



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE EMPRESA DE PRODUÇÃO HORTÍCOLA

Mestranda: Juliana Peixoto dos Santos Gonçalves Pinto

Trabalho de projeto apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

Porto, junho de 2013

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE EMPRESA DE PRODUÇÃO HORTÍCOLA

Mestranda: Juliana Peixoto dos Santos Gonçalves Pinto

Orientador: Professor Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri

Porto, junho de 2013

“A todos os agricultores portugueses que nunca deixaram de acreditar na nossa terra”.

Juliana Pinto
(novembro, 2012)

AGRADECIMENTOS

À minha família, o meu pilar, por me apoiar em mais esta fase da minha vida, mesmo quando o “mau feitiço” e a falta de paciência se colocaram em primeiro plano.

Aos meus amigos, sempre presentes, pela partilha de bons e maus momentos e pelo apoio em ajudarem a desligar o meu “complicómetro”, que tantas vezes atrapalhou o raciocínio e a clarividência.

Ao Prof. Doutor Orlando Lima Rua, que desde a primeira hora se mostrou disponível e acreditou neste projeto. O meu muito obrigada por todo o seu empenho, todas as palavras de ânimo e de incentivo que me fizeram sentir confiante e contribuíram para que trabalhasse com todo o entusiasmo.

Por último, a todos aqueles que direta ou indiretamente ajudaram à concretização deste projeto e cuja participação em muito contribuiu para o seu sucesso.

LISTAS DE ABREVIATURAS

APDR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Rural

AB - Agricultura Biológica

AJAP - Associação de Jovens Agricultores de Portugal

CEE - Comunidade Económica Europeia

CE - Comissão Europeia

CCDRN - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CMVMC - Custo de mercadorias vendidas e das matérias consumidas

DOP - Denominação de Origem Protegida

EDM - Entre Douro e Minho

ETG - Especialidade Tradicional Garantida

FAO - *Food and Agriculture Organization*

FSE - Fornecimento de serviços externos

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

GCI - *Growth Competitiveness Index*

IVA - Imposto sobre o valor acrescentado

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

IGP - Indicação Geográfica Protegida

INE - Instituto Nacional de Estatística

IRC - Imposto sobre Rendimento de Pessoas Coletivas

MADRP - Ministério Agricultura Desenvolvimento Rural e Pescas

OMC - Organização Mundial do Comércio

PAC - Política Agricultura Comum

PRC- Período de Recuperação do Capital

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

PAM - Produção e Distribuição Hortícola do Litoral, LDA

PEST - Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos

SAL - Superfície Agrícola Útil

SANU - Superfície Agrícola Não Utilizada

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TIR - Taxa Interna Rendibilidade

VAL - Valor Atual Líquido

UE - União Europeia

WBGES - *World Bank Entrepreneurship Survey*

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo fundamental a criação de uma empresa de produção de produtos hortícolas localizada na região de Entre Douro e Minho (EDM).

A motivação impulsionadora deste processo centrou-se na necessidade de Portugal diminuir a sua dependência alimentar externa enaltecendo e aproveitando os recursos edafoclimáticos na região em estudo, contribuindo assim para o equilíbrio desejável da respetiva balança comercial.

Partindo dos conceitos de empreendedorismo, gestão estratégica e criação de empresas, prosseguimos para a concretização de um plano de negócios capaz de criar e desenvolver uma empresa de sucesso na área hortofrutícola.

Após analisarmos o setor agrícola na União Europeia, em Portugal e na região de Entre Douro e Minho, procedemos inicialmente ao enquadramento e concetualização do empreendedorismo e à análise estratégica e de mercado do negócio. Posteriormente elaboramos o plano de negócios e o correspondente estudo de viabilidade económica e financeira, com vista à avaliação do plano ora apresentado.

Da análise da viabilidade do negócio da empresa, concluímos da viabilidade técnica, económica e financeira do mesmo, vislumbrando-se com otimismo o futuro do mesmo.

Palavras-chave: EMPREENDEDORISMO, PLANO DE NEGÓCIOS, CRIAÇÃO DE EMPRESAS, HORTICULTURA.

RESUMEN

El objetivo del trabajo es la creación de una empresa de producción de hortícola ubicada en la región de Entre Douro Y Minho (EDM).

La motivación para la conducción de este proceso se ha centrado en la necesidad de Portugal reducir su dependencia externa de alimentos, aprovechando los recursos del suelo y del clima de la región bajo estudio, contribuyendo así para un equilibrio deseable en la balanza comercial.

Empezando por conceptos de emprendedorismo gestión estratégica y creación de empresas, seguimos para la concretización de un plan de negocio capaz de crear y desarrollar una empresa hortícola de éxito.

Después de revisado el estado de la agricultura en la Unión Europea, Portugal y en la región de Entre Douro y Minho, inicialmente se ha encuadrado y conceptualizado el espíritu emprendedor y de la análisis estratégico y de mercado del negocio. Después se ha elaborado el plan de negocios y el estudio de viabilidad económica y financiera, con el fin de evaluar el proyecto.

Desde el análisis de la viabilidad de negocio de la empresa se concluí la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo, se entreviendo con confianza un futuro brillante.

Palabras clave: EMPRENDEDORISMO, PLAN DE NEGOCIO, CREACIÓN DE EMPRESAS, HORTICULTURA.

ABSTRACT

This work aims to create a production company of vegetables located in Entre Douro and Minho (EDM).

The motivation driving this process focused on the need to reduce its dependence Portugal external food and improved the great condition edaphoclimatic and leveraging resources in the study area, this contributing to the desirable balance of respective trade balance.

Based on the concepts of entrepreneurship, strategic, management and business creation, we proceed to the realization of a business plan able to create and develop a successful business in the horticultural area.

After reviewing the agricultural sector in the European Union, Portugal and the region of Entre Douro and Minho, initially proceeded to the framework and conceptualization of entrepreneurship and to the business strategic and marketing analysis. Subsequently, we developed the business plan and the corresponding economic finance study, for the evaluation of the plan presented here.

Assessing the feasibility of the company's business, we completed the technical economic and financial viability of the business, gleaming with optimism the future of it

KEYWORDS: ENTREPRENEURSHIP, BUSINESS PLAN, BUSINESS CREATION, HORTICULTURE.

INDÍCE GERAL

Agradecimentos	i
Lista de Abreviaturas.....	ii
Resumo	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice geral	vii
Índice de figuras	x
Índice de tabelas	xi
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I – AGRICULTURA.....	3
1.1. INTRODUÇÃO	3
1.2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	4
1.2.1. <i>União Europeia</i>	4
1.2.2. <i>Portugal</i>	9
1.2.3. <i>Entre-Douro e Minho</i>	15
1.3. METODOLOGIA DE CULTIVO DE ESPÉCIES HORTOFRUTÍCOLAS.....	16
CAPITULO II - EMPREENDEDORISMO	19
2.1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO	19
2.2. EMPREENDEDORISMO E CRESCIMENTO ECONÓMICO	20
2.3. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS	21
2.4. PLANO DE NEGÓCIO.....	24
2.4.1. <i>Conceito</i>	24
2.4.2. <i>Os principais tipos de planos de negócios</i>	25
CAPITULO III – PLANO DE NEGÓCIOS	27
3.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	27
3.1.1. <i>Visão</i>	27
3.1.2. <i>Missão</i>	27
3.1.3. <i>Objetivos</i>	28
a) <i>Objetivos financeiros</i>	28
b) <i>Objetivos não financeiros</i>	28
3.1.4. <i>Fatores chave de sucesso</i>	28
3.2. EMPRESA	29

3.2.1. <i>Localização das instalações</i>	29
3.2.2. <i>Produto</i>	30
3.3. ANÁLISE DE MERCADO	32
3.3.1. <i>Introdução</i>	32
3.3.2. <i>Estratégia de segmento de mercado</i>	32
3.4. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	34
3.4.1. <i>Introdução</i>	34
3.4.1. <i>Análise PEST</i>	34
a) <i>Político - legais</i>	34
b) <i>Económico</i>	35
c) <i>Socioculturais</i>	35
d) <i>Tecnológicas</i>	35
3.4.2. <i>Análise SWOT</i>	36
3.5. ESTRATÉGIA DE MARKETING	38
3.5.1. <i>Estratégia de preço</i>	38
3.5.2. <i>Estratégia promocional</i>	39
3.5.3. <i>Estratégia de vendas</i>	40
CAPÍTULO IV - ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA.....	41
4.1. INTRODUÇÃO.....	41
4.2. PRESSUPOSTOS	42
4.2.1. <i>Gerais</i>	42
4.2.2. <i>De exploração</i>	43
a) <i>Ano-cruzeiro</i>	43
b) <i>Volume de negócios</i>	43
c) <i>Fornecimento e serviços externos</i>	43
d) <i>Prazo médio de recebimentos</i>	43
e) <i>Prazo médio de pagamentos</i>	43
f) <i>Gastos com pessoal</i>	43
g) <i>Amortizações</i>	43
4.2.3. <i>De mercado</i>	43
a) <i>Taxa de inflação</i>	43
b) <i>I.V.A.</i>	44
4.2.4. <i>De Financiamento</i>	44
4.3. PLANO DE EXPLORAÇÃO PREVISIONAL.....	44
4.3.1. <i>Vendas</i>	44
4.3.2. <i>Custos das mercadorias e matérias consumidas</i>	45
4.3.3. <i>Fornecimento e serviços externos</i>	45
4.3.4. <i>Gastos com pessoal</i>	46
4.4. INVESTIMENTO	47

4.4.1. Descrição.....	47
4.4.2. Plano de Investimento.....	48
4.4.3. Plano de Financiamento.....	48
4.4.4. Plano financeiro.....	49
4.4.5. Serviço da dívida.....	50
4.4.6. Amortizações.....	51
4.5. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA.....	51
4.5.1. Análise económica.....	51
a) Volume de negócios.....	51
b) Autofinanciamento.....	52
c) Resultados líquidos.....	52
d) Rendibilidade.....	52
4.5.2. Análise financeira.....	53
a) Fundo de maneio.....	53
b) Autonomia financeira.....	54
c) Liquidez.....	54
4.5.3. Indicadores económico-financeiros.....	55
4.5.4. Necessidades de fundo de maneio.....	56
4.5.5. Análise de viabilidade do negócio.....	56
a) Cash-flows.....	56
b) Valor atual líquido (VAL).....	56
c) Taxa Interna de Rendabilidade (TIR).....	57
d) Pay- back period.....	57
4.5.6. Análise de sensibilidade.....	58
a) Cenário 1.....	58
b) Cenário 2.....	58
4.6. DEMONSTRAÇÕES DA CONTA ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS.....	59
4.7. DEMONSTRAÇÕES DE RESULTADOS PREVISIONAIS.....	60
4.8. BALANÇOS PREVISIONAIS.....	61
CONCLUSÃO.....	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 1. Logotipos de certificação de qualidade.....	6
Figura 2. Logotipo de certificação em agricultura biológica	7
Figura 3. Agricultura nas diferentes regiões em Portugal.....	10
Figura 4. Distribuição dos espaços florestais na região do Norte (1985-2000).....	15
Figura 5. Vista geral de estufa de germinação de plantas.....	29
Figura 6. Espécies hortícolas nos tabuleiros de germinação	30
Figura 7. Espécies hortícolas no início do seu desenvolvimento vegetativo.....	30
Figura 8. Grupo de bombagem do sistema de rega	31
Figura 9. Plano de produção das culturas da empresa	31
Figura 10. Análise de fatores externos que influenciam as organizações.....	34
Figura 11. Análise PEST	36
Figura 12. Matriz de SWOT.....	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Principais culturas/ produtos agrícolas produzidos na UE	5
Tabela 2. Principais exportações agrícolas da UE	8
Tabela 3. Principais importações agrícolas da UE	8
Tabela 4. Explorações e definição das áreas base com culturas agrícolas	11
Tabela 5. Tipos de rega utilizados nas culturas hortícolas nas diferentes regiões de Portugal	12
Tabela 6. Mão-de-obra afeta às culturas hortícolas.....	13
Tabela 7. Formas de escoamento da produção hortícola	14
Tabela 8. Distribuição dos usos de solo no espaço rural em Portugal comparando com a região Norte.....	15
Tabela 9. Número total de unidade ecómicas e de empresas do WBGES 2008	22
Tabela 10. Consumo anual de produtos hortícolas em Portugal (1999- 2004)	33
Tabela 11. Explorações agrícolas e superfície agrícola utilizada	33
Tabela 12. Pressuposto gerais para análise do projeto, no período de 2013 a 2017	42
Tabela 13. Evolução previsional da taxa de inflação, no período de 2013 a 2017	43
Tabela 14. Previsão de vendas de produto acabado, no período de 2013 a 2017	44
Tabela 15. Previsão dos custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas, no período de 2013 a 2017.....	45
Tabela 16. Previsão do fornecimento e serviços externos, no período de 2013 a 2017.....	45
Tabela 17. Previsão dos gastos com o pessoal, no período de 2013 a 2017	46
Tabela 18. Investimentos em ativos fixos tangíveis e intangíveis no ano de 2013	47
Tabela 19. Plano de investimentos, no período de 2013 a 2017.....	48
Tabela 20. Plano de financiamento, no período de 2013 a 2017	48
Tabela 21. Plano de financeiro, no período de 2013 a 2017	49
Tabela 22. Serviço da dívida, no período de 2013 a 2016	50
Tabela 23. Previsão das amortizações, no período de 2013 a 2017.....	51
Tabela 24. Previsão do volume de negócios, no período de 2013 a 2017.....	51
Tabela 25. Previsão do autofinanciamento, no período de 2013 a 2017	52
Tabela 26. Resultados líquidos, no período de 2013 a 2017	52
Tabela 27. Previsão da rentabilidade previsional da empresa, no período de 2013 a 2017	52

Tabela 28. Previsão do fundo de maneiio, no período de 2013 a 2017	54
Tabela 29. Caraterização previsionai da autonomia financeira, no período de 2013 a 2017	54
Tabela 30. Caraterização da liquidez da empresa, no período de 2013 a 2017	55
Tabela 31. Indicadores económico-financeiros, no período de 2013 a 2017	55
Tabela 32. Previsão das necessidades de fundo maneiio, no período de 2013 a 2017	56
Tabela 33. Previsão dos cash-flows, no período de 2013 a 2017	56
Tabela 34. Mapa dos fluxos financeiros, no período de 2013 a 2017	57
Tabela 35. Demonstrações da conta estado e outros entes públicos, no período de 2013 a 2017	59
Tabela 36. Demonstrações de resultados previsionais, no período de 2013 a 2017	60
Tabela 37. Balanços previsionais, no período de 2013 a 2017	61

INTRODUÇÃO

O nível de investimento na agricultura está positivamente correlacionado com o crescimento da produção, redução da pobreza e segurança alimentar. Infelizmente, as evidências mostram uma tendência decrescente, nas últimas décadas, dos níveis de investimento agrícola nos países em desenvolvimento, gastos públicos, nomeadamente, a ajuda ao desenvolvimento no exterior. A organização das Nações Unidas para a agricultura e alimentação, estima que 83 bilhões de dólares por ano de investimentos adicionais em alimentação, agricultura e desenvolvimento rural são necessários para alimentar a crescente população mundial em 2050, por outras palavras, o investimento deverá aumentar em 50% (FAO, 2011).

Samouco (1998) definiu empresa agrícola como a unidade económica onde se associam ativamente os fatores de produção trabalho, capital e empresário, para produzirem bens agrícolas, com o objetivo de obter um resultado económico positivo.

Um dos critérios de classificação de empresa agrícola está diretamente relacionado com a natureza dos objetivos empresariais visados e com o tipo de resultados económicos que melhor sejam capazes de exprimir os referidos objetivos. Nesta perspetiva devem ser consideradas as explorações agrícolas de tipo familiar e as explorações agrícolas de tipo empresarial (Silva, 2007). Este autor refere ainda, que as explorações de tipo familiar têm como objetivo principal a manutenção e melhoria das condições de vida do agregado familiar, cujos membros asseguram o normal funcionamento da exploração agrícola. Assim sendo, os resultados económicos a levar em consideração na análise da sua performance num dado período de tempo, deverão ser escolhidos em função da sua capacidade para medir a remuneração dos fatores de produção que são pertença da família (recursos próprios), com especial relevo para os fatores terra e trabalho. As explorações de tipo empresarial têm como objetivo prioritário assegurar uma maximização dos resultados líquidos da empresa, devendo os seus resultados económicos estar relacionados, no essencial, com a remuneração quer dos capitais próprios investidos, quer da capacidade empresarial demonstrada. A grande maioria do tecido empresarial em Portugal caracteriza-se por empresas familiares e o setor da agricultura não é exceção.

Uma das dificuldades das empresas familiares está relacionada, por um lado com o nível de envolvimento/laços familiares existente entre os membros da família. Por outro lado, o número de gerações que intervêm nas empresas poderá ser um fator importante para compreender a organização estratégica das mesmas (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002).

Para qualquer empresa ter sucesso na concretização dos seus objetivos é fundamental identificar qual a (s) estratégia (s) a adotar. O presente trabalho convencionou uma tentativa de identificar as melhores abordagens estratégicas para a criação de uma empresa de sucesso com vista à produção de produtos hortícolas, designadamente para empresas situadas na região de Entre Douro e Minho.

É fundamental encarar a empresa como um sistema aberto, onde o ambiente externo (e.g. concorrentes, sociedade, clientes e fornecedores) e o ambiente interno (eg. políticas de gestão e

processos de realização do produto) são variáveis preponderantes para definir a estratégia para alcançar os seus objetivos e ir de encontro às expectativas criadas pelos *stakeholders*.

Segundo Covin e Slevin (1989) um ambiente hostil é caracterizado fundamentalmente, por trabalho precário e competição entre empresas concorrentes o que provoca uma ameaça à viabilidade e ou crescimento das pequenas empresas. Estas, por norma, têm menores recursos financeiros e por essa razão têm de adotar formas de gestão capazes de não colocar em risco a sua existência. É importante referir que grande parte do tecido empresarial em Portugal é constituído por empresas de pequena ou média dimensão.

O presente trabalho de projeto visa assim a criação de uma empresa de produção de produtos hortícolas que contribua, por um lado, para a efetivação da dinâmica empreendedora da promotora e, por outro, para o reforço da competitividade do setor agrícola português, alterando assim o paradigma do mesmo, contribuindo para a criação de riqueza, emprego e responsabilidade social.

Capítulo I – AGRICULTURA

1.1. Introdução

Todos os países terão de repensar a sua política de produção agrícola para fazer face ao aumento sucessivo dos fatores de produção dos bens alimentares, consequência da crise económica e financeira que o mundo enfrenta na atualidade, com vista a aumentar a sua autossuficiência e potenciar o decréscimo das suas importações alimentares.

Portugal não é exceção as principais mudanças deram-se com a entrada na União Europeia, obrigando o país a cumprir toda a legislação relativa à Política Agrícola Comum (PAC). Criada em 1962, a PAC tinha como principais objetivos assegurar o abastecimento de géneros alimentícios, manter um equilíbrio entre o campo e a cidade, valorizar os recursos naturais e garantir aos agricultores um rendimento em conformidade com os seus desempenhos (Marques, s/d).

Tendo em consideração que Portugal possui uma grande variedade de produtos genuínos com características organolépticas únicas, bem como condições edafoclimáticas ótimas para produção, o impulsionamento da produção agrícola e o escoamento/exportação dos seus produtos poderá ser umas das soluções para o combate à crise que o país atravessa.

Para que se possam rentabilizar os recursos humanos e naturais e tornar o país, desta forma, autossuficiente na produção agrícola é necessária uma atitude empreendedora. Com o aumento da produção será necessária a criação ou melhoramento das empresas existentes no mercado, o que irá criar vantagens para os consumidores portugueses, pois poderão ter acesso a produtos hortícolas com preços mais acessíveis.

O conceito de empreendedorismo tem vindo a sofrer uma evolução consubstanciada nas várias alterações que vão ocorrendo no seio da economia. Atualmente é visto como um processo dinâmico e não como um acontecimento único, o qual se desenvolve ao longo do tempo em fases distintas que se iniciam com a criação de um novo produto/serviço, a conjugação dos recursos necessários para o início do negócio e por fim a gestão e crescimento do negócio que culmina com o esperado sucesso da empresa (Fontelene, 2010).

Drucker (1993) refere que o empreendedorismo é, em simultâneo, uma prática e uma disciplina, não é uma personalidade e não se restringe à elaboração de planos de negócios, que nem sempre são viáveis, consiste na ação em concreto, nomeadamente a abertura de um novo negócio ou nova organização.

Apesar de o empreendedorismo poder existir, independentemente das políticas específicas dos governos, reconhece-se que estas podem influenciar o seu nível de desenvolvimento, direta ou indiretamente (Duarte, 2008). Com maior relevo para as políticas relacionadas com a regulamentação para a criação de empresas, bem como os incentivos fiscais.

Políticas económicas que visam a redução da carga tributária e da taxa de juros contribuem para a melhoria no ambiente de negócios, favorecendo o empreendedorismo. Estas políticas podem vir a ter impacto social substantivo numa economia que tem sido fraca na geração de emprego. As iniciativas municipais de criação de incubadoras de empresas e de cooperativas de

produtores estão na direção certa do incentivo ao empreendedorismo e à criação de oportunidades de trabalho (Barros & Pereira, 2008).

Para que os negócios tenham sucesso ao longo do tempo é imperativo fomentar ainda mais a gestão estratégica das organizações. Para que uma empresa obtenha uma vantagem competitiva é essencial alcançar um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Para tal, necessita de estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em três fatores primordiais: objetivos coerentes, excelente compreensão do negócio em que opera e a avaliação adequada das capacidades internas (Serra et al., 2005).

Covin e Slein (1989) referem que as pequenas empresas geralmente conseguem obter um elevado índice de organização quando estão perante um ambiente não favorável ao seu crescimento. Empresas igualmente consideradas pequenas mas que tenham uma estratégia bem definida, conseguem obter bons índices de desenvolvimento em ambientes hostis para o desenvolvimento empresarial.

1.2. Contextualização

1.2.1. União Europeia

Através da análise de ocupação do solo na União Europeia (UE), salienta-se o facto da agricultura e a silvicultura ocuparem grande parte da superfície do solo existente. Estas atividades são fundamentais para o desenvolvimento das zonas rurais contribuindo para o desenvolvimento da economia, bem como para o aspeto geral da paisagem (CCDRN, 2009).

A contribuição da agricultura para a sustentabilidade económica das zonas rurais continua a ter um importante papel. Os agricultores desempenham funções diversificadas: produção de produtos alimentares e não alimentar, gestão do espaço natural, preservação da natureza e desenvolvimento de turismo em espaço rural (Comissão Europeia, 2011).

O setor agrícola europeu utiliza de um modo geral, meios de produção sustentáveis, recorrendo a métodos seguros e que respeitam os ecossistemas, fornecendo desta forma produtos de qualidade, seguros e que satisfazem as exigências dos consumidores. Para além de que a função de produção do sector agrícola é vital para manter a sobrevivência do espaço rural (Éliard, 1999).

A União Europeia utiliza a Política Agrícola Comum (PAC) como forma de todos os estados membros se regerem pelas mesmas regras e decretos de lei. O seu principal objetivo, desde 1962, é assegurar os rendimentos dos agricultores e incentivar a que estes produzam cada vez mais, com maior qualidade e segurança para o consumidor final (CE, 2011).

A partir de 1999, para além dos objetivos mencionados, imprimiu-se um maior relevo ao desenvolvimento rural, ajudando as empresas já criadas a reorganizarem-se e a tornarem-se mais competitivas, bem como a definirem um melhor meio de comercialização dos seus produtos (Éliard, 1999).

Em 2003, data da última revisão da PAC, os agricultores deixaram de ser pagos somente pela quantidade produzida, mas também com o objetivo de manter a sua estabilidade. Para além

de estes terem de respeitar normas ambientais, de segurança alimentar, fitossanidade e bem-estar animal (Carvalho & Godinho, 2011).

A figura do agricultor destaca-se na medida em que é a figura central na produção alimentar. É frequente os agricultores criarem pequenas empresas e associarem-se em organizações, sendo esta forma a única forma de obterem uma maior quota de mercado.

Os produtos mais importantes produzidos na União Europeia são respetivamente, a carne de bovino, suíno, ovino e caprinos (21,3%), os produtos láteos (16,2%) e cereais (16,0%) (Tabela 1). No entanto, a UE não é autossuficiente na produção dos produtos acima mencionados tornando-se dessa forma um grande importador (Tabela 3).

Tabela 1

Principais culturas/produtos agrícolas produzidos na UE

Cultura	% de Produção em Valor (2005)
Cereais	16,0%
Azeite	2,1%
Produtos hortícolas Frescos	8,1%
Vinho	5,1%
Bovinos e suínos, ovinos e caprinos	21,3%
Oleaginosas	1,6%
Fruta Fresca	5,1%
Batatas	2,2%
Produtos Lácteos	16,2%
Ovos e Aves domésticas	6,2%
Outros	16,1%

Fonte: CE (2011).

A vantagem da UE ter capacidade de produzir diferenciados produtos agroalimentares, aliada às vantagens da PAC contribuíram para uma maior e melhor produtividade, para o aumento da segurança alimentar e, para um aumento de produtos agrícolas excedentes. Para limitar a produção de excedentes, foram introduzidas, nos anos 80 e 90 do séc. XX, medidas políticas para resolver essa situação tais como: quotas leiteiras (com penalização caso sejam ultrapassadas), limitação da superfície de cultivo/número de animais para os quais o agricultor tem direito a subsídios; retirada, inicialmente voluntária e, depois, obrigatória de terras da produção, obrigando os agricultores a deixar parte das terras por cultivar (CE, 2011).

Com estas medidas, os excedentes foram diminuindo e a qualidade da produção aumentando. Nos anos 90 do séc. XX iniciou-se o processo de uniformização dos preços praticados na UE com os preços a nível mundial, fazendo desta forma um acordo com a Organização Mundial do Comércio (OMC), reduzindo a utilização de subsídios à exportação, ou seja, a compensação dos exportadores pela exportação de produtos a preços do mercado mundial (inferiores aos praticados na UE) desta forma em alguns casos conseguiu aumentar as exportações dos produtos agrícolas provenientes da União Europeia (CE, 2011).

A Europa é conhecida pela diversidade da sua agricultura e dos seus produtos agrícolas, resultantes do ambiente natural e dos métodos de exploração agrícola desenvolvidos ao longo dos

séculos. Aliados à gastronomia, os alimentos e as bebidas europeias desempenham um papel importante na identidade cultural dos povos e das regiões da Europa. O seu elevado nível de qualidade constitui a principal vantagem da agricultura da União Europeia (INE, 2012).

Sendo a UE constituída por uma mescla de regiões com uma grande diversidade cultural, diferenciando-se na sua gastronomia e costumes, tal tem reflexos no tipo de agricultura praticada em cada uma delas. Os consumidores interessam-se cada vez mais pela qualidade dos produtos, cabendo à UE a preservação dos diferentes produtos e implementação de medidas de proteção dos produtos mais tradicionais ou produzidos sobre regimes especiais (CE, 2011).

Em Portugal as medidas implementadas pela UE, através da Direção Geral da Agricultura e do Desenvolvimento Rural são as seguintes:

- Sistema de identificação da carne de bovina e normas de rotulagem da carne, especialmente concebidos para permitir a rastreabilidade completa do produto desde os pontos de venda até à exploração agrícola de origem;
- Incentivos financeiros disponíveis ao abrigo da política de desenvolvimento rural para os agricultores melhorarem a qualidade dos produtos;
- Incentivos específicos para conversão em agricultura biológica (Ministério da Agricultura, 2007).

Os produtos com características mais tradicionais caracterizam-se não só pela região onde são produzidos, mas também pelos métodos utilizados na sua produção. Para certificar a origem de produto que o consumidor adquiriu, a União Europeia criou três logótipos de qualidade (Figura 1).

- Um produto rotulado com o logótipo Denominação de Origem Protegida (DOP) deve possuir características comprovadas que resultam exclusivamente da qualidade das terras e das competências dos produtores da região de produção à qual está associado;
- Um produto rotulado com o logótipo Indicação Geográfica Protegida (IGP) possui uma característica ou reputação específicas que o associam a determinada zona onde é realizada pelo menos uma fase do processo de produção;
- O logótipo Especialidade Tradicional Garantida (ETG) utiliza-se para produtos com características peculiares, que possuem ingredientes tradicionais ou foram produzidos segundo métodos tradicionais.



Figura 1
Logótipos de certificação de qualidade
Legenda: **DOP** **IGP** **ETG**
Fonte: CE (2011).

As vantagens de proteger estas indicações de qualidade são as seguintes:

- Oferecer aos consumidores garantias relativas à origem dos produtos e aos métodos de produção utilizados;
- Transmitir mensagens comerciais eficazes sobre produtos de elevado valor acrescentado;
- Apoiar empresas rurais que produzem produtos de qualidade, protegendo o rótulo contra imitações falsas.

Para além destas distinções existe ainda a certificação em Modo Produção Biológica, que difere das outras certificações, pois atesta um método de produção que mantém a estrutura e a fertilidade do solo, promove um elevado bem-estar animal e evita o uso de produtos autorizados na agricultura convencional, nomeadamente pesticidas sintéticos, herbicidas, fertilizantes químicos, promotores de crescimento (como os antibióticos) e ou organismos geneticamente modificados (CE, 2011).



Figura 2

Logotipo de certificação em agricultura biológica

Legenda:

AB

Fonte: CE (2011).

A agricultura biológica da UE constitui um dos setores mais dinâmicos, tendo representado em 2004 cerca de 5,8 milhões de hectares de produção (3,5 % da superfície agrícola total) e cerca de 150 000 empresas formadas (CE, 2011).

Segundo o mesmo autor a União Europeia permite a utilização do logótipo biológico por agricultores biológicos e produtores de produtos alimentares o que significa que:

- Pelo menos 95 % dos ingredientes usados no produto foram produzidos biologicamente;
- O produto cumpre as normas do regime oficial de inspeção;
- O produto ostenta o nome do produtor, do preparador ou vendedor e o nome ou o código do organismo responsável pela inspeção.

Segundo CE (2011, p. 16) *“A UE mantém múltiplos contactos e relações comerciais com países terceiros e blocos comerciais, uma vez que é o maior importador e segundo maior exportador de géneros alimentícios, ocupa um lugar da maior importância no comércio agrícola global. A UE desempenha um papel de liderança no estabelecimento de acordos comerciais globais no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) ”.*

Celebrou igualmente, e está em vias de negociar, acordos de comércio bilaterais com países terceiros, acordos de comércio livre com os seus vizinhos mais próximos, acordos especiais com países em desenvolvimento garantindo-lhes um acesso preferencial ao mercado comunitário e,

por outro lado, mantém relações mais alargadas com agrupamentos regionais, como o dos países da América do Sul do grupo Mercosul (Silva, 2007).

Entre as nações mais ricas, a UE é o único grupo comercial que não só concedeu acesso preferencial aos seus mercados para as importações de países em vias de desenvolvimento, como, na prática, importa quantidades consideráveis de produtos provenientes desses países. A agricultura europeia é um operador importante nos mercados agrícolas mundiais. A capacidade da agricultura da UE para produzir produtos agrícolas em grandes quantidades, e a diversidade e qualidade desses produtos, levou a que a UE se tivesse tornado o maior exportador de muitos géneros alimentícios (Tabela 2) (o segundo maior exportador a nível global com exportações agrícolas no valor de 72 533 mil milhões de euros em 2006) (Carvalho et al., 2011).

Mas o comércio não se desenvolve num único sentido. A UE também é o maior importador mundial de produtos agrícolas (Tabela 3). Em 2006, o valor das importações comunitárias de produtos agrícolas atingiu 67 876 mil milhões de euros (Carvalho et al., 2011).

Tabela 2

Principais exportações agrícolas da UE

Cultura	% de Produção em Valor (2005)
Carne e miudezas comestíveis	6,0%
Produtos lácteos	8,1%
Frutas e produtos hortícolas frescos	4,8%
Preparados de Frutas & produtos hortícolas	3,9%
Flores e plantas	2,3%
Cereais e produtos de moagem & amidos	5,5%
Gorduras e óleos	3,8%
Bebidas e bebidas espirituosas e vinagres	21,8%
Açúcar e confeitaria	3,4%
Outros	40,4%

Fonte: CE (2011).

Segundo Ovelheiro (2005) verifica-se que o número de exportações da UE entrou em declínio em todos os setores a partir de 1990 (Tabela 2). Na Tabela 3, visualiza-se as importações para UE, oriundos na sua grande maioria Estados Unidos, do Japão, do Canadá, da Austrália e da Nova Zelândia.

Tabela 3

Principais importações agrícolas da UE

Cultura	% de Produção em Valor (2005)
Carne e miudezas comestíveis	5,1%
Oleaginosas	7,7%
Frutos comestíveis	17,6%
Café, chá e especiarias	7,1%
Cereais e produtos de moagem e amidos	6,3%
Preparados de frutas e & produtos hortícolas	5,6%
Gorduras e óleos	5,9%
Bebidas e bebidas espirituosas e vinagre	6,3%
Cacau e preparados de cacau	4,9%
Outros	33,5%

Fonte: CE (2011).

1.2.2. Portugal

Desde a década de 80 do séc. XX, a horticultura tem sido considerada como um setor de grande potencial no contexto da agricultura nacional. Este facto assenta nas condições edafoclimáticas favoráveis que algumas regiões registam. Desta forma, todo o litoral norte e centro é caracterizado por terrenos planos (arenosos, franco-arenosos, franco-limosos e argiloarenosos), com poucas elevações, e de baixas altitudes, com um clima ameno sob influência Atlântica, de amplitudes térmicas pouco acentuadas e precipitação média, criando condições fortemente favoráveis ao desenvolvimento das espécies hortícolas (Costa, Capelo, Lousã & Neto S/D).

Com a entrada, em 1986, na então Comunidade Económica Europeia (CEE) a atual União Europeia (UE), o sector agrícola sofreu várias mudanças em grande parte impostas pela PAC. Portugal detinha uma baixa produção agrícola e tinha de competir com agricultores da UE, que detinham um maior desenvolvimento agrário e preços mais competitivos. A qualificação dos agricultores era baixa confrontando com os parceiros europeu e as infraestruturas tecnológicas necessitavam de atualizações (Carvalho et al., 2011).

A PAC sofreu diversas reformas baseadas no equilíbrio dos mercados, a fim de evitar a acumulação de existências e o aumento das despesas agrícola, a modernização das infraestruturas de produção e o abastecimento agroalimentar de todos os consumidores da União Europeia (Marques, S/D).

Na atualidade, segundo o mesmo autor, as principais mudanças prendem-se com o apoio aos agricultores para que estes contribuam para o desenvolvimento rural, o ordenamento territorial, ambiental e para a segurança e qualidade da produção agroalimentar. Continuam a existir apoios à produção (um dos objetivos principais da primeira reforma da PAC), no entanto deixou de ser uma preocupação fundamental tendo sido substituída por um incentivo à produção que privilegia a qualidade, a diferenciação dos produtos e a tecnologia utilizada na produção dos mesmos.

É importante referir que o agricultor é visto hoje em dia, como um empresário agrícola não como um simples produtor. Possui um maior nível de qualificação, adquiriu qualificações técnicas ao nível da transformação dos produtos e uma mentalidade inovadora e empreendedora.

Segundo o INE (2010) entre as décadas de 1996 e 1998, o crescimento da produção agrícola deveu-se ao comportamento da componente animal cuja taxa de crescimento anual foi de 1,9%. Quanto à componente vegetal verificou-se, no referido período, um decréscimo da produção a uma taxa de cerca de (-0,69%) ao ano. Evidenciando a produção vegetal, é importante salientar que os cereais apresentaram taxas de crescimento negativas (-0,99%), as leguminosas secas (-5,19%), os frutos (-0,42%) e o vinho (-2,1%). As culturas que apresentaram taxas de crescimento anuais positivas, foram as culturas industriais 0,48% e dos produtos hortícolas 0,05%.

Até meados da década de 90 a área de produção dos produtos hortícolas para a indústria foi crescendo gradualmente, mercê de uma política de escoamento da produção por parte da indústria e da implantação de unidades de transformação, uma a norte e outra a sul, até atingir por

exemplo, valores de 1250 hectares para ervilha, 330 hectares para fava e 250 hectares para feijão-verde (Saltão, Santos & Moreira, S/D).

Outras espécies foram introduzidas com a finalidade da congelação, especialmente no vale do rio Mondego (couve brócolo e pimento) e mais recentemente, o tomate no vale do rio Lis. As culturas de ervilha, fava e feijão-verde eram feitas em explorações de pequena/média dimensão, com recurso a tecnologias de produção pouco evoluídas, pouco mecanizadas e recurso a mão-de-obra familiar (Saltão et al., S/D)

Na figura seguinte apresentamos a distribuição das diferentes culturas nas regiões do país.



Figura 3:
Agricultura nas diferentes regiões em Portugal
 Fonte: INE (2010).

De acordo com o Inquérito (IH2000), existiam no Continente, 21.725 explorações com culturas hortícolas, que perfaziam 31.070 hectares de área base (Tabela 4).

Tabela 4:

Explorações e definição das áreas base com culturas hortícolas

Regiões	Culturas hortícolas			Culturas hortícolas extensivas ao ar livre			Culturas hortícolas intensivas ao ar livre			Culturas hortícolas em estufa		
	Expl.	Área	Área/Expl	Expl.	Área	Área/Expl	Expl.	Área	Área/Expl	Expl.	Área	Área/Expl
Continente	2172	3107		1531	2074		1199	916			116	
Entre Douro e Minho	5	0	1,4	6	1	1,4	0	7	0,8	3175	2	0,4
Trás-os-Montes	3101	1720	0,6	2154	717	0,3	1855	827	0,4	1125	176	0,2
Beira Litoral	936	271	0,3	683	120	0,2	700	136	0,2	99	14	0,1
Beira Interior	3314	1738	0,5	2198	815	0,4	2519	844	0,3	473	78	0,2
Ribatejo e Oeste	699	159	0,2	549	74	0,1	478	82	0,2	31	3	0,1
Alentejo	7812	2067	2,6	4952	1370	2,8	4537	658	1,5	895	385	0,4
Algarve	2394	4841	2	1703	4350	2,6	1338	469	0,4	73	22	0,3
	3469	1670	0,5	3076	963	0,3	562	222	0,4	478	484	1

Legenda: Nº Expl.- Número de explorações.

Fonte: INE (2010).

A distribuição da área de culturas hortícolas segundo o regime/modo de instalação revela a importância da horticultura extensiva (culturas que são efetuadas em áreas em rotação com outras culturas), que inclui grande parte das espécies hortícolas utilizadas para transformação industrial, sobretudo o tomate, mas também o pimento e a couve brócolo, entre outras. Este regime/modo de instalação ocupa cerca de dois terços da área base com culturas hortícolas, sendo efetuado em 15.316 explorações (INE, 2010).

As culturas hortícolas intensivas (são efetuadas de forma sucessiva sempre na mesma área) ao ar livre, que ocupam a segunda posição em termos de área, são efetuadas em 11.990 explorações e representam cerca de 30% da área base com culturas hortícolas. As culturas hortícolas intensivas em estufa, efetuadas em 3.175 explorações, são pouco importantes em termos de área, representando apenas 4% da área com culturas hortícolas (INE, 2010).

Em termos regionais, as culturas hortícolas extensivas estão concentradas no Ribatejo e Oeste, que detém 66% da área e 32% das explorações de Portugal Continental, seguindo-se o Alentejo com 21% da área e 11% das explorações. As hortícolas intensivas ao ar livre são efetuadas também maioritariamente no Ribatejo e Oeste (72% da área e 38% das explorações do Continente), embora assumam alguma importância em Entre Douro e Minho e na Beira Litoral onde, em conjunto, representam 18% da área e 36% das explorações (Ministério da Agricultura, 2007).

Apesar de ser na região do Entre Douro e Minho que se registam o maior número de explorações com culturas hortícolas intensivas em estufa, cerca de 35% do total do Continente, são as regiões do Ribatejo e Oeste e Algarve as que detêm a maior área com este aproveitamento, assumindo esta última região a primeira posição, com 42% da área base total de estufas (Ministério da Agricultura, 2007). Segundo a mesma obra, a área média de culturas hortícolas por

exploração, no Continente, é de 1,4 hectares. No Ribatejo e Oeste, a área média de culturas hortícolas por exploração é de 2,6 hectares, no Alentejo atinge os 2 hectares e no Entre Douro e Minho e de 0,6 hectares. Por sua vez, a área média de culturas hortícolas por exploração, no Continente, em cada regime/modo de instalação, é de 1,4 hectares nas hortícolas extensivas, 0,8 hectares nas hortícolas intensivas de ar livre e de 0,4 hectares nas hortícolas intensivas em estufa.

Conforme é demonstrado no Tabela 4, o setor hortofrutícola em Portugal centra-se sobretudo na zona do Oeste. Segundo Sapec (2011), este setor de mercado desempenhou, desde o século XVII, uma importância fundamental na economia da região do Oeste, proporcionando emprego à população rural, beneficiando das boas condições climáticas para a produção deste tipo de produtos.

Com a adesão à CEE, surgiu a necessidade de um maior desenvolvimento tecnológico, bem como uma maior preocupação com a qualidade e apresentação dos produtos para fazer face à concorrência dos outros membros da CEE que apresentam os mesmos produtos a preços mais competitivos.

Com o nível de exigência superior, muitas das explorações existentes extinguiram-se mantendo-se somente as explorações que se modernizaram e acompanharam o desenvolvimento tecnológico. A modernização não incidiu somente na produção mas também em todo o canal de distribuição e comercialização dos hortícolas frescos, usando para tal, fundos comunitários destinados a essas infraestruturas.

Os custos de produção neste sector agrícola são elevados, uma vez que a mão-de-obra é cada vez mais escassa e mais cara, bem como os custos com a estruturas (estufas, sistemas de rega, fertilização orgânica e química, etc.) que permitem realizar um regime intensivo, tendo este maior expressão na região do Entre e Douro e Minho.

De acordo com o inquérito IH 2000 (Ministério da Agricultura, 2007), cerca de 91% do total de explorações com culturas hortícolas dispõem de um sistema de rega. A rega por regos/sulcos, a rega por aspersão fixa/móvel e a rega gota-a-gota, constituem os principais tipos de rega utilizados por estas explorações, recorrendo a eles, respetivamente, 48%, 36% e 28% das explorações que a efetuam (Tabela 5).

Das explorações com culturas hortícolas regadas, somente 14% recorrem à fertirrigação, sendo o Ribatejo e Oeste e o Algarve, as regiões onde maior número de explorações utiliza este sistema, 25% e 16%, respetivamente.

Tabela 5

Tipos de rega utilizado nas culturas hortícolas nas diferentes regiões de Portugal

Regiões	Explorações c/ culturas hortícolas	Explorações que regam	Explorações que dispõe:					Explorações que utilizam fertirrega
			Regos /Sulcos	Gota-a-gota	Micro-aspersão	Aspersão fixa/móvel	Outros	
Continente	21725	19874	9548	5641	2601	7243	1420	2845
Entre Douro e Minho	3101	2853	1291	705	626	1495	243	229
Trás-os-Montes	936	924	840	95	73	167	16	55
Beira Litoral	3314	3240	1682	316	356	1966	74	87
Beira Interior	699	629	605	13	14	136	6	2
Ribatejo e Oeste	7812	7184	1676	3009	1225	3117	778	1787
Alentejo	2394	2331	1684	729	80	132	43	243
Algarve	3469	2713	1770	774	227	229	260	442

Fonte: INE (2010).

Das 21.725 explorações apuradas no continente (Tabela 5), no inquérito à horticultura 2000, cerca de 98% recorrem à mão-de-obra familiar, 8% a mão-de-obra assalariada permanente e 36% a mão-de-obra assalariada eventual (Tabela 6). O número médio de trabalhadores (familiar e assalariado) por exploração é de 3,5 sendo de 2,4 o número de trabalhadores por hectare. A mão-de-obra não contratada diretamente pelo produtor e a entre ajuda são utilizadas, respetivamente, em 34% e 25% no total de explorações com culturas hortícolas.

Tabela 6

Mão-de-obra afeta às culturas hortícolas

Regiões	Mão-de-obra									
	Familiar		Assalariado				Não contratada diretamente pelo produtor		Entreajuda	
	Nº Expl	Individ.	Permanente		Eventual		Nº Expl	Dias de trab.	Nº Expl	Dias de trab.
Continente	21267	43678	1784	4813	7818	27089	7464	36645	5374	99222
Entre Douro e Minho	3042	7128	361	503	826	1764	898	1105	783	15256
Trás-os-Montes	925	2137	61	164	393	1837	516	511	230	3185
Beira Litoral	3260	6638	301	812	1450	4854	1714	1839	1610	26750
Beira Interior	664	1075	89	310	108	285	135	140	244	2094
Ribatejo e Oeste	7612	16313	569	1490	3872	13191	2715	20373	1512	31248
Alentejo	2306	4426	218	964	707	3734	896	11486	705	15670
Algarve	3458	5961	185	570	462	1424	590	1190	290	5018

Legenda: Nº Expl.- Número de explorações.

Fonte: INE (2010).

Segundo o recenseamento de 2009 realizado pelo INE (2010), a mão-de-obra agrícola continua a basear-se numa estrutura familiar do produtor, que desempenha cerca de 4/5 do trabalho agrícola, contribuindo o produtor com mais de metade. A mão-de-obra agrícola não familiar, onde se incluem os trabalhadores permanentes e eventuais, participa com apenas 19% do volume

de trabalho agrícola, sendo o contributo da mão-de-obra não contratada diretamente pelo produtor, apenas residual 1%.

É importante salientar que na última década, assistiu-se a um decréscimo do volume de trabalho agrícola devendo-se esta situação ao desaparecimento e redimensionamento das explorações, bom como a melhoria dos índices de mecanização (INE, 2010).

O escoamento da produção tem especial relevância para que as empresas obtenham os seus dividendos. A comercialização da produção hortícola é efetuada utilizando diferentes canais de comercialização. Nas diferentes regiões do país, os mercados grossistas têm um grande relevo na comercialização dos produtos hortícolas são exemplo o Mercado Abastecedor do Porto (MAP) e o Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL).

Estes intermediários têm especial relevância no escoamento dos produtos hortícolas, uma vez que para os pequenos supermercados apresentam uma maior proximidade do consumidor final, utilizando estes espaços para realizar os seus abastecimentos. É importante destacar o papel dos intermediários, nomeadamente os grossistas que nas regiões agrárias do Algarve, Ribatejo e Oeste, Alentejo e Trás-os-Montes, com 37%, 28%, 22% e 19% respetivamente desempenham uma importante função no escoamento da produção hortícola da região (Tabela 7).

Tabela 7

Formas de escoamento da produção hortícola

Regiões	Diret. para mercado externo (%)	Diret. ao consumidor (%)	Retalhistas (%)	Agrup. de agricultores (%)	Central de comercialização (%)	Sector de distribuição (%)	Outros inter-med. (%)	Indústria (%)
Conti-nente	2,5	15,8	18,3	3,9	19,3	6,6	24,6	8,9
Entre Douro e Minho	1,5	26,2	23,3	10,2	32,8	3,6	1,6	0,7
Trás-os-Montes		30,9	19,2		4,1	24,5	19,4	1,9
Beira Litoral	0,9	29,8	33,9	0,8	11,1	3,9	11,8	7,9
Beira Interior	0,3	65,7	14,2	9,1		1,7	8,7	0,4
Ribatejo e Oeste	2,3	10,5	15,5	3,5	21,1	7	28,3	11,9
Alentejo	6,9	24,7	10,2	1,5	21,4	6,1	21,9	7,3
Algarve	1,5	15,7	27	7,4	4,2	7,7	36,5	0,1

Fonte: INE (2010).

A venda direta do produtor ao consumidor é uma importante forma de escoamento destes produtos em praticamente todo as regiões do país. Regularmente visualizada em inúmeras estradas nacionais em regiões adjacentes a grandes produções agrícolas.

As centrais de comercialização têm relevância no Entre e Douro e Minho, que comercializam 33% da produção hortícola da região. A comercialização via agrupamentos de agricultores, que apesar de ter pouco peso no Contínente (4%), atinge os (10%) nesta região. É no Ribatejo e

Oeste que as centrais de comercialização têm algum peso (12%), como forma de escoamento da produção.

Das 25.165 explorações existentes em Portugal, com culturas hortícolas, apenas 11% são associadas de agrupamentos de agricultores.

Cerca de 55 % destas explorações assumiram no constituir a principal razão para se associarem, a facilidade na comercialização da produção. A segunda razão apontada refere-se ao apoio técnico que podem usufruir com a inscrição nestas associações (Ministério da Agricultura, 2007).

Tendo em conta a evolução das tecnologias e a maior informação e formação dos operadores deste setor de mercado agrícola, pode-se constatar que este encontra-se pouco organizado e muito disperso e que por essa razão não é tão atrativo para o consumidor final.

1.2.3. Entre-Douro e Minho

O solo rural na região de Entre- Douro e Minho compreende uma área ocupada por espaços agrícolas e florestais e estende-se por 1.933.400 ha, 90% da sua superfície desta região. Em resultado da evolução recente na ocupação destes espaços, as utilizações do solo equilibram-se entre a floresta (povoamentos) e a agricultura, a que acresce área equivalente de matos conferindo ao solo rural da região uma vocação predominantemente florestal (áreas ocupadas por arvoredos florestais de qualquer porte, com uso silvo-pastoril ou incultos de longa duração) (CCDRN, 2009), conforme se poderá constatar na Tabela

Tabela 8

Distribuição dos usos de solo no espaço rural em Portugal comparando com a região Norte

	Portugal Continental	Região do Norte	Varição na Região do Norte (95/98- 2005/06)
Agricultura	3028 300	640 000	-11%
Floresta	3412300	618 800	-7%
Matos	1898600	674 600	14%

Fonte: CCDRN (2009).

Nos últimos anos tem-se assistido a uma diminuição de área ocupada por matos e floresta, esta redução está diretamente relacionada com o aumento da área ardida. Após observação da Figura 4 pode-se afirmar que existe uma prevalência no uso do solo para fins agrícolas e florestal e outros usos do solo.

Relativamente aos espaços agrícolas e de acordo com recenseamento agrícola de 2009 a superfície total de explorações agrícolas na Região do Norte perfaz 1.011.936 ha, correspondendo a uma superfície agrícola utilizada (SAU) de 673.556 ha (30,6% da área total da região) e superfície agrícola não utilizada (SANU) de 69.670 ha (INE, 2010).

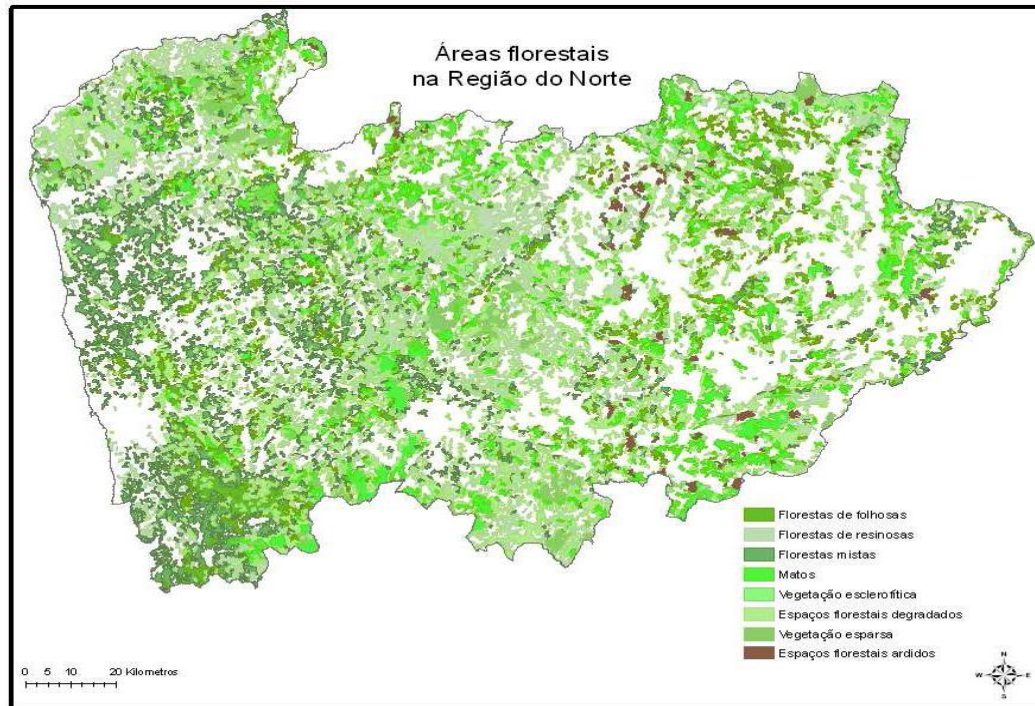


Figura 4:

Distribuição dos espaços florestais na região do Norte (1985-2000)

Legenda: CORINE Land Cover (1985, 2000).

Fonte: Painho e Caetano (2005).

No entre Douro e Minho predominam as terras aráveis com culturas temporárias, que se definem pelas culturas cujo ciclo vegetativo não excede a 1 ano e as que, não sendo anuais, são ressemeadas com intervalos não superiores a 5 anos (CCDRN, 2009). No recenseamento agrícola de 2009, verificou-se que as culturas temporárias que predominam no EDM são os prados forrageiros, usados para alimentação dos animais e hortas familiares. Fazendo uma análise sobre as culturas permanentes, que ocupam o solo durante um longo período e fornecem culturas repetidas, temos como exemplo a vinha. A região norte contém mais de metade da superfície de vinha nacional sendo que 30% localiza-se em Trás-os Montes e Alto Douro. Com menor área de cultivo, ainda se pode encontrar culturas permanentes tais como: olival, culturas hortícolas, frutos secos e citrinos (CCDRN, 2009).

1.3. Metodologia de cultivo de espécies hortofrutícolas

Lopes e Simões (2007, p.18) referem que “As hortícolas constituem um dos grupos de vegetais onde o homem tem tido uma ampla intervenção, modificando em diversos aspetos as condições de desenvolvimento das plantas, criando agroecossistemas ou ecossistemas artificiais”.

Os sistemas de produção de hortícolas evoluíram com a aplicação de novas técnicas de proteção de plantas perante as condições climatológicas adversas, de novos sistemas de rega,

adubação e práticas culturais, introdução de novas variedades, com o objetivo de aumentar as produções e obter produtos de melhor qualidade.

As novas tecnologias e o desejo de maximizar o rendimento e minimizar os custos de produção provocaram uma marcada intensificação da agricultura, o que representa uma ameaça para a variedade da paisagem e consequente biodiversidade. No entanto, também o abandono das terras agrícolas, devido a fatores económicos, constituem um perigo para manter essa biodiversidade (Mourão, 2007).

Daí a necessidade de desenvolver métodos agrícolas que, por um lado, não concorram para o aparecimento de riscos ambientais e, por outro, sejam suficientemente rentáveis para o agricultor para que não abandone esta atividade. Nesta linha, as políticas agrícolas da UE, introduziram o termo de “agricultura sustentável” como uma das prioridades para o desenvolvimento de um modelo agrícola que respeite o ambiente (CE, 2011).

No que concerne à “agricultura sustentável”, é dado aos agricultores uma panóplia de técnicas e modos de produção tais como: agricultura biológica, proteção integrada, agricultura biodinâmica e permacultura. No entanto, o método de cultivo convencional continua a ter a maior quota de produção nas culturas hortícolas (Mourão, 2007).

A agricultura biológica tem como principal objetivo o respeito pelo ecossistema existente, onde todos intervenientes (ex. homem, solo fauna e flora) são importantes (QUERCUS, 2006). É uma agricultura que não usa produtos de síntese química, nos fertilizantes e nos tratamentos fitosanitários e dá especial importância à estrutura do solo e sua fertilidade.

A produção integrada, por sua vez, distingue-se por permitir a utilização de adubos e pesticidas químicos, de modo a não afetar o Homem e o ambiente, e evidencia, até, maiores preocupações na defesa dos auxiliares (insetos que ajudam no controlo de pragas) (Amaro & Baggiolini, 1982).

Amaro (2003, p.20), refere que *“A produção integrada é um sistema agrícola de produção de alimentos de alta qualidade e de outros produtos utilizando os recursos naturais e os mecanismos de regulação natural em substituição de fatores de produção prejudiciais ao ambiente e de modo a assegurar, a longo prazo, uma agricultura viável”*.

Na agricultura biodinâmica as explorações são encaradas como organismos, nos quais todas as partes interagem, sendo necessário aplicar uma gestão holística que visa alcançar a integridade da exploração (QUERCUS, 2006). Com esta visão dá-se especial relevo à reciclagem e à reutilização de recursos na exploração, motivo pelo qual geralmente nestas explorações existe produção animal e vegetal.

A agricultura biodinâmica enfatiza o poder de preparações (à base de plantas, minerais e excrementos) e da coordenação de certas atividades de acordo com a disposição dos astros (principalmente a posição do sol e da lua) para melhorar a saúde, a produtividade e o valor nutricional das cultivares. Os adubos usados podem ser divididos em dois grupos: os que são pulverizados no solo e nas plantas, e os que são inoculados em composto ou outras formas de adubos orgânicos como biofertilizantes e chorumes. Os preparados têm uma numeração que vai de 500 a 508

que surgiu primeiramente como um código e nos dias de hoje facilita a comunicação internacional (Biodinâmica, 2007).

Define-se como Permacultura uma cultura permanente que corresponde a uma engenharia ecológica de sistemas agrícolas, com o objetivo de criar sistemas agrícolas que se “auto-perpetuam”, por serem ecologicamente estáveis com uma intervenção humana reduzida (QUERCUS, 2006). A permacultura é essencialmente um estratégia de planeamento, tira proveito das condições existentes no local onde se pretende instalar as diferentes culturas.

Capítulo II - EMPREENDEDORISMO

2.1. Evolução do conceito

Considera-se empreendedor um indivíduo que se destaca pela grande capacidade de se autocontrolar perante as adversidades, aptidão de organização, sentido de responsabilidade, criatividade, capacidade de trabalho em equipa, persistência e que, acima de tudo, tem uma visão de futuro e capacidade de assumir riscos (Bhidé, 2001).

O fenómeno do empreendedorismo encerra um sem número de problemáticas, que não se esgotaram, por certo, nas inúmeras pesquisas que se realizam um pouco por todo o mundo, e que visam, ainda assim, uma melhor compreensão do fenómeno (Cunha, 2004). A questão do empreendedorismo não se resume à criação de novas empresas ou negócios, mas contempla aspetos menos explícitos, mas nem por isso menos críticos, para o sucesso de um negócio. O clima empreendedor que se vive numa organização, a maior ou menor propensão para inovar, para assumir comportamentos empreendedores capazes de desenvolver e implementar novos produtos, serviços ou processos, são determinantes para que uma organização se mantenha competitiva (Barros & Pereira, 2008).

O conceito de empreendedorismo foi evoluindo ao longo dos tempos. Na idade média, o empreendedor tinha como principal responsabilidade gerir a produção em grande escala. No século XVII, o empreendedor era visto como uma pessoa que corre riscos (de ganho ou perda) com um contrato com o governo; é neste século que surge a noção e risco (Bhidé, 2001).

Segundo Monteiro (2010, p. 15) "*Richard Cantillon é considerado o primeiro precursor da teoria clássica, aborda o papel do empreendedor no capítulo XVIII do seu livro "Essay sur la Nature do Commerce en General"*. Este autor identifica a existência de três agentes no sistema económico: proprietários de terras (capitalistas), empreendedores (árbitros) e mercenários (trabalhadores assalariados).

Cunha (2004, p. 31), refere que "*Jean Baptiste Say acreditava que a diferença entre empreendedores e capitalistas estava nos lucros obtidos por cada um. Say, ponderava o crescimento económico como consequência da criação de novos empreendimentos e afirmava que a expansão da Revolução Industrial inglesa na França traria desenvolvimento para o país. Cantillon e Say acreditavam que os profissionais empreendedores eram pessoas que corriam grandes riscos financeiros, basicamente porque investiam seu próprio dinheiro no seu próprio negócio*". Say, foi um dos primeiros a observar a diferença entre empreendedores e capitalistas e entre os rendimentos de cada um, ao realizar este estudo o autor ligou os conceitos de empreendedorismo e inovação e caracterizou-os como os agentes da mudança.

O empreendedor tem uma posição central na empresa podendo correr o risco de falhar na atividade empresarial e nesse caso, corre o risco de perder o seu investimento, sendo por essa razão considerado um portador de riscos (Monteiro, 2010).

Cunha (2004) refere que Joseph Schumpeter foi o primeiro a conetar o empreendedorismo ao conceito da essência da inovação. Em resumo o empreendedorismo

está na capacidade que um indivíduo pode ter, de perceber e aproveitar as novas oportunidades no mundo dos negócios. A ideia está ligada a utilização dos recursos de forma diferente do habitual, deslocando-os do seu uso tradicional e utilizando-os em combinações novas.

Monteiro (2010) argumenta que o principal contributo de Schumpeter consistiu na integração das teorias psicológicas, na teoria económica do empreendedorismo. Para Barros e Pereira (2008) rejeitaram o paradigma do empreendedorismo mais aceite na época, que entendia o gestor como um portador de riscos e um capitalista, substituindo por um alternativo, que vê o empreendedor como o líder da empresa, um inovador e subsequentemente, o principal motor do sistema económico.

Monteiro (2010) considera Peter Drucker, economista e filósofo de origem Austríaca, nascido no início do século XX, como o pai da gestão moderna e um dos principais pensadores na área. No livro "*Innovation and Entrepreneurship*" abordou a sua visão do empreendedorismo, a partir das suas observações pessoais, sem recorrer a pesquisa empírica.

Empreendedorismo é uma ação árdua, criativa, difícil e arrojada de realizar; é também o resultado dessa ação ou prática, ou seja, o negócio ou a empresa. Empreendedorismo não é arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina. Para Drucker, a inovação pode ser interpretada como uma mudança provocada pelo homem, obtendo partido dos recursos que tem disponíveis com objetivo de criar riqueza. Contudo, não precisa se ser de origem técnica, pode ser de cunho social. Desse modo, a inovação é mais um termo económico ou social do que técnico, que pode ser definido de acordo com a procura, na mudança do valor e satisfação do consumidor obtido através dos seus recursos (Duarte, 2008).

Cunha (2004) defende que na atualidade, o empreendedor é visto como um inovador, um indivíduo que desenvolve algo único. A inovação é, nesta definição, parte integrante do processo empreendedor, constituindo uma das mais difíceis tarefas do empreendedor. No entanto, em todo o processo de inovação é tido em consideração, não só a obtenção de lucro e a organização, mas é dado ao colaborador um papel preponderante para todo o processo de inovação e obtenção de sucesso na organização.

2.2. Empreendedorismo e crescimento económico

O empreendedorismo e a sua relação com outros temas mais amplos, como o crescimento e desenvolvimento dos países, tem sido alvo de pesquisa por ser crucial para o mundo enfrentar a crise em que se encontra.

Devido à sua complexidade e interdisciplinaridade, tem sido amplamente estudado todas as suas relações com ciências que vão desde a economia e finanças até à sociologia de modo a que o empreendedorismo tenha um impacto positivo no desenvolvimento dos países.

Segundo Barros & Pereira (2008), "*As grandes empresas desempenham um importante papel no processo de transformação de uma economia em desenvolvimento*". Estas empresas conseguem obter maiores economias de escala, obtendo maior produtividade no trabalho

comparando com empresas de menores dimensões que têm muitas vezes de trabalhar para somente pagar os custos de exploração.

Para o estudo desta problemática criaram-se “*indicadores macroeconómicos como o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) e o Growth Competitiveness Index (GCI)*”; desta forma tornou-se possível aprimorar a compreensão da relação do empreendedorismo com o crescimento económico. O GEM, por exemplo, adota uma postura mais abrangente e considera a contribuição de todo tipo de negócio no crescimento dos países, partindo da premissa de que o crescimento económico resulta da ação de dois processos distintos, porém complementares: as atividades de inserção e intercâmbio no comércio internacional, promovidas por empresas estabelecidas de grandes dimensões. Estas empresas criam novos produtos e serviços, e fomentam as atividades diretamente relacionadas com o processo empreendedor e que são responsáveis pela criação e crescimento de novas empresas” (Fontelene, 2010).

O empreendedorismo contribui para o desenvolvimento económico, quando utiliza ferramentas de trabalho tais como: a inovação de produtos e processos criando desta forma maior concorrência no mercado. Conforme Porter (1999) destacou, a inovação de produtos está no coração da competitividade de um país e por sua vez a concorrência leva ao aumento da eficiência económica.

Existem pelo menos, quatro medidas de empreendedorismo. A primeira considera o número de trabalhadores; a segunda focaliza somente os novos negócios; a terceira medida incorpora à segunda medida os empreendedores no processo de criação do novo negócio e a quarta medida de empreendedorismo é a participação das pequenas empresas na produção ou no emprego (Barros & Pereira, 2008).

2.3. Empreendedorismo e criação de empresas

Na atualidade, existem evidências que estabelecem uma relação direta entre o empreendedorismo de uma comunidade e o desenvolvimento da referida região. Esta correlação é muitas vezes evidenciada com ideias inovadoras, que por sua vez, quando bem aceites pelas populações locais têm repercussões no desenvolvimento da própria localidade/sociedade (APDR, 2011).

Sarmento e Nunes (2011) referem que, “*Do Inquérito ao Empreendedorismo do Banco Mundial realizado em 2008 pelo World Bank Entrepreneurship Survey (WBGES) resultou uma extensa base de dados de cerca de uma centena de países, baseada em dados dos registos notariais. Com base nesta fonte de informação, é possível analisar a evolução da criação de empresas entre 2000 e 2007 em Portugal*”.

Na tabela 9 apresenta-se, o número total de unidades económicas e o número total de “empresas” e de “novas empresas”. A interpretação de resultados refere-se à comparação entre taxas de criação e encerramento de empresas. Salienta-se que em 2004, existe uma elevada taxa de crescimento de empresas com o elevado acréscimo no registo de novas empresas que representa um fenómeno isolado e específico para Portugal, não existindo um paralelo ao nível da média da União Europeia. O projeto Empresa na Hora não teve um impac-

to visível a nível do registo de empresas, considerando a evolução ao longo deste período de análise de 2000 a 2007 (Sarmiento & Nunes, 2011).

Tabela 9

Número total de unidades económicas e de empresas do WBGES (2008)

Anos	Portugal		Total de "empresas"	
	Nº total de unidades económicas			
	Nº	Tx de Crescimento (%)	Nº	% do total de unid. económicas
2000	1.089.697		267.192	25
2001	1.110.490	1,9	308.681	27,8
2002	1.085.004	-2,3	312.000	28,8
2003	1.103.198	1,7	347.683	31,5
2004	1.221.555	10,7	363.412	29,7
2005	1.190.032	-2,6	404.224	34,0
2006	1.132.364	-4,8	416.369	36,8
2007	1.101.979	-2,7	423.719	38,5

Fonte: WBGES (Sarmiento e Nunes, 2011).

É fundamental compreender a forma de cálculo das taxas de criação de empresa, que nos é fornecido pelas entradas e saídas de empresas no mercado. Estas entradas e saídas das empresas variam consoante muitos fatores, incluindo o período de referência do fenómeno, o grau de abertura e a estrutura de custos de cada setor económico e o modo específico de operacionalização das entradas e saídas a nível jurídico e fiscal (Davis, Bell, Payne & Kreiser, 2010).

Para a análise dos dados do WBGES 2008 e segundo Sarmiento e Nunes (2011) o Banco Mundial propõe cinco indicadores e definições, que permitem efetuar comparações entre diferentes países, independentemente do seu grau de desenvolvimento industrial, cada um ilustrando uma dimensão própria de empreendedorismo:

1. Total de empresas: número de empresas que se encontram registadas, em cada país, no final do ano;

2. Novas empresas: número de novas empresas registadas durante o ano;

3. Densidade empresarial: proporção do total de empresas registadas (aquelas existentes no início do ano) no total da população ativa entre os 18 e os 65 anos (rácio das empresas registadas sobre a população ativa em milhares de habitantes);

4. Densidade empresarial de novas empresas: proporção do número de novas empresas registadas no total da população ativa entre os 18 e os 65 anos (rácio de novas empresas/população ativa em milhares de habitantes). É uma medida também utilizada para calcular o número de novas empresas registadas per-capita;

5. Taxa de entrada de novas empresas: proporção de novas empresas registadas no total de empresas registadas (rácio de novas empresas/total de empresas). É utilizada para medir o número de novas empresas face ao número total de empresas.

Com a entrada de Portugal na União Europeia, existiu um maior apoio e incentivo à criação de empresas. Ainda hoje, alguma dessas empresas são reconhecidas internacionalmente quer pela sua inovação e qualidade dos produtos que fabricam. Em muitas universidades foram criadas “ incubadoras” de empresas, nas quais eram dadas condições económicas e físicas aos alunos que pretendessem criar seus negócios, ideias que muitas vezes surgem nas suas investigações de fim de curso (Gaspar e Pinho, 2000).

Atualmente o Estado depara-se com a dificuldade de financiamento destes centros tecnológicos, no entanto não desvaloriza a sua importância no mercado e na promoção do espírito empresarial em Portugal.

Segundo Sarmiento e Nunes, (2011), definimos as infraestruturas tecnológicas de apoio às empresas da seguinte forma:

a) centros tecnológicos: Estes centros são entidades, vocacionadas para a introdução de novas tecnologias nas empresas, certificação e controlo de qualidade, formação e informação no âmbito das tecnologias aplicáveis ao sector;

b) institutos de novas tecnologias: Geralmente estas entidades encontram-se especialmente vocacionadas para a celeridade da introdução de novas tecnologias para os processos industriais, através da investigação conduzida ou da aplicação dos resultados produzidos por entidades associadas (Universidades);

c) centros de transferência de tecnologia: Estas entidades estão vocacionadas para funcionar em estreita colaboração com entidades de investigação, por forma a promover a interação entre a Universidade e a Indústria;

d) centros de incubação: Estes centros são entidades, que funcionam preferencialmente em polos tecnológicos ou no raio de ação de Institutos, Universidade, Associações Empresariais, e visam o apoio à criação e arranque de pequenas empresas;

e) parques/polos tecnológicos: Os parques são geralmente espaços privilegiados de concentração de entidades de tipologia e natureza diferenciada mas com atividades orientadas primordialmente para o conhecimento, a inovação e o desenvolvimento da tecnologia. A proximidade destas instituições, com empresas de base tecnológica, centros de I&D, centros de incubação, spin-offs, universidades, entre outros, favorece a criação de massa crítica em vários domínios do conhecimento, potencia sinergias e pode constituir um fator dinamizador do desenvolvimento económico das regiões onde estão inseridos;

f) escolas tecnológicas: As Escolas Tecnológicas são infraestruturas de formação com o objetivo de dar resposta à carência de quadros especializados nas empresas. A sua intervenção tem-se centrado, essencialmente, na organização de formação pós-secundárias de longa - duração (CET - Cursos de Especialização Tecnológica), orientadas para a especialização tecnológica em áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento tecnológico e organizacional do tecido empresarial.

Camelo (2007) refere, no que diz respeito à inovação não tecnológica, que desde 2004 passou a ser objeto de análise. É de notar que a posição de Portugal é menos negativa, do que na restante Europa apresentando-se acima da média no que respeita a:

- Mudança não tecnológica;
- Mudança nas estruturas organizativas;
- Técnicas avançadas de gestão.

A base do tecido empresarial em Portugal é constituído por pequenas e médias empresas, muitas com um carácter familiar, sendo este fator limitante para a economia portuguesa.

A nível europeu, verifica-se igualmente uma predominância das PME'S, mas com variações significativas no peso relativo de cada grupo (micro, pequenas, médias e grandes empresas) e dos sectores que prevalecem em cada um (Duarte, 2008).

A análise comparativa da realidade portuguesa com a média europeia coloca em evidência diferenças nos seguintes aspetos:

- Em Portugal, a dimensão média das empresas é menor e, sobretudo, existe um maior número de micro empresas;
- Verifica-se que, nos mesmos setores, as empresas europeias têm normalmente um valor acrescentado superior às portuguesas;
- A economia portuguesa tem uma componente significativa em setores de menor valor acrescentado;

Outro aspeto, muito importante, para além da fragilidade do tecido empresarial português, é o problema do défice da balança comercial, cujo valor se tem vindo a agravar. É por isso, fundamental conceber estratégias que visem o aumento das exportações de bens transacionáveis de maior valor acrescentado e, se possível substituição de importações, pelo que os objetivos de acesso a níveis de competitividade global e de internacionalização deverão ser as duas componentes principais da avaliação das estratégias, das medidas e dos respectivos resultados (Camelo, 2007).

2.4. Plano de negócio

2.4.1. Conceito

Um plano de negócio é um plano de estruturação de um projeto com o objetivo de delinear todos os meios necessários a concretização de um negócio. Este plano deverá ser o mais sintético possível onde devem estar descritos todos os recursos necessários à sua concretização.

Para iniciar um negócio é preponderante executar um bom plano de negócio, para melhor o gerir, encarando como uma ferramenta de avaliação do projeto ao longo das várias fases de execução. O principal destinatário do plano de negócios é o empreendedor, muito embora poderão ser alvo possíveis investidores no negócio.

Segundo IAPMEI (s/d, p.1), “ *Plano de Negócios é o principal documento de estruturação de um projeto empresarial. É a base de apresentação desse projeto a interlocutores externos, com destaque para investidores como a banca, empresas e parceiros, bem como sociedades de capital de risco ou outros investidores. Elaborar um Plano de Negócios força o promotor a refletir, sistematizar, planear e orçamentar sobre a oportunidade de negócio detetada*”.

2.4.2. Os principais tipos de planos de negócios

O plano de negócio é muitas vezes designado por plano estratégico, plano de investimento, plano de expansão, plano operacional, anual, interno, e de crescimento. Em cada uma das diferentes variedades de planos de negócios, o plano retrata a situação específica que se pretende traduzir e terá maior ênfase em algumas das suas componentes.

Segundo o IAPMEI (s/d, p. 4), os tipos mais comuns de Planos de Negócios são:

- Plano Inicial (“*Start-up Plan*” ou *Early Stage Plan*”) – Este plano caracteriza-se por definir as linhas gerais e orientadoras do um novo negócio. São definidos itens tais como: o tipo de empresa, o produto ou serviço, o mercado eventual de exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. Neste plano é usual incluir uma análise financeira que abarque uma estimativa de vendas, demonstração de resultados, balanço e as projeções de *cash-flow*. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos, apresentando os vários tipos de informação que sustentem e credibilizem o negócio. Sendo este um plano, de um negócio que ainda não existe, a sua fundamentação é preponderante, bem como a credibilização e experiência da equipa técnica e de gestão.
- Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (ou ainda um plano de um novo produto - “*Later Stage Plan*”) focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário- Estes planos podem ou não ser realizados internamente na organização dependendo do objetivo que se pretende atingir (eg: procura de novos financiamentos). A estrutura geral deste tipo de plano deverá explicitar e explicar a nova ideia/produto como um negócio independente do já existente, assumindo todos os custos e proveitos que advenham deste novo negócio. É valorizada experiência passada da empresa e da equipa de trabalho, pela demonstração concreta de resultados positivos na sua atividade.
- Plano de Reestruturação (“*Turnaround-Plan*”) - É um plano de negócios que tal como o plano de negócios inicial inclui um sumário, objetivos e os pontos fortes para o sucesso do negócio. No entanto, um Plano de Viabilização de uma Empresa - embora possa incluir a criação de novas ideias/produtos este deverá estar mais centrado no negócio já existente. É fundamental identificar os pontos fracos da empresa que, no momento, estão a prejudicar o negócio, bem como a identificação de possíveis causas para a sua ocorrência.
- Plano de implementação- é caracterizado por ser mais detalhado e concreto, com objetivos bem definidos e mensuráveis. São valorizadas as competências e expe-

riência da equipa no negócio e um plano claro de reformular o plano de financiamento.

No capítulo seguinte seguiremos, com as devidas adaptações a estrutura de plano de negócios proposta por Monteiro (2010).

Capítulo III – PLANO DE NEGÓCIOS

3.1. Sumário Executivo

O objetivo fundamental deste trabalho consiste na criação de uma empresa de produtos hortícolas, sita na freguesia de Navais, concelho da Póvoa de Varzim.

A atual conjuntura económica, apesar de adversa, abre um leque de oportunidades para a criação de empresas. A emergência de reforçar o setor agrícola, com vista a diminuir a dependência externa de Portugal no que tange à importação de bens alimentares, conjugada com a necessidade de criar valor para produtores e clientes, potencia assim a criação de empresas neste setor. É neste contexto que a ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, Lda. será criada, pretendendo, à sua escala, contribuir para o referido.

A empresa produzirá alface, tomate e pimento, sendo estas as culturas hortícolas com maior consumo na região do Entre Douro e Minho. A sua produção irá iniciar-se com a aquisição das plantas já germinadas e terminará quando estas atingirem o auge da sua maturação.

O mercado de referência da empresa será o grande Porto, isto é, o grosso da sua produção destinar-se-á a abastecer o mesmo. Contudo, a ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, Lda. Chegará de forma indireta aos consumidores finais. O seu principal canal de distribuição será a empresa Produção e Distribuição Hortícola do Litoral, Lda. (PAM) onde parte substancial do produto acabado será escoado para as grandes superfícies comerciais.

3.1.1. Visão

Segundo Teixeira (2005) na visão de uma empresa é demonstrada a sua ambição, o desafio e a motivação. Reflete os ideais dos seus líderes e tem um papel essencialmente motivador e fonte de inspiração para os membros da organização. Consiste num conjunto de intenções e aspirações para o futuro sem especificar como devem ser atingidas. A explanação da visão dá geralmente origem à missão da empresa.

A ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA pretende ser uma das empresas da região de Entre Douro e Minho com produtos hortícolas de melhor qualidade, conquistando dessa forma a preferência dos clientes e aumentando conseqüentemente a sua quota de mercado.

3.1.2. Missão

Teixeira (2005) define missão como a razão de existência da organização; é definida a estratégia geral bem como os propósitos gerais e permanentes. É o ponto de partida para definição de prioridades e planificação de funções e tarefas.

A missão da ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA consubstancia-se na produção de produtos hortícolas na região de Entre Douro e Minho, promovendo o cultivo que respeite o meio ambiente e valorize os seus colaboradores como elementos-chave para o sucesso da organização contribuindo para uma satisfação dos seus clientes.

3.1.3. Objetivos

Os objetivos podem ser descritos como a meta a atingir pela empresa; estes devem ser concretos, mensuráveis e reais. É importante referir que os objetivos poderão ser diferentes para cada fase do processo de produção da empresa. Para estes serem definidos deverão ser tomadas em consideração todas as variáveis que interferem no processo; as variáveis podem ser provenientes do ambiente interno e externo à empresa (Serra, Ferreira, Torres e Torres, 2005).

a) Objetivos financeiros

- Volume de vendas:

2014 (ano-cruzeiro): 306.215,50 €;

2017: 374.659,86€.

- Lucro:

2014 (ano-cruzeiro): 49.402,97€;

2017: 105.412,90€.

- Produção:

2014 (ano-cruzeiro):

- Alface: 207.000, 00kg;

- Tomate: 287.500, 00kg;

- Pimento: 220.000, 00kg.

2017:

- Alface: 239.085, 00kg;

- Tomate: 332.062, 50kg;

- Pimento: 236.775, 00kg.

b) Objetivos não financeiros

- Satisfação dos clientes:> 95%
- Satisfação dos colaboradores:> 90%
- Aumentar notoriedade da marca junto do cliente
- Aumentar a fidelização do cliente pela qualidade, imagem e preço.

3.1.4. Fatores chave de sucesso

Portugal não é autossuficiente na produção de produtos hortícolas; a região de Entre-Douro e Minho tem condições edafoclimáticas, bem como procura, por este tipo de produtos pelo que desta forma a empresa terá a sua produção escoada. A sua localização é uma mais-

valia já que se situa num dos centros nevralgicos da produção hortícola em Portugal, a sua proximidade com o canal de escoamento é preponderante para o sucesso da mesma.

Pela qualidade da equipa técnica e pelo rigor do seu trabalho, a empresa irá assegurar produtos de qualidade, que respeitem todas as normas de produção definidas pela União Europeia e, conseqüentemente, pela legislação existente em Portugal.

3.2. Empresa

A empresa ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA localizar-se-á na freguesia de Navais, no concelho da Póvoa de Varzim, e terá como atividade a produção de produtos hortícolas.

O conceito inicial de negócio inclui a instalação das estruturas necessárias para a produção hortícola de qualidade, colmatando dessa forma a necessidade ainda existente nesta área de negócio na região de Entre Douro e Minho.

A empresa terá como forma jurídica a de sociedade unipessoal por quotas, em que a sócia única será a promotora. O capital social será de 50.000€.

3.2.1. Localização das instalações

A localização das instalações é apontada como um dos fatores críticos de sucesso do negócio. Daí que a escolha do local de implantação das estufas de produção ter tido em consideração a proximidade do local de escoamento da produção, permitindo desta forma que os custos de transporte dos produtos sejam racionalizados.

Será necessário construir de raiz toda a estrutura de produção, bem como o arrendar o espaço físico (terreno) para produção (Figura 5) Os custos de publicidade da empresa serão reduzidos, uma vez que não existirá uma venda direta ao consumidor final mas sim a um intermediário (PAM).



Figura 5

Vista geral de estufa de germinação de plantas

A longo prazo objetiva-se um acréscimo de área de cultivo aumentando a produção para um maior volume de produção das três espécies produzidas na ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA.

3.2.2. Produto

O conceito inicial da empresa consiste na produção de produtos hortícolas alface, tomate e pimento (Figura 6 e 7) com a finalidade de escoamento nas grandes superfícies. Ao nível das infraestruturas é fundamental que estas sejam dimensionadas para o tipo de cultura a instalar, com as estruturas de suporte necessárias ao bom desempenho (Figura 8).



Figura 6

Espécies hortícolas nos tabuleiros de germinação



Figura 7

Espécies hortícolas no início do seu desenvolvimento vegetativo



Figura 8

Grupo de bombagem do sistema de rega

As culturas a produzir pela empresa apresentarão a seguinte rotatividade (Figura 9):

- Tomate - a primeira campanha será plantada no final do mês de janeiro e demorará cerca de 3 meses até atingir a sua maturidade para ser colhido. Por sua vez, a segunda campanha será plantada no final do mês de junho, no máximo até 15 de julho, e demora cerca de 2,5 meses para atingir o ponto de colheita.
- Alface – será iniciada a sua plantação no mês de fevereiro demorando cerca de 2 meses até a planta ser colhida. Quando plantada no mês maio demora 1,5 meses até à sua colheita e por fim nos meses de junho, julho e agosto demora 1 mês até atingir o ponto de colheita.
- Pimento – realizar-se-á somente uma campanha por ano a iniciar com a plantação no mês de fevereiro, para a planta começar a produzir fruto no mês de maio. Esta cultura poderá produzir até ao mês de novembro (dependendo da sua tutoragem).

Cultura	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	agos	set	out	nov	dez
Tomate	Plant.		Colh.			Plant.		Colh.				
Alface		Plant.		Colh.	Plant.		Colh.	Plant.	Colh.	Plant.	Colh.	Plant.
Pimento		Plant.									Colh.	

Figura 9:

Plano de produção das culturas da empresa

Legenda: Plant- plantação
Colh- colheita

A qualidade e a capacidade de entrega das quantidades de produto acordadas são fatores preponderantes para a comercialização na distribuição das grandes superfícies.

3.3. Análise de Mercado

3.3.1. Introdução

O cliente tem atualmente uma vasta gama de escolha para o mesmo produto. Por outro lado, este é por si só gradualmente mais exigente, tendo para isso maior acesso a informação sobre o que pretende adquirir. No caso específico dos bens alimentares e mais concretamente dos produtos hortícolas, existem características que influenciam a sua escolha no ato de compra. As características que mais influenciam na escolha do produto são: a embalagem, o preço e a origem da produção (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio & Rodrigues, 2009).

Verifica-se uma crescente preocupação com a divulgação e valorização da produção portuguesa, com um acréscimo de campanhas de marketing promovidas pela grande distribuição (grupos económicos que comercializam produtos em grande escala em Portugal e no Estrangeiro) que promovem o consumo desses mesmos produtos.

Portugal tem vindo a apostar no Turismo, não só no seu património de monumentos mas também nos seus costumes singulares e na sua gastronomia. Um pouco por todo o país, é frequente a realização de feiras gastronómicas que promovem essencialmente os produtos da região organizadora. Nestes eventos, são apresentados produtos que seguem antigas receitas, mas também reinvenções de receitas, que têm como objetivo a sua valorização ao torná-los mais agradáveis ao paladar dos consumidores da atualidade.

3.3.2. Estratégia de segmento de mercado

Para uma melhor implementação da empresa no mercado é necessário posicioná-la tendo em conta o ambiente externo, ambiente interno e a estratégia a implementar. No que concerne à agricultura e devido às políticas externas, oriundas da União Europeia, tem-se vindo a verificar que existe mercado capaz de absorver produtos produzidos em Portugal, pois o nosso país apresenta ainda uma elevada dependência das importações de bens alimentares, não é autossuficiente. Segundo o INE (2012) o consumo de produtos hortícolas tem vindo a aumentar (Tabela 10), devido ao facto do consumidor ter maior poder de compra e conhecimentos sobre alimentação saudável.

A AJAP (2007, p. 12) refere, *“na produção agrícola nacional, a fileira dos produtos hortícolas e frutícolas é a que exhibe maior representatividade (33,5%) sendo que, aos produtos hortícolas cabe mais de dois terços. Os produtos hortícolas apresentam uma tendência de aumento do seu peso relativo na produção global. As hortícolas apresentam em geral níveis de produção insuficientes para as necessidades de consumo interno”*.

Tabela 10:

Consumo anual de produtos hortícola em Portugal (1999-2004)

Período de referência dos dados	Consumo humano de hortícolas (t); Anual (1) t (milhares)
2003 / 2004	1126
2002 / 2003	1088
2001 / 2002	1079
2000 / 2001	1063
1999 / 2000	1099

Legenda: Consumo humano de hortícolas (t) - INE, Balanços de aprovisionamento de produtos vegetais

(1) Ano de Campanha (1 de Julho do ano n a 30 de Junho do ano n+1).

(2) t – toneladas.

Fonte: INE (2009).

O mercado alvo da empresa será o grande Porto, pela sua proximidade e pelo aumento do número de supermercados e hipermercados, sendo este o principal meio de escoamento dos produtos.

No que diz respeito ao consumo, a quantidade de frutas e legumes recomendada pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) situa-se nos 400 g/dia (FAO, 2011).

Santos (2000) refere que as explorações agrícolas têm vindo a diminuir independentemente da sua dimensão (Tabela 11). A empresa pretende destacar-se da restante concorrência, obtendo produções que garantam uma imagem de qualidade total que englobe o conceito de segurança alimentar, desempenho ambiental, qualidade organolética e outros componentes intrínsecos. Para uma melhor inserção no mercado, a longo prazo a empresa irá apostar em criar uma marca regional como garantia de origem e qualidade, aumentar a produtividade, a qualidade e reduzir custos.

Tabela 11

Explorações agrícolas e superfície agrícola utilizada

Tempo (Anos)	Explorações agrícolas			Superfície agrícola utilizada		
	Total	Com menos de 20 ha	Com 20 e mais ha	Total	Com menos de 20 ha	Com 20 e mais ha
1968	811656	781855	29801	4974157	1924147	3050010
1993	T 489010	T 464714	T 24296	T 3949550	T 1415703	T 2533847
1995	450635	425756	24879	3924621	1345913	2578708
1997	416689	392274	24415	3822125	1248060	2574064
2003	359283	336503	22780	3725190	1056087	2669103
2005	323919	300806	23113	3679587	965078	2714509
2007	275083	253093	21990	3472939	854513	2618425

Legenda: T- Quebra de série; ha – Hectare

Fonte: Santos (2000).

3.4. Análise Estratégica

3.4.1. Introdução

A estratégia da empresa ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA terá como principal objetivo a inserção nas fileiras hortícolas das grandes superfícies. Será realizado um acordo com a central de compras das lojas onde os produtos serão escoados, definindo datas e quantidades de entrega. Desta forma a organização não irá despende um grande investimento em publicidade nem em divulgação da mesma.

Tendo presente a missão da empresa há que analisar o ambiente externo que a rodeia, isto é o conjunto de forças que, externa e internamente, condicionam a sua atuação, nomeadamente em termos estratégicos (Teixeira, 2005). Segundo o mesmo autor, o ambiente externo é composto pelo conjunto de variáveis externas (Figura 10) que condicionam a sua atuação em termos gerais e a sua estratégia em particular. Como é evidente, nem todas as variáveis influenciam da mesma maneira a vida de uma empresa, e muito menos, a vida de todas as empresas que atuam na mesma região ou área de influência.



Figura 10:
Análise de fatores externos que influenciam as organizações
Fonte: Teixeira (2005).

3.4.1. Análise PEST

a) Político - legais

Portugal vive um período de instabilidade que se tem vindo a agravar nos últimos anos, esta situação reflete-se em todas as áreas de negócio inclusive no setor agrícola. A atividade

da empresa é regulamentada pelo Ministério da Agricultura e por todos os regulamentos da Comunidade Europeia que estão diretamente relacionados.

O regulamento n.º 2011/ 0288 da UE diz respeito ao financiamento, à gestão e à vigilância da política agrícola comum. Este regulamento delineou as opções gerais para responder aos futuros desafios com que a agricultura e as zonas rurais têm de cumprir bem como os objetivos estabelecidos para a PAC, nomeadamente 1) produção alimentar viável, 2) gestão sustentável dos recursos naturais e ações climáticas e 3) desenvolvimento territorial equilibrado (UE, 2011). Este regulamento estabelece também uma organização comum dos mercados dos produtos agrícolas, onde é criado um quadro orçamental e suas principais orientações para a política agrícola comum (PAC). Com base nesta proposta, a Comissão Europeia apresenta um conjunto de regulamentos que estabelecem o quadro legislativo da PAC no período 2014-2020, juntamente com uma avaliação do impacto de cenários alternativos de evolução desta política (Figura 11).

b) Económico

A conjuntura externa (e interna) de Portugal não permite realizar uma previsão concreta de quais os melhores investimentos a realizar. O país atravessa um período de grande instabilidade e neste difícil contexto tem de reestabelecer credibilidade e reputação da sua economia perante os seus parceiros da União Europeia. Esta situação reflete-se na dificuldade das empresas obterem financiamento, no crescente número de insolvências, no aumento da taxa de desemprego, no aumento da taxa de inflação e a redução dos salários (incluindo a extinção de subsídios de Natal e férias) conduzindo assim a um menor poder de compra dos consumidores. (Figura 11).

c) Socioculturais

Os consumidores têm acesso facilitado a informação pelo que se traduz numa escolha mais selecionada nos produtos alimentares que são consumidos. Os produtos que a empresa irá produzir têm um valor de mercado baixo, o que os torna acessíveis a consumidores com menores rendimentos. Portugal atravessa um período em que a taxa de natalidade é muito reduzida o que vai traduzir-se numa redução do crescimento da população e por sua vez um menor número de futuros consumidores (Figura 11).

d) Tecnológicas

As empresas que operam no mesmo ramo de atividade da ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA, foram apostando ao longo dos anos na atualização dos seus sistemas de produção, para cumprir com todas as normas exigidas pela União Europeia (muita das normas fomentadas pela PAC) e pelas normas de segurança alimentar.

O governo e mais concretamente o Ministério da Agricultura, têm vindo a fazer um esforço para que Portugal retome as suas produções, incentivando os jovens a voltar às suas

raízes rurais, criando desta forma o seu próprio emprego. Porém, na atual situação de crise em que vivemos, os investimentos em tecnologia e inovação têm sofrido cortes. Como já foi explicado anteriormente o sector alimentar não acompanhou o nível de desenvolvimento registado na Europa, tornando por esta razão o nosso país menos competitivo (Figura 11).



Figura 11

Análise PEST

3.4.2. Análise SWOT

SWOT é um acrónimo das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* e que significam respetivamente: forças (pontos fortes), fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças. Trata-se de um cruzamento entre a análise do ambiente interno e externo de uma empresa, como ferramenta de suporte ao seu processo de planeamento estratégico, em que no eixo externo se encontram as oportunidades e ameaças, enquanto, no eixo interno se encontram as forças e as fraquezas. A sua importância no apoio à formulação de estratégias, deriva da sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis internas e externas, auxiliando na formação de opções estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação. Esta ferramenta tem como principal objetivo uma análise sistemática da posição concorrencial de uma organização (Pelz, 2004).

Apesar de simplista, este instrumento demonstra bastante eficácia na identificação dos fatores que influenciam o funcionamento do ambiente interno e externo, apresentando informações bastante úteis no processo de planeamento estratégico.

Seguidamente apresentamos os fatores mais relevantes para a análise em apreço.

Oportunidades

- O1 - Necessidade do país se tornar autossuficiente em bens alimentares.
- O2 - Exigência crescente na qualidade dos produtos.
- O3 - Enquadramento com os hábitos de consumo dos portugueses.
- O4 - Aproximação a grupos económicos estratégicos.

Ameaças

- A1 - Crise económica e financeira.
- A2 – Decréscimo do consumo.
- A3 – Retração do crédito da economia (empresas e famílias).
- A4 - Fraco crescimento da população portuguesa.

Pontos fortes

- PF1 – Qualidade dos produtos.
- PF2 – Preço competitivo dos produtos.
- PF3 – Produtos saudáveis.
- PF4 – Recursos financeiros (capitais próprios para financiar parte do seu investimento inicial).
- PF5 - Localização das instalações perto do local de escoamento do produto.
- PF6 - Capacidade técnica dos colaboradores.

Pontos fracos

- Pf1 - Empresa recente no mercado.
- Pf2 - Inexperiência da gestora.
- Pf3 – Falta de notoriedade da marca.
- Pf4 - Inexistência de instalações física (sede) - motivo de desconfiança junto do público-alvo;
- Pf5 - Existência de um único canal de comercialização.

Da combinação dos fatores resulta a matriz SWOT (Figura 12).

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Análise Externa Análise Interna </div>		<u>PONTOS FORTES</u>	<u>PONTOS FRACOS</u>
<u>Oportunidades</u>		O1/O2/ PF1/ PF2/ PF3 – Aumentar a produção de produtos hortícolas com qualidade a preços competitivos O3/ PF3 – Promover hábitos de consumo saudáveis O4/ PF4/ PF5/ PF6 – Criar empresas / parcerias	O1/ Pf1 /Pf4 – Promover a notoriedade da empresa através de ações de marketing O2/ O3/ Pf5 – Diversificar canais de distribuição O1/ O4/ Pf3 – Promover formação em gestão
<u>Ameaças</u>		A1/ PF1/ PF2 – Apostar em produtos com qualidade A1/ PF3 – Promover alimentação saudável A2/ A4/ PF1/ PF2 – Promover novos mercados A3/ PF4 – Apostar em fontes alternativas de financiamento	A1/ Pf1 – Benchmarking A2/ Pf3/ Pf4 – Promoções em hiper e super mercados / parcerias A3/ Pf5 – Criar sinergias ao nível dos canais de distribuição

Figura 12
Matriz SWOT

Da construção da matriz SWOT resultam algumas das opções estratégicas a seguir pela empresa, com vista ao seu sucesso.

3.5. Estratégia de Marketing

Segundo Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio e Rodrigues (2009), definem marketing como uma atitude pessoal, uma cultura de empresa, uma estratégia, um conjunto de técnicas e meios e uma prática feita de antecipação e de reatividade.

É fundamental, para uma empresa, conhecer o seu público-alvo sendo este o seu ponto de partida para definição das ações de marketing, quais os canais de comercialização e por fim quanto é que o consumidor está disposto a pagar para adquirir o produto.

Esta decisão de compra é influenciada pelo ambiente externo que se traduz pelo poder económico do consumidor pelos seus valores e crenças ou até mesmo pelo grupo social a que pertencem na sociedade. É importante referir que, hoje em dia, os consumidores são cada vez mais bem informados, exigentes e sofisticados em paralelo com uma concorrência mais agressiva e global.

3.5.1. Estratégia de preço

No processo de comercialização, o fator preço é fulcral para que se consiga obter a maior maximização dos lucros da empresa. Uma boa política de preço depende maioritaria-

mente da sua articulação com a posição pretendida para o produto, por isso é de extrema importância que o preço e o posicionamento (no mercado e valor no mercado) estejam em perfeita sintonia (IAPMEI, 2004).

Existem várias estratégias para a definição de preços, tendo em conta o que se pretende objetivar. Formar preços é sem dúvida uma das principais tarefas de uma empresa, sendo em certos casos, responsável pelo sucesso ou insucesso no resultado das vendas realizadas. Apesar das empresas necessitarem de elaborar uma tabela de preços dos seus produtos, podemos dizer que o preço já está formado muitas vezes antes deste processo (Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio & Rodrigues, 2009).

Contudo, neste caso específico os intervalos de preço são fixados no início do processo pela entidade compradora do produto a PAM. Não obstante, a empresa irá manter-se o mais informada possível sobre os preços e estratégias da concorrência, necessidades e pretensões de outros clientes.

Em todo o processo de venda seria ideal existir uma revisão frequente dos preços de venda tendo em conta as oscilações constantes do mercado relativo aos fatores de produção (eg. adubos, taxa sobre combustíveis fósseis).

Atualmente Portugal tem apresentado um crescimento económico negativo, tendo em consideração o decréscimo do produto interno bruto (PIB). Preços mais competitivos serão uma mais-valia, sendo essa vantagem competitiva obtida pelo conhecimento do departamento técnico da ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA.

Tendo em consideração todos os cálculos efetuados para conta-cultura de cada produto comercializado. No entanto estes poderão ser negociáveis consoante a campanha de produção.

Os preços de comercialização para o ano de 2013 serão os seguintes, os quais serão atualizados segundo a taxa de inflação:

- Alface: 0,50 €/Kg
- Tomate: 0,37 €/Kg
- Pimento: 0,40 €/Kg

3.5.2. Estratégia promocional

A estratégia promocional pretende interligar todo o processo do marketing mix, focalizando o canal de distribuição e a comunicação com o cliente (IAPMEI, 2004). A ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA, pretende criar com o cliente uma espécie de “dia aberto” às instalações da empresa, onde estes poderão observar todo o processo de produção dos produtos, desde a preparação do solo até ao transporte para a PAM.

A localização física da ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA, é também uma mais-valia para uma melhor comunicação com o cliente. Uma vez que se situará junto à EN 13, onde irá ser colocado um outdoor onde serão divulgadas várias imagens do processo de produção, fazendo referência a que a sua produção maioritária é escoada através da PAM.

Segundo o IAPMEI (2004), a estratégia promocional deverá ser focalizada nas ações necessárias para que o processo da venda seja o mais simples possível alcançando o objetivo do maior número de venda. A empresa pretende desta forma aumentar o número de vendas para o cliente maioritário (PAM), quer para outros que irão surgir, com a abertura de uma pequena loja de venda com produtos a preços de mercado local em determinados períodos do ano. Neste caso, não será excluída a possibilidade de criar uma pequena carteira de clientes num determinado e não longo raio de localização, rececionando encomendas entregando o material pretendido passado no máximo 4 horas, transmitindo e promovendo a imagem de “produto natural acabado de ser apanhado da terra”.

A ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA irá analisar pormenorizadamente o mercado da concorrência comparando atividades promocionais que estas pratiquem para que assim possa realizar campanhas de promoção diferentes, inovadoras, mais atrativas comercialmente para o cliente e assim aumentar quer a produção e maximização do lucro.

Outros dos exemplos que poderão ser praticados durante a atividade é a oferta de produtos de outra variedade, ou seja, empresa vai ter como política de promoção dos seus produtos a oferta promocional pontual em determinadas épocas do ano.

Por exemplo durante as festas de São João na cidade do Porto, na compra de uma determinada quantidade de Kg de alface e/ou tomate serão oferecidas caixas de pimento, uma vez que estes produtos são complementares. Podendo aumentar o preço de venda da alface bem como a quantidade produzida, compensando monetariamente a oferta realizada com o objetivo do aumento da rentabilidade, fidelização de clientes e economia de escala.

3.5.3. Estratégia de vendas

Com as constantes mudanças do mercado, a estratégia de vendas assume uma importância cada vez maior. Para garantir um mercado cada vez mais abrangente para seus produtos, as empresas devem organizar as suas forças de vendas, os seus objetivos e as características dos mercados alvo que irão trabalhar (IAPMEI, 2004).

O principal canal de comercialização da empresa será a grande distribuição, pelo que toda a sua produção será comercializada para a empresa designada Produção e Distribuição Hortícola do Litoral, LDA (PAM). Desta forma consegue-se garantir o escoamento de toda a produção, para que o valor das perdas seja mínimo. O produto final é muito perecível e de fraco poder de conservação; é importante definir previamente as quantidades a produzir para que estes cheguem ao consumidor final com o máximo de frescura e com o mínimo valor de quebras por falta de qualidade.

Para além de a empresa garantir desta forma o escoamento de toda a produção, não tem como encargo financeiro adicional o embalamento dos produtos, reduzindo desta forma o custo de investimento em máquinas de suporte a esta operação.

Capítulo IV - ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

4.1. Introdução

O presente trabalho tem como objetivo a criação de uma empresa de produção de produtos hortícolas, sita no concelho da Póvoa do Varzim, freguesia de Navais.

A empresa ALFACINHA DO NORTE, UNIPESSOAL, LDA produzirá alface, tomate e pimento, sendo estas as culturas hortícolas com maior consumo na região do Entre Douro e Minho. A sua produção irá iniciar-se com a aquisição das plantas já germinadas e terminará quando estas atingirem o seu auge de maturação.

O seu principal canal de comercialização será a empresa Produção e Distribuição Hortícola do Litoral, Lda. (PAM), onde todo o produto final será escoado para as grandes superfícies comerciais. Este conceito de negócio não é inovador, no entanto e devido à conjuntura económica que Portugal enfrenta neste momento, é necessário que o país seja mais autossuficiente em produtos agrícolas, sendo este um ponto forte do negócio.

A atividade da empresa estará diretamente correlacionada com o clima, solo e fatores de produção. O clima limita o número de atividades, pois estas apresentam determinadas exigências; os fatores climáticos que mais interferem na escolha das atividades são a temperatura e a pluviosidade. O solo, nomeadamente o seu tipo, topografia, textura, profundidade e fertilidade, são igualmente elementos determinantes para a escolha das atividades a executar para produzir os produtos supracitados.

Os fatores de produção que condicionam as atividades a executar, a sua quantificação e combinação deverão ser obtidos através de cálculos que considerem coeficientes técnicos, ou seja a quantidade de fator necessário por unidade de produção (eg. n horas/ha para efetuar a mobilização de solo, n kg/ha de adubo, n minutos de rega por dia, etc.). Os coeficientes técnicos são preponderantes para uma correta definição máxima de uma atividade e na sua limitação do número de intervenções. Os fatores limitantes devem ser apenas aplicados nas atividades que melhor se ajustem aos objetivos em vista, geralmente a maximização do lucro (Bonar,1994).

As necessidades de mão-de-obra deverão ser quantificadas, quer em termos de quantidade (numero de colaboradores por tarefa), quer em qualidade (competências). Deverá também ser considerada a tipologia de contratação, por forma a garantir as necessidades que muitas vezes são sazonais, consoante o estado de desenvolvimento das culturas e quando o trabalho não consegue ser executado somente pelos colaboradores permanentes na organização.

4.2. Pressupostos

4.2.1. Gerais

Esta análise tem subjacentes pressupostos relativamente conservadores. Os principais pressupostos tidos em consideração foram os expressos na tabela seguinte.

Tabela 12

Pressupostos gerais para análise do projeto, no período de 2013 a 2017¹

PERÍODO DE ANÁLISE	2013	2014	2015	2016	2017
* NÚMERO DE MESES DE EXPLORAÇÃO	12	12	12	12	12
* PRAZOS MÉDIOS DO CIRCULANTE (DIAS)					
- Fornecedores (Matérias-primas)	30	30	30	30	30
- Fornecedores (Fornecimento serviços externos)	30	30	30	30	30
- Clientes	15	15	15	15	15
- Armazenagem:					
. Mercadorias	0	0	0	0	0
. Matérias Primas e Subsidiárias	15	15	15	15	15
. Produtos Acabados	0	0	0	0	0
- Detenção de Liquidez	7	7	7	7	7
* TAXA DE INFLAÇÃO	2,90%	2,80%	2,70%	2,60%	2,60%
* PROVISÕES					
- Para Depreciação de Existências	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
- Para Cobranças Duvidosas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
* APLICAÇÃO DOS RESULTADOS LÍQUIDOS					
- Reserva legal	---	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
- Resultados Transitados	---	95,00%	95,00%	100,00%	100,00%
- Distribuição de Dividendos	---	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

¹ Para a realização do presente estudo adaptamos a folha de cálculo disponibilizado pelo IAPMEI no âmbito do sistema de incentivos FINICIA (www.iapmei.pt).

4.2.2. De exploração

a) Ano-cruzeiro

Será o ano 2014, ano seguinte à realização do investimento, na medida em que se perspectiva que a partir deste ano a faturação da empresa e os efeitos do projeto estarão estabilizados.

b) Volume de negócios

Admite-se um crescimento real do volume de negócios a uma taxa de 17% em 2014, de 11% em 2015, de 7% em 2016 e de 3% em 2017.

c) Fornecimento e serviços externos

Pressupõe-se que os Fornecimento Serviços Externos (FSE) terão um peso médio nas receitas da empresa de 9%.

d) Prazo médio de recebimentos

Admitimos um período de 15 dias

e) Prazo médio de pagamentos

Será de 30 dias.

f) Gastos com pessoal

Estes compreendem os custos salariais, acrescidos dos respectivos encargos sociais por conta do empresário e dos funcionários. Incluem ainda os custos do seguro de acidentes de trabalho.

g) Amortizações

A empresa utilizará o método das quotas constantes, aplicando as taxas máximas permitidas por lei, para cada uma das rubricas dos ativos tangíveis e intangíveis.

4.2.3. De mercado

a) Taxa de inflação

Os valores monetários são expressos em termos de preços correntes e atualizados de acordo com a seguinte projeção para a taxa de inflação (valores considerados realistas em termos do enquadramento macroeconómico atual).

Tabela 13

Evolução previsional da taxa de inflação, no período de 2013 a 2017

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Taxa de inflação	2,90%*	2,80%**	2,70%**	2,60%**	2,60%**

Legenda: * Estimativa a partir de dados do Banco de Portugal (www.bportugal.pt).

**Estimativa própria.

b) I.V.A

A empresa será sujeito passivo de IVA pelo que o presente plano de negócios é realizado a preços correntes, não refletindo o investimento a realizar o valor do referido imposto.

4.2.4. De Financiamento

Capitais próprios:

- Capital social 50.000,00 €
- Autofinanciamento 610,08 €

Capitais alheios:

- Empréstimo bancário 400.000,00 €
- Empréstimo de sócios (suprimentos) 177.646,39 €.

4.3. Plano de exploração previsual

4.3.1. Vendas

Tabela 14:

Previsão de vendas de produto acabado, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO	UNIDADE	2013	2014	2015	2016	2017
VENDAS (em quantidade)						
Alface	kg	180.000,00	207.000,00	227.700,00	239.085,00	239.085,00
Tomate	kg	250.000,00	287.500,00	316.250,00	332.062,50	332.062,50
Pimento	kg	200.000,00	220.000,00	231.000,00	236.775,00	236.775,00
TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS (em quantidade)						
Alface			15,00%	10,00%	5,00%	0,00%
Tomate			15,00%	10,00%	5,00%	0,00%
Pimento			10,00%	5,00%	2,50%	0,00%
PREÇO DE VENDA						
Euros						
Alface		0,50	0,51	0,53	0,54	0,56
Tomate		0,37	0,38	0,39	0,40	0,41
Pimento		0,40	0,41	0,42	0,43	0,44
TAXA DE CRESCIMENTO DO PREÇO UNITARIO						
Para a globalidade PA		2,90%	2,80%	2,70%	2,60%	2,60%
VENDAS (em valor)						
Alface		90.000,00	106.398,00	120.197,82	129.489,11	132.855,83
Tomate		92.500,00	109.353,50	123.536,65	133.086,03	136.546,27
Pimento		80.000,00	90.464,00	97.551,85	102.590,41	105.257,76
TOTAL		262.500,00	306.215,50	341.286,32	365.165,55	374.659,86

Legenda: Unidade monetária (euro).

4.3.2. Custos das mercadorias e matérias consumidas

Tabela 15:

Previsão do custo das mercadorias e matérias consumidas, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017
Para a globalidade das matérias-primas	58.333,33	68.047,89	75.841,41	81.147,90	83.257,75
TOTAL	58.333,33	68.047,89	75.841,41	81.147,90	83.257,75
VALOR DO STOCK FINAL DE MATÉRIAS PRIMAS					
Para a globalidade das matérias-primas	2.397,26	2.796,49	3.116,77	3.334,85	3.421,55
TOTAL	2.397,26	2.796,49	3.116,77	3.334,85	3.421,55
CUSTO DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS					
Existência inicial das matérias-primas	0,00	2.397,26	2.796,49	3.116,77	3.334,85
Compras de matérias- primas	60.730,59	68.447,12	76.161,69	81.365,98	83.344,45
Existência final de matérias-primas	2.397,26	2.796,49	3.116,77	3.334,85	3.421,55
TOTAL	58.333,33	68.047,89	75.841,41	81.147,90	83.257,75

Legenda: Unidade monetária (euro).

4.3.3. Fornecimento e serviços externos

Tabela 16:

Previsão do fornecimento e serviços externos, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017
Subcontratos	13.125,00	15.310,78	17.064,32	18.258,28	18.732,99
Electricidade	720,00	740,16	760,14	779,91	800,19
Combustíveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Água	600,00	616,80	633,45	649,92	666,82
Ferramentas e utensílios	240,00	246,72	253,38	259,97	266,73
Material de escritório	60,00	61,68	63,35	64,99	66,68
Artigos para ofertas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rendas e alugueres	2.000,00	2.056,00	2.111,51	2.166,41	2.222,74
Despesas de representação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comunicação	600,00	616,80	633,45	649,92	666,82
Seguros	400,00	411,20	422,30	433,28	444,55
Deslocações e estadias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e reparação	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidade e propaganda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, higiene e conforto	600,00	616,80	633,45	649,92	666,82
Trabalhos especializados	1.800,00	1.850,40	1.900,36	1.949,77	2.000,46
Outros fornecimentos e serviços	6.000,00	6.168,00	6.334,54	6.499,23	6.668,21
TOTAL	26.145,00	28.695,34	30.810,26	32.361,62	33.203,02

Legenda: Unidade monetária (euro).

4.3.4. Gastos com pessoal

Tabela 17

Previsão dos gastos com pessoal, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO		2013	2014	2015	2016	2017
ENCARGOS SOCIAIS POR CONTA DA EMPRESA						
- Segurança Social:						
. Gerentes		21,25%	21,25%	21,25%	21,25%	21,25%
. Pessoal		23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%
- Seguro de Acidentes de Trabalho		2,20%	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%
- Taxa de crescimento real dos salários		2,90%	2,80%	2,70%	2,60%	2,60%
TRABALHADORES POR CATEGORIAS		NUMERO DE PESSOAS EM CADA ANO				
<u>A CRIAR</u>						
<u>GERENTE</u>						
Juliana Peixoto Santos Gonçalves Pinto		1	1	1	1	1
<u>PESSOAL</u>						
Técnico de Campo		1	1	1	1	1
Auxiliares de Produção		3	3	3	3	3
TOTAL		5	5	5	5	5
REMUNERAÇÕES	Mês	CUSTOS ANUAIS COM PESSOAL				
<u>A CRIAR</u>						
<u>GERENTE</u>						
Juliana Peixoto Santos Gonçalves Pinto	750,00	10.804,50	11.418,02	11.714,90	12.007,79	12.007,79
<u>PESSOAL</u>						
Técnico de Campo	550,00	7.923,30	8.373,22	8.590,93	8.805,71	9.034,66
Auxiliares de Produção	485,00	20.960,73	22.150,96	22.726,91	23.295,11	23.900,78
TOTAL (C/ ENCARGOS SOCIAIS)		49.717,59	52.540,75	53.906,87	55.254,59	56.305,79
OUTROS CUSTOS		1.441,81	1.471,14	1.455,49	1.436,62	1.463,95
TOTAL		51.159,40	54.011,90	55.362,35	56.691,21	57.769,75

Legenda: Unidade monetária (euro)

4.4. Investimento

4.4.1. Descrição

Tabela 18

Investimentos em ativos fixos tangíveis e intangíveis, no ano de 2012²

QT.	DESIGNAÇÃO	FORNECEDOR	INVESTIMENTO	%
	ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS		622.646,39	99,2%
	Obras de Adaptação	Sub-total	513.295,00	76,2%
1	Fornecimento e montagem de uma estrutura de apoio a actividades agrícolas tipo EEPV com 10 M de Largura e 20 M de Comprimento	Estufas Europa	96.000,00	15,3%
1	Fornecimento e montagem de Estufa Modelo INVERCA, com 33 capelas, largura 9,6m e comprimento 95m.	Hubel	338.580,00	53,9%
1	Fornecimento e instalação de Sistema de rega por micro-aspersão para de alfaca(1ha)	Hubel	24.225,00	3,9%
1	Fornecimento de sistema de rega gota-a-gota para Pimento e Tomate (2ha)	Hubel	35.100,00	
1	Cabeçal de fertirrega	Hubel	19.044,00	3,0%
1	Conduta Audutora	Estufas Europa	346,00	0,1%
	Equipamentos	Sub-total	109.351,39	17,4%
	Administrativo	Sub-total	4.700,00	0,7%
1	Auditor Vectron color touch c/ display	Santos Freitas & Filho, Lda.	3.800,00	0,6%
2	Impressoras matricial BTP-M280B black serie	Santos Freitas & Filho, Lda.	900,00	0,1%
	Equipamento básico	Sub-total	60.921,10	5,5%
1	Tractor Jonh Deere Milénio 50 C, motor de 3 cilindros	Torre Marco	20.656,00	3,3%
1	Carregador frontal Herculano H 1 equipado com 1 balde 1,10 m	Torre Marco	2.920,00	0,5%
1	Charrua de 1 Ferro 14" hidraulica	Torre Marco	2.300,00	0,4%
1	Fresa Herculano 1,5 m	Torre Marco	1.500,00	0,2%
1	Escarificador Herculano 5 dentes	Torre Marco	735,00	0,1%
1	Rototerra Alpego 1,5 m + barra niveladora Rolo Paker	Torre Marco	5.000,00	0,8%
1	Pulverizador Rocha 300Lts Omega c/Lava circuitos Bomba AR713 equipado com pistola de 60 cm, 50 m de mangueira, enrolador e cardan	Torre Marco	1.300,00	0,2%
1	Porta-paletes manual	Manutan	270,60	0,0%
1	Cabeçal de fertirrega	Hubel	19.044,00	3,0%
1	Camara Frigorifica P/Conservação de prod. Horticolas	Frinuno	7.195,50	1,1%
	Equipamento de transporte	Sub-total	42.169,49	13,5%
1	Viatura Mitsubishi Canter	Mitsubishi Motors	36.648,99	5,8%
100	Caixa cont. Rect Mod A/16	Plastidom	370,00	0,1%
100	Caixa Cont. Rect C/60-20	Plastidom	655,00	0,1%
100	Caixa cont. Rect. C/60-25	Plastidom	749,00	0,1%
50	Pallete 1.2./08 c/3 Trav injectadas	Plastidom	3.746,50	0,6%
	Ferramentas e utensilios	Sub-total	1.308,22	0,0%
6	Escova Fixa	Motojardim	96,90	0,0%
6	Pá fixa	Motojardim	105,30	0,0%
6	Enxada 81	Motojardim	74,46	0,0%
6	Enxada 230	Motojardim	82,38	0,0%
6	Forquilha c/Cabo de aço anilha	Motojardim	224,88	0,0%
6	Ancinho profissional	Motojardim	31,02	0,0%
4	Unidade de KIT ferramenta	Motojardim	59,20	0,0%
12	Tesoura aluminio	Motojardim	334,08	0,1%
6	Pulverizador Bellota 16 L	Motojardim	300,00	0,0%
	Outros	Sub-total	252,58	0,0%
1	Fardamento profissional (pólos, toucas, batas, aventais)	J. Guedes - Sociedade Unipessoal, Lda.	252,58	0,0%
	ATIVOS INTANGÍVEIS		5.000,00	0,8%
	Estudos e projectos	Sub-total	5.000,00	0,8%
1	Processo de licenciamento	Eng. Gabriel Machado	5.000,00	0,8%
	Outros	Sub-total	0,00	0,0%
TOTAL			627.646,39	100,0%

² O investimento na Tabela 18 teve por base a consulta a potenciais fornecedores por via da emissão de orçamentos/ faturas pró-forma na posse da autora.

4.4.2. Plano de Investimento

Tabela 19

Plano de investimentos, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
1. ACTIVOS INTANGÍVEIS						
Estudos e Projectos	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00
Assistência técnica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUB-TOTAL (1)	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00
2. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS						
Obras de Adaptação	513.295,00	0,00	0,00	0,00	0,00	513.295,00
Equipamento Administrativo	4.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.700,00
Equipamento Básico	60.921,10	0,00	0,00	0,00	0,00	60.921,10
Equipamento de transporte	42.169,49	0,00	0,00	0,00	0,00	42.169,49
Ferramentas e utensílios	1.308,22	0,00	0,00	0,00	0,00	1.308,22
Outros	252,58	0,00	0,00	0,00	0,00	252,58
SUB-TOTAL (2)	622.646,39	0,00	0,00	0,00	0,00	622.646,39
3. FUNDO DE MANEIO *						
SUB-TOTAL (3)	0,00	0,00	169,48	440,60	0,00	610,08
TOTAL (1 + 2 + 3)	627.646,39	0,00	169,48	440,60	0,00	628.256,47

Legenda: Unidade monetária (Euro).

* Incluímos no presente plano somente os valores de fundo de maneo a crescer em capital fixo.

4.4.3. Plano de Financiamento

Tabela 20

Plano de financiamento, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL	%
CAPITAIS PRÓPRIOS							
Capital	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00	7,96%
Outros instrumentos de cap. próprio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
AUTOFINANCIAMENTO							
	0,00	0,00	169,48	440,60	0,00	610,08	0,10%
CAPITAIS ALHEIOS							
Empréstimos bancários	400.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400.000,00	63,67%
Empréstimos de sócios	177.646,39	0,00	0,00	0,00	0,00	177.646,39	28,28%
Locação financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
Outros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL	627.646,39	0,00	169,48	440,60	0,00	628.256,47	100,00%

Legenda: Unidade monetária (Euro)

4.4.4. Plano financeiro

Tabela 21

Plano Financeiro, no período de 2013 a 2017

OPERAÇÃO DE CREDITO - EMPRESTIMO BANCARIO						
* MONTANTE DA OPERAÇÃO	400.000,00	euros				
* PRAZO TOTAL DA OPERAÇÃO	8	semestres				
* PERÍODO DE CARÊNCIA	0	semestres				
* PLANO DE REEMBOLSO:						
- Número de prestações	48	mensais				
- Data da primeira prestação	Jan-13					
- Data da última prestação	Dez-16					
FUNÇÃO FINANCEIRA	2013	2014	2015	2016	2017	
* TX DE JURO P/ FINANC. C. PRAZO	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	
* TX DE JURO P/ FINAN. M/L PRAZO	6,35%	6,35%	6,35%	6,35%	6,35%	
* TX DE JURO P/ APLIC. FINANCEIRAS	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
* IMPOSTO DE SELO SOBRE JUROS	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	
FINANCIAMENTO DE MÉDIO E LONGO PRAZO						
SERVIÇO DA DIVIDA	Utilização	Capital em Dívida no Início	Juros c/ Imp. Selo	Reembolso	Capital em dívida no Fim	Serviço da Dívida
2.013	400.000,00	400.000,00	23.267,79	90.236,62	301.977,15	113.504,41
2.014		301.977,15	17.244,55	96.259,87	205.197,56	113.504,41
2.015		205.197,56	10.819,25	102.685,16	101.957,98	113.504,41
2.016		101.957,98	3.965,08	110.818,35	0,00	114.783,42
CUSTOS E PERDAS FINANCEIRAS		23.267,79	17.244,55	10.819,25	3.965,08	0,00
DE FINANCIAMENTO		23.267,79	17.244,55	10.819,25	3.965,08	0,00
DE FUNCIONAMENTO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

4.4.5. Serviço da dívida

Tabela 22

Serviço da dívida, no período de 2013 a 2016

SERVIÇO DA DÍVIDA	Utilização	Capital em Dívida no Início	Juros c/ Imp. Selo	Reembolso	Capital em dívida no Fim	Serviço da Dívida	Meses
1	400.000,00	400.000,00	2.159,68	7.299,02	392.700,98	9.458,70	Jan-13
2		392.700,98	2.120,27	7.338,43	385.362,55	9.458,70	Fev-13
3		385.362,55	2.080,65	7.378,05	377.984,50	9.458,70	Mar-13
4		377.984,50	2.040,81	7.417,89	370.566,61	9.458,70	Abr-13
5		370.566,61	2.000,76	7.457,94	363.108,67	9.458,70	Mai-13
6		363.108,67	1.960,50	7.498,20	355.610,47	9.458,70	Jun-13
7		355.610,47	1.920,01	7.538,69	348.071,78	9.458,70	Jul-13
8		348.071,78	1.879,31	7.579,39	340.492,39	9.458,70	Ago-13
9		340.492,39	1.838,39	7.620,31	332.872,07	9.458,70	Set-13
10		332.872,07	1.797,24	7.661,46	325.210,61	9.458,70	Out-13
11		325.210,61	1.755,88	7.702,82	317.507,79	9.458,70	Nov-13
12		317.507,79	1.714,29	7.744,41	309.763,38	9.458,70	Dez-13
13		309.763,38	1.672,47	7.786,23	301.977,15	9.458,70	Jan-14
14		301.977,15	1.630,44	7.828,27	294.148,88	9.458,70	Fev-14
15		294.148,88	1.588,17	7.870,53	286.278,35	9.458,70	Mar-14
16		286.278,35	1.545,67	7.913,03	278.365,32	9.458,70	Abr-14
17		278.365,32	1.502,95	7.955,75	270.409,57	9.458,70	Mai-14
18		270.409,57	1.460,00	7.998,71	262.410,87	9.458,70	Jun-14
19		262.410,87	1.416,81	8.041,89	254.368,97	9.458,70	Jul-14
20		254.368,97	1.373,39	8.085,31	246.283,66	9.458,70	Ago-14
21		246.283,66	1.329,73	8.128,97	238.154,70	9.458,70	Set-14
22		238.154,70	1.285,84	8.172,86	229.981,84	9.458,70	Out-14
23		229.981,84	1.241,72	8.216,98	221.764,86	9.458,70	Nov-14
24		221.764,86	1.197,35	8.261,35	213.503,51	9.458,70	Dez-14
25		213.503,51	1.152,75	8.305,95	205.197,56	9.458,70	Jan-15
26		205.197,56	1.107,90	8.350,80	196.846,76	9.458,70	Fev-15
27		196.846,76	1.062,82	8.395,89	188.450,87	9.458,70	Mar-15
28		188.450,87	1.017,48	8.441,22	180.009,65	9.458,70	Abr-15
29		180.009,65	971,91	8.486,79	171.522,86	9.458,70	Mai-15
30		171.522,86	926,09	8.532,61	162.990,25	9.458,70	Jun-15
31		162.990,25	880,02	8.578,68	154.411,56	9.458,70	Jul-15
32		154.411,56	833,70	8.625,00	145.786,56	9.458,70	Ago-15
33		145.786,56	787,13	8.671,57	137.114,99	9.458,70	Set-15
34		137.114,99	740,31	8.718,39	128.396,60	9.458,70	Out-15
35		128.396,60	693,24	8.765,46	119.631,14	9.458,70	Nov-15
36		119.631,14	645,91	8.812,79	110.818,35	9.458,70	Dez-15
37		110.818,35	598,33	8.860,37	101.957,98	9.458,70	Jan-16
38		101.957,98	550,49	8.908,21	93.049,77	9.458,70	Fev-16
39		93.049,77	502,39	8.956,31	84.093,46	9.458,70	Mar-16
40		84.093,46	454,04	9.004,66	75.088,80	9.458,70	Abr-16
41		75.088,80	405,42	9.053,28	66.035,52	9.458,70	Mai-16
42		66.035,52	356,54	9.102,16	56.933,35	9.458,70	Jun-16
43		56.933,35	307,39	9.151,31	47.782,05	9.458,70	Jul-16
44		47.782,05	257,98	9.200,72	38.581,33	9.458,70	Ago-16
45		38.581,33	208,31	9.250,39	29.330,94	9.458,70	Set-16
46		29.330,94	158,36	9.300,34	20.030,60	9.458,70	Out-16
47		20.030,60	108,15	9.350,55	10.680,05	9.458,70	Nov-16
48		10.680,05	57,66	10.680,05	0,00	10.737,71	Dez-16

Legenda: unidade monetária (euro)

4.4.6. Amortizações

Tabela 23

Previsão das amortizações, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO	TAXA	VIDA	2013	2014	2015	2016	2017	V. RESIDUAL
1. ACTIVOS INTANGÍVEIS								
Estudos e Projectos	33,33%	3	1.666,67	1.666,67	1.666,67	0,00	0,00	0,00
Assistência técnica	33,33%	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros	33,33%	3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUB-TOTAL			1.666,67	1.666,67	1.666,67	0,00	0,00	0,00
2. ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS								
Obras de Adaptação	10,00%	10	51.329,50	51.329,50	51.329,50	51.329,50	51.329,50	256.647,50
Equipamento Administrativo	20,00%	5	940,00	940,00	940,00	940,00	940,00	0,00
Equipamento Básico	14,28%	7	8.699,53	8.699,53	8.699,53	8.699,53	8.699,53	17.423,43
Equipamento de transporte	25,00%	4	10.542,37	10.542,37	10.542,37	10.542,37	0,00	0,00
Ferramentas e utensílios	25,00%	4	327,06	327,06	327,06	327,06	0,00	0,00
Outros	12,50%	8	31,57	31,57	31,57	31,57	31,57	94,72
SUB-TOTAL			71.870,03	71.870,03	71.870,03	71.870,03	61.000,61	274.165,65
TOTAL			73.536,70	73.536,70	73.536,70	71.870,03	61.000,61	274.165,65
Amortizações totais do exercício			73.536,70	73.536,70	73.536,70	71.870,03	61.000,61	

Legenda: unidade monetária (euro).

4.5. Análise Económica e Financeira

4.5.1. Análise económica

a) Volume de negócios

Perspetiva-se que o volume de negócios da empresa a constituir evolua favoravelmente ao longo dos 5 anos em análise (de 2013 a 2017), fato que permite vislumbrar com otimismo o seu futuro.

Tabela 24:

Previsão do volume de negócios, no período de 2013 a 2017

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Volume de Negócios	262.500,00	306.215,50	341.286,32	365.165,55	374.659,86

Legenda: unidade monetária (euro).

b) Autofinanciamento

Os meios libertos refletem a capacidade de autofinanciamento da empresa, assumindo uma elevada importância em termos de leitura da sua saúde económica, dado refletirem a capacidade de geração de resultados, traduzidos pelos resultados líquidos adicionados das amortizações e provisões, verdadeiras reservas de reposição do valor de equipamentos em utilização. A empresa apresentará uma confortável capacidade de autofinanciamento ao longo dos próximos 5 anos.

Tabela 25

Previsão do autofinanciamento, no período de 2013 a 2017

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Autofinanciamento	97.221,32	122.979,59	149.216,11	166.575,21	166.422,18

Legenda: unidade monetária (euro).

c) Resultados líquidos

De igual forma, destaca-se a evolução positiva que os resultados líquidos sofrerão. Os resultados líquidos da empresa terão uma evolução favorável prevendo-se que em 2014 (ano-cruzeiro) estes ascendam a 49.402,97€.

Tabela 26

Resultados líquidos, no período de 2013 a 2017

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Resultados Líquidos	23.444,90	49.402,97	72.045,12	90.174,64	105.412,90

Legenda: unidade monetária (euro).

d) Rendibilidade

A este nível, perspectiva-se que a empresa venha a apresentar um comportamento bastante satisfatório no que concerne à rendibilidade das vendas, do ativo e dos capitais próprios.

Tabela 27

Previsão rendibilidade previsional da empresa, no período de 2013 a 2017

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Rendibilidade das vendas	8,9%	16,1%	21,1%	24,7%	28,1%
Rendibilidade do ativo	4,1%	9,3%	14,3%	18,1%	17,3%
Rendibilidade dos capitais próprios	31,9%	40,2%	37,0%	31,2%	26,4%

4.5.2. Análise financeira

a) Fundo de maneiio

O recurso a diferentes meios de financiamento, próprios e alheios, provoca alterações na rentabilidade dos capitais próprios. A finalidade principal é maximizar a rentabilidade destes sem, contudo, agravar a sua estrutura financeira. Quanto maior for a rentabilidade dos capitais próprios, maior será a capacidade de autofinanciamento da empresa.

Da análise da regra do equilíbrio financeiro mínimo podemos evidenciar o seguinte:

- Financiar parte do ativo fixo, com capitais alheios a curto prazo, poderá pôr em perigo a continuidade da empresa a um ritmo considerado normal e equilibrado, uma vez que a esta teria de responder aos seus compromissos a curto prazo antes de obter a liquidez necessária;
- Financiar parte do ativo circulante com capitais alheios de médio e longo prazo originará custos mais altos, quando a curto prazo o custo é menor. Por outro lado, esses capitais permanentes poderiam ser aplicados em investimentos mais rentáveis.

O cumprimento desta regra pode não ser suficiente, porque por vezes verifica-se que não basta a igualdade entre o ativo circulante e o exigível a curto prazo.

É necessário que os capitais circulantes excedam o exigível a curto prazo, pois é possível existirem naquele elementos cuja rotação é lenta e em que o seu baixo grau de liquidez não permite fazer face às dívidas a curto prazo. Além disso, os valores do exigível a curto prazo são certos nos seus montantes, enquanto a rotação de muitos valores dos capitais circulantes é aleatória.

É necessário então que os capitais circulantes excedam, em valor, as dívidas a curto prazo, constituindo assim uma margem de segurança - fundo de maneiio.

Numa perspetiva de curto prazo, o fundo de maneiio constitui o elemento mais importante para o estudo do equilíbrio financeiro mínimo da empresa, uma vez que é necessária a constituição de uma margem de segurança que possibilite o ajustamento do ritmo de transformação do ativo e do passivo.

Deste modo, podemos dizer que a empresa se encontrará equilibrada financeiramente já a partir de 2013 dado vir a apresentar um fundo de maneiio suficiente, ou seja, a sua margem de segurança será suficiente para garantir a liquidez com a exigibilidade e a cobertura de riscos que possam ocorrer.

Como se pode observar no quadro abaixo, perspetiva-se uma evolução favorável do fundo de maneiio, indiciando uma margem de segurança financeira de exploração crescente.

Tabela 28

Previsão do fundo de maneiio, no período de 2013 a 2017

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Fundo de Maneio	-1.041,26	25.118,82	67.461,06	131.150,02	302.072,26

Legenda: unidade monetária (euro)

A empresa disporá assim de uma estrutura financeira de exploração equilibrada, capaz de superar as dificuldades e solver os seus compromissos.

b) Autonomia financeira

Este indicador registará valores satisfatórios, a empresa disporá de capitais próprios permanentes necessários ao financiamento do seu ativo fixo. Em 2014 (ano-cruzeiro), perspectiva-se que o seu grau de autonomia financeira se situe na ordem dos 23,0%, ascendendo a cerca de 65,5% em 2017.

Tabela 29

Caraterização previsional da autonomia financeira, no período de 2013 a 2017

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Autonomia Financeira	12,7%	23,0%	38,6%	58,8%	65,5%

Encontrar-se-á, assim, no que diz respeito a este indicador, numa situação bastante favorável, não dependendo dos seus credores no que respeita ao financiamento dos seus ativos e registando capacidades para solver os seus compromissos a médio e longo prazo.

c) Liquidez

No que concerne à liquidez, designadamente à geral, a empresa apresentará já a partir de 2014 (ano-cruzeiro) valores perfeitamente confortáveis (2,6%), perspectivando-se uma evolução crescentemente positiva. Assegurando assim a cobertura dos seus débitos de curto prazo pelo ativo circulante.

A empresa verá a sua tesouraria ser crescentemente reforçada, fator que traduzirá uma capacidade crescente de honrar os compromissos de exploração no curto prazo.

Tabela 30

Caraterização da liquidez da empresa, no período de 2013 a 2017

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez geral	1,4%	2,6%	4,4%	6,9%	13,8%
Liquidez imediata	1,2%	2,5%	4,2%	6,8%	13,7%

4.5.3. Indicadores económico-financeiros

Face ao enunciado e pela análise das demonstrações financeiras referentes aos anos em análise, podemos extrair os seguintes indicadores económico-financeiros (Tabela 31).

Tabela 31

Indicadores económico-financeiros, no período de 2013 a 2017

INDICADORES	2013	2014	2015	2016	2017
ECONÓMICOS					
Volume de Negócios (€)	262.500,00	306.215,50	341.286,32	365.165,55	374.659,86
Autofinanciamento (€)	97.221,32	122.979,59	149.216,11	166.575,21	166.422,18
Resultados líquidos (€)	23.444,90	49.402,97	72.045,12	90.174,64	105.412,90
Rendabilidade das vendas	8,9%	16,1%	21,1%	24,7%	28,1%
Rendabilidade do Ativo	4,1%	9,3%	14,3%	18,1%	17,3%
Rendabilidade dos capitais próprios	31,9%	40,2%	37,0%	31,2%	26,4%
FINANCEIROS					
Fundo de maneo (€)	-1.041,26	25.118,82	67.461,06	131.150,02	302.072,26
Autonomia Financeira	12,7%	23,0%	38,6%	58,8%	65,5%
Liquidez Geral	1,4	2,6	4,4	6,9	13,8

4.5.4. Necessidades de fundo de manei

Tabela 32

Previsão das necessidades de fundo de manei, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017
NECESSIDADES CÍCLICAS					
EXISTÊNCIAS	2.397,26	2.796,49	3.116,77	3.334,85	3.421,55
CLIENTES	11.434,93	13.339,25	14.866,99	15.907,21	16.320,80
DEPÓSITOS BANCÁRIOS / CAIXA	2.573,62	2.862,98	3.079,20	3.236,57	3.313,33
Total das Necessidades	16.405,81	18.998,72	21.062,97	22.478,63	23.055,68
RECURSOS CÍCLICOS					
FORNECEDORES	6.986,85	7.807,38	8.589,82	9.128,52	9.355,24
ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS	9.796,99	12.701,01	13.813,34	14.249,70	14.838,65
Total dos Recursos	16.783,85	20.508,39	22.403,16	23.378,22	24.193,88
FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO	-378,04	-1.509,67	-1.340,19	-899,59	-1.138,20
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO	-378,04	-1.131,64	169,48	440,60	-238,61

Legenda: unidade monetária (euro).

4.5.5. Análise de viabilidade do negócio

a) Cash-flows

As projeções deste estudo apontam para o seguinte mapa de evolução dos cash-flows atualizados, tendo em consideração, num cenário mais adverso, uma vida esperada de apenas 5 anos.

Tabela 33

Previsão dos cash-flows, no período de 2013 a 2017

Anos	2013	2014	2015	2016	2017
Cash-flows atualizados	-506.779,24	-129.701,84	131.349,31	127.509,74	310.586,67
Cash-flows acumulados	-506.779,24	-377.077,40	-245.728,09	-118.218,36	192.368,31

Legenda: unidade monetária (euro).

b) Valor atual líquido (VAL)

Utilizando uma taxa de atualização de 9,2% (incluindo risco associado) resulta um VAL do projeto de 35.362,31€, isto é, o valor descontado para o presente de todas as receitas de

exploração diretamente resultantes da implementação do projeto permite cobrir os gastos de exploração respetivos e os gastos do investimento e ainda acrescentar valor à empresa.

c) Taxa Interna de Rendabilidade (TIR)

A TIR apresenta o valor percentual de 12,2%. Tal traduz, portanto, uma taxa de remuneração dos capitais investidos atrativa e superior à taxa de atualização (desconto).

d) Pay-back period

O período de recuperação do capital é de sensivelmente 4,6 anos – altura em que o valor acumulado e atualizado dos cash-flows é já positivo -, traduzindo um prazo razoável para um projeto desta natureza e dimensão.

Confirma-se, portanto, a viabilidade económico-financeira.

Tabela 34

Mapa dos fluxos financeiros, no período de 2013 a 2017

MAPA DOS FLUXOS FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017
1 - Investimento Líquido Anual	627.268,35	-1.131,64	169,48	440,60	-238,61
2 - Capital Fixo + Juros Fase Investimento	627.646,39	0,00	0,00	0,00	0,00
3 - Capital Circulante + Diversos	-378,04	-1.131,64	169,48	440,60	-238,61
4 - Valor Residual do Investimento	0,00	0,00	0,00	0,00	274.165,65
5 - Meios Libertos de Investimento (1-4)	627.268,35	-1.131,64	169,48	440,60	-274.404,26
6 - Resultados Líquidos do Exercício	23.444,90	49.402,97	72.045,12	90.174,64	105.412,90
7 - Amortizações + Provisões	73.776,43	73.816,35	73.848,38	72.203,52	61.342,76
8 - Encargos Financeiros	23.267,79	17.244,55	10.819,25	3.965,08	0,00
9 - Proventos Extraordinários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10 - Meios Libertos de Exploração (6+7+8-9)	120.489,11	140.463,86	156.712,75	166.343,23	166.755,66
11 - Meios Libertos do Projecto (-5+10)	-506.779,24	141.595,50	156.543,27	165.902,63	441.159,93
12 - Meios Libertos do Projecto Actualizados	-506.779,24	129.701,84	131.349,31	127.509,74	310.586,67
13 - Meios Libertos do Projecto Actualizados Acumulados	-506.779,24	-377.077,40	-245.728,09	-118.218,36	192.368,31

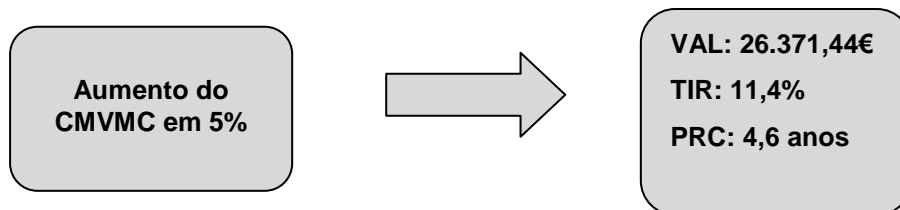
TAXA DE AVALIAÇÃO *	9,2%
V A L	35.632,31
T I R	12,2%
P R C	4,6 anos

* Estimativa da Taxa de Avaliação:

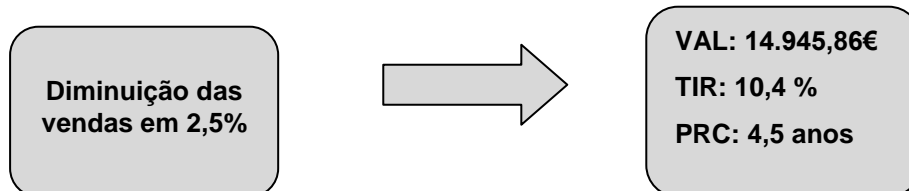
TAXA DE INFLAÇÃO MEDIA	3,2%
TAXA DE REMUNERAÇÃO REAL	3,0%
TAXA DE AVALIAÇÃO SEM RISCO	6,2%
PRÉMO DE RISCO	3,0%

4.5.6. Análise de sensibilidade

a) Cenário 1



b) Cenário 2



Confirma-se, ainda assim, a viabilidade económico-financeira.

4.6. Demonstrações da conta estado e outros entes públicos

Tabela 35:

Demonstrações da conta estado e outros entes públicos, no período de 2013 a 2017.

DESIGNAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017
* IMPOSTOS					
- Sobre o Rendimento	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
. Taxa de IRC	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
- Sobre o Valor Acrescentado					
. Taxa media IVA s/ o Imobilizado	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%	23,00%
. Taxa media IVA s/ as Vendas	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
. Taxa media IVA s/ as Compras	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO					
IVA Liquidado (Vendas + Prestação de Serviços)	15.750,00	18.372,93	20.477,18	21.909,93	22.479,59
IVA a suportar (Compras + FSE)	5.212,54	5.828,55	6.418,32	6.823,66	6.992,85
IVA a suportar (Imobilizado)	37.658,78	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA apurado	-27.121,32	12.544,38	14.058,86	15.086,28	15.486,74
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO					
IRC do Exercício	7.814,97	16.467,66	24.015,04	30.058,21	35.137,63
IRC Pago	0,00	5.861,22	12.350,74	18.011,28	22.543,66
IRC a Pagar	7.814,97	10.606,43	11.664,30	12.046,93	12.593,97
SEGURANÇA SOCIAL					
Custos com o Pessoal sem encargos	40.273,46	42.560,35	43.666,96	44.758,68	45.610,20
Encargos de conta do pessoal (11%)	4.430,08	4.681,64	4.803,37	4.923,45	5.017,12
Encargos de conta da empresa	9.444,13	9.980,40	10.239,90	10.495,91	10.695,59
SALDO DA CONTA NO FIM DO EXERCÍCIO	9.796,99	12.701,01	13.813,34	14.249,70	14.838,65

Legenda: unidade monetária (euro).

4.7. Demonstrações de resultados previsionais

Tabela 36:

Demonstrações de resultados previsionais, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	262.500,00	306.215,50	341.286,32	365.165,55	374.659,86
Subsídios à Exploração					
Variação nos inventários da produção					
Trabalhos para a própria entidade					
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	58.333,33	68.047,89	75.841,41	81.147,90	83.257,75
Fornecimento e serviços externos	26.145,00	28.695,34	30.810,26	32.361,62	33.203,02
Gastos com o pessoal	49.717,59	52.540,75	53.906,87	55.254,59	56.305,79
Provisões (aumentos/reduções)	239,73	279,65	311,68	333,48	342,16
Outras imparidades (perdas/reversões)/Imparidades (perdas/reversões)					
Outros rendimentos e ganhos					
Outros gastos e perdas					
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento)	128.064,35	156.651,87	180.416,12	196.067,96	201.551,14
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	73.536,70	73.536,70	73.536,70	71.870,03	61.000,61
EBIT ((Resultado Operacional) (antes de gastos de financiamento)	54.527,65	83.115,17	106.879,42	124.197,93	140.550,54
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados	23.267,79	17.244,55	10.819,25	3.965,08	0,00
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	31.259,86	65.870,63	96.060,16	120.232,85	140.550,54
Imposto sobre o rendimento do período	7.814,97	16.467,66	24.015,04	30.058,21	35.137,63
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	23.444,90	49.402,97	72.045,12	90.174,64	105.412,90

Legenda: unidade monetária (euro).

4.8. Balanços previsionais

Tabela 37:

Balanços previsionais, no período de 2013 a 2017

DESIGNAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVO					
Activo Não Corrente	554.109,69	480.572,99	407.036,29	335.166,26	274.165,65
Activos fixos tangíveis	550.776,36	478.906,32	407.036,29	335.166,26	274.165,65
Activos intangíveis	3.333,33	1.666,67	0,00	0,00	0,00
Accionistas/sócios					
Investimentos financeiros					
Activo Corrente	22.845,11	53.133,03	97.565,21	162.421,75	334.309,83
Inventários	2.157,53	2.516,84	2.805,09	3.001,36	3.079,40
Clientes	11.434,93	13.339,25	14.866,99	15.907,21	16.320,80
Estado e Outros Entes Públicos					
Diferimentos					
Outros Activos Correntes	6.679,02	34.413,96	76.813,92	140.276,60	311.596,30
Caixa e depósitos bancários	2.573,62	2.862,98	3.079,20	3.236,57	3.313,33
TOTAL ACTIVO	576.954,80	533.706,02	504.601,50	497.588,01	608.475,48
CAPITAL PRÓPRIO					
Capital realizado	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Outros instrumentos de capital próprio					
Reservas legais		1.172,24	3.642,39	7.244,65	11.753,38
Outras reservas					
Resultados transitados		22.272,65	69.205,47	141.250,59	231.425,23
Outras variações no capital próprio					
SOMA	50.000,00	73.444,90	122.847,87	198.495,24	293.178,62
Resultado líquido do período	23.444,90	49.402,97	72.045,12	90.174,64	105.412,90
Dividendos antecipados					
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	73.444,90	122.847,87	194.892,99	288.669,88	398.591,52
PASSIVO					
Passivo não corrente	479.623,54	382.843,95	279.604,37	177.646,39	177.646,39
Provisões					
Financiamentos obtidos	479.623,54	382.843,95	279.604,37	177.646,39	177.646,39
Outras Contas a pagar					
Passivo corrente	23.886,36	28.014,21	30.104,14	31.271,73	32.237,57
Fornecedores	6.986,85	7.807,38	8.589,82	9.128,52	9.355,24
Estado e Outros Entes Públicos	9.796,99	12.701,01	13.813,34	14.249,70	14.838,65
Diferimentos	7.102,51	7.505,82	7.700,98	7.893,51	8.043,68
Outros passivos correntes					
TOTAL PASSIVO	503.509,90	410.858,16	309.708,51	208.918,12	209.883,96
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	576.954,80	533.706,02	504.601,50	497.588,01	608.475,48

Legenda: unidade monetária (euro).

CONCLUSÃO

Considerações finais

Na atual conjuntura do país o sector primário ganhou protagonismo, com o crescente aumento do preço dos bens alimentares e com a necessidade do país diminuir a sua dependência externa neste âmbito.

O desemprego e as escassas oportunidades existentes em outras áreas de atividade têm contribuído para criação de emprego neste setor. O nosso país apesar de ter uma área geográfica relativamente pequena, comparando com outros parceiros da UE, possui a capacidade de produção de diferenciados bens alimentares devido às suas condições edafoclimáticas diferenciadas.

Aliado a este cenário, o crescente interesse pelo tema empreendedorismo e inovação é parte integrante da solução para o combate à crise que Portugal. No presente momento, o papel do empreendedor tem particular importância para a sociedade, o seu contributo é fundamental para ajudar a inverter a tendência negativa de crescimento do tecido empresarial.

O governo português tem apostado em políticas de incentivo ao empreendedorismo e inovação. Por outro lado, os impostos e a carga tributária das empresas são ainda entraves ao seu crescimento. No entanto, as empresas que apostem na qualidade dos seus produtos/serviços conseguem obter bons resultados financeiros apesar da regressão económica.

No que concerne à agricultura em Portugal, é um setor de atividade que ainda requer uma aposta maior por parte dos empresários e do governo, sendo que o país não é autossuficiente em bens alimentares e com a atual conjuntura económica é preponderante diminuir as importações destes produtos. Muitos dos produtos importados podem ser produzidos internamente, devido às referidas condições edafoclimáticas, capacidade técnica e de mão-de-obra.

A conjuntura económica e financeira adversa que vem degradando a competitividade da economia portuguesa, permitiu à empreendedora deste projeto identificar a oportunidade de criação de uma empresa de produção hortícola no setor primário da agricultura, que a contradição, vem demonstrando uma nova pujança e um novo vigor.

Tal iniciativa empresarial contribuirá para o desiderato “patriótico” de inverter a dependência da nossa balança comercial no que respeita à exploração de bens alimentares de 1ª necessidade. Trata-se ainda da criação de uma empresa que apostará em inovação tecnológica com média - média/alta intensidade.

O plano de negócios apresentado satisfaz plenamente em termos de viabilidade técnica, económica e financeira. Este enquadra-se nos objetivos de criação de uma empresa competitiva, contribuindo para a dinamização e apoio ao desenvolvimento local, designadamente através da criação e fixação de emprego na região norte, fator que permitirá gerar riqueza na economia regional local. Contribuirá ainda para o alargamento da oferta e para o preenchimento das lacunas sentidas no segmento específico de atividade onde a empresa irá desenvolver as suas operações.

A análise económica e financeira desenvolvida ilustra a viabilidade da iniciativa empresarial, traduzida por uma capacidade sustentada de geração de meios libertos relativamente elevados e por uma estrutura de financiamento adequada e, portanto, com um moderado risco global.

Contudo, pretende-se que, na sua fase de maturidade, o presente negócio consiga libertar fundos para a criação de uma marca própria, evoluindo para a produção de produtos diferenciados, com vista a satisfazer as necessidades de outros segmentos de mercado.

Limitações

A principal limitação do presente negócio prende-se com o facto da empresa apresentar um único canal de distribuição dos seus produtos, podendo criar assim uma excessiva dependência do mesmo.

Uma outra limitação residirá numa produção pouco diversificada, reduzida somente a três produtos.

Por último, podemos ainda indicar como limitação a inexistência de rotatividade de culturas, situação que poderá levar à exaustão do solo em determinados nutrientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJAP (2007). "Fileiras estratégicas prioritárias para o setor agrícola", *Revista da Associação dos Jovens Agricultores de Portugal*. (Edic.69), p. 12.
- Amaro, P. (2003) "*A Protecção Integrada*". Lisboa: Instituto Superior de Agronomia.
- Amaro, P., & Baggiolini M. (1982) (b). "*Introdução à protecção integrada: manual adaptado do curso FAO/DGPPA*". FAO/DGPPA.
- APDR. (2011). "Gestão de Bens Comuns e Desenvolvimento Regional Sustentável". 17º Congresso de Gestão e Conservação da Natureza. Bragança- Zamora: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional 29 de Junho a 02 de Julho
- Astrachan, J. H., Klein, B. S., & Smyrnois, K. X. (2002, March). "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem". *Family Business Review* (Vol. XV) p. 45-58.
- Barros, A., & Pereira, C. (2008, Outubro a Dezembro). "Empreendedorismo e Crescimento Económico: uma Análise Empírica". *Revista de Administração Contemporânea*, (Vol.12) p. 975-993.
- Bhidé, A. (2001, Março a Abril). "Origem e evolução do empreendedor". *HSM Management* (Nº 5) p. 25.
- Biodinâmica, A. B. (2007). www.biodinamica.org.br. Obtido em 31 de janeiro de 2012, de <http://www.biodinamica.org.br/preparados.htm>
- Bonar, A. (1994). *Guia Prático da Cultura em Estufas*. Lisboa: Editorial Presença.
- Camelo, S. M. (2007). *Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise*. Tese de mestrado, Seção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Carvalho, M. L., Godinho, M. L. (2011, Maio). A nova reforma da Política Agrícola Comum e as suas consequências num sistema agrícola mediterrâneo de Portugal. *Organizações rurais & Agroindustriais* (Vol.13), p. 165-175.
- CCDRN (2009). *Plano Regional de Ordenamento do Território do Norte- Ordenamento Agrícola, Florestal e Desenvolvimento Rural*. Porto: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte.
- Costa, J. C., Capelo, J. H., Lousã, M., & Neto, C. (s/d). *Biogeografia de Portugal Continental*. Instituto Superior de Agronomia, Lisboa.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989, Janeiro a Fevereiro). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal* (Vol10) p.75-87.
- Comissão Europeia (2011). *A política agrícola comum explicada*. Comissão Europeia direcção geral da agricultura e do desenvolvimento rural.
- Comissão Europeia (2001). Situação da Agricultura em Portugal. Comissão Europeia direcção geral de agricultura direcção geral de análises económicas e avaliação.
- Cunha, C. (2004). *Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas Estudo de Caso no pós e start-up*. Tese de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

- Davis, J., Bell, G., Payne, T., & Kreiser, P. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. *American Journal of Business (Vol 25)* Nº 2 p 41-54.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business.
- Duarte, R. (2008). *Determinantes de Empreendedorismo: O Papel dos BIC*. Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico: Faculdade de Engenharia Universidade do Porto.
- Éliard, J. L. (1999). *Manual Geral de Agricultura*. Mem Martins: Publicações Europa-America.
- FAO (2011). www.fao.org. Obtido em 05 de outubro de 2011, de http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=pt-PT&prev=/search%3Fq%3Dfao%26hl%3Dpt-PT%26biw%3D1280%26bih%3D603%26prmd%3Dimvns&rurl=translate.google.com&sl=en&u=http://www.fao.org/economic/est/issues/investments/en/&usg=ALkJrhjdDbgzCaO0AfXm13ZPJL7g7Dqedg
- Fontelene, R. (2010, Novembro a Dezembro). Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Económico:Evidências Empíricas. *Revista de Administração Contemporânea (Vol14)*, p.1094-1112.
- Gaspar, F., & Pinho, L. (2000). *A importância do empreendedorismo e a situação em Portugal*. Santarém: Instituto Politécnico de Santarém Escola superior de gestão.
- IAPMEI (S/D). *Como elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projeto de sucesso*.
- IAPMEI (2004) www.iapmei.pt. Obtido em 14 de setembro de 2012, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=2343>
- INE (2010, 15 de Dezembro) Recenseamento Agrícola de 2009- O que mudou na agricultura portuguesa nos últimos 10 anos. *Instituto Nacional de Estatística*, p. 1-11.
- INE (2012, 15 de Abril) Boletim Mensal de Agricultura e Pescas. Breve síntese sobre a evolução da produção na agricultura e pescas, *Instituto Nacional de Estatística* p. 1-12.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI- Teoria e Prática de Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Lopes, A., & Simões, A. M. (2007, Março). *Produção Integrada em Hortícolas- Família das Aliáceas e das Asparagáceas*. Lisboa: Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas Direcção- Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural.
- Mourão, I. M. (2007). *Manual de Horticultura no Modo de Produção Biológico*. Ponte de Lima: Escola Superior Agrária de Ponte de Lima.
- Marques, C. (S/D). www.sober.org.br . Obtido em 20 de setembro de 2012, de <http://www.sober.org.br/palestra/12/06O319.pdf>
- Ministério da Agricultura (2007). *Inquérito à Horticultura 2000*. Gabinete de planeamento e políticas.
- Monteiro, M. N. (2010). *Empreendedorismo e a Criação de Negócios: o Caso da Empresa* Faculdade de Economia Universidade de Coimbra,.Coimbra
- Ovelheiro, M. (2005). *Estudo de Casos de Estudos de Boas Práticas de Gestão de Explorações Agrícolas*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

- Painho M., Caetano M. (2005)- Cartografia de ocupação do solo: Portugal Continental, 1985-2000:Corine Land cover 2000. Amadora: Instituto do Ambiente
- Pelz, W. (2004). *Strategisches und Operatives Marketing: Ein Leitfaden zur Erstellung eines professionellen Marketing-Plans*. Norderstedt: Technischen Hochschule Mittelhessen (THM Business School).
- Porter, M. (1999). *Competição:estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, Editora Campus.
- QUERCUS (2006). *www.quercus.pt*. Obtido em 31 de janeiro de 2012, de <http://www.quercus.pt/scid/webquercus>
- Saltão, B., Santos, R., & Moreira, J. (s.d.). *www.projovem.drapc.min-agricultura.pt*. Obtido em 18 de novembro de 2012, de <http://projovem.drapc.minagricultura.pt/base/documentos/horticultura.htm>
- Samouco, R. (1998). *Dicionário de Agronomia*. Lisboa: Platano.
- Santos, F. M. (2000). *PORDATA- Base de dados Portugal Contemporâneo*. Obtido em 28 de abril de 2012 de <http://www.pordata.pt/Portugal/Exploracoes>.
- SAPEC (2011). *www.sapecagro.pt*. Obtido em 20 de novembro de 2011 de <http://sapecagro.pt/internet/webteca/artigo>.
- Sarmiento, E., & Nunes, A. (2011, Março). Criação de Empresas em Portugal e Espanha:Análise Comparativa com Base nos dados do Banco Mundial.*Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico Working Paper Series (N. 8)*.
- Serra F., Ferreira M., Torres M., Torres A., (2005). *Gestão Estratégica - Conceitos e Práticas*. Lidel- Edições Técnicas.
- Silva, F. G. (2007). *"Gestão da Empresa Agrícola- Manual para Agricultores"*. Programa AGRO.
- Teixeira S. (2005). *Gestão das Organizações*. Espanha: McGraw-Hill.
- UE (2011) Regulamento do Conselho Europeu e do Conselho relativo ao financiamento, à gestão e à vigilância da política agrícola comum. REGULAMENTO nº 2011/0288 de 12 de Outubro Comissão Europeia