdade de Género em Portugal: Boletim Estatístico 2022*. Obtido de Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género: https://www.cig.gov.pt/wp-content/uploads/2022/12/Igualdade-de-Genero-em-Portugal_-Boletim-Estatistico-2022P1.pdf

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Cotrim, A., & Lusa. (07 de 10 de 2022). *Web Summit. Paddy Cosgrave espera que se invista dinheiro para resolver problemas em Lisboa*. Obtido de Observador: <https://observador.pt/2022/10/27/web-summit-paddy-cosgrave-espera-que-se-invista-dinheiro-para-resolver-problemas-em-lisboa/>
- Cubero, A., Rubio, T., & Hernández, A. (2022). Entrepreneurship: What matters most. *Journal of Business Research*, 250-263.
- DGADR. (2023). Obtido de Direcção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural: <https://www.dgadr.gov.pt/>
- DGAE. (23 de 1 de 2023). <https://www.dgae.gov.pt/>. Obtido de Direcção Geral da Administração e do Emprego Público : <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade/empreendedorismo.aspx>
- DGS. (2023). *DG*. Obtido de <https://www.dgs.pt/>: <https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/>
- Donald K Ingram, P. (2019). Blue Versus Gray: Potential Health Benefits of Blueberries for Successful Aging. *The Journals of Gerontology - Series A , Volume 74, Issue 7*, 965-966. doi:<https://doi.org/10.1093/gerona/glz094>
- Dornelas, J. C. (2005). *Transformando Ideias em Negócios*. (2ª ed.). Elsevier.
- Dornelas, J. C. (2008). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Campus.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles*. New York: Taylor & Francis, Ltd.
- Drucker, P. F. (1987). *Inovação e Espírito Empreendedor*, 2º Edição. São Paulo: Editora Pioneira.
- Drucker, P. F. (1995). *A Gestão Numa Época de Grande Mudança*, Editora Difusão Cultural – Sociedade Editorial e Livreira, Lda.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Druker, Uma seleção das melhores teorias do pai da gestão*, Atual Editora.
- Duarte, C., & Esperança, J. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*. Edições Sílabo, Lda.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Dunford, N. T. (2022). N.T. Blueberries and health. *Functional Food Science*, 1-15.
Obtido de <https://www.doi.org/10.31989/ffs.v2i1.875>
- EUROCID. (01 de 03 de 2023). <https://eurocid.mne.gov.pt/>. Obtido de CENTRO DE INFORMAÇÃO EUROPEIA JACQUES DELORS: <https://eurocid.mne.gov.pt/premios/premio-emprededorismo-e-inovacao-credito-agricola-2023>
- Fernald, M. (1950). *Gray's Manual of Botany*. New York: Eighth edition. American Book.
- Fjeldstad, y., & Snow, C. (2018). Business models and organization design. *Long Range Planning*, 32-39.
- Fonseca, L., & Oliveira, P. (15 de 9 de 2014). *Algumas considerações sobre a plantação de mirtilos*. Obtido de Agronegócios: <http://www.agronegocios.eu/noticias/algumas-consideracoes-sobre-a-plantacao-de-mirtilos/>
- Franco, J., & Gouvêa, J. (2016). A Cronologia dos Estudos sobre o Empreendedorismo. (N. A. Managemen, Ed.) *National Association of Studies in Entrepreneurship and Small Business Managemen*, 5(3), p. 144.
- Freeman, R. E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. New York: Cambridge University Press.
- Freire, A. (2020). *Criação de Valor Sustentável em Negócios Tradicionais e Digitais*. Bertrand Editora .
- GEM. (20 de 1 de 2023). <https://www.gemconsortium.org/>. Obtido de Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/data/key-aps>
- GEM-Global Entrepreneurship Monitor. (5 de 10 de 2022). *Executive Report*. Obtido de <https://www.gemconsortium.org/>:
<https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>
- Gilligan, C., & Wilson, R. (2003). *Strategic marketing planning*. Butterworth-Heinemann.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Gu, W., & Wang, J. (2022). Research on index construction of sustainable entrepreneurship and its impact on economic growth,. *Journal of Business Research*, 142 266-276.
- Gündoğdu, M. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41, 296-303.
- Heller, R. (2000). *Génios dos negócios, Peter Drucker*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Hikkerova, L., Ilouga, S., & Sahut, J.-M. (2016). The entrepreneurship process and the model of volition. *Journal of Business Research*, 1868-1873.
- Hill, S., Somers, A. I., Alicia, C., Guerrero, M., Room, A., Bosma, N., . . . Jeffre, S. (2022). Em *Empreendedorismo Global*. GEM - Global Entrepreneurship Monitor.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *ENTREPRENEURSHIP*. McGraw-Hill Education.
- IAPMEI. (07 de 09 de 2022). *Como elaborar um Plano de Negócios*. Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>
- IAPMEI. (5 de 1 de 2023). Obtido de <https://www.iapmei.pt/>: <https://www.iapmei.pt/>
- IFAP. (2023). *Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas,I.P* . Obtido de <https://www.ifap.pt/portal/>
- INE. (2023). *Instituto Nacional de Estatística* . Obtido de <https://www.ine.pt/>
- IPMA. (15 de 02 de 2023). *ipma*. Obtido de www.ipma.pt/pt:https://www.ipma.pt/pt/agrometeorologia/fruticultura/
- Jardim, J. (2020). *Perfil dos Empreendedores em Contexto de Crise: Traços Emocionais, Organizacionais e Comunicacionais*. Universidade Aberta.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Jardim, J., & Franco, J. (2019). *Dicionário de Educação para o Empreendedorismo*, Editora Gravidia Publicações, S. A.
- Johan Wiklunda, B. N.-D. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 579-588.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (05 de 12 de 2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86 (12), 50-59.
- KOTLER, Philip, *Hermawan Kartajaya, Iwan Setiwan, Marketing para o Séc. XXI*, 2ª Edição, Editorial Presença, 1999, ISBN 978-972-23-2585-x
- Landström, H., Harirchi, G., & Åströmd, F. (2012). Research Policy. *Entrepreneurship: Exploring the knowledge base*, 1154-1181.
- Leite, M. (31 de 10 de 2017). *GESTÃO FINANCEIRA*. Obtido de WordPress: <https://projeto gestao.wordpress.com/tag/capitais-proprios/>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Lévi, J., & Dionísio, P. (1997). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing, 10ª Edição*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Lévi, J., & Dionísio, P. (2011). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing, 12ª Edição*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lusa. (9 de 9 de 2022). *lusa.pt*. Obtido de lusa.pt: <https://www.lusa.pt/article/2020-07-10/29178238/pontos-essenciais-plano-2020-2030-principais-propostas-do-plano-de-recupera%C3%A7%C3%A3o-econ%C3%B3mica>
- Ma L, Sun Z, Zeng Y, Luo M, & J., Y. (16 de 9 de 2018). *Molecular Mechanism and Health Role of Functional Ingredients in Blueberry for Chronic Disease in Human Beings*. p. 278 doi: 10.3390/ijms19092785. PMID: 30223619; PMCID: PMC6164568.
- Ma, L., Sun, Z., Zeng, Y., Luo, M., & Yang, J. (2018). *Molecular Mechanism and Health Role of Functional Ingredients in Blueberry for Chronic Disease in Human Beings*. *Int J Mol Sci*, 16;19(9):2785. doi:10.3390/ijms19092785
- Maciariello, J. A. (2006). *O Diário de Drucker* (2ª ed.), Atual Editora.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Madeira, B. S. (2016). *Cultura do Mirtilo*. Porto: Publindústria, Edições Técnicas.
- Magalhães, T. (2015). *Dissertação "Propagação e fenologia da Corema album (L.) D.Don"*. Obtido em 10 de 2 de 2023, de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10923/1/Tese05Dez2015.pdf>
- MARCOUX, A. M. A. *Fiduciary Argument against Stakeholder Theory. Business Ethics Quarterly*, Chicago, v. 13, n. 1, p. 1-17, Jan. 2003.
- Maroco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber.
- Martins, C., Santos, M., & Sebastião, P. (2021,). *Potenciar o Espírito Empreendedor*. Lisboa: IAPMEI, Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.
- Michalska, A., & Łysiak , G. (10 de 8 de 2015). Bioactive Compounds of Blueberries: Post-Harvest Factors Influencing the Nutritional Value of Products. *Int J Mol Sci.*, 18642-63. doi: 10.3390/ijms160818642. PMID: 26266408; PMCID: PMC4581264.
- MinhoBerrycoop. (17 de 2 de 2023). *MinhoBerrycoop*. Obtido de <https://minhoberrycoop.com/>: <https://minhoberrycoop.com/mirtilo/>
- Mmbaga, N. A., Mathiasb, B. D., Williams, D. W., & Cardon, M. S. (2020). A review of and future agenda for research on identity in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 106049.
- Neves, J. C. (2012). *Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada de Gestão (6ª ed.)*. Texto Editores.
- Nutrition value. (10 de 02 de 2023). *Nutrition facts for blueberries*. Obtido de <https://www.nutritionvalue.org/>: https://www.nutritionvalue.org/Blueberries%2C_raw_nutritional_value.html?size=100+g
- OECE. (2023). Obtido de Organização Europeia de Cooperação Económica: <https://www.oecd.org/>

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Oliveira, C., Godinho, A., Teixeira, M., Pinto, A., & Moreira, J. (2016). Dinâmicas Competitivas no Ensino Superior Privado em Portugal: mapeando o Plano Estratégico ISLA 2015/2016 - da estratégia à prática. Em J. Ferrera, & R. Rodríguez, *Investigaciones de Economía de la Educación - Volume 11* (Vols. ISBN: 978-84-945958-6-8, pp. 401- 427). Asociación Economía de la Educación.
- OSTERWALDER, A. (2004) *The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach. 2004a. 173 (Doctor)*. Institut d'Informatique et Organisation. Lausanne, Switzerland, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation*. John Wiley and Sons; 1 ed., p.288, 2010.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Editora Alta Books.
- Pereira, D., (2019). *Modelos de Negócios das Empresas*. O analista de Modelos de Negócio. Obtido em fevereiro de 2023, <https://analistamodelosdenegocios.com>
- PDR2020. (05 de 01 de 2023). Obtido de <http://www.pdr-2020.pt/>.
- Polat, Z., Alkan, M., & Sürmeneli, H. (9 de 2017). Determining strategies for the cadastre 2034 vision using an AHP-Based SWOT analysis: A case study for the turkish cadastral and land administration system. *Journals & Books*, 67, 151-166. doi:<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.05.004>
- Polomski, B., & Reighard, G. (2013). *Small Fruits in the Home Garden. North Carolina Master Gardener Manual*. NC State University.
- PORDATA. (2023). *Base de Dados de Portugal Contemporâneo*. Obtido de <https://www.pordata.pt/portugal>
- Portal da Queixa . (05 de 01 de 2023). Obtido de <https://portaldaqueixa.com/>: <https://portaldaqueixa.com/news/estudo-perfil-consumidor-atual>
- Porter, M. (1999). *Competição, Estratégias Competitivas Essenciais* (13ª ed.). Campus.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Possas, M. S. (1997). *JOSEPH ALOIS SCHUMPETER - TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO*. São Paulo: Círculo do Livro Ltda. doi:https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Deenvolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf
- Queiroga, V. P. (2021). Mirtilo (*vaccinium* spp.). Em G. J. Palmeira, A. F. Neto, A. M. Queiroz, B. Mendes, & E. Albuquerque, *Tecnologias de Plantio em Típicas Regiões Serranas* (p. 236 f. : il. color). Campina Grande: AREPB.
- Ramos , F., Pinto, L., & Moutinho, D. (07 de 12 de 2017). *CADERNO TÉCNICO: Pragas e doenças dos pequenos frutos*. Obtido em 06 de 04 de 2021, de http://www.inforcna.pt/Media/Files/2017127_Vt81Artigotecnico.pdf
- Ramos, A., & Franco, M. (5 de 2 de 2023). *AgroNegócios*. Obtido de <http://www.agronegocios.eu/>: <http://www.agronegocios.eu/noticias/gestao-de-rega-e-nutrientes-em-framboesas-e->
- Ratten, V. (2022). Digital platforms and transformational entrepreneurship during the COVID-19 crisis. *International Journal of Information Management*, 0268-4012.
- Rodrigues, S. (2008). *Manual Técnico do Formando: “Empreendedorismo”*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Royo, R., Clemente, I., Marin, M., & Giner, G. (2022). A configurational approach to a country’s entrepreneurship level: Innovation, financial and development factors. *Journal of Business Research*, 394–402.
- Rubio, J. (2011). El cultivo del arándano. *Tecnología Agroalimentaria N° 9*, pp. 13-20.
- Saraiva, P. M. (2015). *Empreendedorismo 3ª Edição, Revista e Ampliada*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Sassella, A., & Baggiolini, M. (01 de 01 de 1995). *Les stades phénologiques du myrtillier géant américain (Vaccinium corymbosum L.) / Revue Suisse Vitic, Arboric. Hortic.* Vol 27 (1). pp. Vol 27 (1): 17-20. Obtido de <https://www.phosphorland.pt/estados-fenologicos-da-planta-de-mirtilo/>
- Silva, E., & Queirós, M. (2013). *Análise de Investimentos em Ativos Reais Vol. 2.* Vida Económica.
- Schumpeter, J. (1978). *The Theory of Economic Development.* Oxford: Oxford University Press.
- Schumpeter, J. (1985). Em *O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Económico. In A Teoria do Desenvolvimento Económico.* Nova Cultural.
- Schumpeter, J. (1996). Ensaio: Empresários, Inovação, Ciclos de Negócio e Evolução do Capitalismo. *Celta* p. 250-264.
- Segal, G., Bórgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, (11)1, 42 – 57. doi:https://www.researchgate.net/publication/228314700_The_Motivation_to_Become_an_Entrepreneur
- Serrado, F., Pereira, M., Freita, S., Martins, S., & Dias, T. (2010). *Mirtilos: guia de boas práticas para produção, promoção e comercialização* (3.ª ed.). ADRIMAG.
- Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3) . 199-207. 10.1016/j.bushor.2004.10.014
- Shi, M., Loftus, H., McAinch, A. J., & Q.Su, X. (2017). Blueberry as a source of bioactive compounds for the treatment of obesity, type 2 diabetes and chronic inflammation. *Journal of Functional Foods*, 16-29.
- Snihur, Y., & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on. *Long Range Planning*, 102182.
- Sousa, M. B. (2007). *Mirtilo – Qualidade Pós-Colheita.* PO AGRO DE&D n° 556.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

- Tarkanyi, P., Bordean, D., Catargiu, A., & Poiana, M. (2019). Blueberries - Pleading for health. *Journal of Agroalimentary Processes and Technologies*, 25 (4), 187-194. doi:<https://www.journal-of-agroalimentary.ro/issues/journal-of-agroalimentary-processes-and-technologies-2019-25-4>
- Teece, D. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, Volume 43, pp. 172-194.
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 40-49. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the. *Journal of Organization Design*, 6:8. doi:10.1186/s41469-017-0018-x
- Teixeira, S. (2022). *Gestão das Organizações*. Escolar Editora .
- Thomas, W., & Roud, V. (2016). Greening strategies in Russia's manufacturing – from compliance to opportunity. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2851.
- Turner, T. W., & Roud, V. (2016). Greening strategies in Russia's manufacturing – from compliance to opportunity. *Journal of Cleaner Production*, 2851-2860.
- Trehane, J. (2004). *Blueberries, Cranberries and Other Vacciniums*, Royal Horticultural Society. Portland, U.S.A.: Royal Horticultural Society.
- USDA. (15 de 02 de 2023). *U.S. Department Of Agriculture*. Obtido de <https://www.usda.gov/>: <https://fdc.nal.usda.gov/fdc-app.html#/food-details/171711/nutrients>
- Wirtz , B., & Daiser, P. (2019). Business Model Development: A Customer-Oriented Perspective, A Bibliometric Analysis. *Journal of Business Models*, Vol. 6, No. 3, pp. 24-44. doi:<https://journalofbusinessmodels.com/issues/vol-6-no-3-2018/vol-6-no-3-pp-24-44/>
- Yépez, E., Carrillo, G., Belmonte, M., & Uriarte, M. (2020). Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends. *Journal of Cleaner Production*, 119742.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), pp. 1019-1042.

8 ANEXOS

8.1 Anexo A - Solicitação de Participação em Investigação.

Assunto: Solicitação de participação em investigação – Qual a melhor Técnica de Produção de Mirtilos

Corpo do correio eletrónico:

Exmo. (a). Sr. (a).

Bons dias,

O meu nome é José Passos Alves, sou aluno de Mestrado do ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, sob orientação do Professor Doutor Marco Lamas e o Professor Doutor José Fernando Neto.

O projeto de investigação em questão intitula-se: **“Projeto de implementação de uma empresa de Mirtilos”**, neste projeto pretendo clarificar qual a melhor técnica de produção de Mirtilos (Solo, Vaso ou Estufa).

Além da exploração bibliográfica, a estrutura do trabalho inclui a realização de entrevista a empresas já implementadas no mercado. A sua colaboração permitirá elucidar a situação sobre as melhores práticas de produção.

Para além deste facto, a investigação que pretendo realizar para ser levada a bom porto, depende das entrevistas que realizar. A sua colaboração, aliada à produção de conhecimento, permitirá também que o estudo possa ser realizado.

Desde já agradeço imenso a colaboração e a atenção dispensadas e, na expectativa das melhores notícias de V. Exa. despeço-me, apresentando cordiais cumprimentos.

Atenciosamente,
José Passos Alves

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

APRESENTAÇÃO

A presente entrevista visa à realização de dissertação do Mestrado em Gestão, do Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA- Gaia), subordinada ao tema “**Projeto de implementação de uma empresa de Mirtilos**”, a desenvolver pelo Dr. ° José Passos Alves, sob orientação do Professor Doutor Marco Lamas e o Professor Doutor José Fernando Neto”.

A informação à qual teremos acesso por meio do presente questionário será **confidencial e anónima**, cingindo-se a sua utilização somente para fins académicos.

Guião

Quero desde já agradecer a sua disponibilidade e participação. Esta entrevista tem como principal objetivo contribuir para a investigação sobre a melhor técnica de produção de mirtilos. Esta entrevista será gravada e posteriormente transcrita, sendo-lhe fornecida uma cópia da transcrição. Para o esclarecimento de qualquer dúvida, estou disponível para o fazer.

Identificação dos entrevistados

1. Idade: De 18 a 24 anos De 25 a 34 anos De 35 a 44 anos
 De 45 a 54 anos De 55 a 64 anos Mais de 65 anos
2. Género: M / F
3. Área de formação:
4. Habilitações literárias:
5. Nome da empresa:
6. N.º de anos de atividade:
7. Concelho de localização da empresa:
8. Ramo de atividade da empresa (CAE):

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

9. Quando é que começou a produzir mirtilos? E porquê?
10. Quantas variedades produzem? E porquê?
11. Qual é método de produção que considera mais eficiente, Solo, Vaso ou Estufa?
E porquê?
12. Como deve ser feita a poda e quando?
13. Na sua opinião, qual é a estratégia mais adequada para comercialização do produto?
14. Qual a estratégia de rega que considera mais adequada?
15. Sobre os fertilizantes o que é mais significativo?
16. Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio?
17. Como se relaciona com os seus clientes?
18. No seu modelo de negócios, quais os segmentos de mercado que atua?
19. Que ponto considera os mais importantes no seu modelo de negócio?
20. Qual é sua proposta de valor?
21. Quais os pontos que considera mais fortes na sua proposta de valor?
22. Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos produtores de Mirtilos?
23. Sobre o armazenamento, quais os pontos relevantes?
24. O negócio de produção de mirtilos é rentável? Porquê?
25. Sobre a produção em solo, vaso ou estufa, quais os pontos que lhe parecem mais importantes?
26. Já se candidatou a algum projeto de apoio ou de investimento? Qual?
27. Há ainda alguma coisa que queira acrescentar?

8.2 Anexo B - Entrevista aos Produtores (P1, P2 e P3).

Entrevista Produtor 1 (P1)

J: Boa tarde, desde já eu quero agradecer a sua colaboração na investigação deste trabalho.

P1: Boa tarde

J: Área de formação?

P1: A minha formação base, na verdade, é engenharia informática, e depois tenho o mestrado em gestão e o mestrado em sistemas de informação.

J: O nome da empresa?

P1: Bom neste caso está a contactar enquanto produtor, estou como empresário em nome individual, mas a empresa tem como marcar

J: Número de anos de atividade?

P1: Nós instalamos exatamente em 2013, portanto estamos com 10 anos neste momento de instalação, foi entre 2013 e 2014, mas o projeto começou em 2012, e depois implementamos em 2013 e um bocadinho 2014, mas maior parte das plantas têm 10 anos.

J: Concelho de localização da empresa?

P1: A localização neste caso é Figueira da Foz, esta exploração.

J: O CAE?

P1: 01252

J: Quando é que começou a produzir Mirtilos e porquê?

P1: Nós começamos a produzir lá está. Fizemos a instalação de 2013, depois, a produção no primeiro ano não é significativa, ainda mais sendo mirtilo colocado no meu

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

caso em solo, portanto começamos a ter alguma produção no segundo ano, portanto, estamos a falar aqui de 2014 e 2015 e começamos a ter alguma fruta para vender.

J: Porquê...

P: O porquê da Instalação de mirtilo ou da escolha do mirtilo. Pronto lá está, como estavas a falar há bocadinho. Por questões de alguma diversidade também da área negócio, no fundo foi a tentativa de aproveitamento de alguns recursos próprios familiares e na altura fizemos, tínhamos várias possibilidades nesta área agrícola. Fizemos também esse levantamento do que é que seria mais adequado, quer em termos das condições de terreno tínhamos, quer acima de tudo, as questões comerciais e de negócio e pronto. E vimos que realmente fizemos aquele conjunto de levantamentos iniciais, análises, os estudos das várias possibilidades e o mirtilo acabou por se configurar por ser, para já, porque era uma coisa que eu gostava, por exemplo houve outras situações que tiveram em outros frutos que tiveram outros produtos que tiveram. Em análise, por exemplo, bagas de GOJI, foi uma das possibilidades, mas que eu não gosto, portanto, e esse foi um dos principais motivos, porque eu acho que é importante nós termos alguma coisa que também nos identifiquemos, e no caso do Mirtilo, era uma fruta que eu já gostava bastante e acabei por ver que tínhamos todas as condições, quer em termos de análise de solo, que tínhamos ali algum pH já ácido, portanto não era necessário fazer nenhuma correção de terreno. A própria orientação, nós temos algum declive ligeira e na orientação Norte-sul. Portanto, no fundo vimos que as características eram as ideais na altura para o mirtilo e por isso sim, das várias hipóteses que tínhamos fazendo depois também o nosso plano de negócios. Acabamos por ver que seria a escolha mais indicada.

J: Produz quantas variedades?

P1: Temos neste momento 4 variedades de mirtilo em produção, são cerca de 5 ha, com 4 variedades Star, Suzie Blue, Camelia e Legacy.

J: Duke?

P1: Não, não temos Duke, Duke é uma variedade do Norte. Sendo uma variedade do Norte tem requisitos de horas de frio, que nós na Figueira da Foz não temos. Portanto, estamos a falar de variedades do Norte... Os Norteai-vos são basicamente plantas que requerem sempre 1000 horas de frio, às vezes 900, 1000, 1200 e de todo nós temos esse

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

tipo de horas de frio ali na Figueira. Não quer dizer que as plantas não, não dessem fruta, mas nunca íamos ter certamente as produtividades que esperaríamos ter com essa variedade.

J: Eu coloquei essa questão, porque eu na análise que fiz o Duke representa uma percentagem significativa na produção?

P1: Muito significativa do tipo de plantas em Portugal, está, vamos lá ver, está a perder, não porque não aja menos Duke, mas porque outras variedades estão a ganhar terreno em relação ao Duke, a variedade Duke é uma variedade muito tradicional, muito instalada e é daquelas que continua a ser muito utilizada. Mas outras estão a sobrepor-se, portanto acabam...

J: Qual é a variedade que considera que se está a sobrepor?

P1: Tema das variedades e é muito giro. É giro discutir, mas estávamos aqui 2 horas só falar de variedades, mas existem centenas de variedades de mirtilo no mercado e dentro das variedades para além destas classificações das variedades, em traços gerais definidas como variedades do Norte, variedades do Sul e as Rabi Tite. Portanto, e aí ter que ser adequadas ao número de horas de frio e tipo de condições de instalação. Dentro destas variedades, existem variedades livres e as variedades com royalties, fundo é como os medicamentos existem os genéricos que passado algum tempo, apesar de serem de marca, depois acabam por estar no mercado e são livres e depois existem as tais variedades que são protegidas e essas variedades protegidas acabam por ser uma tendência, nas explorações com mais dimensão, nomeadamente naquilo que é a produção a sul de Portugal. Portanto, as explorações com maior dimensão, mesmo aqui no centro e norte, mas com alguma dimensão, não estamos a falar de cenários de 1Ha, 2Ha, estamos a falar de explorações com maior dimensão. Faz todo o sentido que estes produtores adotem variedades que são no fundo comercialmente mais viáveis. Porque se eu disser que... Eu disse-lhe que tínhamos que tinha 4 variedades Star, Suzie Blue, Camelia e Legacy, por exemplo, uma destas variedades. A Camelia e Suzie Blue eram variedades que na altura eram consideradas variedades *premium*, onde derivados com royalties protegidas pela Fall Creek. As outras eram variedades abertas, quer a Legacy, que era Star. A Star hoje é uma verdade também tradicional. No fundo, é como se fosse uma Duke mas para variedades do Sul. É uma variedade aberta. Qualquer pessoa pode propagar, apesar de

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

terem sido compradas plantas em micropropagação são plantas que hoje é uma variedade que, hoje já não é tão bem aceite no mercado, ou seja, é muito mais difícil vender exportar a Star do que exportar variedades que, entretanto, venho substituir. Sei lá, por exemplo, as Blue Ribbon as Top shelf e algumas variedades que hoje que se começam a sobrepôr, impostas pelo próprio mercado. Lá está, os propagadores de plantas acabam por também ter alguma influência no mercado junto de todos os comercializadores, para que aquelas variedades que são obviamente melhoradas e são fruto do objeto de melhorias. Que são estudadas e são feitas melhorias da própria variedade. E acabam por ser variadas, que hoje fazem mais sentido para esses produtores, que estarem a colocar Duke. A Duke que por acaso é uma verdade tem que tem subsistido e acaba por ser bem aceite no mercado, mas mesmo em termos de valorização de preço, já existem comercializadores que fazem diferenciação de preço, ou seja, uma variedade é paga a um determinado preço, e outra variedade, que são tais variedades mais prime acaba por ser valorizadas e isso também pode, pois no planeamento do produtor acabar por ter alguma influência, porque sabe que depois vai escoar melhor a fruta.

J: Em relação ao método de produção, qual considera mais eficiente? Solo vaso ou estufa? Não sei se... disse há pouco que a sua produção é em solo se alguma vez já experimentou usar...

P1: Ó José deixe-me eu, ver se posso contribuir para ajudar para eventualmente, para futuras entrevistas que faça com essa pergunta, essa pergunta não faz muito sentido. Numa lógica que, eu posso ter plantas em vaso ou solo e depois posso ter cobertura ou não ser protegida ou não, e a proteção pode ser em estufa, mas pode ser em macro túnel ou que seja, eu posso ter um macro túnel, mas dentro de baixo do macro túnel ter solo ou ter vasos, portanto, não são coisas, são coisas que podem ser complementares, não são distintas, ou seja, eu não lhe posso dizer se uma coisa é a mais eficiente, em solo ou em estufa, porque pode ser solo mais estufa, ou vaso mais estufa...

J: certo

P1: A estufa não é muito utilizada no Mirtilo.

J: Se calhar pergunta não foi bem pensada, porque o objetivo desta pergunta é perceber....

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

P1: Eu separaria aqui, ou seja, isto aqui faz sentido, ou seja, perguntar-se se em solo e em vaso e depois dentro de cada um destes, posso então depois divergir, ou seja, posso ter solo em protegido e essa proteção pode ser, não estufa porque normalmente, o mirtilo não usa muito estufa, mas usa macro túneis. Basicamente são estufas, só que as laterias normalmente não são fechados, mas tipicamente é isso, mas também podem existir proteções que não sejam de macro túnel. Pode, por exemplo, a rede de anti granizo por aí fora. Também são consideradas proteções. No fundo, acaba por ser uma cultura protegida e essa proteção pode ser ou por rede ou por plástico tipicamente, não é? E aí sim, mas nada disso tem a ver com o solo ou com o vaso, porque o solo ou vaso é o que está por baixo e o que está por baixo pode ser uma das duas coisas.

J: Sim o objetivo era passar a mensagem de ter um ponto de produção protegida que era a estufa?

P1: sim

J: Porque em estufa efetivamente pode ser solo ou em vaso...

P1: Sim, aqui entre o solo ou em vaso, no fundo qualquer tecnologia de produção. Não existem receitas, portanto não lhe posso dar uma... posso dar minha visão é numa lógica de lhe dizer, isto é quase como perguntar. Perguntar-lhe qual é o seu, qual é que é o melhor carro para si? O melhor carro para mim é o quê? Mas para fazer o quê? Para andar Offroad, para andar na estrada, para andar em pista e é para a velocidade ou quer para turismo. Portanto, depende muito do contexto, ok? Portanto, se estivermos a falar. Obviamente, e do contexto em termos de dimensão de objetivo pró-mercado não é, e que tipo de mercado é que eu quero atingir e isso vai influenciar muito depois a tecnologia que eu utilizo, porque obviamente se me disser ok, em termos de rentabilidade, o que é que é o melhor? Se calhar eu consigo ter um retorno mais rápido, apesar do investimento ser bastante superior. Se Eu fizer uma instalação em vaso protegida. É uma tecnologia que é sempre mais cara. Estamos a falar de instalação em vaso que envolve para além dos custos comuns envolve substratos, os próprios vasos e depois temos a estrutura que obviamente tudo isso envolve muito maior, e depois, o tipo de fertilização também é diferente. Acaba por ser mais caro. Tudo é mais caro no vaso protegido, mas se formos ver as métricas, obviamente, depois em termos de produtividade, ela é muito superior e o retorno é muito mais rápido, ou seja, eu no solo vou ter que pelo menos estar ali um ano

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

ou um ano e qualquer coisa e que não vou ter produção nenhuma num vaso ao final do primeiro ano estou a produzir.

J: A questão do pH não será relevante? Porque só optar por vaso...

P1: Era aí que eu queria chegar, ou seja, se olharmos puramente para os números, ou seja, se eu tiver numa tabela de Excel lançar, obviamente eu vou chegar à conclusão que, apesar do investimento, se tiver capacidade de investimento, apesar do meu investimento a cabeça ser maior com o vaso e com uma cultura protegida, depois vêm todos os outros fatores ok, mas e se eu tiver um solo que é bom, vou estar a desperdiçar esse solo para por lá vasos, e se eu quiser, e qual é que é a minha intenção e valorizar o meu terreno é ter uma coisa bonita ou é puramente financeiro. Portanto tem a ver com o contexto, por outro lado, posso ter um terreno que é espetacular. Mas depois o solo não tem por exemplo ph adequado, e o investimento que eu tenho de fazer naquele solo para o reconverter, para que seja compatível com o mirtilo, é muito mais penoso do que estar a colocar vasos, por exemplo. Portanto, isto tem que ser adequado a cada contexto. Eu diria que não há uma receita, não há uma coisa melhor do que a outra. Temos que analisar o contexto em que estamos, em que tipo de terreno estamos, mas eu diria que em abstrato, se me dissessem, pode escolher o terreno todo que quiseres, a metodologia toda que quiseres, não tens limite de capacidade de investimento à cabeça eu diria sempre que uma tecnologia que envolva, e não existindo também alguma sensibilidade ao nível daquilo que é... O vaso, não posso fazer mirtilo biológico em vaso. Não é possível fazer, não à certificação biológica para vaso, portanto, tem a ver também com o meu envolvimento, com a minha sensibilidade às questões ambientais. Portanto, se eu disser, não temos qualquer tipo de limites, não temos qualquer tipo de... nem de fundamentalismos, nem qualquer tipo de enviesamento que que nos que nos indique para um lado ou para o outro, que é que é melhor é termos económicos, termos de modelo de negócio, bom certamente que será o vaso em protegido...

J: sim a questão que levanta faz sentido a questão da sustentabilidade porque bem boa verdade, em vaso não é, o vaso é de plástico, portanto...

P1: Não é só a questão de o vaso ser em plástico, não é possível haver certificação biológica em vaso. Portanto, temos de ver, sempre este equilíbrio entre aquilo que é aquilo

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

que eu acredito e aquilo que eu quero fazer, e a questão puramente comercial e económica e financeira, que também é obviamente muito relevante, porque isto em último caso, é sempre um negócio, tem haver esse compromisso, e por isso olhando para aí eu diria que depende...

J: Tem a ver com o contexto...

P1: Agora uma coisa é certa. Numa instalação em vaso e protegido é me sempre mais confortável. Porquê? Há variáveis que eu consigo controlar melhor e é uma daquelas coisas que para quem está e para quem tem estas 2 vertentes, que é na componente mais científica, técnica e da componente da agricultura, consegue perceber de que há variáveis que nós não conseguimos controlar na agricultura? Não é?

J: Sim, é.

P1: E no fundo, a proteção da cultura acaba por controlar algumas dessas variáveis e não, não conseguimos controlar todas, mas controlamos algumas e vai criar um ambiente mais protegido, como é um ambiente mais protegido. É expectável, dá mais confiança para que, lá está aquilo que eu faço no Excel, depois bata certo com resultado. E porque eu posso até fazer um Plano de negócio espetacular e aquilo até bater tudo certo, mas depois vem o granizo, depois veio uma geada, depois vem um conjunto de problemas que me vão obviamente estragar os planos todos, tendo uma cultura protegida, obviamente é um fator de proteção adicional, também em termos de negócio.

J: Como é que considera que deve ser feita a poda e, quando?

P1: Bom, mais outra pergunta interessante, até porque é um tema também que está um bocadinho na ordem do dia. Existem basicamente 2 modelos de poda no mirtilo a poda de verão após colheita. E essa poda tem que ser feita imediatamente após a colheita é e normalmente feita uma poda mais... existem alguns técnicos, eu não sou técnico, portanto, não vou dar a opinião enquanto técnico. Vou dar enquanto produtor, que executa a prática, que é recomendada pelo técnico, e nós temos feito 2 tipos de poda. Um no após colheita em que fazemos uma poda muito radical, ou seja, estamos a falar ali de 40 a 50 cm da planta e cortamos mesmo tudo...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Mesmo os ramos novos?

P1: Tudo é cortado. A planta fica assim só com a coroa, pronto fundo ali...

J: Ou seja, executa isso após a colheita?

P1: Após a colheita isto obviamente, deve ser feito de forma faseada, porque nesse ano os rebentos novos vão ser bastantes, mas vão ser menos produtivos nesse ano. Portanto, em princípio, no ano após esta poda, se bem que ainda assim se conseguem alguma produtividade interessante, mas é normal que haja uma perda de produtividade, portanto, no fundo faz uma regeneração da planta. Não é? Faz, vamos ter se calhar, fruta muito melhor do passado 2 anos, mas no ano, imediatamente a seguir a essa poda. Vamos ter alguma quebra de produtividade, isto daquilo que tem sido a minha experiência e depois a poda tradicional, a poda de Inverno que é aquela poda mais, digamos, mais higiénica, não é aquela que uma poda de limpeza, poda de retirar ramos que estão a mais, que estão prostrados fazer alguma abertura da planta por dentro para evitar pragas e doenças. Aquelas técnicas típicas da poda de Inverno, essa é a poda tradicional e que é sempre recomendada, obviamente. E eu diria que daquilo que é a minha experiência ao longo destes 10 anos pode ser interessante, e foi uma coisa, começamos a fazer há 3 anos apenas para os primeiros, os primeiros 5 e 6 anos a fizemos só a poda normal aquela poda tradicional de Inverno e eu diria que a experiência ao longo destes anos diz-me que devemos fazer essa poda se calhar um bocadinho mais radical. Mas eu diria sei lá num 1/4 do pomar, por exemplo, e isto vai permitir que ao final de 4 anos se faça a rotação total automática. E no fundo vai regenerar as plantas todas, se calhar de 4 ou 5 em 5 anos.

J: Na sua opinião, qual é a estratégia mais adequada para a comercialização do produto?

P1: Essa para quem está na área da gestão, é uma pergunta complicada. Não há estratégias mais adequadas mais uma vez, eu acho que a única recomendação que se pode ter a este nível é acima de tudo que haja uma estratégia, que é que é que é um problema de alguns produtores e que não tem estratégia nenhuma, fazem a instalação dos seus pomares. Colhem a fruta e depois terem a fruta que andam a bater às portas para tentar para tentar escoar a fruta e essa sim, é o problema. É um problema ainda de alguma cultura nossa nacional e de alguns produtores de mirtilo, também em particular. Portanto, acima de tudo que haja estratégia, agora a estratégia tem que ser adequada mais uma vez, há

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

dimensão do pomar ao tipo de perfil do produtor, quer o produtor quer o seu tipo de instalação ser um produtor profissional é uma coisa se é um produtor que tem um quintal, ou mesmo que seja com alguma dimensão, mas que faz aquilo que fim-de-semana e que é um *hobby*, são duas realidades totalmente distintas e que também têm depois estratégias de comercialização diferentes. Se estivermos a falar numa lógica profissional que acho que é isso que que importa aqui, obviamente é importante fazer aquilo que deve ser feito na agricultura a nível geral, que maior parte da nossa produção é para exportação. E, esse trabalho tem que ser feito, não é quando temos a fruta, mas antes ou até antes de instalar e obviamente estabelecer os contactos para que haja um canal de... Porque não tem só a ver com contactar o comercializador que depois vai comprar a fruta na... no Norte da Europa, e que depois vai distribuir a fruta tem a ver com todos os requisitos que são obrigatórios. Que tem de ser feitos ou que são obrigatórios, ou que são recomendados, nomeadamente em termos de certificações e que são importantíssimas para que eu possa comercializar a minha fruta. Eu posso ter a fruta melhor do mundo. Se Eu chegar a altura em junho ou em finais de maio, junho, julho tenha fruta colhida. Ela pode ser a melhor do mundo, mas não está certificada, ela não consegue ir lá para fora...

J: Mas a sua empresa tem SGQ é isso?

P1: Não, a empresa basicamente em termos de modo de produção esta em produção integrada e em tempo de certificação têm o Global G.A.P. o Global G.A.P. é no fundo a certificação a este nível, a nível da agricultura mais importante, porque permite, para além de alguma orientação em termos de práticas agrícolas, de boas práticas, ao nível da utilização ambientais e agrícolas, tem depois todo o processo de rastreabilidade, ou seja, o Globo G.A.P. permite-me que desde a pessoa que consome o mirtilo no supermercado, ou que vai comprar o supermercado depois vai consumir em casa, consiga fazer a rastreabilidade até ao colhedor. E se alguma coisa correu mal durante essa cadeia que era, temos transporte que era em termos de logísticos de armazenamento tudo fica registado, por onde é que a fruta passou? Que temperaturas é que esteve em que carros é que andou? Qual foi os trajetos que fez onde é que foi embalada, qual é... e tudo isto é feito este registro para que haja uma rastreabilidade para que se alguma coisa correu mal nesta cadeia, se consiga perceber e identificar, é no fundo uma análise dos vários riscos ao longo de toda a cadeia do mirtilo e depois existe ainda a parte de responsabilidade social que tem, que é o GRASP que é que é uma certificação também no âmbito do Globo G.A.P

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

e que tem a ver mais com aquilo que é o relacionamento com os colaboradores da de não discriminação, de utilização de trabalho forçado, de não utilização de menores de não discriminação por orientações sexuais ou religiosas, ou etnias ou raças, ou que seja, portanto, garantir que se pagam mesmo aos homens e às Mulheres. Portanto, este tipo de boas práticas e que é também certificada no âmbito do Global G.A.P, através dessa certificação, que é uma certificação opcional, facultativa GRASP, mas que obviamente que para algumas comercializadores é obrigatório. Eles dizem, se tem GRASP, comercializa. Se não tem, não comercializa, não é obrigatório ter o GRASP, mas para entrar em determinados mercados é no fundo, quase obrigatório ter esse ter esse tipo de certificações.

J: Qual a estratégia de rega que considera mais adequada.

P1: Hiiii...

J: Não sei se esta pergunta é pertinente...

P1: Não, as perguntas são, são obviamente sempre pertinentes. A questão é que todas elas têm sempre estas estas...

J: Contexto...

P1: Exatamente sempre esse contexto, porque mais vez estamos a falar de rega e a rega é diferente em função dos modos de produção. Se Eu for para o meu modo de produção, para a minha tecnologia de produção, que é em solo com camalhões. O que eu diria que é a estratégia mais adequada mais uma vez é que exista estratégia para que exista estratégia e tem que existir uma coisa que não existe em muitos dos produtores ainda, que é a monitorização, ou seja, rega-se...às vezes não é à balda...

J: A olho hi...

P1: Mas a olho exatamente eu chegar lá ver isto parece-me que hoje vai ser preciso regar, e as coisas que cada vez menos podem ser assim. Portanto, a utilização e integração de sensores e de sondas de humidade é extremamente importante para qualquer produtor que tenha alguma dimensão. Hoje eu diria quase obrigatório, quer por questão de economia e questão de gestão dos recursos hídricos. Quer pela questão de conforto da própria planta, não é o olho ou eu ir lá pôr lá mão, é importante, é importante pôr as mãos

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

na terra obviamente, mas tendo hoje tecnologias que permitem dar apoio à decisão e saber se vou regar e quanto é que vou regar, regar e quando é que vou regar e a que horas é que vou regar durante quanto período? Se faço mais regas durante menos tempo ou se faço uma rega maior, portanto, se há indicadores hoje que eu consigo obter através da introdução desses sensores, dessas sondas, isso para mim é fundamental. Portanto, hoje um produtor profissional obrigatoriamente tem que ter, tem que definir claramente essa estratégia, a cabeça, portanto, quando está a fazer instalação. A planear no seu projeto, a instalação de sondas se tiver perfis de solo diferentes na parcela, depois eu terei de ter também o número de sondas compatíveis com a diferença de solos e com os perfis de solo diferentes também. Portanto, o que é importante aí é monitorizar, obter informação para que depois as decisões...

J: Para que haja uma ação adequada...

P1: Que seja que sejam mais adequadas, possíveis, mais e mais próximo possível daquilo que são as necessidades do pomar, mas que não seja também exagero que esteja a desperdiçar água ou que esteja a desperdiçar a fertilização, se for com fertirrega.

J: Muito bem sobre os fertilizantes, o que é mais significativo?

P1: Pois era isso que estávamos a falar, não é? Mais uma vez é a é a introdução da fertilização, por exemplo, na rega, mas se for necessário também algum reforço foliar que seja feito. Mais uma vez, o que é mais importante é monitorizar, e monitorizar neste caso, se na rega eu tenho sensores de humidade. Ao nível da fertilização, eu tenho outro tipo de instrumentos, nomeadamente os lisímetros, que me permite fazer a análise da solução que está na Terra ou que as plantas no fundo... aquilo que as plantas têm disponível e conseguir fazer análise as essas soluções através de lisímetros, para saber o que é que falta na planta. Não é, não é eu dizer a eu acho que faço um plano, porque não há receitas para fertilização...

J: Claro...

P1: Eu tenho de fazer anualmente análises, análises foliares e análises à água e a solução que está disponível para as plantas. Para tentar perceber, pelo menos já não diria de uma lógica mensal ou semanal, mas pelo menos anual ou 2 vezes por ano, na época. Eu conseguir saber exatamente como é que estão as minhas plantas e para saber como

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

estão as plantas, preciso de análise, análise às folhas, vão saber se há algum défice de nutrientes, alguma coisa que seja necessária e obviamente às soluções ver o electro condutividade ver o pH, para tentar perceber o que é que elas precisam quando elas precisam e que quantidade é que elas precisam para não estar a dar mais uma vez fertilização a mais. Porque não estou, estou só a deitar dinheiro fora, porque não vai servir para nada. E, por outro lado, também estar a fazer a menos, porque senão aí vou ter obviamente, problemas com as plantas, portanto, acima de tudo a estratégia aqui é. Mais uma vez obter métricas que me permitam apoio à decisão.

J: Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do seu negócio?

P1: Nós temos, como lhe disse, a grande maioria da nossa... 90% da nossa produção é para exportação. E esse tipo de trabalho não se faz com redes sociais, mas temos algum mercado local e esse mercado local também é interessante obviamente, é por um lado, pelo envolvimento social que as próprias explorações também tem e do contributo que dão para a sociedade. Portanto, este envolvimento também com os municípios, com os concelhos, com a terra ali à volta é importante, e aí sim a comunicação é importante para, quer por um lado para apoiar a comercialização, quer também para dar informação do tipo de atividade que nós vamos fazendo e do envolvimento, temos com a sociedade, porque, coisas como visitas de escolas, por exemplo, aos pomares...

J: Sim acaba por ser aqui o desenvolvimento onde a empresa está integrada...

P1: Sim, trabalhar um bocadinho com aquilo que são as chamadas forças vivas do local.

J: Como é que se relaciona com os seus clientes?

P1: Bom, mais uma pergunta muito abrangente, não é? Mas epá tem a ver o relacionamento com os clientes mais uma vez. É feita claramente esta diferenciação daquilo que é o cliente local, o cliente direto para o para o mercado local daquilo que é o cliente Internacional e pronto e aí a abrangência totalmente diferente, a própria abordagem ao cliente é totalmente diferente. Obviamente naquilo que é o mercado Internacional faz-se muito pelo contato direto e através de feiras internacionais. Acaba por ser um ponto importante, que é importante acima de tudo, numa fase inicial, para

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

quando não há ainda conhecimento da daquilo que são os *players* no mercado e conseguir identificar o conjunto de parceiros que nos podem apoiar e que podem comprar a fruta a nível Internacional. Lá está com uma abordagem totalmente diferente daquela que é o mercado local e aí sim as redes sociais o estar próximo das pessoas, o poder falar com elas diretamente e diariamente. Envolve obviamente uma abordagem diferente daquilo que são os nossos clientes a nível Internacional.

J: No seu modelo de negócios, já percebi que os segmentos o segmento principal é internacional, portanto é um distribuidor a nível Internacional?

P1: Certo, o segmento de mercado basicamente são dividem-se nesses dois basicamente, aquilo que é o grosso é para fora diretamente. Tipicamente temos feito a venda a granel, portanto vai em caixas de 3 kg, neste caso para Holanda acaba por ser... Para a Holanda não, não é o país Holanda, os Países Baixos agora não se pode dizer Holanda não é, mas não os Países Baixos, como consumidor, mas porque funcionam como logístico para toda a Europa, quer nas frutas, quer das hortícolas, ou seja, a fruta vai para lá, é embalada e é selecionada. Muitas vezes é colocada em máquinas, é feito o embalamento automático, é colocada a etiqueta, pois é distribuído pelos supermercados um pouco por toda a Europa, eu acredito se calhar alguma fruta volta para cá para Portugal, no limite pode acontecer isso, mas tipicamente para distribuição ali regional Bélgica, Holanda, mas também, pois ali alguns países do Norte da Europa ali à volta.

J: Que ponto considera mais importantes no seu modelo de negócio.

P1: Pontos mais importantes no modelo de negócio bom. Nós temos aqui uma... há aqui no fundo três áreas que nos orientam enquanto negócio. Por um lado, é disponibilizarmos qualidade de fruta. Fruta com muita qualidade apanhada no ponto certo para o mercado certo, ou seja, os pontos de colheita para o mercado nacional não são iguais aos pontos de colheita para o mercado Internacional. Portanto, no fundo é termos o cuidado de, quer do tratamento das plantas, quer na colheita para que seja adequada ao mercado a que se destina. E, depois temos aqui duas questões importantes e que influenciam obviamente o modelo de negócio, que tem a ver com a responsabilidade ambiental, por um lado, as boas práticas agrícolas e, por outro lado, a responsabilidade social. Portanto, são no fundo, os três eixos que nós temos claramente definidos enquanto

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

negócio, disponibilização de fruta de elevada qualidade e adequada aos mercados em que trabalhamos, a responsabilidade ambiental e responsabilidade social.

J: Qual é a sua proposta de valor?

P1: Em termos da proposta de valor é exatamente isso, se calhar acabei de referir, não é? Portanto, acaba por ser a proposta de valor padrão. São estes 3 vetores, não é? Portanto, é o vetor da qualidade, é o vetor da responsabilidade ambiental, das boas práticas agrícolas ter no fundo uma exploração em que não olhamos apenas para a fruta como destino, mas para que olhamos ao longo de todo o ano, aquilo que vamos fazendo com responsabilidade, com a gestão dos recursos, quer em termos de recursos hídricos, quer de todos os produtos que utilizamos serem devidamente justificados e na proporção que são necessários. E depois a questão da responsabilidade social, como lhe disse há bocadinho...

J: Mas sua proposta de valor não inclui derivados, ou seja, só vende a fruta...

P1: Nós estamos focados exclusivamente na fruta para vender em fresco. Não quer dizer que não se faça por brincadeira um doce para quando nos visitam eventualmente, mas não é negócio, portanto o nosso negócio é a fruta em fresco.

J: Portanto, esta pergunta está interligada à anterior? Quais os pontos que considera mais Fortes da sua proposta de valor?

P1: Nesse caso obrigava-me a repetir essas 3 questões.

J: Tendo em conta a sua experiência, que conselho daria aos produtores de Mirtilos?

P1: Se é que eu posso dar alguns conselhos, mas a minha sugestão é sempre e temos... não na qualidade de produtor, mas na qualidade de Presidente da Associação Nacional de Produtores de Mirtilo somos contactados frequentemente por produtores ou potenciais produtores ou pessoas que querem fazer produção e essa pergunta é colocada a reiteradamente no fundo, quais são, qual é a nossa sugestão, é uma coisa muito abrangente, mas a minha primeira sugestão é que se estude muito, principalmente se são pessoas que não vêm da área. Da área técnica agrária, engenharia agrícola, agrónomo, ou o que seja. Que estudem muito e acima de tudo que visitei muitas explorações que falem

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

com muitos produtores, porque cada produtor tem uma experiência diferente, e que se tentem definir o seu perfil de produção e depois lá está, adequar todas essas técnicas, todas as tecnologias. À sua dimensão também ao seu perfil definir os mercados, definir... verem as condições de terreno, a dimensão que é que eu vou fazer depois, como é que eu vou rentabilizar o meu espaço? Portanto, se eu... A sugestão que no fundo é comum a todas as pessoas que nos visitam ou que nos contactam quer enquanto produtor tem muitas visitas lá, e tenho sempre os portões abertos para isso, é para pessoas que querem fazer e não sabem como, e é isso mesmo que devem começar por fazer, que é visitar produtores e visitar produtores com perfis diferentes para tentar ver qual é que é aquele que se adapta melhor ao seu perfil e lá está. Tentar ir buscar um bocadinho daquilo que é a experiência dos produtores que já estão instalados para não cometer os mesmos erros. Isso acho que é fundamental, portanto, há uma sugestão que é comum a todas as pessoas que nos visitam, que é realmente visitei muitos produtores e vão bater às portas de produtores com diferentes abordagens vão ter sempre obviamente. Depois a questão do estudo da investigação de tudo isso, que é importantíssimo depois da questão mais técnica do acompanhamento técnico, de ter um técnico certificado e com experiência no mirtilo que o possa orientar, portanto, isso depois são questões posteriores, mas numa primeira fase, acima de tudo, estudar muito e visitar e falar com produtores para conseguirem aprender por aí, obviamente existirão sempre produtores que são profetas da desgraça não é, que é tudo mau, existem os outros que estão exatamente no outro extremo, que é tudo um mar de rosas, tudo maravilhoso, é no meio que está que está a virtude, obviamente, e nem tanto ao mar, nem tanto à Terra. Mas a verdade é que, ir buscar, ir visitar vários produtores e se há uma coisa que eu achei muito interessante nesta fileira do mirtilo dos produtores de mirtilo. É que estamos a falar de uma população tipicamente de população mais jovem, formada, portanto capacitada, com muito interesse, com muito envolvimento e, acima de tudo, com uma disponibilidade muito grande para abrir os portões e para mostrar e para partilhar experiências. E é disso que eu acho que a fileira tem tido um sucesso e uma das coisas que é realizado todos os anos, e é um caso de sucesso na agricultura, o setor agrícola, acho que não existe nenhuma fileira no setor agrícola que faça um encontro. Vamos para o 12º encontro nacional de Produtores de Mirtilo, em que todos os anos têm sido a maior adesão. Estamos a falar no último evento, foram mais de 300 produtores.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: É agora em junho?

P1: Não, isso é a Feira do Mirtilo. Eu estou a falar no encontro nacional dos Produtores de Mirtilo, que é feito normalmente no final do ano, tipicamente em outubro ou novembro, vai ser no próximo 26 ou 27 de outubro, o próximo vai ser em Penalva do castelo. Estamos a falar do encontro que é feito anualmente já foi feito na guarda, em Santo Tirso. Aqui em Sever do Vouga, em Castelo Branco, já foi feito em Idanha-a-Nova e Santa Maria da Feira, Viseu já foi feita em vários pontos do país e que ano após anos sempre aumentar. As pessoas que vão, que estão mais interessadas. E é um momento que não é só aquela componente, digamos, quase académica ou de conferência, tem também muitos momentos de *networking*, muitos momentos de partilha de experiências e isso que tem sido fundamental...

J: Para a estabilidade e crescimento...

P1: Sim para a coesão da fileira.

J: Sobre o armazenamento. Quais os pontos relevantes?

P1: Armazenamento, bom eu diria que o ponto relevante do armazenamento é tentar que ele seja o mínimo possível mínimo em termos de tempo, não é? Ou seja, aqui a ideia é tentar encontrar uma solução. Lá está que envolva a componente logística e o parceiro de comercialização, que permita que a fruta esteja um mínimo de tempo armazenada. O que está nos livros que deve acontecer com o mirtilo, é que o mirtilo é colhido e em teoria, deve ser imediatamente levado após colheita para uma Câmara de frio. Zero 2° Graus e pronto no fundo para baixar a temperatura da fruta para 2° e ela depois manter-se aí até ser comercializada ou até entrar toda a componente logística, mas obviamente aqui, e envolve um bocadinho questão que tínhamos falado anteriormente da comercialização é encontrar parceiros que permitam que a fruta é colhida num dia e ela está armazenada o mínimo. O tempo mínimo indispensável, para poder juntar as paletes necessárias ou o que seja dependente, lá está da abordagem ao mercado, mas que ela seja obviamente comercializada, porque quanto mais tempo a fruta estiver armazenada, mais se vai degradar, menor será a experiência depois do consumidor ou de satisfação do consumidor, portanto, quanto mais rápido conseguirmos colocar a fruta no mercado e no consumidor final. Obviamente melhor, agora existem os requisitos padrão de *standards* no mercado, quer em termos de temperatura, quer em termos de certificação dos equipamentos de frio,

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

quer em termos de higiene, da HCCP, de todo o tratamento dos produtos alimentares que obviamente tem de ser atendidos escrupulosamente.

J: O negócio de produção de mirtilos é rentável e porquê?

C: Hi hi. Pois, bom, rentável, o rentável tem uma série de questões, não é? Se Estivemos a falar numa produção profissional, lá está protegida, em que as variáveis são controladas e obviamente rentável. Portanto neste momento as oscilações de mercado e aquilo que vai acontecendo, não sabemos o dia de amanhã, não é? Mas ao longo destes últimos anos eu diria, ao longo destes últimos 10 anos como experiência. A experiência positiva e à rentabilidade. Agora, essa rentabilidade pode ser drasticamente afetada pelas tais variáveis que nós não controlamos, principalmente se estivermos a falar do tipo de explorações com abordagem mais tradicional. Agora, falar de mirtilo em solo sem proteção, obviamente estamos mais sujeitos a geadas aos granizos, aos pássaros há uma série de fatores, a pragas e doenças. Que também existem obviamente em culturas protegidas, mas com mais tratamento muito mais facilitado do que a cultura em céu aberto, portanto, como qualquer área agrícola. Eu diria que se estivermos a falar em anos ditos normais. No Excel à rentabilidade, não tenho dúvida nenhuma que no Excel à rentabilidade, de passagem do Excel para a prática depende de alguns fatores que nós não conseguimos controlar nem vamos. E é isso também o que é giro na agricultura. Mas eu diria que, no geral em média sim, é rentável.

J: Esta pergunta já se respondeu, já se candidatou algum projeto de apoio ao investimento?

P1: Sim no início, o projeto foi realizado com fundo, digamos, com alavanca do Programa de Jovens Agricultores, como se nota há muitos anos, portanto...

J: Estamos mesmo na reta final...

P1: Sim.

J: Alguma coisa que queira acrescentar que considera que não foi aqui abordada em relação à...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

P1: Não, no geral não, eu diria só que pronto ainda mais naquela linha da sugestão aos produtores novos ou que se querem instalar, acima de tudo para reforçar que se procure que se troque experiências que se associem, porque uma das questões mais críticas e que felizmente que se tem conseguido esbater ao longo destes últimos anos. Mas mesmo assim, há muito trabalho a fazer ainda. Em termos de agrupamento da produção de criar organizações de produtores, de fazer concentração da produção para que... nós somos um país muito pequeno, mas que consigamos, ainda assim, dentro dos produtores que temos que se consigam agrupar para criar obviamente vantagens competitivas, economias de escala, poderes negociação diferentes lá fora, e pronto ainda existe muito este espírito nacional de que cada um faz por si. Cada um tem a sua máquina, cada um tem a sua capela, felizmente na parte dos produtores Mirtilo temos tentado esbater isso ou minimizar esta abordagem, mas ainda assim continua a estar muito enraizado na nossa cultura.

J: Mas a nível de consumo, o que eu notei nas pesquisas, o Mirtilo é um fruto muito relevante para a saúde...

P1: sim, isso aí está...

J: Eu pesquisei a nível dos Estados Unidos e há muitos artigos científicos que consideram um dos melhores frutos...

P1: O mirtilo é o Rei dos antioxidantes a todo esse argumentário ao nível da saúde, mas que eu acho e aí pronto a associação vai começar a fazer algum trabalho a esse nível também de divulgação...

J: Mas na sua comercialização, alavanca este ponto?

P1: Não temos, vamos lá ver diretamente...como estamos a falar para fora não existe essa... Acaba por ser, de forma indireta porque, obviamente, quanto maior e tem existido um aumento do consumo de mirtilo quer a nível nacional, quer a nível Internacional, o consumo de mirtilo tem subido substancialmente e isso obviamente não é, não é alheia a questão das pessoas reconhecerem que o mirtilo tem as propriedades para a saúde que tem, eu acho que também há muito trabalho a fazer ainda aí para divulgação, por à muita gente que nem sequer sabe o que é o mirtilo, não conhecem o Mirtilo...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Nos EUA a ideia de que fiquei que eles já reconhecem um fruto muito importante...

P1: Reconhecem e utilizam diariamente de forma transformada ou em fresco de diversas formas. Ele é usado em muitos em muitos cenários. Aqui, e ainda assim eu acho que o melhor forma de consumo de mirtilo em fresco obviamente continua a ser a melhor forma e essa que eu que eu recomendo sempre, mas há também muito trabalho a fazer em termos de divulgação, porque ainda há muito poucas pessoas que conhecem o Mirtilo, mas pronto temos estas iniciativas quer alguns eventos que vamos fazendo, quer aqui a Feira Nacional do Mirtilo no Sever do Vouga quer estes encontros nacionais, quer algumas atividades de promoção que estão previstas ao nível da fileira? Acho que vão tentar contribuir para aumentar esse consumo, mas aumenta o consumo, mas também aumenta o número de instalações, quer cá em Portugal quer acima de tudo lá fora Marrocos...

J: Mas...a tendência cada vez à mais consumo, mas cada vez mais há produtores...

P1: Sim, sim

J: Vi a nível de estatística que...

P1: Sim o aumento em Portugal tem sido exponencial, estes últimos 2 anos bateu um bocadinho? Mas o aumento dos últimos 10 anos foi exponencial de produtores e cá em Portugal esse aumento é relevante. Mas se formos então para países como Marrocos ou então agora com uma Sérvia como a Polónia, pronto Espanha já têm um conjunto de pomares muito grande. Estamos a falar de áreas gigantescas, área que está a ser colocada, ou que tem sido colocada nestes últimos anos em Marrocos é completamente absurda. Portanto, põe-nos assim um cantinho, nós temos que encontrar fatores de diferenciação. Que nos deem vantagens competitivas.

J: Agradeço-lhe imenso, contribuiu bastante, eu saio daqui muito mais rico, hi hi...

P1: Obviamente aquilo que eu espero que corra tudo bem, quer em termos académicos porque é em último caso aquilo que estamos aqui a fazer, mas acima de tudo em termos profissionais e se o Mirtilo for uma solução, uma hipótese profissional

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

também, porque não que corra tudo bem e pronto, cá estamos para irmos fazer, está bem? Aquilo que foi necessário, estamos cá e depois gostava de os resultados da dissertação.

J: Sim

P1: José, alguma coisa que precise, imagine que algum produtor que gostava de... Até pode ser associado da associação e nós podemos servir como ponte para um outro produtor que julgo que seja importante, imagine que é complementar na sua dissertação é pá, faltava, se calhar aqui um se calhar aqui numa determinada região com determinado perfil, aquilo que eu puder ajudar, tenho todo o gosto também.

J: Muito obrigado, agradeço imenso.

Entrevista Produtor 2 (P2)

J: Boa tarde

P2: Boa tarde

J: Desde já agradeço a sua disponibilidade, a viagem não foi fácil, hi hi, mas cá estamos, hihhi, portanto este é um trabalho a desenvolver no âmbito do Mestrado, uma investigação que procura perceber qual a melhor técnica de produção de Mirtilos, quer em vaso ou solo, tem aqui a questão da estufa, mas quer uma situação quer outra pode eventualmente ser protegida. Diga-me o seguinte a sua idade?

P2: 45, 46

J: Género Masculino, área de formação?

P2: Nono Ano

J: Não tem nenhum curso específico?

P2: Não

J: Nome da Empresa?

P2: N.... N... B.....

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Número de anos de atividade?

P2: 8, 9 anos se não me engano.

J: O conselho da localização?

P2: Arouca

J: O CAE da atividade?

P2: Não sei o número, mas é frutos vermelhos.

J: OK. Quando é que começou a produzir mirtilos e porquê?

P2: É assim, eu comecei a produzir. A plantação foi feita porque eu fiquei desempregado. Nós tínhamos aqui umas terras. Aproveitamos com o programa do PRODER e tal prontos e falavam bem do Mirtilo, que o Mirtilo dava dinheiro, nós pronto, já temos as terras, estamos a pagar para limpar, nunca estavam limpos, então aproveitamos, temos aqui a casa, aproveitamos, então fizemos a plantação.

J: Quantas variedades é que produz?

P2: São quatro variedades, Duke, Bluecrop, tem Chandler e tem Star.

J: Produz estas variedades todas para ter um período mais alargado de colheita é isso?

P2: A ideia era ser essa. Só que com o clima que está, está-se a juntar tudo.

J: Portanto tem colheita de finais de maio até setembro?

P2: Não, tenho até julho meio julho nós eramos para termos até ao mês de agosto, ou quê? Só que. Com clima, mas nós temos agora neste momento. As variedades apanham um pouco frio. Não há. Deve haver mais horas frio para algumas plantas e não há, e elas, então. Junta-se muito. Agora já estão a juntar muito? Mas prontos mesmo aquelas plantas que eu estou a ver, vejo muitos produtores meus amigos têm para setembro ou par setembro e às vezes não chega até setembro é em agosto. Só mesmo aquelas mesmo, na serra mesmo na Serra é que consegue, mas depois vem o calor acaba por...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Qual é o método de produção que considera mais eficiente solo ou Vaso? A questão, nós tínhamos solo, vaso ou estufa, tínhamos as questões solo, vaso ou estufa...

P2: Mas a estufa dá para as duas, é assim, eu o meu método é o do solo. É bom e é bom assim, eu acho que seja bom. O Solo o da Terra ou do Vaso, é bom se as pessoas tiverem que tempo e se tiverem tudo muito programado. Porque você, por exemplo no solo, você pode falhar uma rega por alguma coisa, as plantas não sentem muito, no vaso se você falhar uma rega, as plantas sentem. Você gasta 4 vezes mais água, no vaso do que na terra. É bom porque é assim você tem ali o vaso a produzir que consegue bombar ali um vaso a produzir muito mais do que no Solo, só que tem de estar ali muito...

J: Portanto, então você quer aqui o ponto é rega?

P2: Para mim, a rega essencial...

J: O custo também?

P2: É maior o do vaso, os gotejadores, nós temos gotejadores, por exemplo, 2 tubos gotejadores de 33 e 33, você, é um tubo certo, tudo bem, mas depois tem 3 gotejadores lá dentro. Tem de ter 3 gotejadores e depois tem o vaso por norma põe-se uma tela que é para não também erva pronto e é maior, e é quase, vou-lhe ser sincero é quase a mesma coisa que termos bio o biológico...

J: Mas em vaso o biológico perde...não é...ao fim ao cabo...

P2: Aí perde, mas é assim para mim é a mesma coisa, você dizer o biológico, quem compra, vai pagar um bocado mais, pronto, paga mais, mas quem produz não recebe mais. Os fertilizantes ... biológico para mim não é com fertilizantes, mas o biológico para o mirtilo se produzir, tem que ter uns fertilizantes biológicos, para mim, biológico não vejo fertilizantes biológicos.

J: Como é que deve ser feita a poda e quando?

P2: A poda, é assim os entendidos dizem que o mirtilo fala diz-nos onde é que deve ser podado? Muitas vezes olho para ele e ele não diz nada, e nós a podarmos, nós a podarmos é assim, temos a poda em verde e a poda em seco, verão ou inverno. Eu, por

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

norma, gosto de fazer a poda de inverno. Gosto de fazer a poda de inverno, porque acho que nós conseguimos ver mais. Já modificamos a árvore como nós queremos. Mas outros dizem que pode deviria ser as duas...

J: Pois, na sua opinião, qual é a estratégia mais adequada para a comercialização do produto?

P2: Em que sentido?

J: Ou seja, para comercializar os mirtilos, qual é a sua opinião a estratégia mais benéfica para escoar o produto?

P2: Sim.

J: Ou seja, vender pequenos comerciantes vender ao canal de distribuição, vender internacionalmente.

P2: É assim, nós.... Eu vejo assim, a minha perspetiva, mercado é assim. Nós, a produção que nós temos, nós não conseguimos vender localmente. Conseguimos vender um bocado localmente, mas para eu vender localmente, eu tinha de ter aqui uma arca frigorífica com temperaturas controladas. Para aguentar mais tempo o fruto e tudo, é o que fazem as grandes superfícies e tudo, nós é a sim, em prateleira, conseguimos ter um mirtilo 8 dias que seja 10 dias, mas daqui até ir à prateleira aguenta mais 10, 15 dias. Nestes géneros de frio e tudo, se nós tivéssemos aqui, conseguimos vender. Só que foi o que lhe estava ao bocado a dizer, a produção que nós temos. Ou eu vou produzir ou eu vou vender, eu sou produtor, não sou vendedor. Nós temos apenas de fincar naquilo que nós somos. Eu sou Produtor, eu tenho de me fincar na produção, não posso dar-me ao trabalho de andar a vender...

J: Ou seja, você acaba por escorar o produto todo só a um distribuidor, é isso?

P2: Não, eu não tenho só um distribuidor, tenho vários distribuidores e tem localmente, porque neste momento é assim ainda não apanhei um distribuidor honesto, é o que é. Porque é assim, se eu levo o fruto, entrego o fruto e ele não me diz nada. Passado 3 semanas, diz-me que fruta soft que é mole. Está muito verde, está isto está aquilo. Que apanhei há 3 semanas ou 4 semanas, o quê que vou fazer ao fruto. Como é que me vou conseguir orientar? O fruto tem que ser entregue no máximo dos máximos teria que ser

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

48 horas dizer como o fruto estava para nós nos orientarmos, apanharmos ou aquele fruto que já vai muito mole, nós então não apanhava-mos mais aquele fruto. Apanhámos e vai para o mercado local ou apanhar para alguma coisa. Está muito verde, então nós deixamos amadurecer mais um bocado. Porque assim, passado 3 semanas, eu não faço nada, passado 3 semanas, nós já temos quase, eu por exemplo, passado 3 semanas a produção Duke acabou-me. São 3 Apanhas, são 3 semanas, se apanha. Por isso, se ele me diz passado 3 semanas que eu apanhei na primeira, já não vou apanhar nada de Duke já não apanhar nada em condições e depois tudo o que eu entreguei naquelas outras semanas vai estar igual ou pior. É não é...isso, enquanto não houver pessoas honestas? Por que você entrega 1000 kg e nunca recebe os 1000 kg e depois desses 1000 kg imaginemos você recebe 900, mas os 900 já não é o preço acordado porque, o cliente deles de lá fora não foi aquele preço que, porque fruto não ficou em condições. Já baixaram o preço, baixaram-nos a nós outra vez. E o produtor é como eu digo tá sempre mal na fita.

J: Qual é a estratégia de rega que considera mais adequada?

P2: A rega, a rega é o essencial para mim. Eu tenho, há quem tem só um 1 tubo gotejador quase só nos mirtilos 50 em 50 cm ou metro a metro conforme coisa, eu tenho 2 tubos de rega 33 em 33, ainda mais ou menos cruzados para regar o solo quase todo, a planta em si apanha água toda, e se imaginemos por acaso o gotejador deixa de trabalhar à outros a trabalhar, porque basta deixar... Se nós tivermos ali um gotejador na planta ele deixar de funcionar, porque acontece. A planta não vai buscar água, é o caso vaso. Se você não regar a água...

J: Em vaso tem de colocar em vários pontos?

P2: Por isso tem 3 pontos, pelo menos 3 pontos para molhar o vaso todo, o vaso estar ali sempre com humidade e porque é regado quase hora a hora, como rega pouco encharca, não, não enxergavam só umedece, está ali a comer e depois assim 1 hora já está seco outra vez a Terra. Então, tem de regar outra vez, quanto aqui em solo você consegue umedecer mais a Terra por ela toda.

J: A rega que tem é automática?

P2: É

J: Rega hora a hora, não...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

P2: Eu não rego hora a hora tenho um relógio para regar conforme os horários que eu dou que acho que deve dar são 3 a 4 regas que temos, mas há dias com muito calor, nos já regamos 5 a 6 vezes, tem de programar mais 2 ou 3 regas. E depois é como eu digo o clima também manda, porque assim, só rego 2 vezes como antigamente se dizia. É de manhã, de manhãzinha e à noite. É mentira, é mentira. Por que as plantas são como nós. Elas tomam o pequeno-almoço, lancham, almoçam, meio do lanche e jantam, à noite vão dormir, pode regar o que regar e pode fertilizar o que fertilizar não fazem nada, à noite não fazem nada, só dormem, não estão a fazer nada. Não há fotossíntese à noite. Elas não estão a fazer nada? De manhã, quando chega ao sol, começa a fazer fotossíntese e a começar a trabalhar. Precisam de comer. E então uma pessoa eu dantes era de manhã regava e fertilizava e à noite regada e fertilizava, a meio da manhã ao meio-dia ou mais ou menos o quê? Também lhe dava uma regra, agora não, são 4 regas amanhã por volta das 11:00 quase, é em 4 e 4 horas mais ou menos que eu rego às 6 ou às 7, conforme também o tempo que eu vejo, por exemplo hoje esta muito ventoso, está seco, seca mais, vai ter que se fazer mais uma rega, que neste momento estávamos a fazer 3, e faz-se mais uma a noite, não é noite é mais ou menos por volta das 7, 8 horas. O sol começa à coisa, mas eles ainda estão a trabalhar e ficam amolecidos já para amanhã. E era, por volta das 7 entre 6 e 7, depois passado 4 horas, 10 ou 11. Pois às 3 ou às 4 isso tudo vai variando e depois é às 7, às 8. Porque é assim a planta está sempre a comer e a fertilização é feita na água, pronto, você está sempre ali a dar-lhe de comer. Há regras que são feitas, por exemplo, há muita gente que faz a rega uma vez por semana. E faz... aí compostos que se põe, imaginemos meio saco como eles dizem meio saco 12 kg e meio para uma semana para 1 (ha) 12 kg e meio para uma semana e as pessoas em vez de pegar, dividir aqueles 12 kg e meio por dia e por rega, não então por semana metem aquilo regam e já fica, depois, depois é só água que lhe dão, é assim eles comem no primeiro dia, segundo dia, porque é o que está na terra, depois é assim, está-se a regar, mas também estás a levar a Terra. É lixiviar como eles dizem ente outras coisas é lixiviar, os coisos vão começando a ir mais para baixo, a água vai empurrar os minerais o adubo vai sempre para baixo. As plantas começam também a ir buscá-lo. A comida mais ao fundo por norma a planta de mirtilo deve andar entre os 30 e os 50 cm de profundidade, mas os minerais tiverem mais abaixo, eles afundam mais, mas também mais custa a ir lhe chegar a comida cá cima.

J: Sobre os fertilizantes, o que é que é mais significativo? Mais importante, mais relevante...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

P2: São todos, cálcio o essencial, cálcio, depois os outros é, para os vigamentos para, para a floração e tudo, mas essencial no Mirtilo é o cálcio que é para manter a natureza dele. A firmeza de fruto e é assim, o cálcio é o essencial tem de ser. Desde o começo logo, pode ser menos a dar menos, pois irá aumentá-lo porque cálcio no mirtilo movimenta-se muito pouco, muito devagarinho e na planta. Há aquelas plantas que mal põe o cálcio, elas sobem, no mirtilo não, anda muito devagarinho.

J: Utiliza as redes sociais como ferramenta, para o desenvolvimento do seu negócio?

P2: Não é principal, é assim, eu utilizo, até temos uma página, mas é assim se for lá ver não temos ainda nada publicado, não tem nada, mas pronto, eu a ferramenta essencial é boca a boca é a principal. O Facebook é assim vamos pondo e algumas pessoas e vocês têm? Temos sim, Senhor, mas é assim as pessoas nem às vezes nem se dão ao trabalho de saber onde é que nós estamos. Olhe, queria um kg, eu é que me dou ao trabalho de ver, ó amigo, mas você é de Lisboa, ó amigo você é de Coimbra...há pensei que você fosse mais perto, muita gente nem sequer vai ver...

J: Mas não consegue enviar para lá?

P2: Não, não vou mandar um fruto 1 kg ou 2 kg para Lisboa...Não compensa transportador e depois é assim na transportadora, anda aos tombos. Não há cuidado nenhum. Para eles, aquilo são caixas, mesmo que diga frágil...

J: Mas você não tem daquelas caixinhas...

P2: Eu tenho caixa de 1kg, mas depois dessa caixa, tinha que dentro de outra caixa com cartão. É assim, você pode pôr frágil e setinhas viradas para cima para dizer que eu tenho de ir aquilo virado para cima. Ela ao cliente chega assim virada para cima que ele pega na caixa e que leva assim, mas dentro do camião aquilo é muito tonto. Eu já trabalhei numa transportadora, sei como é que faz.

J: Como é que se relaciona com os seus clientes?

P2: Bem, é amizade, eu não considero... Eu para mim assim, não há clientes são amigos. Porque ao princípio nós assim, eu acho que é estranhámos, mas depois acabamos por ser amigos. Começámos há quase todas aquelas pessoas que forneço os Mirtilos,

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

quase todos já vieram aqui. Tem sempre a porta aberta para vir. Quando quiserem, podem vir muitos vem, passam vem cá passar o dia e prontos vê a plantação tudo, e posso lhe dizer quando eles venham cá, se for na época da plantação, tudo o que apanharem dentro do meu pomar. Apanharem para a barriga, não pagam nada, não pagam nada, não pagam um grama. Tudo que apanhar para dentro da barriga não pagam nada, agora claro que depois apaga para fora. Faço um preço diferente. Eles é que tiveram o trabalho de apanhar e tudo, é diferente, mas tudo que eles vierem se vierem aí a podemos apanhar podem sim senhor, e podemos comer, podem sim senhor, não pagam nada, por isso é que se torna uma amizade.

J: No seu modelo de negócios quais são os segmentos de mercado que atuam, ou seja, quais são os seus clientes, é os hipermercados é as mercearias, as corporativas?

P2: Para mim é o mercado local. Pouco, mas é um mercado local e toou-me a variar a dedicar um bocadinho mais ao mercado local. Porque é assim vende-se menos ganha-se mais. E são pessoas que sabem dizer que fruto é, foi ao bocado estava a lhe explicar, eu já vendi a corporativas, já vendi a fornecedores que vendem lá para fora. É Assim, se eu vendo os meus ao mercado local, o mercado local diz-me que o fruto é bom, está docinho, está isto, está aquilo, eu vendo também nessa altura aos outros. Depois, outros dizem que não têm condições. Em quem que vou acreditar?

J: Mas quando entrega essas questões não são resolvidas?

P2: Não, porque eles não vão comer? Eles têm máquinas, as máquinas é que eles dizem tudo, agora neste momento é que dizem tudo. Eles neste momento metem à máquina e a máquina é tudo sensores conseguem ver a dureza do fruto, a doçura que tem que é o *brix* e conseguem ver se está maduro se está verde.

J: Mediante desse diagnóstico é que fazem pagamento?

P2: Depois é que faz o pagamento. Por isso é que eu também estranho um bocado porque é assim, enquanto não houver uma pessoa sincera, correta, eu, é como digo eu acho-me correto. Eu acho que, além de ser correto, acho que sei como é que se faz as coisas. Você é um produtor, você leva-me o fruto, temos aqui o meu filho que é produtor e leva-me o fruto, e eu digo-lhe assim, o fruto mal se você quiser venha cá buscar. E você

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

está bem, eu vou buscar o meu fruto. Você não sabe se é o seu fruto. Ele pega de outro produtor e diz-lhe... outro produtor até podia ter o produto mais fraco. Ele diz não vou ir buscar, vou ir buscar 100 kg é que eu vou fazer ao fruto, fique aí com o fruto e depois diz, olhe, vocês estão sem aqueles que foram para o lixo, que é 100 kg do outro produtor ou 40 seus e 60 do outro? Estás certo? O que é assim o Mirtilo em si, é uma bola azul, ela não leva uma etiqueta em cada bolinha. Antigamente era assim que se fazia, manualmente, eu estou há 9 anos a produzir, já trabalhei com muitos, como eles chamam *players* de mercado, e eu posso-lhe dizer que trabalhei com *players* de mercado, ele agora deixou de estar no setor e eu acho que ele era o mais correto, porque é assim. Ele vende, ele compra-nos e depois vende para fora. Depois de fora para cá, manda-nos para ele a dizer de fora, se está bom, se não está e não sei quê, e mandam fotografias e nessa altura mandavam fotografias do fruto cortado, em que eles iam à caixa tiravam uma mostra nesta caixa e na outra caixa. Faziam ali, fazamos de conta ali cem frutos mais ou menos e cortavam e mediam o *brix*, em que abriam o fruto para medir o *brix*, isto aquilo e via-se se o fruto estava mole e se não estava fruta e separavam aquilo tudo direitinho e mandavam fotografias para ele nos mostrar. E ele foi o único *player* do mercado chegou a mostrar mails trocados entre ele e os outros a dizer do meu fruto se estava bom, se não estava, o que é que tinha e o que não tinha que tinha. Foi um fruto que foi um bocadinho mais... Foi uma época de calor e fruto foi muito cozido, pronto. Já ia cozido, mas não foi só o meu, foi de muitos, mas ele chamou quase todos. Quem teve problemas ele chamou-os... de resto, foram dois anos que trabalhei com ele. E ele garantia-nos o preço, dizia-nos logo assim uma tabela de preços, que era este preço assim a assim, e nós fornecíamos se quisesse-mos, ele até onde pudesse ir, muito bem, a partir do momento que não podia ir, dizia a partir de hoje ou a partir de amanhã, o preço agora é este. Quem quiser vender... Agora você aqui não, você vende tem um preço de tabela que eles dizem de semana a semana, imaginemos €3,50 que nos comprem e depois quando você entrega já não é €3,50 ou se é €3,50. O fruto já não vai ser pagos os 1000 kg que você entregou, vai ser pago 800 kg. Quer dizer o preço já não é os €3,50? Vamos ter de dividir aquilo? Pelo prejuízo que tivemos certo, isto eu continuo a dizer, enquanto não houver pessoas corretas? Todos eles são corretos ainda agora fui a uma reunião de outro *player* e todos eles não, nós somos assim, nós somos não sei quê. São todos corretos, mas quando chega a altura...

J: Que os pontos que considera mais importante no seu modelo de negócio que tem implementado.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

P2: O mais importante eu vou ser sincero é que nos paguem o correto, porque é assim. O nosso fruto, eu falo por mim contra mim, o nosso fruto é fruto de ricos. Neste momento é fruto de ricos, já dantes era, mas pronto, mas dantes ainda havia um poder de compra e agora já não há tanto poder de compra, o nosso fruto é de ricos, você vai ao supermercado e vai comprar 1 kg de maçãs, traz-lhe 6 maçãs, 7 maçãs, imaginemos €3,00, 6 maçãs, por exemplo, a minha família, somos 4 da maçã e meia, mas até nos mata assim um bocadinho a fome. Você vai supermercado, paga 3 EUR por uma caixa 250 g o que é que mata a fome ok, a dois e a um que não coma não é, por isso é um fruto de ricos. Temos de ser sincero neste momento o meu fruto é fruto de ricos, só compra mesmo quem goste e quem tem poder de compra. Eu, posso dizer o meu preço, não tenho problemas nenhuns, o ano passado foi €6,00 o mercado local. E da minha exploração para fora para *players* não saia há menos de €3,00, houve quem me quisesse-se pagar €2,98 e não foi nenhum fruto para lá. Não foi nenhum fruto, à mas €3,00 para €2,98 são 2, então põe os 2 cêntimos. Pois não é os 2 cêntimos porque não me paga os quilos que lá iam. O ano passado tem sido até o ano passado, este ano, se calhar mais poucas coisas aumentaram e tudo, temos que ou utilizar o sistema da guerra. A guerra não sei o qual é o problema da guerra para os mirtilos. Qual é o problema? Os adubos aumentaram sim senhor o gásóleo e tudo aumentar. Mas eu estou a ver o problema da guerra fazer muita coisa no fruto estão a aproveitar-se muito da guerra neste momento, acho eu.

J: A sua proposta de valor, ou seja, proposta de valor. Sei qual é o ponto que considera mais forte na sua produção? É. A qualidade do produto é frescura, uma casa e o tratamento ao mercado...

P2: Para o mercado local temos de dizer que é a frescura. Agora se vai para aqueles *players* e dos *players* vai para os hipermercados já não é a frescura, porque é assim, o mirtilo quando chega ao supermercado às prateleiras já andou uma semana, quase semana e meia de camião para cima, de camião para baixo tratamento aqui tratamento acolá nas câmaras frigoríficas e não há frescura, frescura é mercado local, que é a entrega... Agora você diz-me se o meu fruto é mais doce ou menos doce, é assim eu não sou daqueles produtores... é o que as pessoas têm que dizer o meu fruto é melhor do aquele, não. O fruto é igual aos outros, pode ser tratado de uma maneira diferente dos outros, mas o meu fruto é igual aos outros. Não me considero melhor nem pior que os outros. Tento melhorar ao máximo e tento fazer novas melhorias, quando vêm aqui e dizem-me, olha, tens de

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

fazer assim ou assado ou não sei quê. Eu vou pesquisar ou falar com este ou com aquele que esse alguém já fez, umas coisas melhores ou não, se aquilo dá. E pronto tento melhorar as coisas, mas o meu fruto não é melhor que os outros. O fruto é igual aos outros.

J: Tendo em conta a sua experiência. Que Conselho daria aos produtores de Mirtilos?

P2: Para os novos ou para os velhos

J: Aos novos

P2: Não plantem, não sabem onde se vão meter...

J: Por alguma razão particular...

P2: Sim, porque é assim, dizem-nos na produção quando fazemos candidaturas que temos mundos e fundos, e que tem escoamento, e temos escoamento, dado escoasse tudo. Só que depois, quando chega ao momento da verdade, assim, ao custo que temos, ao trabalho que temos, às vezes não se paga. Porque eles pagam mal ou nós tínhamos de ter mercado local, mas tínhamos de ter um grande mercado local, do que vender a estes *players*...

J: Sobre o armazenamento, quais os pontos que considera mais importantes, relevantes?

P2: É o frio, é o frio.

J: Portanto, colhe e vai logo de imediato...

P2: Eu por norma colho e levo. Eu por exemplo, o ano passado tinha uma estratégia que as pessoas encomendavam até tal dia e até tal dia ia fazer duas entregas ao Porto aos meus clientes no Porto, eu entregava à segunda-feira à quinta-feira, eles encomendavam para segunda-feira e encomendavam até sábado ao meio-dia, eu tinha pessoas acolher-me sábado e tinha pessoas acolher no domingo e então no domingo arrancava a noite, entregava na segunda-feira e depois quando era entregue na quinta-feira, era até terça-feira à noite as pessoas encomendavam. Eu tenho as pessoas acolher também na terça-feira e na quarta-feira preparava as encomendas e na quinta-feira entrega de manhã.

J: O negócio da produção de mirtilos é rentável?

P2: Já lhe respondi há bocado, o negócio de Mirtilo é rentável, no dia que os produtores se juntarem e dizerem assim, o nosso fruto só sai da nossa exploração a este preço, quando for pago direito pelos *players*, porque assim, para ser rentável, nós temos que vender, não podemos só a *players*, temos que vender ao mercado local quando vamos vender ao mercado local, estamos a perder tempo, não estamos a produzir, temos que perder tempo, eu perco um dia a fazer entregas. Agora é assim nesse dia que estou a fazer entregas, não estou a colher. As pessoas dizem, mas tens as pessoas que podem colher, as pessoas estão a colher, mas é assim não estão, tem de estar aqui alguém na produção, na exploração, tem que estar alguém que lhe dói como eu digo, mas podes pôr um gerente, mas não lhe dói no final do mês. Isto é assim ou não pagas a eles essa produção que não sai em condições, e não pagas e então à pessoa dói-lhe e tem de andar mesmo coisa... Mas, neste momento, quem é que você vai arranjar isso? Eu tenho por acaso, tenho pessoas acolher no mesmo dia que eu faço entregas porque tenho o meu filho a tomar conta. Porque se for outras pessoas, estamos quase a falar tipo TAP, eles querem lá saber se dá rendimento ou não dá, no final do mês cai e até recebem bônus sem dar lucro.

J: Sobre a produção em solo, quais os pontos que lhe parecem mais importantes?

P2: É assim, tanto em solo como em vaso, o fundamental é a rega. Agora quem for fazer em vaso tem de saber se tem tempo para andar na plantação, porque tem que todos os dias andar na plantação várias vezes ao dia para ver a planta, porque se falhar uma rega, vai notar na planta e então aí falhou. Falhou aqui uma regra, vamos ter de regar, para se ela percebe...enquanto no solo é assim pode-se dar ao luxo de ser um bocadinho desleixado. Não precisa de ir todos os dias à plantação, pode ir à plantação, mas não precisa de passar todos os dias no mesmo local. Hoje pode passar neste local, na plantação de uma parcela, amanhã pode passar noutra, percebe. No vaso tem obrigatoriamente tem de passar todos os dias, todas as horas ou 2 e 2 horas, 3 e 3 horas para ver se os vasos estão a ser regados. Se os vasos, houver uma linha que não esteja a ser regada, aqueles vasos não vou produzir nada e podem acabar por morrer.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Já se candidatou algum projeto de apoio ao investimento...

P2: A minha plantação foi feita pelo projeto da Proder (Programa de Desenvolvimento Rural) 2020.

J: Muito bem, estamos mesmo na reta final...

P2: E posso dizer que os projetos, são uma ajuda, mas também são um engano...

J: Mas alguma questão...

P2: É assim eles ajudam, se você fizer uma candidatura. Mas é assim, você tem de pagar à frente, eles ajudam 70%, 60%, o meu foi 60%, mas é verdade, você tem que ter capital a 100% e depois tem durante 5 anos fazer um esforço de produção, você até pode tentar fazer o máximo de esforço de produção. Se você não conseguir escoar?

J: Teve de manter o negócio ativo durante 5 anos...

P2: Durante 5 anos, 6 anos 5 manter o negócio ativo, mas tem que fazer primeiro ano é para as plantas se adaptar, o segundo ano já começa a produzir qualquer coisa, tem que fazer um plano. Mas os planos nunca são certos e é assim, eu acho que só 5 anos, há muita gente que faz e projetos também, mas são projetos para ganhar dinheiro que a candidatam-se fazem as plantas e não querem saber, pois fazem mais ou menos o plano a dar e mesmo que não façam produção fatura pouco, está feito e a Proder que faz os apoios não vem ver, aquilo deveria de ser...Ao meu por acaso venho ver no final dos 6 anos vieram fiscalizar se eu tinha as plantas ainda, e se estava a produzir ou não estava, mas assim como é que eles vêm ver se veem ver em Agosto, as pessoas já tiveram produzido em Junho não viram nada, viram plantas que estavam lá enterradas, agora eu sou daqueles, você candidatou-se, sim senhor, vamos ajudar financeiramente, já que temos técnicos, já que eles têm técnicos mas são técnicos de secretária. Mas já que temos técnicos ou meter mesmo técnicos ficados para aquelas produções, porque são técnicos que fazem tudo, é assim eu conheço um engenheiro que faz projetos. O que ele faz do projeto de Kiwi, faz para o Mirtilo, faz para Figueiras, faz para isto... só muda o nome e manda, muitos são aprovados e se não são aprovados, perguntam porquê é isto e daquilo e eles dizem desculpe lá enganei-me, e dizem assim e assado prontos... e os projetos são aprovados e

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

não pode ser assim, se vamos apoiar, vamos apoiar e vamos querer apoiar fruta. Temos que ter alguém que perceba de fruta e aquela variedade ou aquelas variedades tem que arranjar uns técnicos...para ter pera para ter maçã, sim, essas variedades que são mais...Tudo bem, mas é houve... Por exemplo, o Mirtilo pode ser um Mirtilo, Framboesa e Amora frutos vermelhos. Pode haver um técnico, que faça essas coisas...

J: Quando elaborou o plano recorreu a um engenheiro?

P2: Eu recorri ao engenheiro para me fazer o projeto, porque não sabia, nem sabia o que era o Mirtilo e quando eu disse a minha mãe disse, vamos fazer uma plantação de Mirtilos, não sei quê, não sei que mais. Está bem, vou ver, fui ao supermercado e comprei uma caixinha para provar e se não vender tudo, pelo menos vou comer, mal eu sabia que isto dava muito e isto até se come bem e pronto, quando isto começou a produzir eu disse aonde vou comer isto tudo...os projetos é assim nós não fazemos, eu não consigo fazer o projeto tem de ser um engenheiro a fazer o projeto para se meter as coisas financiadas as pessoas podem dizer...E depois temos muita burocracia. Para exportar para fora temos de ter global G.A.P., temos de ter mil e uma coisas.

J: Mas exporta?

P2: Eu não exporto, mas tenho que ter isso e depois o mais bonito é assim, você tem que ter global G.A.P, porque tem de ter o certificado que a sua plantação está certificada e a planta estando certificada, eles veem cá fazer a certificação e chega-lhe assim a perguntar, olhe você para que país vai vender? Eu a primeira vez... eu continuo a batalhar porque são coisas que eu...Portugal, então você não exporta, eu não..., mas você tem dizer aqui para que país o seu fruto vai ou não vai... Eu disse, mas como eu vou saber, eu vendo para um *player* e o *player* pode dizer que vai para Holanda e depois o meu fruto, até ir para Inglaterra, ou até ir para Alemanha, ou até ir para França. O cliente dele quando lhe pedir ele não vai ver se aquele fruto está destinado para Holanda. Ele tem Mirtilos, ele tem que os vender, para quê que eu tenho que dar à Global G.A.P, para essas pessoas a quem é que vou vender... tudo bem, se eu exportasse...tudo bem que eu disse-se o País que ia vender, ó pá pronto Europa pronto, agora ponho a Europa agora até ponho por todo o mundo, mundo inteiro não sei para onde ele e não pago mais por isso, ao princípio até pensei que pagava mais... e ele não...então meta para o mundo todo...e

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

você vai meter o mundo todo...não sei, eu vou vender ao *player*, e ele o *player* depois vai...às coisas que nós fazemos sem significado...

J: Claro, estamos mesmo na reta final, há mais alguma coisa que queira acrescentar em relação à produção de mirtilos ou técnica da produção?

P2: Não é assim, eu por exemplo à bocado não estava a brincar dizeres aos novos produtores para não plantar... é assim. Eu acho que deve haver novos produtores para produzir, porque há muitos que vão desistir, que desistem... que fazem os 5 anos e desistem, mas é assim quem vier queira ser um novo produtor de mirtilos tem-se dedicar, é assim não dá para dedicar a 100%, porque nós temos que ter outro trabalho, por enquanto o caso que eu lhe disse, enquanto não houver uma firmeza dos produtores para termos preços competitivos para nós sobrevivermos...Só que é assim venham ficados ou focados, que tem muito trabalho pela frente, tem muito, muito trabalho, eu às vezes até nem digo Mirtilos digo martírio e prontos, tudo bem que venham tentar fazer ou rodearem-se de pessoas que já tenham plantações de Mirtilo e que sejam pessoas já a produzir algum ar para as pessoas explicar. Porque ainda agora estive aqui, uns senhores que iam fazer uma plantação. Eu disse, olhe, vocês vão fazer plantação, mas porque é assim eu sou do Porto, nascido e criado no Porto e fiz a plantação a pensar que vinha cá ao fim-de-semana e estou cá sempre agora estou cá sempre. Sou do Porto e agora a minha esposa saiu ao bocado para ir para ao Porto porque trabalha lá e eles prontos e nós pensamos bem ao fim-de-semana vamos regamos e tal e não sei quê, o programa da rega e tudo, podia estar descansado, então ele está ali programado, ele carrega faz a fertilização e tudo, mas se falha um dia ou dois e se por acaso está assim um dia de calor ou dois dias de calor, quando se chega cá no fim-de-semana.

J: Essa sua preocupação é mais...no Inverno não...

P2: Não preocupação no Inverno porque elas estão a dormir, acabando a folha e tudo elas acabam por dormir não há problema. Mas é assim, há sempre coisas para fazer a poda para fazer, se vamos contratar uma pessoa para fazer a poda não ganhamos dinheiro para eles, tem que ser eu e o meu filho a fazer a poda, que fazemos...Fazemos não andamos a correr, porque é assim nós trabalhamos à noite por isso de manhã vimos dormimos um bocado e depois vamos fazer a volta que temos a fazer, tratamos dos Mirtilos e fazemos uma linha ou 2 linhas, agora quando pagamos, já tive ai a pagar na

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

poda eles num dia faziam um hectare de poda, mas é assim a poda que eles é tak tak tak, não lhe dói...bota para frente, se produz muito produz se produz pouco produz...Olhe a poda não foi bem-feita que elas não produzirão...não, a pode foi bem-feita, se calhar vocês não regaram ou não fertilizaram como devia ser, percebe... Por isso é que eu digo, tem de continuar a doer, ao produtor tem que doer para saber o que custa. Eu, ainda foi ontem que tivemos aí a falar, que há uma pessoa que também tem uma plantação, já vai há 4 anos, ele diz... olhe o homem produz e o que produz ainda não ganhou...para o que gastou e não está a ter lucros... eu disse e não vai ter ainda, foi projeto... Ele tem Câmara frigorífica...não...então se não tem câmara frigorífica, mais ano menos ano tem de comprar, o lucro qua vai ter vai enfiar na câmara frigorífica. Tem carro frigorífico? Não... vai ter de comprar um carro frigorífico. Eu, por exemplo, tenho câmara e tenho carro frigorífico. Nós mantemos o fruto, o mais fresco possível. Eu se colho o fruto hoje e amanhã para levar para o mercado local imaginemos não é, eu não posso deixar ali ao ar...

J: Embala logo?

P2: Eu por norma só embalo, por exemplo, para levar na quinta-feira para entregar na quinta-feira eu só embalo na quarta-feira ao quilo...está naquelas caixas de 3 kg ou 2 kg e meio, conforme as caixas que apanharmos deixo estar ali porque estão mais cunhadinhos não estão tão apertados. E depois quando vou então à noite, embalo o que tenho de embalar para levar para as pessoas, para ser o caso de ser mais fresco. Mas é assim se eu apanho na terça-feira e quarta-feira, o de quarta-feira pouco entra no frio mas o de terça-feira, tem que entrar no frio, no fresco para de manter... porque o fruto começa a desidratar e prontos e às vezes em muita gente prontos... não eu apanho à noite na fresquinha, que não é fresquinha...é fresquinha para nós porque está mais fresco, mas o fruto esta quente...Eu apanho de manhã até às 13h00 e 14:00 conforme o tempo que estiver, se estiver tempo para apanharmos até às 16:00 apanhamos, por exemplo hoje...imaginemos que o tempo esta como agora, dá para apanharmos até 16h00 até Às 17h00, aproveitamos o máximo. Eu pago às pessoas que veem aí pago ao quilo, quanto mais eles apanharam, mais eles ganham se eles quiserem ficarem apanhará para mim é igual, não é o dia pronto... agora...É assim, se tiver calor à 13h00 tem-se que parar o fruto começa a ficar quente...Há mas nós depois vimos às sete, oito horas...1,2,3,4,5,6 o sol sempre atestar, quando você chega ao fruto, o fruto está quente, está fresco para vocês,

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

porque já começou a baixar, mas o fruto ainda está quente, a polpa de dentro tá quente... Eu cheguei a apanhar assim e depois deixei de apanhar, porque assim quando apanhava fruto, sentia o fruto mole...porquê a parte de dentro estava quente, estava papa, não estava papa porque ele estava firme, não é..., mas nós a pegar, abanar e tudo, começa a ficar papa, nem que nós não o estragasses-mos e não amassava-mos nem nada estava papa. Pega no outro dia aquele fruto, então você até toca e está mole sei o quê vai no outro dia apanhá-lo pela fresca está durinho, está tudo direitinho. Porquê, o fruto em si está fresco, por isso é que nós apanhámos e metemos no frio...é assim eu pôr o mercado local a temperatura que é... é... 15°, 12° se nós estamos com uma temperatura de 25° aquilo baixa pouco. O nosso frigorífico não vai para 0° vai para 2°. Se vai para os *players* tem que ir para com essas temperaturas.

J: Quando faz a colheita para os *players*, tem atenção a dureza do fruto?

P2: É assim, nós tentamos ter, ver se esta maduro, tentamos não é ...Só que é assim, já quando a pessoa colhe...

J: Mas quando você sabe que vai aqui para o mercado local...

P2: Eu Não faço distinção, porque assim o meu fruto tem de ser tanto bom para o mercado... por isso é que eu disse se eu entrego ao mercado local, eles dizem que o fruto tá bom como é que o *player* depois me diz que o fruto está franco...se me diz passado três semanas...

J: Sim, eu estava a dizer isto, se for um grande distribuidor, ele demora mais tempo...

P2: A processar...Não porque é assim...esse grande distribuidor ... Por isso é que tem as câmaras frigoríficas para baixar a temperatura, o fruto, se for duro, mantém-se duro, por isso é que é uma cadeia. Nós temos assim a cadeia de frio. A cadeia de frio de toda a fruta ela não pode andar acima e abaixo...você quando, tem que andar da cadeia de frio para baixo, até a temperatura que eles dizem que é 2°, que é quando ele chega lá. Para ser processado entre os 2° e os 4° e são processados assim. Depois a cadeia que vai subindo para chegar à prateleira e estar naquela temperatura... de quanto? Entre os 12°, 15° que é a temperatura dos frigoríficos de casa. Quando você vai ao supermercado vai levar aquele fruto...você não vai levar 8°...Porque se você quando tirasse o fruto...andar

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

nas compras e tudo...quando chegasse a casa, o fruto estava...podia deitá-lo fora...é quase a mesma coisa você levar uma caixa congelada...então há a cadeia de frio descendente e ascendente...e nós...eu por exemplo quando levo aos *players*, eles já me disseram tens que baixar a tua temperatura pelo menos para os 6° para depois nós aqui baixarmos para 4°, 2°...eu disse, não, não...eu nem tenho câmara frigorífica, digo logo que não tenho, tenho carro frigorífico, mas câmara não tenho...Sou sincero eu digo que colho e levo, mas não...se eu vou fazer 100 km e se tiver 200 kg hoje é amanhã outros 200 kg levo de uma vez ...apanho o fruto a 20° baixo para os 18° entre 15° e 18°... 16°ou18° o outro fruto que vou apanhar também vai a 22°, entra no carro frigorífico e depois quando chega lá, chega todo ele uniforme, aquela temperatura ente 16°, 18° vai todo ali uniforme e depois eles lá que os baixe. Porque se eu baixar aqui quando entrar o outro a 20° e ou tiver a 6° é um choque muito térmico. O que está frio vai aquecer e o outro vai baixar, mas nunca vai baixar a temperatura do outro, por isso, então. É uma diferença, por isso é que eu digo, que baixo ali para 18°, 16°, porque se vier com um fruto de 25 ele pouco sobe...vai subir pouco, outro desce pouco e o outro sobre pouco, quando uma pessoa apanha...foi colhido hoje?...foi venho agora a refrescar pelo carro...é assim estame a dizer que eu estou a enganá-los. Não estou a enganá-los, enganá-los era levar fruto baixar a 8° ou 6° e meter fruta no outro dia e ela chegar lá, a temperatura, a fruta está 10° ou 12°, não...a que estava a 6° foi para 12° e a outra baixou para 12°... Já houve ali uma quebra de temperatura. Então aí o fruto já é capaz de se estragar mais... Mas é isso que não é explicado às pessoas...

J: Claro, estamos quase com uma hora da entrevista, quero agradecer pela sua colaboração, depois de transcrever a entrevista irei partilhar consigo todo o trabalho, obrigado.

Entrevista Produtor 3 (P3)

J: Bom dia, desde já agradeço a sua disponibilidade e a colaboração neste trabalho de mestrado e vou realizar uma serie de questões.

P3: Bom dia

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Idade

P3:52

J: Área de formação

P3: A minha área de formação eu tenho o 12º Ano, mas não tenho formação académica.

J: O nome da Empresa

P3: O nome da empresa isto é nome individual, que é

J: O número de anos atividade a pouco já me disse que eram...

P3: Mais ou menos, isto teve um nome que era ***** e depois passou para o *****, mas a volta dos 10 anos.

J: Portanto, o conselho de onde está sediada a empresa?

P3: Marco de Canaveses

J: O ramo de atividade o CAE

P3: O CAE é viticultura que é o CAE principal, eu acho que é o 33.

J: Quando é que começou a produzir mirtilos e porquê?

P3: Começamos a produzir mirtilos em 2000... melhor a plantação foi feita em 2013 ou 2014 salvo e na altura tínhamos aí uns campos... estes aqui e pronto devia ser a moda e colocamos mirtilo porque não percebíamos nada de mirtilo e basicamente deve ter sido por isso e por causa dos apoios que havia na altura para o Mirtilo, foi mais ou menos nessa base.

J: Quantas variedades produz?

P3: Tenho 3 variedades, tenho Duke, Bluecrop, Hardy Blue

J: Porquê é que optou por essas variedades?

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

P3: Na altura foi o que nos aconselharam, sabe que isto foi logo no início das...da febre do Mirtilo e aconselharam essas variedades se fosse hoje não as metia, metia outras...

J: Por alguma razão particular?

P3: Talvez por causa do clima aqui, como reparou nós estamos aqui num vale e estamos rodeados de montanhas à volta, e há variedades que são mais resistentes à humidade que isto de manhã é bastante húmido e há outras que não são tão resistentes, talvez por causa disso, e talvez umas variedades mais tardias, quer para dar outro tipo de rendimentos, não é...

J: Ou seja, a sua colheita termina...

P3: Em fins Julho.

J: Qual é o método de produção que considera mais eficiente, solo, vaso ou protegida?

P3: É assim, mais eficiente, talvez seja solo e protegido, assim os pássaros não levam metade da fruta e não estragam outro tanto. Em vaso, sinceramente, eu não tenho conhecimento como é que funciona as nossas aqui, como viu são camalhões.

J: Ok...

P3: Eu sei que eu ouvi qualquer coisa que iam deixar de ser subsidiárias em vaso...

J: O mirtilo tem a questão do PH...em solo prepara...

P3: Todos os anos tem de se deitar...no vaso é mais fácil controlar o PH do que no solo é mais fácil fazer as aplicações para correções do PH, no solo não, ainda é mais complicado, mais trabalhoso, mas altura foi que nos foi aconselhado...

J: Ou seja, acaba por corrigir o solo todos os anos...

P3: Todos os anos.

J: Como é que vão ser feita a poda e quando?

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

P3: A poda nós fazemo-la com a indicação da nossa técnica e fazemo-la... começamos a fazer a poda do mirtilo em finais de dezembro...

J: Só inicia...

P3: Acho que é...

J: Mas aplica aqui alguma técnica em particular...

P3: Não, é assim, a técnica que tem, é limpar o interior e os ramos que deram fruto cortam-se e é assim que fazemos a poda, não temos nenhuma técnica específica... nós fazemos... os ramos que deram fruta cortamos, e depois limpamos o interior para haver um maior arejamento da planta, ramos velhos tiramos tudo...

J: Ok na sua opinião, qual é a estratégia mais adequada para a comercialização do Mirtilo?

P3: A estratégia mais adequada, na minha opinião, é nós arranjarmos um parceiro que faça exportação...

J: Portanto, ou seja, nesta produção é tudo direcionado para o estrangeiro?

P3: Não, vendemos a particulares, é assim a exportação... Nesta altura, por acaso, até esta a ser paga a bom preço, eu recebi agora os preços da PAM, estão a pagar a €5,50 a granel, mas o ano passado era três e pouco €3,25 ao quilo e eu a particular vendo a €7,00, agora lá esta, eu não tenho particulares que me levem a produção toda, tenho de ter um parceiro que faça a parte da exportação para escoar, mas o que a gente poder vender a particular, vende-se a particulares como é lógico não é... Porque ainda para mais agora... que me disse há um bocado, que Marrocos esta a fazer uma plantação gigante, então entrando o Mirtilo de Marrocos cá também os preços vão baixando... mas nós temos aqui uma fase ...nesta fase. Eu julgo que ainda não deve ter entrado o Mirtilo espanhol, porque quando entra o Mirtilo espanhol ou quando vem da Polónia, os preços baixam drasticamente...

J: Mas em relação ao preço pago ao produtor, porque um consumidor...

P3: O consumidor final paga o mesmo preço, percebe, mais o preço pago ao produtor baixa drástica.

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Ou seja, no seu ponto de vista, então, produtor português deve ter plantas, que permita ter uma produção antes...

P3: Sim antes ou depois da deles acabar... Por exemplo, eu tenho uma amiga tem uma produção que Alexandra da Ovelha Azul, não sei se já ouviu falar... Que é ali... e ela tem produção que vão até setembro ou outubro, acho que é Legacy ...

J: É uma variedade que necessita de horas de frio...

P:3 Nós aqui temos frio...melhor tínhamos frio, eu aqui na quinta, chego a ter de Inverno $-3^{\circ} - 4^{\circ}$, agora não é os dias que eram uns anos atrás, quando a gente começou, porque o Mirtilo precisa de x horas de frio se as não tiver, não faz aquele descanso como a vinha, como tudo acho eu...agora isso esta a mudar bastante não é, essa parte do frio aquelas manhãs frias, noites frias já não são o que eram uns anos atrás, não é... a gente sabe disso, o clima está a mudar, e essa planta Legacy dá até setembro e outubro, nessa altura não há mirtilo e nessa altura é bem pago...

J: E essa variedade necessita de muitas horas de frio...

P3: Agora não lhe sei dizer quantas horas de frio que essa variedade precisa, a única coisa que eu sei é que ela dá tarde...

J: Sim, permite planejar o Pomar...

P3: Sim...

J: A Duke é muito cedo...

P3: Sim a Duke é das primeiras, é logo a mais precoce, agora...por exemplo se fosse hoje a plantar e as coisas fossem planeadas...quando nós plantamos não havia tanto conhecimento como há agora relativamente ao Mirtilo, eu fazia de forma diferente, tenho 1,5 hectares, poderia pôr no meio hectare Duke para ter nesta fase e depois...porque o Duke vai até julho mais ou menos, e depois punha outra parte mais tardia até setembro, outubro também não podia esticar muito mais, porque depois eu tenho a vinha em fins de Setembro, começo a fazer as vindimas...porque são mais bem pagas. Nessa altura já não há fruta a vir de fora, e o mercado nacional paga a melhor preço...Sabe que Arouca e Sever do Vouga foi ai que praticamente começaram as primeiras plantações por aquilo

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

que eu sei e há dez anos, doze anos a esta parte, não há muitos mais anos a produção do Mirtilo pelo menos com escala, que eu tenha conhecimento, foi quando venho a febre do Mirtilo, não havia tanto conhecimento conforme há agora a nível técnico, a nível de plantas, porque entretanto foram aparecendo novas variedades e pronto como lhe disse...quando apareceu a febre dos Mirtilos não havia plantas Duke para entrega eles tinha outra planta qualquer e catalogavam como Duke e mandavam para o cliente e foi o que me aconteceu...agora...é como lhe digo planeava o pomar de forma diferente para ter outra rentabilidade...

J: Para ter aqui um período mais alargado de colheita...

P3: Sim, sim

J: Qual é a estratégia de rega que considera mais adequada?

P3: É assim, nós temos um plano fertirrega ok...que é elaborado, com a ajuda da nossa técnica como é lógico...e nós temos a rega de fertirrega gota a gota...Não estou a ver outro tipo de...

J: Mas tem sensores...

P3: Não tenho sensores, não justifica para a produção que eu tenho...eu tenho dois campos, este aqui baixo e depois tenho lá em cima...melhor... justificar justificava ter uns sensores de humidade e tudo mais..., Mas isso fica caríssimo, e...digamos que o lucro que a gente poderia ter com a produção do Mirtilo gastava no sensor e... a gente vê pelo terreno e pela...

J: Mas tem a programação para duas regas, três regas...

P3: Neste momento...por acaso estava a regar hoje, mas faço uma rega por dia só...

J: Mas opta por de manhã ou final do dia...

P3: Manhã cedo...

J: Utilizando só uma rega...

P3: Só uma rega...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Mas acha que só uma rega por dia...

P3: Depende da altura, em julho e agosto faço duas regas, faço de manhã cedo e outra ao final do dia ao cair da noite...

J: Sobre os fertilizantes o que é mais significativo?

P3: É assim os fertilizantes que nós utilizamos é tudo Bio, melhor eles são todos, quase todos, isso vai ao encontro das necessidades da planta e através do plano que a técnica faz connosco, nós fazemos um plano em que nós damos as necessidades que a planta tem...

J: Estou a colocar esta questão que faz parte do guião...uma das informações que obtive que seria importante para o Mirtilo, o cálcio...

P3: Sim, para lhe dar consistência...porque eu tenho aí umas plantas que não tem tanta consistência são as que vieram como Duke, mas não são que eles deram um nome qualquer que já não sei ...

J: Detetou logo essa situação numa fase inicial ou...

P3: Sim, no segundo ano de produção ou terceiro...pontanto temos ali dois anos que elas produzem pouco, mas no terceiro ano é que elas começam a produzir...

J: Mas como é que conseguiu verificar essa situação?

P3: É assim, nós lá está, nós começamos...com isto muito cedo e os conhecimentos eram poucos, agora os conhecimentos são outros, as plantas...tenho pessoas amigas têm produção Duke e a gente vai ver a planta de um e planta de outro vê que não tem nada a ver uma com a outra, a dele é Duke e a minha não é, ou a minha é Duke e a dela não é das duas uma, e o próprio fruto, por acaso dá um fruto grande achatado, só que não tem tanta consistência...não sei porquê ...por acaso já mandei fazer análises à terra a este ano por causa disso, mas não tem tanta consistência, como tem a Bluecrop e Hardy Blue é um fruto grande, graúdo, eu tenho às vezes Mirtilos do tamanho de uma moeda de €2,00...dois euros, prontos €1,00...só que não tem tanta consistência, não aguenta tanto

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

como aguenta as outras variedades, percebe... agora se é da planta ou se é da variedade não lhe sei explicar, ou solo... não consigo saber sinceramente...

J: Utiliza as redes sociais como ferramenta para o desenvolvimento do negócio?

P3: Sim...

J: Como se relaciona com os seus clientes?

P3: Da melhor forma possível...

J: Ou seja, há pouco disse-me que a produção era mais direcionada para o mercado internacional ...

P3: Sim, mas isso tem um parceiro que é a PAM (PAM – Produção e Distribuição Hortícola do Litoral, Lda.), não sei se conhece... que é em Laúndos na Povoia de Varzim...

J: É tipo como cooperativa é isso?

P3: É, a nível de mercado é para lá que eu vendo..., mas este ano comecei a vender ali...

J: Mas tem de ter a GRASP?

P3: Eu tenho o GLOBALG.A.P., sim, mas agora há outro mais... sim temos de ter..., mas se não tiver eles aceitam na mesma e atribuem um GLOBALG.A.P. aos seus Mirtilos, fazem o rastreamento... se tiver muito Mirtilo eu depois...

J: Ou seja, a grande parte do escoamento do produto será sempre a exportação...

P3: Sim, mas é assim eles não trabalham só exportação, trabalham exportação e mercado nacional, grandes superfícies só que eu não vou diretamente como é logico não é... não tenho capacidade, mas eles trabalham com o pingo doce, continente, nesses mercados todos e o mercado exportação também.

J: Ok... Portanto, de certa forma, esta pergunta já foi respondida, por que a pergunta é no seu modelo de negócios, quais os segmentos de mercado que atuam e está claro, portanto, é para um grande distribuidor e mercado local...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

P3: Sim...

J: Que pontos considera os mais importantes no seu modelo de negócio?

P3: Essa pergunta é ... é assim todos nós temos um modelo de negócio diferente não é...agora nunca pensei nisso...porque além dos Mirtilos, nós somos produtores de vinhos, com marca própria e trabalhamos também o mercado estrangeiro...nessa parte...a gente tem de fazer feiras, tem de aparecer...

J: Mas no Mirtilo faz isso...

P3: Não, no Mirtilo não...apesar agora até ao dia 17, vai haver aqui no Marco um encontro de produtores de Mirtilos, acho que é dia 17 deste mês...pode ser interessante para si, mas eu não vou estar cá...mas vai haver uma conferencia digamos de produtores para trocar ideias e essas situações todas e acho que vai haver uma visita a uma exploração...eles até queiram vir cá, eu como não estou, não sei se eles vem cá com a minha cunhada ou assim...mas no Mirtilo não faço isso, não compensa...não tenho assim tanta produção...e lá esta tem a ver com o foco eu prefiro...eu não tenho produção para ir para fora, então é como lhe disse a um bocado, enquanto eu for podendo vender a nível particular vão vendendo, porque ganho mais dinheiro o excedente dou para o parceiro e ele exporta ou vende...

J: Mas a nível particular ...

P3: Eu nível particular eu ainda vendo uns quilinhos...

J: Mas é ao comércio local, frutarias ou...

P3: Lá esta...são as frutarias locais...são pessoas que conhecemos, eu vou levar Mirtilos para o Porto...

J: Mas procura proactivamente...

P3: Sim nas redes sociais, a gente pública nas redes sociais “Temos Mirtilos” e é só cair encomendas...

J: Ou seja, proactivamente não vai junto da frutaria promover...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

P3: É assim se me esta a perguntar se vou por aí fora às frutarias dizer...olhe tenho Mirtilos querem comprar...só aquelas que conheço...

J: Já tem um relacionamento...

P3: Sim já, um relacionamento antes de a gente ter Mirtilos já existia este relacionamento compra169vamos lá fruta, mas já cheguei a ir ao Porto e à Zona do Marquês, foi onde eu fui criado, há lá uma confeitaria, e uma mercearia na esquina, com Santa Catrina e João Pedro Ribeiro, tem lá uma mercearia com muitos anos há mais de 40 anos, que é dumas senhoras que não se lembram de mim, mas eu lembro-me perfeitamente delas e houve uma altura em que fui para o Porto, fui levar Mirtilos algumas instituições, como eu tenho... por causa dos vinhos e não sei o quê ...eu vendo Mirtilos para a Policia do Porto...

J: Está-me a dizer que a produção de vinhos é mais antigas e já tinha um relacionamento com...

P3: Sim e aproveito, vendo para... e para..., então houve uma altura em que levei Mirtilos a mais vi a mercearia e lembrei-me, deixa-me ir ali...e fui lá e disse sou produtor de Mirtilos, tenho aqui...traga lá para eu ver...e pronto as senhoras ficaram, é lógico que não ficam ao preço que vendo no particular não é...eles têm depois ganhar algum. Mas por exemplo nesta fase, não compensa fazer isso, eu para mercearias vendo a 5 embalado e neste momento a PAN paga a 5 e meio a granel...agora compensa-me quando a PAN começar a pagar a 3, 25 ou assim e já compensa correr as mercearias...

J: Pelo feedback que já tive está bom preço...

P3: Eu tinha um rapaz que era amigo, tinha uma produção também e também exportava que era ali em Santa Leocádia em Baião...e deixei de trabalhar com ele por uma simples razão, ele dizia que pagava a um preço a 4 suponhamos e chegava ao fim da campanha. E pagava a metade do preço...eu deixei trabalhar com ele por causa disso, para não pensar que eu estou... a PAN a semana 22 que esta semana que acabou a 5 e meio a granel, a semana passada estava a 4, 15...

J: É um aumento significativo...

P3: Não sei qual foi a causa, não sei sinceramente, mas...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Ou seja, deste momento que obtém essa informação dessa cotação, interessa-lhe si fazer uma apanha rápido para entregar...

P3: Não é assim, lá esta, eu vender a particular aqui à zona dá-me outro lucro, agora ir às mercearias a vender a 5, para elas vender a 7, como é logico não posso esta a vender particular 7 e á mercearia 7 para vender a 9, ninguém vai comprar...

J: Nos hipermercados vê-se 12,14...

P3: Por isso é que as mercearias vão vendendo, eu vendo-lhe a 5 e elas vende a 7, 7.5 depende da mercaria não é...as pessoas não compram no supermercado um 1 kg, no supermercado compra embalagem de 250 ou 125 a três euros e tal, agora uma pessoa também não pode meter muito mais, senão as pessoas também não compram, neste momento não tem poder de compra...então eu tenho o custo da embalagem...o custo da embalagem aumentou para o dobro ...

J: Eu por acaso tive uma cotação era 0.085 já com iva incluído...e era cesta...

P3: Eu mandei vir agora semana passada custaram-me já com iva €114,00...536...eu mando vir da Embalpom...

J: Foi daí a cotação 1200 unidades, embalagem de 250g...

P3: É diferente e tá bem, mas mesmo assim não se não está caro ..., mas quem lhe pede 125g...

J: Não o mínimo era 250g...

P3: Mas fica-lhe mais barato vender a quilo é menos trabalho do que estar a pôr em 125 ou 250g não é ...a embalagem de meio quilo eu não vendo 3 e meio, vendo a 4 uma embalagem de meio quilo é mais caro, por isso é que essa embalagem lhe sai mais cara, sai-lhe mais cara porque leva menos quantidade, eu ponho um preço diferente para obrigar as pessoas a levar as embalagem de um quilo, percebe...dá muito menos trabalho estar a pesar 250 ou pesar o quilo...

J: Sim claro, é só questão de... é assim...aquilo também tive oportunidade de ler, há uma tendência clara do aumento do consumo do Mirtilo, porque cada vez

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

mais começa a existir mais sensibilidade para perceber que o Mirtilo tem inúmeros benefícios para a saúde.

P3: Eu fiz uns panfletos...lá esta foi no início que isto tudo começou...fiz uns panfletos quase de um tamanha A4, não era bem um A4 mas era quadrado, ainda tenho ai alguns, porque nós fazemos também...fazíamos a feira da Agrival em Penafiel, por causa dos vinhos, então no primeiro ano, fomos para lá...para além dos vinhos, levamos também os Mirtilos, então muita gente não sabia o que era aquilo...então nós fizemos uns *flyers* todos bonitinhos com a fotografia dos Mirtilos, muito bonito por acaso...e com as propriedades do Mirtilo e o bem que fazia à saúde e...fez sucesso e depois as pessoas começaram aderir...muita gente não sabia o que era...não sabem o que são Mirtilos...

J: Sim...

P3: Agora não...agora toda a gente sabe e toda gente compra e...então as crianças adoram isto, uns mais ácidos outros mais doces...as crianças não sabem o bem que faz à saúde...por exemplo ainda não fui levar ao Porto e uma das senhoras disse o meu filho adora isto..., mas eu não consigo comer...disse-me a senhora...são ácidos, nem todos...o meu filho gostas daqueles ácidos e ela..., mas eu não consigo comer...tivemos a conversa um bocadinho...

J: Nos Estados Unidos é um fruto muito consumido...

P3: Aqui também...

J: Tendo em conta a sua experiência que conselho daria aos produtores de Mirtilos?

P3: Relativamente há minha experiência, o conselho que eu dava era escolher bem as variedades, melhor no local onde estão...escolher a variedade mais adaptada ao local...

J: O frio...

P3: Sim, basicamente. Porque é assim o local também faz...tem interferência com a planta. E pronto, lá está escolhia variedades mais tardias para valorizar o fruto...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Ou seja, a sua perspetiva a época produtora em Portugal, que acaba por ter maior rentabilidade, será colheita em setembro?

P3: Sim, porque quando é mais bem pago...

J: Ok. Sobre o armazenamento, quais os pontos relevantes?

P3: Eu não faço armazenamento...

J: Ou seja, colhe hoje entregue hoje.

P3: Sim...a colheita é diária...e é de manhã...

J: Tem uma hora específica para terminar a colheita?

P3: Sim, depende dos dias, mas por exemplo elas começam às 7 e terminam ao meio-dia suponhamos, se tiver aqueles dias de calor mesmo, terminam às 11, e depois vem ao fim do dia colher...

J: E essa colheita já vai para a entrega no...

P3: Sim, o Mirtilo como você sabe, entrando no frio, a cadeia de frio tem de ser mantida, eu como não tenho transporte de frio, eu tenho câmara e não meto no frio, então fica num sítio fresco ou vai no dia seguinte logo de manhã ou vai no próprio dia.

J: O negócio de produção de mirtilos é rentável? Porquê...

P3: É assim, se me perguntarem mim neste momento, não está a ser rentável, por dois fatores, porque tenho falta de mão-de-obra e tenho falta de plantas num dos campos. A falta de mão-de-obra, o que é que faz... faz com que eu não consiga colher o fruto, que tem de ser colhido neste dia, colhê-lo todo, então a maturação vai-se alongando, só por isso então...não me dá prejuízo, mas não dá rentabilidade que devia dar por esses dois fatores...

J: Ou seja, o facto de isso acontecer, vai acabar por perder a produção para os pássaros...

P3: Sim, para os pássaros e não só, o fruto se tiverem maturação excessiva eles também não aceitam para exportação...

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

J: Sobre a produção em solo, vaso ou protegido, quais os pontos que lhe parecem mais importantes?

P3: É assim, no solo...o protegido a única vantagem que tem é que os pássaros além de não comerem, não estragam...os pássaros estragam mais do que comem...

J: E as questões da geada também não será relevante...

P3: Depende dos locais, aqui por acaso não tem havido muito graças a Deus, mas não sei até que ponto as redes protegem da geada, os pássaros sim, agora da geada...acaba por proteger não é...mas lá esta no nosso caso aqui, nós até podíamos proteger, mas também como temos a parte de eventos não ficava muito bonito ver aquela rede toda, apesar que a gente recolhia e não sei quê...não ficava muito bonito e essa foi uma das razões também por causa dos eventos que não colocamos a rede, mas os pássaros também precisam de comer...

J: Já se candidatou algum projeto de apoio ou de investimento?

P3: Sim já, o PR2020...

J: Estamos mesmo a terminar, há mais alguma coisa que queira acrescentar, que considere que não foi abordada aqui, algum ponto mais...

P3: Não é assim, nós praticamente tocamos nos pontos todos...Havia de haver mais divulgação, não da nossa parte, mas da parte do Estado para o consumo do mirtilo. Tem muitos benefícios para a saúde e esses benefícios as pessoas tendo, não os gastam em comprimidos e idas ao médico e não sei quê...isto não quer dizer que uma pessoa não tenha que ir ao médico, mas pode substituir muita medicação em que o estado comparticipa, então havendo...como há para outros produtos...havendo uma divulgação maior pelo Estado para o consumo do Mirtilo, porque há muita gente que não sabe o que é o Mirtilo...

J: Há pessoas que nunca provaram o Mirtilo...

P3: Deveria ser interessante haver essa divulgação... nós produtores, fazemos o nosso caminho. Mas é totalmente diferente...Eu Não posso ir a uma televisão falar dos Mirtilos como é lógico... Nós não temos assim...O lucro não é tanto para isso, mas por

Projeto de implementação de uma empresa de produção de Mirtilos

parte do estado ou colocar nos próprios hospitais, ou centros de saúde, consuma o Mirtilo...os benefícios são estes...acho que seria interessante, não é só o colesterol, como referiu. Os antioxidantes que têm, mesmo para a Visão e tudo...

J: É assim eu foquei o colesterol porque nos dias de hoje...os jovens...

P3: Os jovens têm colesterol por causa da alimentação que fazem...

J: Agradeço mais uma vez a sua disponibilidade, assim que terminar o projeto irei passar todo o projeto para si...

P3: Eu é que agradeço qualquer coisa que seja preciso que possa ajudar, estou cá...

J: Muito Obrigado