

Vitacress - A conquista da Europa¹

O mês de Março estava a terminar e as previsões do estado do tempo não eram muito animadoras. Luís Mesquita Dias tinha recebido a previsão meteorológica e as notícias não eram as melhores: mais uma semana de chuva intensa e de frio anormal para a época. Uma vez mais as intempéries faziam-no refletir como o negócio da Vitacress podia ser complexo e dependente de tantos fatores aleatórios, que requeriam uma atenção diária a inúmeros pormenores, visão tão diferente da associada à agroindústria. Apesar dos inúmeros riscos deste negocio os resultados dos últimos anos eram muito positivos e Luis Mesquita Dias não podia deixar de se sentir satisfeito com o caminho trilhado.

Contra todas as expectativas a Vitacress, produtora de saladas de IV gama instalada em Odemira e Almancil, estava a ter um sucesso significativo nos mercados europeus onde estava a operar. Desde o envio de vegetais baby em granel para Inglaterra, passando pelo embalamento de saladas de IV gama - isto é, saladas que podem ser integradas na alimentação sem mais lavagem ou manuseamento – todas estavam a contribuir para a positiva evolução da empresa. De facto, num setor visto por muitos em Portugal como sendo pobre e sem futuro, a Vitacress estava a vencer todos os desafios que lhe estavam a ser colocados em mercados muito competitivos, onde a qualidade era o fator chave de sucesso.

Luís Mesquita Dias, Diretor Geral da Iberian Salads Agricultura,S.A, que operava sob a marca Vitacress, era muitas vezes questionado sobre quais tinham sido os fatores do sucesso recente da empresa. De facto, em 4 anos, passara de 1,4 milhões de euros de prejuízos para resultados positivos de 1,9 milhões de euros.

Claro que o sucesso podia ser medido pela evolução dos resultados. Mas Luis tinha noção que também podia ser medido por outros fatores fundamentais que contribuía para potenciar o futuro da empresa. De facto a imagem da marca Vitacress no mercado nacional era muito forte e podia tirar-se agora partido desse potencial, alicerçado nos resultados económicos positivos alcançados. Por isso, mais que clarificar a razão desse sucesso para o explicar a terceiros, Luís Mesquita Dias perguntava-se como tirar partido deles para poder expandir o negócio. Por isso era fundamental compreender quais as diferenças chave que conduziram ao evidente sucesso da Vitacress para os poder replicar noutros produtos ou noutros mercados.

Operando em dois eixos igualmente importantes, um B2B – venda a granel sem a marca Vitacress para mercados longínquos e, desde 2012, com a importante conquista do cliente McDonald's Portugal, a quem fornece todos os legumes e que representa atualmente 10% das vendas da empresa – e outro B2C – sob a marca Vitacress para Portugal e Espanha – qual dos eixos privilegiar para o futuro?

¹ Caso do Centro de Investigação da AESE.

Preparado pelo professor Ramiro Martins e pelo assistente de investigação J. Manuel Valentim, em abril de 2014, para servir de base de discussão académica e não como exemplo de gestão, adequada ou inadequada, de uma situação concreta.

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização escrita.

Copyright © 2014 by AESE.

Optando pelo B2C, a marca Vitacress já estaria tão bem consolidada em Portugal que a podia aplicar a outros produtos ou era necessário investir mais na sua notoriedade? Ou seria melhor tirar partido da qualidade da gama de produtos atuais e expandi-la para outros mercados? E como faze-lo? Se se aplicasse a outros produtos diferentes da venda a granel ou de IV gama, como a venda de legumes não lavados, poderia usar a mesma marca ou teria de criar uma nova?

Luís Mesquita Dias sabia que a sua visão e as suas opções estavam limitadas pela visão da casa-mãe em Inglaterra, que apesar de ser detida pela RAR, um grupo português, era gerida por ingleses e que tinham alguma dificuldade em aceitar o modelo de negócio com marca, que não fosse, por isso, idêntico ao de Inglaterra. Por isso a sua estratégia teria de ser muito bem suportada, para convencer os seus colegas na casa-mãe e na Holding.

História

A Vitacress nasceu em 1950, em Inglaterra, pela mão de Malcolm Isaac. Durante os primeiros 30 anos, a produção concentrou-se no agrião que encontrava fácil escoamento no mercado. Mas devido às condições climáticas, esta produção só era possível durante alguns meses do ano. Malcolm Isaac costumava passar férias no Algarve e cobiçava as condições climáticas propícias ao cultivo do agrião. Surgiu-lhe então a ideia de tentar o cultivo em Portugal e criou a Iberian Salads Agricultura S.A.

A atividade da Iberian Salads no Algarve teve início em 1980, onde Malcolm Isaac começou a produzir agrião de água, de modo a poder fornecer produto fresco durante todo o ano. Na sequência do sucesso desta operação e dos bons resultados obtidos, em 1986 criou uma grande exploração em Odemira, (onde atualmente se situa a sede da Iberian Salads), para produzir entre 40 e 60 variedades de folhas jovens entre as quais, espinafre, rúcula, ervas aromáticas, enviando todo o produto a granel para Inglaterra. Em 2002 decidiu desenvolver uma unidade de embalagem para criar um produto de valor acrescentado, lavado, pronto a consumir, e começou a vender sob a marca Vitacress para Portugal. A unidade iniciou a produção em 2004.

Entretanto, contrariando o pensamento dominante em Portugal onde a agricultura era vista como não tendo futuro, o Grupo RAR em 2007 procurava investir neste sector. Começou por adquirir a White Salads, empresa dedicada à produção de tomate cherry. Malcolm Isaac também ponderava reformar-se e a conjugação de interesses pareceu evidente. A RAR decidiu adquirir a Vitacress por 52,5 milhões de libras¹. O comando da operação permaneceu em Inglaterra, tendo a RAR mantido a respetiva gestão. Já em Portugal decidiu alterá-la transformando a unidade portuguesa numa “Business Unit”, responsável pelos seus resultados, em vez de simples subsidiária da unidade inglesa. Foi quando Luis Mesquita Dias entrou para a empresa, vindo da Unilever.

Vitacress em Portugal

O primeiro ano da empresa sob comando português foi difícil. Já com o novo plano de preços aprovado, numa filosofia drasticamente diferente da usada no passado recente, a Iberian Salads (nome jurídico da Vitacress Portugal) teve 1,4 milhões de euros de resultado negativo em 2010. Verificou-se ser necessário encontrar soluções para alguns problemas existentes. Além da inexistência de informação de controlo de gestão básica, era visível um fraco acompanhamento da marca uma vez que se defendia que a venda a granel era bastante mais rentável.

¹ [Http://en.wikipedia.org/wiki/Vitacress](http://en.wikipedia.org/wiki/Vitacress).

O desconhecimento da marca no Reino Unido devia-se ao facto do produto ser exportado a granel, e ser depois vendido embalado sob outras marcas premium como Marks & Spencer e Sainsbury. A presença nestas cadeias devia-se à elevada qualidade reconhecida ao produto.

No entanto, a marca Vitacress já marcava presença nos mercados em Portugal e Espanha uma vez que os produtos eram embalados, prontos a consumir, sob esta marca. Os mesmos produtos para os 2 mercados, eram vendidos em embalagem bilingue, mas tinham alcançado notoriedades bem diferentes. Em Espanha era conhecida de forma incipiente, mas em Portugal tinha um reconhecimento crescente.

Complementarmente produzia saladas de IV gama para as insígnias de retalho líderes em Portugal como o Continente ou o Pingo Doce. Estas vendas obviamente aumentavam a rentabilidade da empresa mas nada contribuíam para a notoriedade da marca Vitacress. Assim, tendo como objetivo claro o reforço da marca, uma das primeiras medidas implementadas foi a dedicação de recursos ao marketing.

Mas os problemas da Vitacress não tinham apenas esta origem. Muito mais grave era o facto do valor de quebras ser muito elevado. Quer por episódios de condições climáticas desfavoráveis, quer por uma gestão menos cuidada de inúmeros fatores, como uma manifesta ausência de planificação integrada do negócio, dado que as vendas para Inglaterra eram geridas pelo pessoal de campo e as vendas para Portugal e Espanha eram geridas pelo departamento comercial, o “waste”¹ era muito alto e tornava-se imperioso atuar para colmatar o problema.

Após esta análise de fatores com impacto na rentabilidade, os eixos de atuação ficaram determinados: apostar na criação de um verdadeiro departamento de controlo de gestão, apostar na redução do waste e apostar na marca.

No entanto a visão da Vitacress Portugal nem sempre coincidia com a do CEO europeu do grupo, muito centrado na comercialização dos produtos no mercado inglês. Na perspetiva inglesa, parecia haver muito mais uma preocupação imediata de solução da sua falta de rentabilidade do que uma aposta na construção de bases (marca e clientes da Europa Continental) que constituíssem pilares sólidos de crescimento.

O Processo produtivo

Uma estrutura vertical permitia à Vitacress maximizar a inovação enquanto controlava a segurança e a qualidade pois a consistência e qualidade durante todo o ano dependiam de uma série de fatores e processos interligados entre si. A natureza delicada das folhas requeria uma otimização entre os sistemas de lavagem, secagem e embalagem, por forma a evitar os estragos das mesmas.

Com 300 hectares de terra, divididos entre Odemira e Almancil, a Vitacress empregava 280 pessoas, com picos de cerca de 300, e produzia produtos agrícolas durante todo o ano. Graças a uma gestão integrada das colheitas, conseguia 4 ciclos por ano, tendo em atenção todos os

¹ O Waste consistia nas perdas de produto no processo e dividiam-se em Farm Waste e Factory waste.

O Farm Waste subdividia-se em:

- (1) Crop failure (o que foi plantado, mas não nasceu)
- (2) Not harvested (o que cresceu, mas não foi colhido devido a melhor produção que o necessário)

O Factory waste subdividia-se em:

- (1) Perdas na fábrica
- (2) Perdas na Logística

cuidados necessários à produção de produtos de elevada qualidade e às boas práticas agrícolas. Os cuidados em campo eram inúmeros, quer de modo a proteger as produções quer na segurança dos trabalhadores. Só a excelência das práticas agrícolas permitiam a obtenção de produtos de elevada qualidade e de acordo com os padrões estabelecidos pela marca. Sempre sob o olhar atento dos responsáveis de campo, as diferentes plantações eram alvo de todos os cuidados de modo a que os vegetais produzidos se enquadrem na filosofia da empresa.

“... A lista de fatores de risco na produção deste tipo de produtos é longa: desde as condições meteorológicas a insetos e a tantos outros decorrentes de algo gerado pela natureza”, acrescentava Jorge Martins – responsável agrícola da maior quinta da empresa, denominada “Quinta da Azenha” – enquanto observava os trabalhos de retirada de algumas lonas que tinham sido colocadas em zonas de cultivo, para proteger as sementes dos pássaros, mas que face à possibilidade de fortes chuvas convinha remover.

Durante a colheita era feita uma primeira triagem. Todos os produtos que não apresentassem as condições estabelecidas eram imediatamente separados. Após este processo, todos os produtos eram encaminhados para a fábrica. À chegada, eram imediatamente arrefecidos, tendo em conta que a Vitacress tinha estabelecido os mais elevados padrões de excelência também no que se refere à cadeia de arrefecimento. Ao utilizar um sistema de vácuo que permitia acelerar o processo de arrefecimento, conseguia o prolongamento natural da vida útil do produto, através da redução da taxa de transpiração das folhas.

De seguida, os produtos eram separados: os que seguiam para venda a granel e os que eram destinados a embalagem, sob a marca Vitacress.

Sempre entre os 2 e os 6 graus centígrados - a temperatura ideal para manter todas as qualidades dos produtos – o interior da fábrica da Vitacress era marcado também pelo constante movimento de trabalhadores, de touca, bata e luvas, e pelo barulho das máquinas que lavavam, desinfetavam e enxaguavam os produtos. O espaço estava sempre em constante funcionamento, quer através dos diferentes turnos de laboração quer pelo rigoroso processo de higienização das instalações e equipamentos. No total, 95 pessoas movimentavam-se nestas instalações.

Após este processo, que além da lavagem e secagem permitia eliminar os produtos que não correspondiam à qualidade exigida e detetar objetos estranhos, seguia-se o embalamento. Aqui, os produtos, já preparados, eram pesados e embalados por máquinas de acordo com as especificidades de cada lote, sem qualquer contacto humano. *“...É uma zona de alto risco e as regras para produtos de IV gama são inflexíveis...”*, acrescentava Marco Fachadas, responsável pela unidade fabril.

Seguia-se o encaixotamento e preparação para expedição. Durante o dia, nove camiões, com destino aos mais diversos clientes, saíam destas instalações carregados com produtos de elevada qualidade. Possivelmente, iriam estar disponíveis ao consumidor final antes de se completarem 24 horas após terem sido colhidos.

A evolução dos resultados

Após em 2010 a RAR ter decidido alterar a forma de a Vitacress operar em Portugal e a nova gestão local ter implementado as medidas que considerou prioritárias, verificou-se uma crescente presença dos produtos da empresa nos supermercados nacionais. A empresa atingiu no ano de 2013 uma quota aproximada de 43% no mercado de saladas lavadas e embaladas dos quais

15,5% eram conseguidos através da marca Vitacress e cerca de 27,5% através das marcas de distribuição. Num mercado em que os MDD valiam cerca de 80% a marca Vitacress foi a única que conseguiu impor-se apropriando-se de mais de 15 dos 20% da quota das marcas de fabricantes.

Os resultados foram gradualmente aparecendo à medida que as principais decisões corretivas iam sendo tomadas e, dos 1.4 milhões de euros negativos de 2010, foi-se passando progressivamente para um quase breakeven em 2011, cerca de 700 mil euros em 2012 e mais de 1.8 milhões de euros em 2013, tornando a “miragem” longínqua de um PBT positivo numa perspetiva real a curto prazo (anexo 3).

O futuro próximo

A situação da Vitacress Portugal era agora em 2014 muito mais tranquila e obviamente era necessário pensar em novas etapas e desafios para a empresa.

Luís Mesquita Dias sabia que era agora altura de pensar em novas etapas embora alguns desafios do passado ainda tivessem de se manter. Apesar da magnífica evolução no controlo do waste (uma redução para metade entre 2009 e 2013), havia ainda muito a fazer e muito por onde evoluir. Mas o domínio dos dados de gestão que tinha agora, mercê da sua aposta nesse eixo - e que faziam inveja a casa-mãe em Inglaterra, muito mais atrasada nessa matéria - permitia-lhe pensar a estratégia a seguir com bases robustas.

Face às capacidades da empresa havia vários caminhos a seguir:

Podia optar por vender produto a granel para mercados mais longínquos como a Alemanha, Polónia, Escandinávia e mesmo a Rússia. Mas podia também optar por vender produtos da IV gama sob a marca Vitacress, para mercados mais próximos. O anexo 5 apresenta mais informação sobre o potencial dos diferentes mercados.

Com efeito, o processo produtivo de venda a granel que reduzia o risco de deterioração do produto permitia pensar em vender para mercados mais longínquos. Mas optando por esta via a marca Vitacress não era potenciada. Em contrapartida, a opção de venda de produto de IV gama, com um período de vida mais curto, motivado pela lavagem e pelo maior manuseamento na fábrica, só permitia encarar mercados mais próximos. Optando por esta via potenciava a marca Vitacress.

Estas opções tornavam-se ainda mais vastas, uma vez que se podia ainda lançar outras gamas de produtos, como as saladas não lavadas ou outros produtos compostos, de maior valor acrescentado, sob a marca Vitacress.

Estas questões eram obviamente fulcrais para o futuro da Iberian Salads e da marca Vitacress. Luís Mesquita Dias não conseguia esquecer que a empresa era agora mais valiosa, não só porque era rentável, mas porque detinha uma marca respeitada nos mercados – a Vitacress.

A opção pela venda de produtos de IV gama em novos mercados levantava outras questões ainda mais profundas: era a marca Vitacress conhecida nesses mercados destino? E quanto iria custar implantar a marca nesses mercados? Como posiciona-la? Como uma marca premium, com uma gama alargada, tal como era reconhecida em Portugal? E noutros mercados avançar apenas em nichos? E se avançassem com os produtos não lavados, a marca Vitacress não iria ser prejudicada

por estes produtos de gama mais baixa? A criação de uma outra marca iria implicar investimentos significativos.

O ponto diferencial entre as duas grandes opções era o investimento na marca. E por isso optou por fazer um diagnóstico à marca Vitacress para poder optar conscientemente.

O estudo da Marca Vitacress

Luís Mesquita Dias decidiu solicitar a uma agência uma proposta de Posicionamento da marca Vitacress. Recordava-se das sessões da Business School onde frequentara um programa de Alta Direção que para obter uma forte Imagem de Marca era necessário identificar antes uma forte Identidade de Marca e que essa Identidade se construía com base em Atributos físicos dos produtos e da Personalidade de Marca (anexo 4). Por isso era fundamental antes de investir em awareness, ter muito bem definida a Identidade da Marca, ponto de partida de qualquer operação. Em Portugal a sua quota de mercado era de 11% na marca Vitacress à qual acrescentava cerca de 30% nas marcas próprias dos distribuidores.

A agência tinha-lhe proposto o seguinte Brand Positioning Statement (BPS):

“...Vitacress é o maior produtor nacional de legumes para sopas e saladas, já lavados e embalados – prontos a consumir. A qualidade constante dos seus vegetais e a variedade e inovação das suas propostas, que inclui produtos biológicos, tornam a Vitacress na opção de eleição para os consumidores urbanos, de gostos exigentes, sem tempo a perder, conscientes e sensíveis às novas tendências. A simplicidade e clareza da sua apresentação, o estilo elegante, depurado e sempre cool, atrai naturalmente pessoas que gostam de se sentir diferenciadas e que afirmam essa sua distinção nas mais simples escolhas do dia-a-dia...”. (anexo 6)

Mas mais importante que o BPS proposto para o mercado Português, tornava-se fundamental definir como iria ser operacionalizado. Com que metáforas, adjetivos e narrativas ia poder transmitir este posicionamento. Com que atributos físicos, para além dos inerentes ao produto, iria transmiti-lo aos seus clientes? Seriam os mesmos para os diferentes mercados europeus, ou teria de repensar este BPS para o mercado europeu? Seriam igualmente bem recebidos no mercado Português, Espanhol e na Europa central onde antevia a introdução dos produtos em nichos de mercado premium?

O momento da decisão

Luís Mesquita Dias sabia que tinha de decidir qual o caminho a propor para o futuro da Vitacress. Tinha de ponderar todos os fatores, ver os prós e contras de cada um, porque a defesa do plano estratégico em Inglaterra iria necessariamente ter de ser defendido com argumentos fortes e muito válidos. Afinal, o novo CEO europeu da empresa estava agora muito mais aberto a ponderar o crescimento da organização fora do Reino Unido e isso era uma oportunidade a não perder.

O sentimento de que a Iberian Salads Portugal tinha sabido, por conta própria, dar a volta a uma história recente de resultados negativos e tinha mostrado idêntica competência nas áreas agrícola, fabril e comercial, levava-o a pensar que teria capacidade de mais cedo ou mais tarde vir a colocar os seus produtos nas prateleiras dos supermercados europeus para além de Portugal, Espanha e Reino Unido. Persistia na sua cabeça a dúvida sobre se isso seria possível de forma

massiva ou apenas restringida a nichos de mercado para os quais tinha particular aptidão e de que a Europa ainda se mostrava carente.

A ideia de que o seu país tinha uma palavra a dizer, exportando produtos agrícolas para a Europa, era um fator que o motivava pessoalmente. Afinal, a sua empresa tinha demonstrado, sem sombra para dúvidas, que os produtos produzidos em Portugal tinham lugar nas prateleiras dos supermercados de topo de gama da Europa, ultrapassando a oferta de muitos concorrentes poderosos. O desígnio das exportações de Portugal também passava pelas suas decisões e propostas do plano estratégico da empresa. Não ia deixar passar a oportunidade de o fazer. Era a sua empresa e o seu país que estavam a lutar por um lugar na primeira divisão dum campeonato destinado aos melhores. Estava nas suas mãos consegui-lo e era isso mesmo que ia fazer.

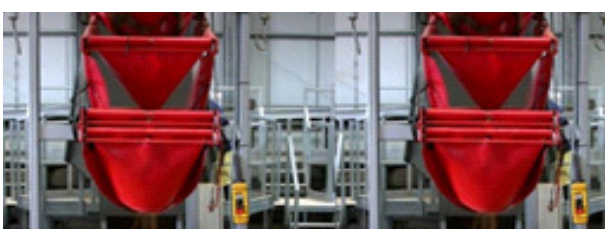
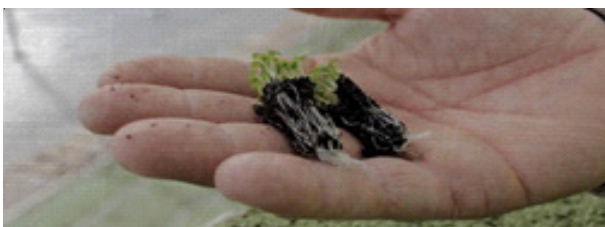
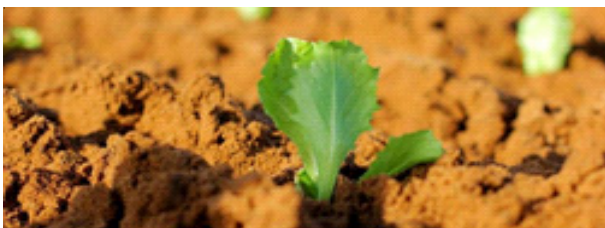
Anexo 1

Produtos da Vitacress



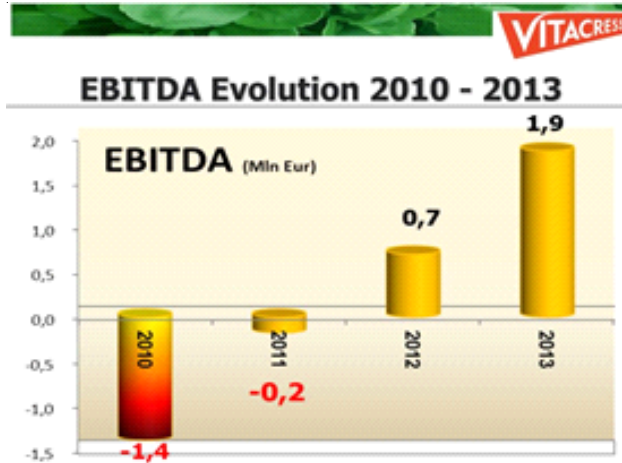
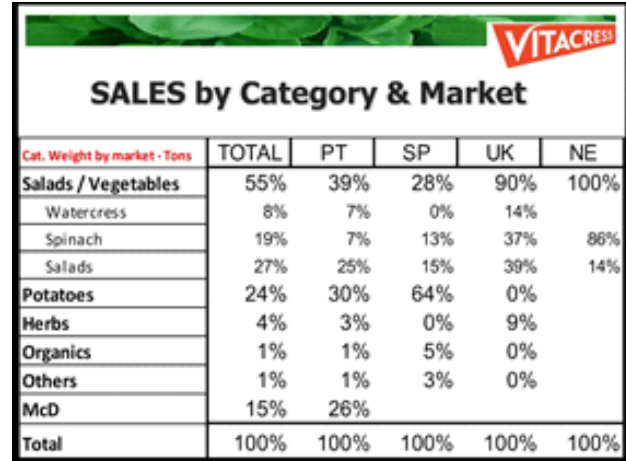
Anexo 2

Quinta da Azenha em Odemira



Anexo 3

Evolução de resultados da Vitacress

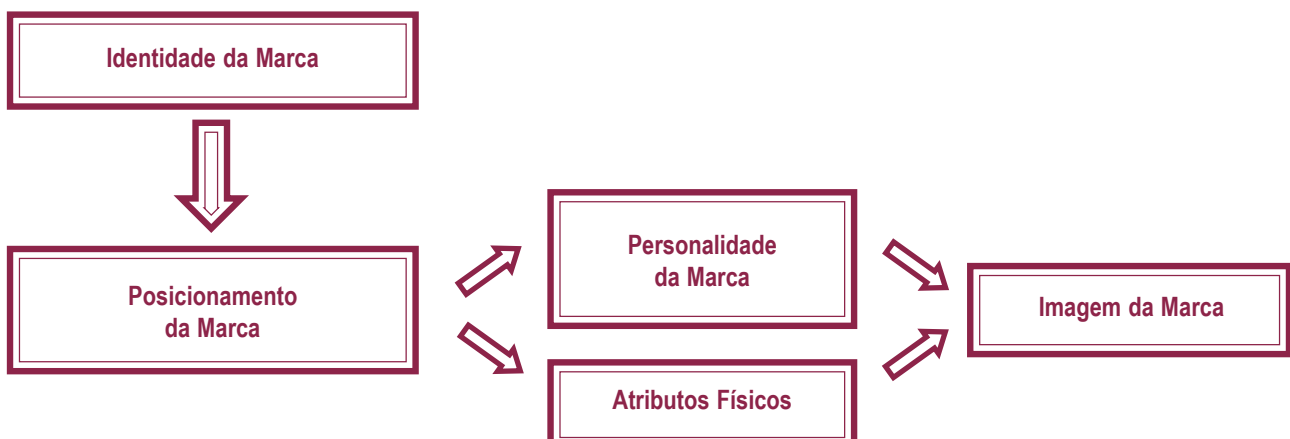



Cat. Weight by market - Tons	TOTAL	PT	SP	UK	NE
Salads / Vegetables	55%	39%	28%	90%	100%
Watercress	8%	7%	0%	14%	
Spinach	19%	7%	13%	37%	86%
Salads	27%	25%	15%	39%	14%
Potatoes	24%	30%	64%	0%	
Herbs	4%	3%	0%	9%	
Organics	1%	1%	5%	0%	
Others	1%	1%	3%	0%	
McD	15%	26%			
Total	100%	100%	100%	100%	100%

VENDAS	2010	2011	2012	2013	Var %	2013vs2010
Total	24.159	21.762	21.209	22.093	-8,60%	-2.066
Iberia	17.682	17.102	15.403	16.621	-6,00%	-1.061
GB	5.722	3.974	5.139	4.827	-15,60%	-895
Resto Europa	755	686	666	645	-14,50%	-109
EBITDA	2010	2011	2012	2013	Var %	2013vs2010
Total	-1.377	-177	705	1.858	234,90%	3.235
Iberia	19	-1.130	-1.434	814	4237,60%	795
GB	-858	739	1.801	879	202,40%	1.738
Resto Europa	-537	215	337	165	130,60%	702

Anexo 4

Processo de criação de Marca



Anexo 5

Potencial dos mercados na Europa

Portugal

Até 2010 - e a partir de cerca de 2004 - o mercado de saladas lavadas e embaladas cresceu substancialmente atingindo um consumo per capita de 0,3 kg por ano. Com a crise de 2011 e 2012 o mercado caiu cerca de 15 % ao ano colocando o per capita em cerca de 0,26 kg por ano. Tendo a primeira metade de 2013 sido ainda um prolongamento da contenção de consumo dos dois anos anteriores, a segunda metade revelou já um crescimento acentuado do mercado esperando-se que o per capita seja em 2014 de cerca de 0,4 kg por ano. Este valor é ainda substancialmente inferior ao da maioria de países Europeus pelo que se espera que a margem de crescimento em Portugal seja ainda grande tornando este mercado apetecível e promissor.

Inglaterra

O consumo per capita é de 4,5 Kg por ano e a penetração nos lares da ordem dos 70%, valor muito distante dos valores Portugueses de 30 %. Inglaterra é a extensão natural da atividade portuguesa da companhia, dado estar aí a sua origem e ter aí uma base comercial importante com um conhecimento profundo das várias cadeias de supermercados. O potencial de crescimento é no entanto limitado dada a posição forte que a Vitacress já aí detém, para além de não poder ser a equipa portuguesa a influenciá-la.

Espanha

Em Espanha, com a substituição da equipa própria pelo agente escolhido, reforçou-se a presença nas cadeias nacionais e madrilenas mas perdeu-se a presença nas cadeias regionais das outras regiões autónomas. Há assim possibilidade de conquista de quota particularmente através da gama biológica.

Alemanha

A Alemanha apresenta vasto potencial ainda não explorado por Portugal. Espanha tem hoje aí uma quota de 27% das frutas e legumes aí consumidos enquanto Portugal se limita a 0,12%. Nessa enorme oportunidade do País, naturalmente a Vitacress pode e deve aspirar a ganhar o seu espaço. Contra os cerca de 700 mil euros que para aí hoje exporta, não é impossível esperar que nos próximos 3 a 5 anos esse valor possa e deva triplicar. A oportunidade mais óbvia nesse mercado traduz-se por especialidades em que há condições para produzir e que as origens tradicionais e massificadas como a Espanha não têm vocação para produzir.

Escandinávia

O terceiro mercado (ou cluster de mercados) a ambicionar chegar é o Escandinavo. Também aí as folhas especiais podem ter lugar embora dado que a presença de Espanha e Itália não é aí tão forte como o é na Alemanha, é possível aspirar a colocar aí produtos mais básicos e comuns como o espinafre e a rúcula.

Polónia

Polónia é um mercado a considerar, mais pela presença de uma grande cadeia de distribuição Portuguesa do que pela vantagem competitiva relativamente a Itália, país que domina o abastecimento desse mercado no Inverno.

Anexo 6

BPS - Visão da Marca Vitacress¹

Porque é que as pessoas me acham atraente?

- Sou uma marca de legumes frescos, lavados e devidamente acondicionados. Legumes de excelência.
- Tenho produtos únicos – biológicos, embalagens individuais – que refletem o meu conhecimento e alinhamento com as novas tendências.
- Tenho uma embalagem absolutamente disruptiva e que me distingue de todos. Simples e irrepreensível.
- Mais do que um saco ou uma caixa de legumes, sou a escolha de quem não se contenta com o que agrada à maioria.

Qual é a minha personalidade?

- Leve, mas consciente, consistente e de ideias claras.
- Sou sofisticadamente simples – sem exibicionismos de ostentação nem populismos espalhafatosos.
- Amo e defendo a verdadeira qualidade. Conheço e professo as novas tendências nutricionais.
- Exalo paz, mas tenho fibra, sabor e muito humor. Sou adulta mas com energia contagiante da juventude.
- Sou e estou sempre cool.

Que relação estabeleço com eles?

- Alimento-os com sabor, vitaminas, minerais, fibras, diversidade, conveniência, saúde, ideias – tudo devidamente temperado com muito estilo.
- Uma companhia diárias que lhes lembra que na vida há escolhas de coisas simples que marcam a diferença do que somos.
- Comigo vivem a materialização do seu estilo.
- Somos divertidamente cúmplices.

Porque sou diferente?

- Tenho controlo rigoroso de todo o processo de cultivo, apanha, escolha, lavagem e embalamento para uma maior qualidade nutricional, durabilidade e sabor.
- Porque quero mesmo o melhor, invisto seriamente em folhas baby, produtos biológicos e tenho especial orgulho no agrão de água – verdadeiro superalimento.
- Porque estou muito atento às novas tendências e consumidores mais exigentes, estou permanentemente a trabalhar em inovações – VitaSolo, VitaLunch...
- Sou o exemplo vivo da força da simplicidade diferenciadora.

Como me expresso?

- Com uma simplicidade provocatória.
- Com alguns factos, lemas, estilo e inteligência fina.
- Sou assumidamente um anti-stress.

¹ Elementos fornecidos pela agência da Vitacress.