

Descrição do Modelo de Negócio

PT4-A4.2



Fábio Couto
Mariana Malta
Susana Bernardino

Coordenação da elaboração do Relatório: Fábio Couto, Mariana Malta, Susana Bernardino

Coordenação do Projeto Agrovila: Ana Azevedo

Equipa CEOS.PP, Projeto Agrovila: Ana Azevedo, Celina Zhu Wang, Deolinda Meira, Fábio Couto, Filomena Vilaça, Inês Veiga Pereira, Jerónimo Paiva, Marco Oliveira, Mariana Malta, Paulo Vasconcelos, Rita Mota, Sara Moreira, Susana Bernardino, Tiago Fernandes.

Agradecimentos

Projeto financiado por fundos nacionais através do programa de Investimento RE-CO5-i03-Agenda de investigação e inovação para a sustentabilidade da agricultura, alimentação e agroindústria N° 14/C05-i03/2021-PRR-C05-i03-I-000166.

Índice

1.	Introdução	7
2.	Segmentos de Utilizador	8
3.	Proposta de valor.....	8
3.1.	Principais Concorrentes.....	8
3.2.	Fatores Chave de Compra	9
3.3.	Fatores Chave de Concorrência.....	12
3.4.	Definição de atributos competitivos.....	14
3.5.	Curva de Valor	17
4.	Outros atores da plataforma	19
5.	Canais.....	21
6.	Envolvimento com Utilizadores e beneficiários	21
7.	Recursos-chave	21
8.	Atividades-chave.....	22
9.	Parcerias-chave	23
10.	Estrutura de custos	23
11.	Fontes de rendimento	23
12.	Fluxo de pagamentos, logístico e de serviços	28
12.1.	Fluxo de pagamentos	28
12.2.	Fluxo de Logística e de serviços.....	30
13.	Proposta final de Modelo de Negócio da plataforma.....	31
	Referências.....	1
	Anexos	2
	Anexo I – Personas e Mapas de Empatia dos Consumidores	3
	Anexo II- Personas e Mapas de Empatia dos Produtores	14

Lista de Figuras

Figura 1 Curva de Valor- Consumidores.....	18
Figura 2 - Curva de Valor – Produtores	19
Figura 3 - Fontes de Rendimento.	25
Figura 4 Mapeamento de possíveis fluxos de pagamento num processo de compra e venda	28
Figura 5 Mapeamento de fluxo logístico e de serviços no ecossistema AgroVila	30
Figura 6 - Proposta final do Modelo de Negócio.	1
Figura 7 Persona 1 – Consumidor 1	4
Figura 8 Mapa de Empatia -Consumidor 1	4
Figura 9 Persona 2- Consumidor 2	5
Figura 10 Mapa de Empatia - Consumidor 2	5
Figura 11 - Persona 3- Consumidor 3.....	5
Figura 12 Mapa de Empatia - Consumidor 3	6
Figura 13 Persona 4 - Consumidor 4.....	6
Figura 14 Mapa de Empatia - Consumidor 4	7
Figura 15 Persona 5 - Consumidor 5	7
Figura 16 Mapa de Empatia- Consumidor 5	8
Figura 17 Persona 6- Consumidor 6	8
Figura 18 Mapa de Empatia - Consumidor 6	9
Figura 19 Persona 7 -Consumidor 7	9
Figura 20 Mapa de Empatia- Consumidor 7	11
Figura 21 Persona 8 - Consumidor 8.....	11
Figura 22 Mapa de Empatia - Consumidor 8	11
Figura 23 Persona 9 - Consumidor 9.....	12
Figura 24 Mapa de Empatia - Consumidor 9	12
Figura 25 Persona 10 - Produtor 1	14
Figura 26 Mapa de Empatia- Produtor 1	14
Figura 27 Persona 11- Produtor 2.....	14
Figura 28 Mapa de Empatia - Produtor 2	15
Figura 29 Persona 12- Produtor 3.....	15
Figura 30 Mapa de Empatia - Produtor 3	16
Figura 31 Persona 13- Produtor 4.....	16
Figura 32 Mapa de Empatia- Produtor 4	17
Figura 33 Persona 14 - Produtor 5.....	17
Figura 34 Mapa de Empatia - Produtor 5	18
Figura 35 Persona 15- Produtor 6.....	18
Figura 36 Mapa de Empatia - Produtor 6	19
Figura 37 Persona 16 - Produtor 7.....	19
Figura 38 Mapa de Empatia - Produtor 7	20
Figura 39 Persona 17- Produtor 8.....	21
Figura 40 Mapa de Empatia - Produtor 8	21
Figura 41 Persona 18- Produtor 9.....	21
Figura 42 Mapa de Empatia - Produtor 9	22

Lista de Tabelas

Tabela 1 Características dos tipos de Concorrentes.....	9
Tabela 2 Fatores Chave de Compra: Segmento Consumidores.....	10
Tabela 3 Fatores Chave de Compra: Segmento Produtores.	11
Tabela 4 Fatores Chave de Concorrência: Segmento Consumidores.	13
Tabela 5 Fatores Chave de Concorrência: Segmento Produtores.....	14
Tabela 6 Estratégia Oceano Azul: Segmento Consumidores.	15
Tabela 7 Estratégia Oceano Azul: Segmento Produtores.	16
Tabela 8 – Simulação - Cenário Pessimista.....	26
Tabela 9 - Simulação - Cenário Base.....	26
Tabela 10 - Simulação - Cenário Otimista.....	27

Lista de Abreviaturas

B2B- *Business to Business*

B2C- *Business to Consumer*

CL- Centros Logísticos

EOA- Estratégia Oceano Azul

F2F- *Farm to Fork*

FCC- Fatores Chave de Compra

FCCa- Fatores Chave de Concorrência

GF- Grupos Focais

IPP- Instituto Politécnico do Porto

PPK- Pontos *Pick Up*

RH- Recursos Humanos

TI- Tecnologias da Informação

1. Introdução

O *AgroVila* é um *marketplace* sob a forma de uma plataforma digital de código aberto, que visa aproveitar o potencial do meio digital para aproximar agricultores familiares e Utilizadores locais, numa filosofia de circuitos curtos. Através de uma plataforma colaborativa, o *AgroVila* pretende fomentar a organização da agricultura familiar através de processos digitais para o desenvolvimento de circuitos curtos agroalimentares. Consiste num *marketplace* digital de código aberto, apoiado em tecnologia digital, que visa desintermediar e fomentar o comércio de proximidade entre Produtores Familiares e Consumidores.

O presente documento tem como objetivo apresentar e descrever o Modelo de Negócio em que assenta o *AgroVila*. Através deste documento, pretende-se identificar a forma como o *marketplace* pretende criar, entregar e capturar valor, tendo em conta os propósitos subjacentes à sua criação e a natureza sem fins lucrativos em que assenta.

O desenho estratégico do Modelo de Negócio tem por referência o modelo Canvas, concebido por Osterwalder e Pigneur (2010). Deste modo, o documento estrutura-se da seguinte forma: Em primeiro lugar definem-se os segmentos de Utilizadores- a quem se dirige o *marketplace*. De seguida, apresenta-se a proposta de valor do *AgroVila*, definida com base na realização de um estudo comparativo aos principais concorrentes e aplicação da estratégia oceano azul, que levou à definição dos atributos competitivos e da curva de valor.

Segue-se a apresentação de outros atores relevantes da plataforma. Embora esta dimensão não conste da proposta original do modelo da Tela de Osterwalder e Pigneur (2010), considerou-se pertinente a sua inclusão, tendo em conta a natureza colaborativa da plataforma.

De seguida, descrevem-se os canais de distribuição e as estratégias a adotar para envolver e estabelecer o relacionamento com os Utilizadores. De seguida, apresentam-se os recursos, as atividades e as parcerias-chave em que assenta a conceção e o desenvolvimento do *marketplace*. Por fim, apresentam-se ainda os principais elementos da estrutura de custos, bem como as fontes de rendimento a considerar, efetuando um estudo previsional assente na análise de diferentes cenários. Apresentam-se ainda, de uma forma sistematizada, os principais fluxos de pagamento, logísticos e de serviços. Por fim expõem-se a proposta final do Modelo de Negócio da plataforma, de acordo com o modelo da Canva (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2. Segmentos de Utilizador

A plataforma dirige-se a dois grupos de destinatários: os Produtores Familiares e os Consumidores.

- 1) Produtores familiares;
- 2) Os Consumidores são os Consumidores finais (*B2C*), conscientes e sensibilizados para a produção e consumo sustentável, bem como outros Utilizadores institucionais (*B2B*), tais como as cantinas escolares.

Para uma melhor compreensão das necessidades dos destinatários foram realizados cinco Grupos Focais (GF)¹ com cada um dos principais atores - Produtores Familiares e Consumidores. A partir destes GF criaram-se *personas* e mapas de empatia (vide [Anexo I – Personas e Mapas de Empatia dos Consumidores](#) e [Anexo II- Personas e Mapas de Empatia dos Produtores](#)).

3. Proposta de valor

3.1. Principais Concorrentes

Sendo o *AgroVila* um *marketplace* direcionado para o setor agroalimentar, os seus principais concorrentes são o Comércio Local, as Grandes Superfícies e as Plataformas Digitais do tipo *Farm-to-Fork* (*F2F*), que são plataformas que visam aproximar os Produtores dos Consumidores, reduzindo assim o número de intermediários. Na **Tabela 1** é possível analisar os principais grupos de Concorrentes, assim como as vantagens que enquanto *marketplaces*, são capazes de proporcionar, quer aos Produtores quer aos Consumidores.

¹ Focus Group

Tabela 1 Características dos tipos de Concorrentes

Tipo de Concorrentes	Perspetiva do Produtor	Perspetiva do Consumidor
Comércio Local	• Valorização da qualidade intrínseca dos Produtos; • Receção do pagamento de forma mais célere,; • Maior margem de lucro; • Menor fluxo de vendas.	• Comércio de Proximidade e de Conveniência; • Maior confiança na transação; • Produtos Frescos e com qualidade; • Processo de compra e pagamento, presencial; • Variedade dos Métodos de Pagamento Limitada (numerário ou multibanco).
Grandes Superfícies	• Acesso a mercados com elevado volume de compras e grande capacidade de escoamento dos Produtos; • Margem de lucro reduzidas; • Prazos de Receção e Pagamento, longos.	• Grande Variedade de Produtos disponíveis, durante o ano; • Preços Baixos; • Variedade de Métodos de Entrega e Pagamento; • Ações Promocionais de Grande Impacto; • Produtos oriundos de diversas regiões geográficas, com níveis de qualidade distintos.
Tipo Farm-to-Fork(ex:Hortee, Fruta Feia, Equal Food)	• Desintermediação; • Preços mais justos; • Maior Visibilidade e Oportunidades de Venda; • Encomendas consoante disponibilização do Produto; • Valorização da produção; • Variabilidade entre Plataformas.	• Acesso a Produtos da Época; • Acesso a Produtores Locais; • Modalidades de Entrega; • Relacionamento direto com o Produtor; • Variabilidade entre Plataformas.

3.2. Fatores Chave de Compra

Na **Tabela 2** apresentam-se os Fatores Chave de Compra (FCC) para Consumidores e Produtores, identificados após uma análise de mercado (*benchmark*)² aos concorrentes diretos e indiretos do *AgroVila*.

Os FCC são os critérios mais importantes que influenciam a decisão de um Consumidor/Produtor para adquirir um produto ou serviço. Estes elementos representam os fatores que os Utilizadores consideram prioritários e determinantes no processo de escolha. Compreender esses fatores é essencial para desenvolver estratégias de negócio eficazes.

² Benchmark

Tabela 2 Fatores Chave de Compra: Segmento Consumidores.

Fatores Chave de Compra - Consumidores	Análise de Concorrentes		
	Comércio de Proximidade	Grandes Superfícies	Plataformas semelhantes (F2F)
Qualidade dos produtos	Alta	Variável	Alta
Qualidade do serviço	Variável	Alta	Variável
Responsabilidade Social	Variável	Média	Variável
Transparência	Baixa	Baixa	Alta
Sustentabilidade	Variável	Baixa	Alta
Proximidade	Alta	Baixa	Média
Métodos de Entrega	Baixo	Alto	Variável
Simpatia	Alta	Variável	Variável
Variedade de Produtos	Baixa	Alta	Variável
Preço dos Produtos	Alto	Baixo	Variável
Serviço Pós-Venda	Variável	Alto	Variável
Variedade de Métodos de Pagamento	Média	Alta	Variável

De uma forma geral, a **Tabela 2** demonstra que, da perspectiva do Consumidor, as principais valências do Comércio de Proximidade são a qualidade dos produtos, o fator proximidade com o Consumidor, o elevado nível de simpatia no atendimento e o preço dos produtos, ainda que este seja tendencialmente superior ao praticado nas Grandes Superfícies.

Por outro lado, as Grandes Superfícies apostam na qualidade do serviço prestado, na pluralidade de métodos de entrega, na elevada variedade de produtos a um preço baixo, um serviço de pós-venda eficaz e uma grande variedade de métodos de pagamento.

Por último, as Plataformas F2F têm como principais vantagens a elevada qualidade dos produtos, transparência e foco na sustentabilidade. Este tipo de concorrente, dada a sua natureza de *marketplace*, é bastante heterogéneo de plataforma para plataforma, pelo que há uma maior variabilidade dos resultados nos restantes FCC.

Já da perspectiva do Produtor, a **Tabela 3** demonstra que o Comércio de Proximidade se apresenta como um *player* que proporciona prazos de pagamento variáveis, bem como uma

valorização do produto. O poder de negociação é superior ao evidenciado junto das Grandes Superfícies, ainda que o volume de vendas seja menor.

As Grandes Superfícies posicionam-se como um canal com uma grande capacidade de escoamento da produção, mas com uma remuneração mais baixa para o Produtor e com prazos de pagamento mais longos. Proporcionam, de igual modo, uma elevada visibilidade no mercado e um serviço de pós-venda robusto.

No que às Plataformas *F2F* concerne estas garantem, tendencialmente, uma remuneração mais elevada para o Produtor, com prazos de pagamento reduzidos ou imediatos, e uma elevada valorização do Produto e respetivos Ciclos de Produção. Dada a natureza destas plataformas (muitas delas em formato *marketplace*), o Produtor tem um grande poder de negociação das condições de venda. A transparência é tendencialmente maior quando comparada com outros *players* analisados.

Tabela 3 Fatores Chave de Compra: Segmento Produtores.

Fatores Chave de Compra - Produtores	Análise de Concorrentes		
	Comércio de Proximidade	Grandes Superfícies	Plataformas semelhantes (F2F)
Preço pago ao Produtor	Intermédio	Baixo	Alto
Apoio Logístico	Baixo	Alto	Variável
Prazo de Pagamento	Variável	Alto	Baixo
Visibilidade no Mercado	Baixa	Alta	Variável
Valorização do Produto	Variável	Baixa	Alta
Poder de Negociação	Intermédio	Baixo	Alto
Volume de Vendas	Baixo	Alto	Baixo
Responsabilidade Social	Variável	Baixa	Variável
Transparência	Baixa	Baixa	Alta
Valorização do Ciclo de Produção	Variável	Baixo	Alto
Serviço Pós-Venda	Variável	Alto	Variável

3.3. Fatores Chave de Concorrência

Com base nos FCC identificados anteriormente, identificamos os Fatores Chave de Concorrência (FCCa) para Consumidores e Produtores.

Os FCCa são os elementos que determinam a capacidade de uma organização competir com sucesso no mercado. Estes elementos analisam os aspetos críticos que influenciam a posição competitiva de uma organização, em relação aos seus concorrentes, diretos ou indiretos. Compreender estes fatores é crucial para desenvolver estratégias competitivas eficazes e sustentar vantagens competitivas.

Para o segmento dos Consumidores, **Tabela 4**, privilegiar-se-á uma resposta que se foque na elevada qualidade dos produtos, assim como nas suas respetivas certificações. Para além disso, a Responsabilidade Social e a transparência serão também valorizadas no Desenho do Modelo de Negócio do *marketplace*. A Sustentabilidade Ambiental e o relacionamento com Produtores e Comunidade são também fatores cruciais a ter em conta. Os Consumidores valorizam relações de proximidade e um atendimento com a máxima simpatia. Em relação ao ato de compra, torna-se fundamental a existência de várias formas de pagamento e opções de entrega. Além disso, os Consumidores optam por uma ampla variedade de produtos, a preços justos e competitivos. Por último, destaca-se outro FCCa, o Serviço de Apoio ao Utilizador, que por si só, transmite uma maior segurança nas compras *online* de Produtos Agroalimentares.

Tabela 4 Fatores Chave de Concorrência: Segmento Consumidores.

Fatores Chave de Concorrência-Produtores	Remuneração ao Produtor
	Serviço Logístico
	Prazo de Pagamento Pós Venda
	Exposição do Produto no Mercado
	Contéudo Informativo
	Negociação das Condições de Venda
	Escoamento dos Produtos
	Alta Responsabilidade Social
	Transparência dos Modelos de Negócio
	Valorização da Produção Sustentável e consideração pelos Ciclos Naturais da Terra
	Equipas e Processos de apoio ao Utilizador bem estabelecidos

Do ponto de vista dos Produtores, como se pode observar através da **Tabela 5**, estes valorizam bastante o valor da sua remuneração, a celeridade dos pagamentos, o apoio no serviço logístico e a exposição dos seus produtos no mercado, que serão contemplados no desenho do *marketplace AgroVila*. Para além disso, procuram a valorização dos seus produtos, técnicas de produção, e a capacidade de negociarem as condições de venda. Um outro FCCa relevante para os Produtores é a capacidade de escoamento, assim como práticas de Responsabilidade Social aliadas à transparência dos modelos de negócio. Por último, privilegia-se também a eficácia nos serviços de apoio ao Utilizador.

Tabela 5 Fatores Chave de Concorrência: Segmento Produtores.

Fatores Chave de Concorrência- Produtores	Remuneração ao Produtor
	Serviço Logístico
	Prazo de Pagamento Pós Venda
	Exposição do Produto no Mercado
	Contéudo Informativo
	Negociação das Condições de Venda
	Escoamento dos Produtos
	Alta Responsabilidade Social
	Transparência dos Modelos de Negócio
	Valorização da Produção Sustentável e consideração pelos Ciclos Naturais da Terra
	Equipas e Processos de apoio ao Utilizador bem estabelecidos

3.4. Definição de atributos competitivos

Com base nos FCCa, desenvolveu-se a Estratégia Oceano Azul (EOA) aos Consumidores- **Tabela 6** e aos Produtores- **Tabela 7**. A EOA é uma abordagem estratégica que visa criar um espaço de Mercado inexplorado, tornando a Concorrência Irrelevante. Ao invés de competir em mercados saturados (oceano vermelho), a organização foca-se na inovação de valor para oferecer produtos ou Serviços únicos (oceano azul), colmatando desta forma necessidades que até então eram negligenciadas. A EOA envolve a criação de nova procura e a diferenciação significativa, o que constitui uma forma de atrair novos Utilizadores e expandir o mercado para além dos limites tradicionais.

Para se diferenciar da Concorrência Direta e Indireta, do ponto de vista dos Consumidores, o *AgroVila* deverá apostar na transparência do seu Modelo de Negócio, ao fomentar um ambiente de preços justos para todos os envolvidos, apostar num serviço de compra e venda de qualidade, por exemplo, com um sistema de *feedback* de Produtores. Deverá ainda distinguir-se pela qualidade dos produtos vendidos na plataforma, com Certificações ou Sistemas Participativos

de Garantia, apostando de igual modo nas práticas de Responsabilidade Social, quer a nível ambiental, quer no impacto nas Comunidades Locais.

A compra *online* de Produtos Agroalimentares, em particular produtos frescos, requer um serviço de apoio ao Utilizador eficaz, capaz de reforçar a confiança do consumidor durante o processo de compra. Tendo em conta a ampla variedade de Produtos que o Consumidor encontra, habitualmente, nas Grandes Superfícies o *AgroVila* deverá procurar oferecer uma diversidade equivalente, dentro dos limites das variedades locais que estão disponíveis em cada zona do país. Tendo em consideração o posicionamento do *AgroVila*, e com o objetivo de se distanciar de outros *players*, deverá evitar-se o foco na competição pelo preço mais baixo, enquanto se fomenta o envolvimento comunitário em diversas vertentes: entre Produtores, Consumidores, Facilitadores e até programadores de *software* que pretendam melhorar a versão-base do *AgroVila*.

Tabela 6 Estratégia Oceano Azul: Segmento Consumidores.

Fatores Competitivos para o Consumidor	
○ Preço justo; ○ Qualidade do Serviço; ○ Qualidade dos Produtos; ○ Envolvimento Comunitário; ○ Responsabilidade Social; ○ Apoio ao Utilizador; ○ Transparência; ○ Variedade da Oferta.	
Eliminar	Aumentar
	• Preço Justo; • Volume de Vendas; • Transparência; • Responsabilidade Social; • Apoio ao Utilizador.
Reduzir	Criar
• Complexidade das Operações.	• Poder de Negociação; • Conteúdo informativo.

No que aos Produtores concerne, o foco deverá estar na transparência do Modelo de Negócio, na definição de remunerações justas para os Produtores e no incentivo às transações, de forma a garantir volumes de vendas compensatórios para os vendedores. As práticas de Responsabilidade Social são também valorizadas pelos Produtores, que apoiam e concordam

com medidas de combate ao desperdício alimentar, como por exemplo as doações ao setor da Economia Social. De forma a garantir um Processo de compra e venda sem entropia, dever-se-á assegurar um serviço de apoio ao Utilizador capaz de auxiliar os Produtores na utilização e no domínio das funcionalidades da plataforma. As atividades de produção e comercialização consomem bastante tempo aos Produtores, e por isso mesmo, estes valorizam a simplicidade na utilização da plataforma *Agrovila* (usabilidade) e também nas operações inerentes à venda, como por exemplo nas integrações com o *software* de faturação.

Por último, os Produtores valorizam a possibilidade de poder negociar as vendas, caso a caso, se necessário, pois isso confere-lhes um maior controlo, com um sentimento de valorização. Ao mesmo tempo, consideram essencial educar e sensibilizar os Consumidores para aspetos diretamente relacionados com os modos de produção, a dieta mediterrânica, a alimentação sustentável e os respetivos benefícios nutricionais, para que haja uma maior valorização dos Produtos e Produtores Locais.

Tabela 7 Estratégia Oceano Azul: Segmento Produtores.

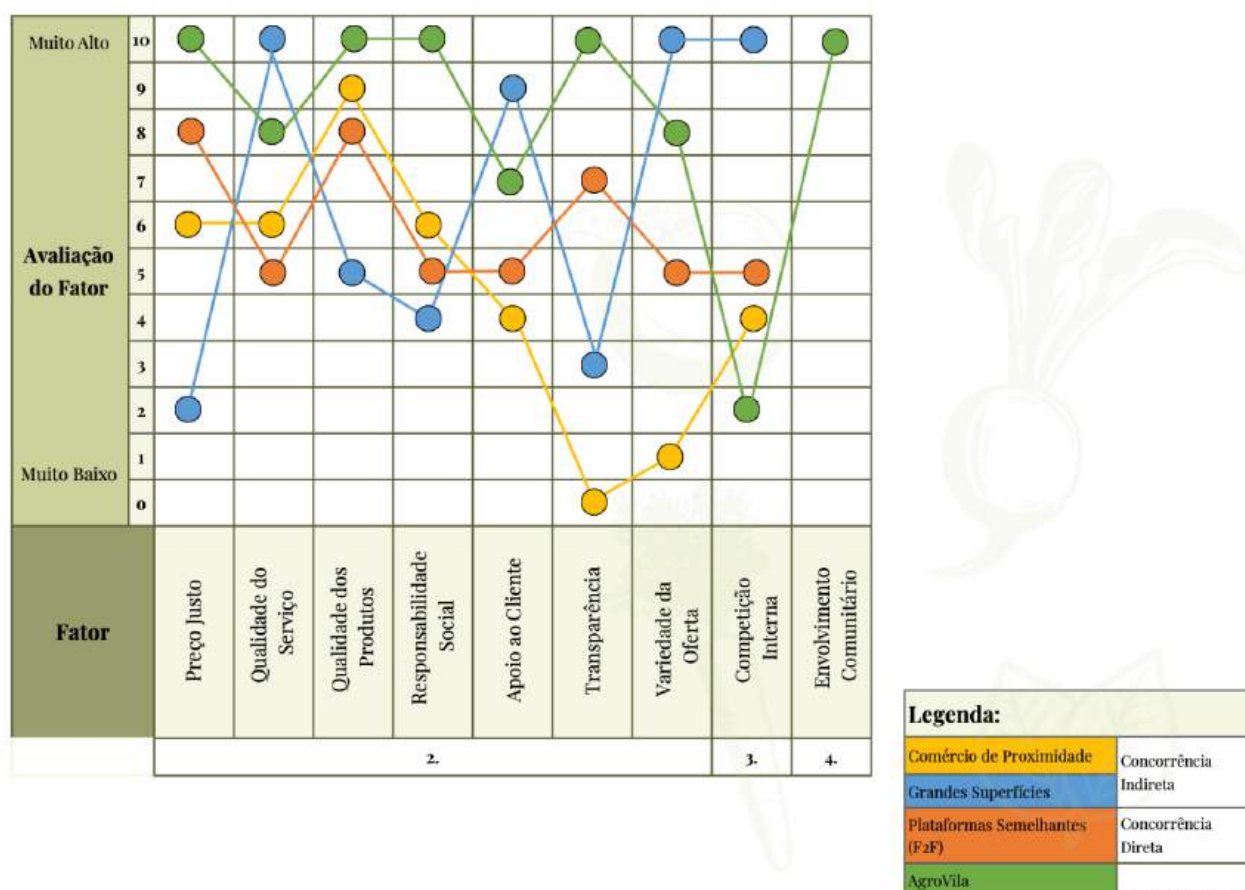
Fatores Competitivos para o Produtor	
- Complexidade das Operações; - Preço justo; - Poder de Negociação; - Volume de Vendas; - Transparência; - Responsabilidade Social; - Apoio ao Utilizador; - Conteúdo informativo.	
 Eliminar	 Aumentar
 Reduzir	- Preço Justo; - Volume de Vendas; - Transparência; - Responsabilidade Social; - Apoio ao Utilizador.  Criar
Complexidade das Operações.	- Poder de Negociação; - Conteúdo informativo.

3.5. Curva de Valor

A Curva de Valor é uma ferramenta visual utilizada para mapear a posição competitiva de uma organização em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos, com base em fatores competitivos (cf. tabelas EOA). A Curva de Valor ilustra o desempenho de uma organização em vários critérios importantes para os Utilizadores, destacando as áreas onde a organização se diferencia, ou assemelha, aos concorrentes diretos e indiretos. Esta ferramenta permite identificar oportunidades de inovação e criação de valor, servindo de base para a definição de estratégias de diferenciação e posicionamento no mercado.

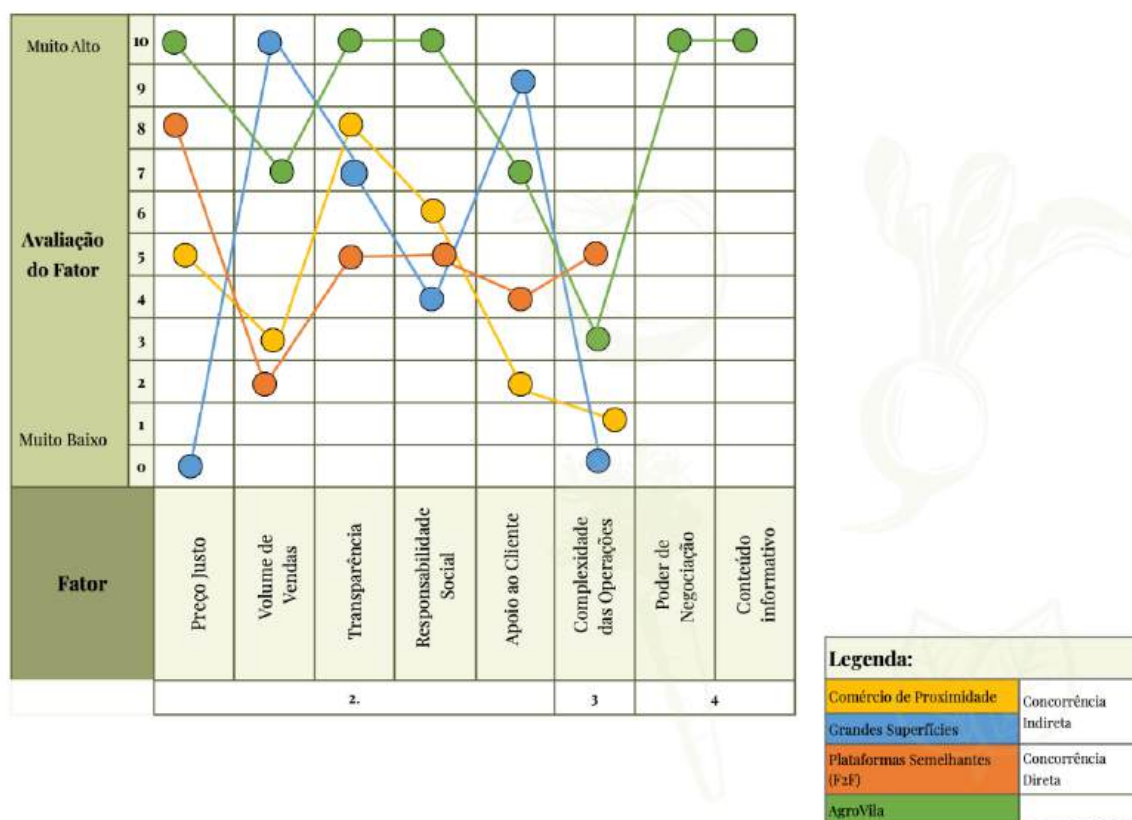
Com base na aplicação da EOA, desenvolveram-se as Curvas de Valor para Consumidores - **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** e Produtores- **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** . O principal fator diferenciador do *AgroVila*, para Consumidores, deverá ser o envolvimento comunitário, a todos os níveis, com especial foco na melhoria coletiva da plataforma digital, que será *open-source* e, por conseguinte, permitirá desenvolvimentos e otimizações constantes. Para além disso, o *AgroVila* distinguir-se-á dos demais concorrentes pela inclusão de diversas dinâmicas de compra coletiva, que no contexto português ainda se encontram por explorar. Por seu turno, o envolvimento de atores como organizações de desenvolvimento local, juntas de freguesia ou até, eventualmente, voluntários locais, permitirá aumentar significativamente o impacto do *AgroVila*. Os restantes atores, tais como Consumidores, Produtores e Facilitadores, deverão igualmente sentir-se envolvidos, promovendo-se um ambiente de entreajuda, com a dinamização de ações conjuntas e solidárias. Esta abordagem proporcionará ao Consumidor um sentimento de pertença, em relação à comunidade e a perceção do verdadeiro Impacto Social. Este envolvimento comunitário, tão abrangente, dará ao *AgroVila* uma vantagem competitiva única em relação aos concorrentes diretos e indiretos. Por outro lado, o Consumidor valoriza a ausência de competição interna entre Produtores, que poderia culminar em disputas de preços e criar um ambiente pouco saudável.

Figura 1 Curva de Valor- Consumidores.



O principal fator diferenciador do *AgroVila*, para os Produtores, deverá ser o poder de negociação venda-a-venda, combinado com a forte aposta nos conteúdos informativos para Consumidores. Os Produtores Familiares sentem-se pouco valorizados o que, em parte, se deverá à falta de literacia alimentar, por parte dos Consumidores. A dinamização de ações de sensibilização e informação, para além do conteúdo no próprio *website AgroVila*, como, por exemplo, os alertas para a sazonalidade dos Produtos, terá como consequência a valorização dos mesmos, assim como dos Produtores locais, resultando num aumento de procura por produtos de origem local. A possibilidade dos Produtores poderem negociar cada pedido, aliado a um esforço contínuo de educação alimentar, dão ao *AgroVila* uma proposta de valor singular, a que se aliam as diversas dinâmicas de venda coletiva que no contexto português ainda se encontram por explorar.

Figura 2 - Curva de Valor – Produtores



A plataforma *AgroVila* apresenta a seguinte proposta de valor;

- Para os Produtores: a venda a preços justos, com poder de negociação, caso a caso e acesso a um serviço de apoio à concretização da transação; redução da complexidade das operações graças a uma variedade de serviços e funcionalidades disponíveis (usabilidade, integrações, bolsa de Facilitadores, parcerias); valorização dos Produtores e produtos através da sensibilização e educação alimentar dos Consumidores.
- Para os Compradores: acesso à comunidade *AgroVila*, de elevado impacto social, com produtos locais de alta qualidade em circuitos curtos e a preços justos para os intervenientes; sistema de *feedback* de Produtores e serviço de apoio à concretização da transação.

4. Outros atores da plataforma

Para além dos atores principais da plataforma *AgroVila* – Produtores e Consumidores- existem ainda outros intervenientes que asseguram o funcionamento operativo do *marketplace*, de

forma a permitir que os seus Utilizadores obtenham o máximo de vantagens possíveis. Estes intervenientes são:

- **Centros Logísticos (CL)** - Entidades com capacidade para realizar uma operação de receção, triagem e montagem de encomendas. Os CL poderão tratar da expedição das e levantamento de encomendas. Estes poderão ser entidades locais como Juntas de Freguesia ou entidades de desenvolvimento local, entre outros. Pela sua participação como CL recebem um determinado valor, que é acrescentado à fatura do comprador sempre que este opta por esta opção na sua transação.
- **Pontos *Pick Up* (PPK)** - São pontos para recolha das encomendas por parte do comprador. A entrega da encomenda no PPK fica à responsabilidade do Produtor, podendo ser feita diretamente por este, ou por recurso a um Facilitador (ao qual paga um determinado valor). Poderão ser PPK lojas locais, Juntas de Freguesia, organizações de desenvolvimento locais, entre outras. Pela sua participação como PPK recebem um determinado valor, que é acrescentado à fatura do comprador sempre que este opta por esta opção na transação.
- **Facilitadores**- Os Facilitadores são indivíduos, ou entidades, com interesse em desenvolver atividades em parceria com a plataforma *AgroVila*. Este serviço de Facilitadores, que está disponível na plataforma, pode ser utilizado por Produtores, CL e PPK, mediante o pagamento de um determinado valor. O preço do serviço é definido pelo próprio facilitador. Estes facilitadores podem ser do tipo:
 - **Facilitador-logístico**: auxiliam na preparação de encomendas em CL ou produtor;
 - **Facilitador-estafeta**: auxilia na entrega de encomendas ao consumidor;
 - **Facilitador-agrícola**: auxilia os Produtores nas suas atividades agrícolas;
 - **Facilitador-digital**: auxilia os Produtores na dinamização e gestão da presença digital na plataforma.

O valor a cobrar por cada Facilitador é definido pelo próprio ator.

- **Entidades da Economia Social** – São organizações registadas na plataforma, que poderão beneficiar da doação de Produtos Agroalimentares feita pelos Produtores.

5. Canais

Os canais de distribuição, em que assenta o desenho do *marketplace*, são os seguintes:

- **App:** aplicação *e-commerce* com diversos dispositivos móveis, que permitirá também o contacto entre o Utilizador e a equipa *AgroVila*, e vice-versa;
- **Website *e-commerce*:** permite a colocação e gestão de encomendas de forma segura e prática;
- **Centros Logísticos e Pontos *Pick Up*:** pontos para levantamento de encomendas.

6. Envolvimento com Utilizadores e beneficiários

O envolvimento dos Utilizadores e beneficiários na plataforma pretende ser assegurado através das seguintes estratégias:

- **Relação de proximidade e duradoura com Utilizadores:** proporcionar relações de confiança que mimetizam o comércio local para que, com isso, se possam criar relacionamentos de longo prazo;
- **Comunidade/Vila:** criação de comunidades *AgroVila*, que incentivem a produção e o consumo sustentável, numa lógica de circuitos curtos, criando um sentido de comunidade típico dos mercados locais e tradicionais;
- **Eventos comunitários:** eventos das comunidades *AgroVila*, que envolvam a partilha de conhecimento entre Produtores e Consumidores, de forma a sensibilizar para a importância da agricultura familiar e dos hábitos de consumo sustentáveis;
- **Gamificação e estratégias de fidelização:** adoção de sistemas de recompensa aos Utilizadores, de modo a estimular a atividade na plataforma *AgroVila*.
- **Chat online:** disponibilização de um *chat online* (*app* e *website*) para o contacto direto entre o Utilizador e a equipa *AgroVila*.

7. Recursos-chave

Para a conceção e desenvolvimento do *marketplace* destacam-se os seguintes recursos principais:

- **Plataforma digital:** ativo central de toda a estratégia e metodologia *AgroVila*, permitindo o normal funcionamento das operações e processos de negócio;

- **Recursos Humanos (RH):** responsáveis pela plataforma informática do *AgroVila*, e pela gestão da relação com os intervenientes na plataforma;
- **Parceiros:** o *AgroVila* funcionará com base num conjunto de parceiros (CL, PPK e entidades locais), que fornecerão recursos importantes para o projeto, tais como RH, infraestrutura, informação e conhecimento. Para além disso, também poderão desempenhar atividades de promoção e divulgação do projeto, angariação de rodutores, Consumidores e Facilitadores, preparação de encomendas e de entregas. Adicionalmente, explorar-se-ão sinergias que visem melhorar a proposta de valor para a comunidade *AgroVila*.
- **Dados:** dados dos Utilizadores da plataforma, que serão utilizados para segmentação de campanhas promocionais e definição de eventuais estratégias de negócio. Não se utilizarão estes dados para fins comerciais.

8. Atividades-chave

A implementação, desenvolvimento e manutenção da plataforma *Agrovila* requer o desenvolvimento de um conjunto de atividades, destacando-se as seguintes atividades-chave;

- **Desenvolvimento e Manutenção da Plataforma:** desenvolvimento contínuo e manutenção da Plataforma Digital, assegurando a inovação e o normal funcionamento das operações;
- **Gestão e apoio ao Utilizador (Produtor e Consumidor):** apoio nos processos de negócio por resposta a pedidos de informação ou reclamações dos Utilizadores; resolução de problemas;
- **Gestão de parcerias:** gestão do relacionamento com os parceiros *AgroVila* e desenvolvimento de novas parcerias;
- **Gestão comunidade/vila:** dinamização de eventos sociais e comunitários como forma de aproximação e desenvolvimento de relações de proximidade e confiança entre Produtores, Consumidores e Voluntários; desenvolvimento de novas comunidades para implementação do negócio *AgroVila*;
- **Controlo de qualidade:** implementação de um sistema de garantia de qualidade dos processos de compra e venda.

9. Parcerias-chave

O funcionamento operacional do negócio *AgroVila* ocorre por recurso a um conjunto de parceiros, nomeadamente: **Facilitadores, CL, PPK.**

Para além disso, deverão existir outras parcerias-chave, tais como:

- **Patrocinadores:** fundamentais para assegurar a viabilidade e a sustentabilidade financeira do projeto;
- **Organizações de Desenvolvimento Local:** dinamizadores do projeto a nível local, junto das suas comunidades e área de influência;
- **Comunidade de *software AgroVila*:** comunidade de programadores de *software*, que criariam um Modelo de Negócio *open-source* em torno do *software AgroVila*;
- **Prestadores de serviços de logística:** encarregues pelas entregas de longa distância, quando estas não podem ser asseguradas pelos facilitadores-estafetas.

10. Estrutura de custos

Os custos mais relevantes para o desenvolvimento da plataforma *Agrovila* são:

- **Marketing:** custos associados à divulgação e publicitação do projeto *AgroVila*, *offline* e *online*;
- **Custos com Recursos Humanos:** encargos com a equipa *AgroVila*;
- **Custos operacionais:** custos operacionais inerentes ao desenvolvimento do negócio *AgroVila*;
- **Desenvolvimento e manutenção da Plataforma:** custos de Tecnologias de Informação (TI) com o desenvolvimento técnico e a manutenção da plataforma *AgroVila*.

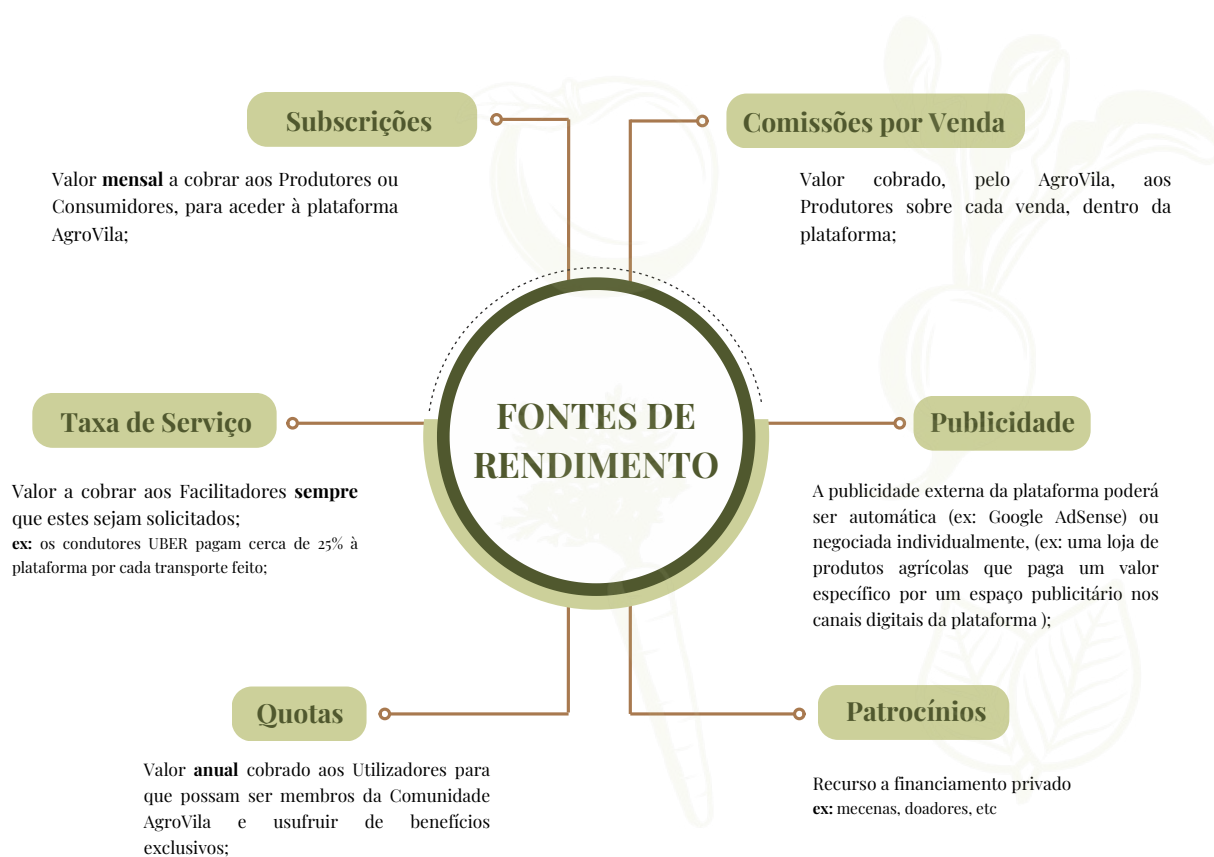
11. Fontes de rendimento

O *AgroVila* é um projeto sem fins lucrativos. No entanto, é necessário assegurar a sustentabilidade da plataforma digital, que tem custos associados, como por exemplo os custos com alojamento e com colaboradores que garantam o normal funcionamento das operações. Neste sentido, e após a realização de um *benchmark* a plataformas semelhantes, identificaram-

se as seguintes possibilidades em termos de fontes de rendimento, **Erro! A origem da referência não foi encontrada..**

- **Subscrições:** valor monetário a cobrar aos Produtores ou Consumidores, para aceder à plataforma *AgroVila*, com carácter mensal;
- **Comissão por venda:** valor cobrado pelo *AgroVila* aos Produtores sobre cada venda dentro da plataforma;
- **Quotas:** valor anual cobrado aos Utilizadores para que possam ser membros da comunidade *AgroVila* e com isso usufruir de benefícios exclusivos;
- **Taxa de serviço:** valor a cobrar aos Facilitadores sempre que estes sejam solicitados (ex: condutores *Uber* pagam cerca de 25% à plataforma por cada transporte feito);
- **Publicidade:** a publicidade externa dentro da plataforma *AgroVila* poderá ser automática (ex: *Google AdSense*), ou ser negociada caso a caso (ex: uma loja de produtos agrícolas paga x€ por um *spot* publicitário dentro dos canais digitais *AgroVila*).
- **Patrocínios:** recurso a financiamento privado (mecenaz, doadores...).

Figura 3- Fontes de Rendimento.



Procedeu-se, de seguida, à simulação dos valores mensais a gerar pela plataforma, consoante as fontes de rendimento identificadas acima, de forma a perceber a sua viabilidade numa fase inicial.

Foram simulados três cenários: um cenário pessimista - **Tabela 8**- um cenário base- **Tabela 9**- e um cenário otimista- **Tabela 10**. Os valores finais estarão sempre dependentes da capacidade de mobilização de intervenientes para a plataforma, o que afetará a seleção das fontes de rendimento a utilizar e o valor mensal angariado por cada uma delas.

Tabela 8 – Simulação - Cenário Pessimista.

Fonte de Rendimento	Fórmula	Variáveis	Valor Mensal	Notas
Subscrição Mensal	Núm_Utilizadores X Valor_Subscrição	100 X 5	500€	<u>Ref. valor subscrição:</u> benchmark concorrentes.
Publicidade Genérica (AdSense)	Impressões X CTR(click-through-rate) X CPC (cost-per-click)	2500 X 0,20 X 0,20	100€	<u>Ref. CTR (click-through-rate) e CPC (cost-per-click):</u> https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks .
Publicidade Específica	Núm_Contratos X Custo_Contrato	2 X 150	300€	<u>Ref. valores</u> jornal Expresso https://sdistribution.imprensa.pt/data/content/binaries/8f9/76c/2ae60789-a8fe-4a37-8d9a-c7054c7486b8/Tabela-Publicidade-Expresso-2021.pdf
Comissão por Venda	Núm_Vendas X Ticket_Médio X Comissão_Venda	200 X 10 X 0,03	60€	<u>Ref. ticket médio:</u> estudo económico-financeiro; <u>Ref. comissão venda:</u> benchmark concorrentes.
Comissão B2B (Cantinas)	Núm_Cantinas X Ticket_médio X Comissão	1 X 490 X 0,05	24,50€	<u>Ref. necessidades fornecimento cantinas:</u> estudo económico-financeiros.
Quotas	Núm_Cooperadores X Quota_Mensal	100 X 1	100€	<u>Ref. cooperadores:</u> benchmark e estudo económico-financeiro
Taxa de Serviço (Facilitadores)	Núm_Participações_Facilitadores X Taxa_Serviço	50 X 0,50	25€	<u>Ref. taxa serviço:</u> Uber https://eco.sapo.pt/2018/08/02/quanto-ganha-um-motorista-da-uber-e-taxi-metro-e-autocarro/

Tabela 9 - Simulação - Cenário Base.

Fonte de Rendimento	Fórmula	Variáveis	Valor Mensal	Notas
Subscrição Mensal	Núm_Utilizadores X Valor_Subscrição	300 X 10	3000€	<u>Ref. valor subscrição:</u> benchmark concorrentes.
Publicidade Genérica (AdSense)	Impressões X CTR(click-through-rate) X CPC (cost-per-click)	5000 X 0,30 X 0,30	450€	<u>Ref. CTR (click-through-rate) e CPC (cost-per-click):</u> https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks .
Publicidade Específica	Núm_Contratos X Custo_Contrato	4 X 200	800€	<u>Ref. valores</u> jornal Expresso https://sdistribution.imprensa.pt/data/content/binaries/8f9/76c/2ae60789-a8fe-4a37-8d9a-c7054c7486b8/Tabela-Publicidade-Expresso-2021.pdf
Comissão por Venda	Núm_Vendas X Ticket_Médio X Comissão_Venda	500 X 13,69 X 0,05	342,25€	<u>Ref. ticket médio:</u> estudo económico-financeiro; <u>Ref. comissão venda:</u> benchmark concorrentes.
Comissão B2B (Cantinas)	Núm_Cantinas X Ticket_médio X Comissão	2 X 490 X 0,05	49€	<u>Ref. necessidades fornecimento cantinas:</u> estudo económico-financeiros.
Quotas	Núm_Cooperadores X Quota_Mensal	300 X 1	300€	<u>Ref. cooperadores:</u> benchmark e estudo económico-financeiro
Taxa de Serviço (Facilitadores)	Núm_Participações_Facilitadores X Taxa_Serviço	200 X 0,50	100€	<u>Ref. taxa serviço:</u> Uber https://eco.sapo.pt/2018/08/02/quanto-ganha-um-motorista-da-uber-e-taxi-metro-e-autocarro/

Tabela 10 - Simulação - Cenário Otimista.

Fonte de Rendimento	Fórmula	Variáveis	Valor Mensal	Notas
Subscrição Mensal	Núm_Utilizadores X Valor_Subscrição	500 X 10	5000€	<u>Ref. valor subscrição:</u> benchmark concorrentes.
Publicidade Genérica (AdSense)	Impressões X CTR(click-through-rate) X CPC (cost-per-click)	10000 X 0,51 X 0,41	2091€	<u>Ref. CTR (click-through-rate) e CPC (cost-per-click):</u> https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/02/29/google-adwords-industry-benchmarks .
Publicidade Específica	Núm_Contratos X Custo_Contrato	4 X 400	1600€	<u>Ref. valores:</u> jornal Expresso https://sdistribution.impresa.pt/data/content/binaries/8f9/76c/2ae60789-a8fe-4a37-8d9a-c7054c7486b8/Tabela-Publicidade-Expresso-2021.pdf
Comissão por Venda	Núm_Vendas X Ticket_Médio X Comissão_Venda	600 X 20 X 0,08	960€	<u>Ref. ticket médio:</u> estudo económico-financeiro; <u>Ref. comissão venda:</u> benchmark concorrentes.
Comissão B2B (Cantinas)	Núm_Cantinas X Ticket_médio X Comissão	5 X 600 X 0,08	240€	<u>Ref. necessidades fornecimento cantinas:</u> estudo económico-financeiros.
Quotas	Núm_Cooperadores X Quota_Mensal	500 X 5	2500€	<u>Ref. cooperadores:</u> benchmark e estudo económico-financeiro
Taxa de Serviço (Facilitadores)	Núm_Participações_Facilitadores X Taxa_Serviço	400 X 0,50	200€	<u>Ref. taxa serviço:</u> Uber https://eco.sapo.pt/2018/08/02/quanto-ganha-um-motorista-da-uber-e-taxi-metro-e-autocarro/

A partir do cenário base, desenhou-se um cenário pessimista, com um menor volume de negócio e visibilidade para o *AgroVila*, e um cenário otimista, com um volume de negócio e visibilidade mais avultados. Caberá à entidade gestora do *AgroVila* decidir quais as fontes de rendimento a utilizar para conseguir cobrir as suas necessidades mensais e garantir a sustentabilidade financeira do negócio.

O cenário de partida -cenário base- teve em consideração os vários estudos levados a cabo pela equipa de investigadores, nomeadamente os *benchmarks* à concorrência e um estudo económico-financeiro.

o valor final incluirá o valor dos Produtos Agroalimentares e o custo associado ao tipo de entrega selecionado. Os métodos de pagamento disponíveis poderão ser: Referência Multibanco, *MB Way* ou Cartão de Crédito/Débito.

O valor do pagamento da encomenda será distribuído pelos intervenientes, e deduzido das eventuais comissões ou taxas cobradas pela plataforma *AgroVila*. O valor devido a cada interveniente do processo será registado na sua conta-corrente. O pagamento dos valores apurados será efetuado numa base periódica a definir.

O Produtor receberá o preço de venda definido para os Produtos Agroalimentares (proposto pelo Produtor e aceite pelo Utilizador), deduzido da comissão ou taxa cobrada pela plataforma.

O valor correspondente aos portes de entrega, definidos na transação, será registado na conta do interveniente que efetuou a entrega, deduzido do valor de comissão ou taxa. Este valor será registado na conta do produtor, quando é este que assegura a entrega, ou na conta do CL, PPK ou Facilitador caso o produtor tenha recorrido a estes intervenientes.

Nos casos em que existe recurso ao serviço de Facilitadores por parte dos Produtores ou CL, o preço do serviço prestado é definido pelo facilitador e aceite pelo produtor ou CL. Na conta do produtor será contabilizado o valor a pagar pelo serviço-este poderá ser pago por Referência Multibanco, *MB Way* ou Cartão de Crédito/Débito. Na conta do facilitador, ocorrerá o registo do valor a creditar, deduzido da comissão/taxa de serviço.

Os Facilitadores, sempre que utilizados, poderão pagar uma taxa ou comissão ao *AgroVila*, na medida em que beneficiam da plataforma para ganhar mercado.

Há também a possibilidade de os Facilitadores e os CL/PPK pagarem uma quota ou subscrição para estarem registados na plataforma *AgroVila*. O mesmo acontece com Produtores e Compradores.

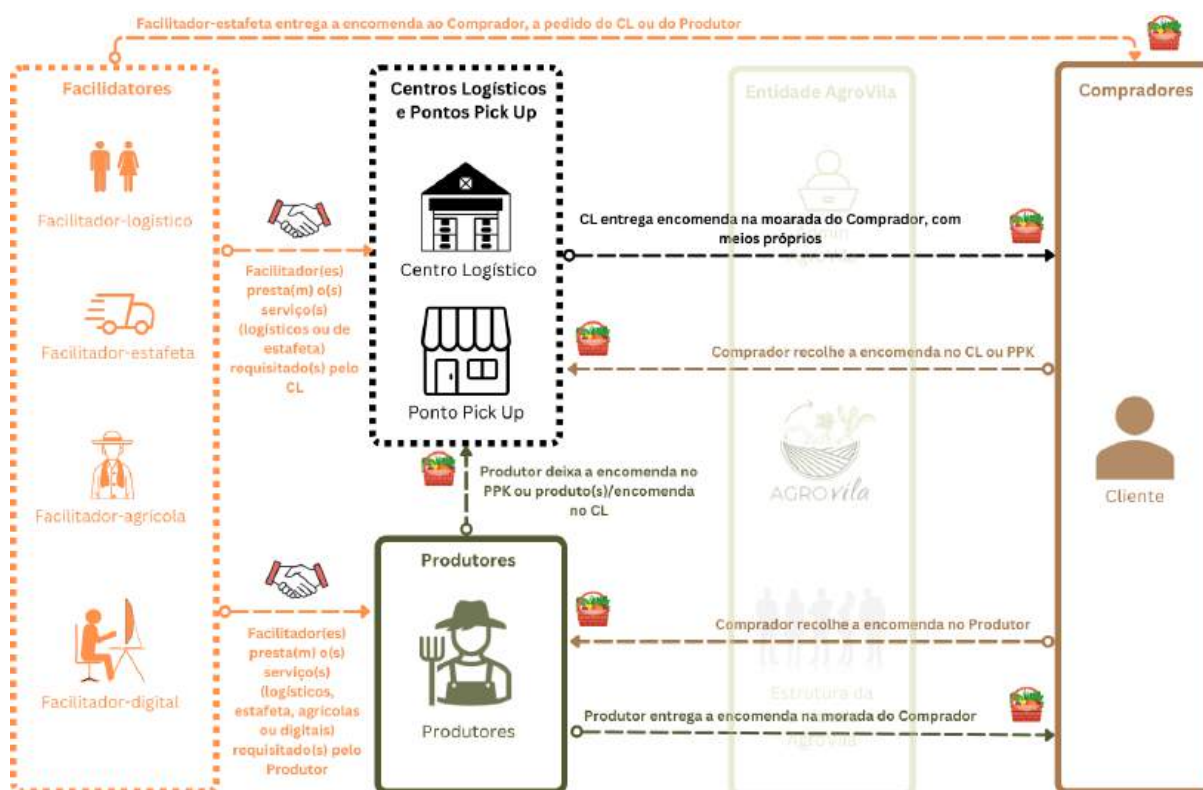
Poderá ser alugado um espaço publicitário na plataforma e com isso obter-se outra Fonte de Rendimento.

Por último, pode haver lugar a doações por parte de Patrocinadores (entidades ou pessoas individuais).

12.2. Fluxo de Logística e de serviços

A **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** apresenta as possibilidades de troca de serviços por parte dos Facilitadores (a laranja) e os fluxos logísticos que envolvem CL/PPK, Produtores e Utilizadores no ecossistema *AgroVila* (a preto, verde e castanho).

Figura 5 Mapeamento de fluxo logístico e de serviços no ecossistema *AgroVila*



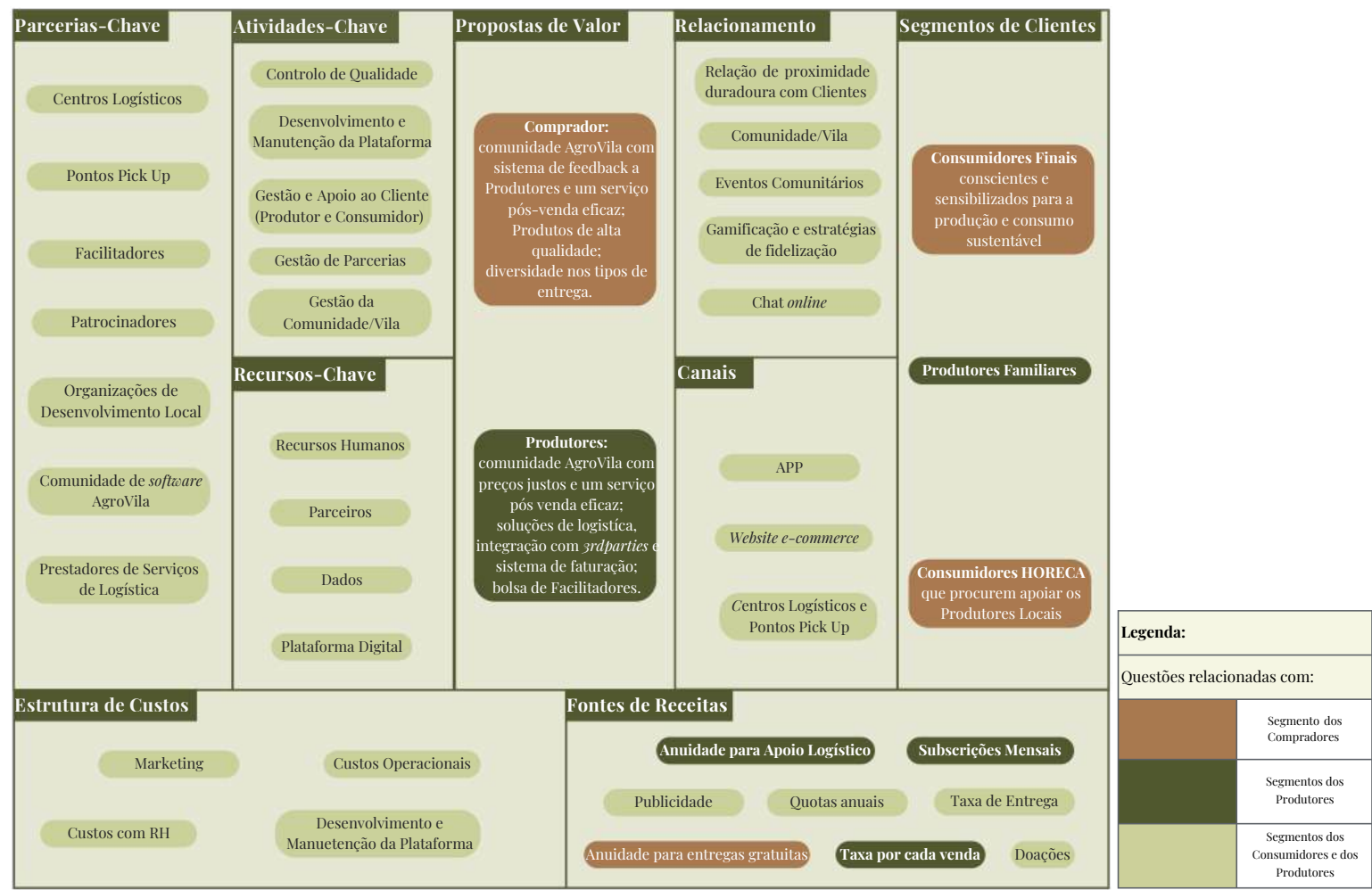
Os Facilitadores prestarão um serviço a quem os requisita, como por exemplo a Produtores ou CL. Aos CL, prevê-se que os serviços prestados pelos Facilitadores sejam de logística ou de estafeta. Já aos Produtores, os serviços prestados incluem logística, estafeta, agrícola e digital. O produtor tem a opção de deixar os seus produtos num CL, ou a encomenda preparada num CL ou PPK. Para além disso, o produtor pode também entregar diretamente a encomenda na morada do comprador, ou permitir que o comprador recolha a encomenda nas suas instalações. O CL, se tiver meios próprios para tal, pode entregar encomendas ao domicílio dos compradores, tal como pode permitir que o comprador recolha a encomenda nas suas instalações.

O comprador pode ainda optar por recolher a encomenda num PPK.

13. Proposta final de Modelo de Negócio da plataforma

Após uma descrição detalhada dos diferentes elementos em que assenta o Modelo de Negócio do *Agrovila*, apresenta-se de uma forma sistematizada o modelo Canvas, **Figura 6**.

Figura 6- Proposta final do Modelo de Negócio.



Referências

- Freitas Santos, J., Bernardino, S., & Silva, P. (2021). *Manual do empreendedor*. Serviços Editoriais CEOS. ISBN 978-989.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Modelos de negócio* (trad. de *Business model generation*). D. Quixote.
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251.

Anexo I – Personas e Mapas de Empatia dos Consumidores

Figura 7 *Persona 1 – Consumidor 1*



Figura 8 *Mapa de Empatia -Consumidor 1*



Figura 9 *Persona 2- Consumidor 2*



Figura 10 *Mapa de Empatia - Consumidor 2*



Figura 11 *Persona 3- Consumidor 3*



Figura 12 Mapa de Empatia - Consumidor 3



Figura 13 Persona 4 - Consumidor 4



Figura 14 Mapa de Empatia - Consumidor 4



Figura 15 Persona 5 - Consumidor 5



Figura 16 Mapa de Empatia- Consumidor 5



Figura 17 Persona 6- Consumidor 6



Figura 18 Mapa de Empatia - Consumidor 6



Figura 19 Persona 7 -Consumidor 7




Compradores

Rodrigo Pimenta
Vila Real

Idade: 28-40 anos
Habilitações: Ensino Secundário
Estado Civil: Solteiro
Tamanho do Agregado Familiar: 3

Sobre

O Rodrigo dá prioridade à comodidade acima de tudo. As entregas rápidas são muito importantes para ele. Está habituado a fazer compras online, mas as compras de mercearia são feitas sobretudo offline.

” Compraria no *AgroVila* se fosse cómodo e me permitisse passar o meu tempo a fazer outras coisas. Só preciso que a plataforma garanta a qualidade das entregas e para mim está ótimo [...]

Rotina Compra nos mercados locais aos fins-de-semana, mas também nos supermercados durante a semana.

Personalidade Sociável Gentil Calmo	Necessidades Variedade de produtos Qualidade de entrega
Motivação Apoiar produtores locais Conveniência	Objetivos Comprar localmente Poupar tempo
Canais  	Fatores de Compra Tempo de entrega
Literacia Digital Média	
Marcas  Mercado de Vila Real	

Figura 20 Mapa de Empatia- Consumidor 7



Figura 21 Persona 8 - Consumidor 8



Figura 22 Mapa de Empatia - Consumidor 8

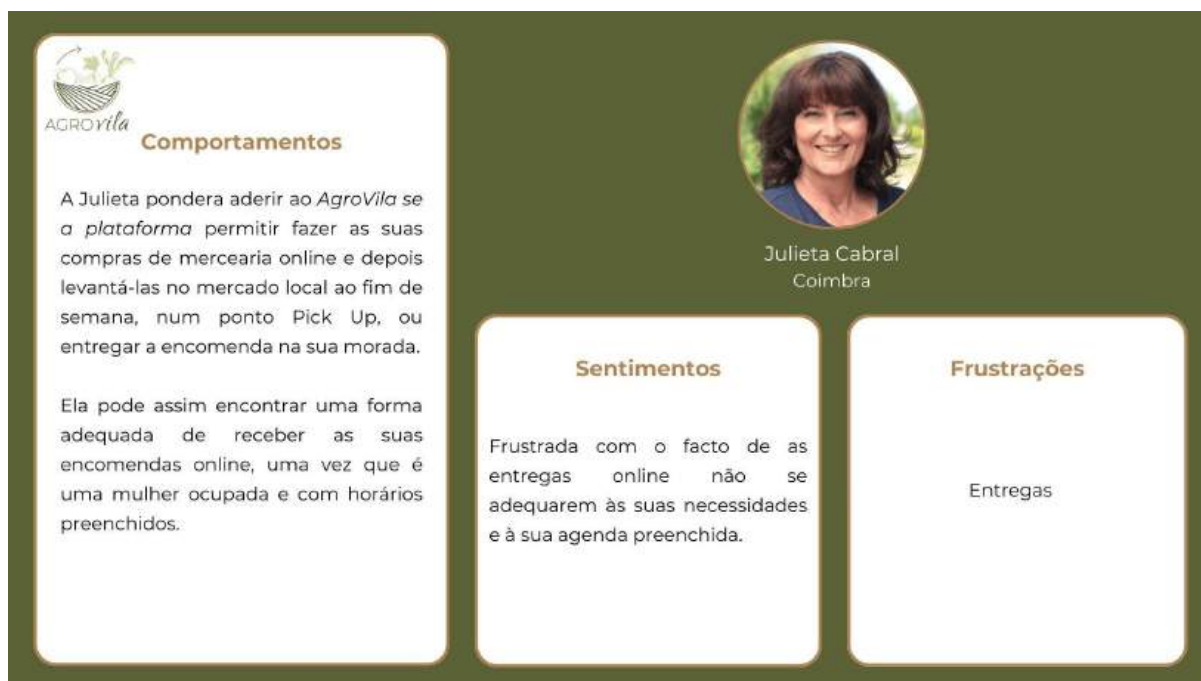


Figura 23 Persona 9 - Consumidor 9



Figura 24 Mapa de Empatia - Consumidor 9



Comportamentos

O AgroVila, ao permitir ao Pedro comprar a produtores próximos de si, contribui para a redução da pegada de carbono.

Ao haver uma grande variedade de agricultores na plataforma, haverá por conseguinte uma maior variedade de produtos frescos.

O AgroVila, ao permitir que os compradores escolham os produtos a incluir nos cabazes, vai ao encontro do que o Pedro procura.



Pedro Monteiro
Coimbra

Sentimentos

Os circuitos curtos são ótimos pois reduzem a pegada carbónica.

Preocupado com o facto de não encontrar todos os produtos frescos de que necessita.

Frustrado por não poder personalizar os cabazes.

Frustrações

Elevada pegada de carbono

Variedade de produtos

Cabazes inadequados

Anexo II- Personas e Mapas de Empatia dos Produtores

Figura 25 Persona 10 - Produtor 1



Figura 26 Mapa de Empatia- Produtor 1



Figura 27 Persona 11- Produtor 2



Figura 28 Mapa de Empatia - Produtor 2



Figura 29 Persona 12- Produtor 3



Figura 30 Mapa de Empatia - Produtor 3



Figura 31 Persona 13- Produtor 4



Figura 32 Mapa de Empatia- Produtor 4



Figura 33 Persona 14 - Produtor 5



Figura 34 Mapa de Empatia - Produtor 5



Figura 35 Persona 15- Produtor 6



Figura 36 Mapa de Empatia - Produtor 6



Figura 37 Persona 16 - Produtor 7



Figura 38 Mapa de Empatia - Produtor 7



Figura 39 *Persona 17- Produtor 8*



Figura 40 *Mapa de Empatia - Produtor 8*



Figura 41 *Persona 18- Produtor 9*



Figura 42 Mapa de Empatia - Produtor 9



