



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

E DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Plano de Negócios Monsaluz,
Sociedade Agrícola Lda.**

José Eduardo Lopes Rente

Orientação:

Professor Doutor Carlos Alberto Falcão Marques

Prof.^a Doutora Maria Raquel Ventura Lucas

Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas

Área de especialização: Agronegócio

Trabalho de Projeto

Évora, 2014

“The manager always has to administer. He has to manage and improve what already exists and is already known. But he also has to be an entrepreneur. He has to redirect resources from areas of low or diminishing results to areas of high or increasing results. He has to slough off yesterday and to render obsolete what already exists and is already known. He has to create tomorrow.”

(Drucker, 1986, p. 36)

Agradecimentos

Aos meus orientadores, Professor Doutor Carlos Marques e Prof.^a Doutora Maria Raquel Lucas pelas vossas reflexões, sugestões e conselhos, a quem agradeço a amabilidade com que sempre me trataram.

Aos meus colegas do mestrado pelo apoio incondicional e bom ambiente sempre existente. Que a amizade perdure para além do momento efémero do mestrado.

Ao meu amigo João Paulo Crespo e ao meu irmão Rui pela dedicação e profissionalismo de grandes gestores agrícolas com paixão por aquilo que fazem.

À Cristina e aos meus filhos Martim, Maria e Santiago pelo tempo que me deram para realizar este desafio.

Aos amigos e família pelo apoio e incentivo nestes anos de estudo!

A todos, muito obrigado!

Resumo

Este trabalho de projeto tem como finalidade a elaboração de um plano de negócios, para reconversão de uma empresa agrícola no Alentejo, com um investimento na produção de ovinos de aptidão leiteira.

O presente trabalho de projeto é apresentado metodologicamente através de um plano de negócio, que se pretende constitua um guia de apoio á tomada de decisão na implantação e controlo desse projeto. Com base na caracterização e análise da situação atual da empresa, na análise do meio-envolvente e do mercado, serão apresentados os resultados e as alternativas para a viabilidade económica e financeira do investimento.

A opção estratégica deste plano de negócios é o da especialização, concentrando as atividades da empresa, no segmento de produção de leite de ovelha para a indústria queijeira. A tendência na redução da oferta de leite de ovelha e a estabilidade no consumo de queijo, oferecem uma boa oportunidade para este agronegócio.

O plano de negócios apresentado, gera benefícios financeiros, que permitem recuperar a totalidade do investimento aplicado, com uma rentabilidade superior à taxa de atualização, sendo interessante a sua concretização.

Palavras-chave: Plano de Negócio, Empreendedorismo, Ovinos, Leite

Abstract

This work project aims to elaborate a business plan, for conversion of an existing agricultural enterprise in Alentejo, into an investment in the produce of dairy milk sheep.

The proposed project will be presented methodologically by means of a business plan, which provides a basis for the decision-making process in the implementation and control of the project. Starting with a profile and analysis of the current state of the company, along with an analysis of the business climate and the market, will provide data and relevant options for the investment economic and financial viability.

The business plan strategic option is specialization, with concentration of enterprise company activities into dairy sheep milk segment for the cheese industry. The dairy sheep milk supply reduction trend and cheese consumer stability, offer a good opportunity for this agribusiness.

The submitted business plan, generates financial benefits, that grant total investment return, providing a profitability higher than capital cost, considering interesting their implementation.

Key Words: Business Plan, Entrepreneurship, Sheep, Dairy Milk

Índice

AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE	V
LISTA DE TABELAS	VII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE ABREVIATURAS	X
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO GERAL	1
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	4
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO	5
1.4 MOTIVAÇÕES PESSOAIS.....	6
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	7
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO	9
2.1 RESUMO BIBLIOGRÁFICO	9
2.2 PLANO DE NEGÓCIOS	12
2.3 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	19
CAPÍTULO 3 – CONTEXTO SETORIAL	33
3.1 O SETOR OVINO NO MUNDO	33
3.2 O SETOR OVINO NA UNIÃO EUROPEIA	36
3.3 O SETOR OVINO EM PORTUGAL.....	37
CAPÍTULO 4 – PLANO DE NEGÓCIOS MONSALUZ	45
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	45
4.2 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO PROMOTOR	47
4.3 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	50
4.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO	52
4.4.1 <i>Apresentação da ideia</i>	53
4.4.2 <i>Os produtos</i>	55
4.4.3 <i>Tecnologia e processo produtivo</i>	57
4.4.4 <i>Plano operacional</i>	64
4.5 PLANO DE INVESTIMENTO E DE FINANCIAMENTO	69
4.5.1 <i>Plano de investimento</i>	69

4.5.2 Plano de financiamento.....	73
4.6 MERCADO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	75
4.6.1 Caracterização do mercado alvo	75
4.6.2 Caracterização da concorrência	76
4.6.3 Estratégia de marketing	78
4.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MODELO DE GESTÃO	82
4.8 PROJEÇÕES ECONÓMICAS E FINANCEIRAS	84
4.8.1 Pressupostos gerais	84
4.8.2 Projeções do volume de negócios.....	85
4.8.3 Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	86
4.8.4 Fornecimento e serviços externos	87
4.8.5 Gastos com pessoal	88
4.8.6 Fundo de maneo necessário	89
4.8.7 Origens e aplicações de fundos	90
4.8.8 Amortizações do exercício.....	91
4.8.9 Demonstração de resultados previsionais.....	91
4.8.10 Cash flows operacionais	92
4.8.11 Balanço previsional	93
4.8.12 Indicadores económicos e financeiros	94
4.8.13 Critérios de avaliação	98
4.8.14 Análise de sensibilidade.....	100
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
5.1 CONCLUSÕES	101
5.2 LIMITAÇÕES.....	104
5.3 RECOMENDAÇÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS.....	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXOS	109
ANEXO 1 – IES MONSALUZ, SOCIEDADE AGRÍCOLA LDA. (2011)	110
ANEXO 2 – IES MONSALUZ, SOCIEDADE AGRÍCOLA LDA. (2012)	113

Lista de Tabelas

TABELA 1 – TOTAL MUNDIAL DE OVINOS	34
TABELA 2 – PRODUÇÃO MUNDIAL CARNE DE OVINO.....	35
TABELA 3 – PRODUÇÃO MUNDIAL LEITE DE OVINO.....	35
TABELA 4 – PRODUÇÃO MUNDIAL QUEIJO DE OVELHA	36
TABELA 5 – CENSO OVINO 2012 DA UE 27	37
TABELA 6 – EFETIVO OVINO EM PORTUGAL.....	38
TABELA 7 – EXPLORAÇÕES AGRÍCOLAS COM OVINOS	39
TABELA 8 – EXPLORAÇÕES OVINOS POR CLASSE DIMENSÃO ALENTEJO	39
TABELA 9 – DIMENSÃO MÉDIA DO EFETIVO	40
TABELA 10 – EFETIVO OVINO POR DIMENSÃO DA EXPLORAÇÃO	41
TABELA 11 – EFETIVO OVINO POR DIMENSÃO NO ALENTEJO.....	41
TABELA 12 – PRODUÇÃO E CONSUMO CARNE DE OVINO	42
TABELA 13 – PRODUÇÃO LEITE E CONSUMO QUEIJO DE OVELHA	42
TABELA 14 – PREVISÃO DE VENDAS EM VOLUME A 5 ANOS	56
TABELA 15 – PLANEAMENTO REPRODUTIVO	59
TABELA 16 – GRUPOS DE ANIMAIS (CABEÇAS)	66
TABELA 17 – ATIVOS INTANGÍVEIS	69
TABELA 18 – ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	70
TABELA 19 – NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO.....	73
TABELA 20 – FONTES DE FINANCIAMENTO	74
TABELA 21 – OPERAÇÕES DE FINANCIAMENTO	75
TABELA 22 – PRESSUPOSTOS GERAIS	85
TABELA 23 – VOLUME DE NEGÓCIOS	86
TABELA 24 – CMVMC POR CENTRO DE CUSTO	86
TABELA 25 – CMVMC.....	87
TABELA 26 – FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS	88
TABELA 27 – GASTOS COM PESSOAL.....	89
TABELA 28 – FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO	89
TABELA 29 – ORIGENS E APLICAÇÕES DE FUNDOS.....	90
TABELA 30 – AMORTIZAÇÕES DO EXERCÍCIO	91
TABELA 31 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS	92
TABELA 32 – CASH FLOWS OPERACIONAIS	93
TABELA 33 – BALANÇO PREVISIONAL	94
TABELA 34 – INDICADORES ECONÓMICOS.....	95
TABELA 35 – INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS.....	96
TABELA 36 – INDICADORES FINANCEIROS	96

TABELA 37 – INDICADORES DE LIQUIDEZ.....	97
TABELA 38 – INDICADORES DE RISCO DO NEGÓCIO	97
TABELA 39 – CÁLCULO DO WACC.....	98
TABELA 40 – AVALIAÇÃO DO PROJETO	99
TABELA 41 – ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	100

Lista de Figuras

FIGURA 1 – PLANEAMENTO: ANÁLISE, COMUNICAÇÃO, SÍNTESE, AÇÃO	15
FIGURA 2 – CONCEPTUALIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO	16
FIGURA 3 – EVOLUÇÃO DAS COTAÇÕES DO PREÇO DE BORREGO	44
FIGURA 4 – CURVA DE LACTAÇÃO OVELHA ASSAF	61

Lista de Abreviaturas

ALE – ALENTEJO

ALG – ALGARVE

BI – BEIRA INTERIOR

BL – BEIRA LITORAL

CF – CASH-FLOW

CMVMC – CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS

DOP – DENOMINAÇÃO DE ORIGEM PROTEGIDA

EBIT – EARNINGS BEFORE INTEREST AND TAXES

EBITDA – EARNINGS BEFORE INTEREST TAXES DEPRECIATION AND AMORTIZATION

EDM – ENTRE DOURO E MINHO

FAO – FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION

FMN – FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO

FSE – FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS

GAO – GRAU DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL

GPP – GABINETE DE PLANEAMENTO E POLÍTICAS

IAPMEI – INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E AO INVESTIMENTO

IES – INFORMAÇÃO EMPRESARIAL SIMPLIFICADA

IRC – IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DAS PESSOAS COLETIVAS

IRS – IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DAS PESSOAS SINGULARES

IVA – IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO

KPI – KEY PERFORMANCE INDICATOR

MAM – MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO MAR

MPB – MODO DE PRODUÇÃO BIOLÓGICO

PAC – POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM

PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO

PR – PRAZO DE RECUPERAÇÃO

PRODER – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO RURAL

RAI – RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS

RFID – RADIO FREQUENCY IDENTIFICATION

RO – REGIÃO OESTE

ROE – RETURN ON EQUITY

ROI – RETURN ON INVESTMENT

SAU – SUPERFÍCIE AGRÍCOLA UTILIZADA

SIMA – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MERCADOS AGRÍCOLAS

SS – SEGURANÇA SOCIAL

SWOT – STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS

TIR – TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE

TM – TRÁS-OS-MONTES

UE – UNIÃO EUROPEIA

VAL – VALOR ATUAL LÍQUIDO

VN – VOLUME DE NEGÓCIOS

WACC – WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Enquadramento Geral

De acordo com o relatório da Food and Agriculture Organization (FAO) sobre o estado mundial da agricultura e alimentação em 2012 *“agricultural investment is essential to promoting agricultural growth, reducing poverty and hunger, and promoting environmental sustainability”* (FAO, 2012). Segundo a mesma fonte será necessário um crescimento da produção animal e vegetal de 70% para fazer face às necessidades alimentares resultantes do aumento da população mundial até 2050.

Um dos grandes desafios da agricultura mundial para as próximas décadas será o de conciliar este necessário aumento da produção agrícola com práticas de sustentabilidade ambiental e segurança alimentar. A reforma da Política Agrícola Comum (PAC) da União Europeia (UE) pós 2013, tem como principais objetivos a adaptação dos agricultores europeus à evolução das necessidades do mercado e garantir um abastecimento alimentar sustentável. A otimização da gestão dos fundos disponíveis visa aumentar a competitividade dos agricultores europeus e garantir aos consumidores a qualidade dos alimentos a preços justos.

Em resumo, pretende-se definir uma política agrícola comum que conduza a sistemas produtivos mais eficazes na utilização dos recursos disponíveis quer na perspectiva económica financeira e social, quer na vertente da qualidade e segurança alimentar, no meio ambiente e no bem estar animal.

A crise económica internacional e o programa de assistência económica e financeira, que Portugal foi obrigado a solicitar em 2011, são parte de um cenário macroeconómico complexo, em que a agricultura portuguesa enfrentará muitos desafios mas onde também surgirão oportunidades. A

agricultura nacional tem sido referida como uma das apostas para um desenvolvimento económico sustentado e como um sector que pode aportar valor e crescimento económico para Portugal.

O espírito empreendedor, a inovação, as exportações, a aposta pelo desenvolvimento de bens transacionáveis e a reforma da política agrícola comum pós 2013 são alguns dos factores que podem contribuir para um maior desenvolvimento e modernização da agricultura portuguesa e consequente aumento da produtividade agrícola nacional.

Para Sarkar (2010), a promoção de um espírito empreendedor e de inovação é uma necessidade primordial para Portugal e uma solução para melhorar as taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que permitam um crescimento económico mais rápido e uma desejável convergência com a média dos países da União Europeia (UE).

Segundo Chaves (2009), o agronegócio está inserido num ambiente global competitivo, dinâmico e de constantes mudanças que exigem ao empreendedor agrícola investimentos em novos processos e tecnologias para conseguir ganhos contínuos de eficiência, redução de custos e aumentos de produtividade, para manter o seu negócio competitivo. O empreendedor agrícola para implementar uma nova ideia de negócio, necessita de analisar uma grande quantidade de informação que deve ser estruturada para otimizar a tomada de decisão sobre o investimento a realizar.

Para Cebola (2011, p.151) *“O plano de negócios é um documento onde o empreendedor sistematiza as ideias que pretende desenvolver, e as opções estratégicas que tomou com base nos estudos realizados, procurando evidenciar as características diferenciadoras e a viabilidade do projeto”*. Como suporte de apresentação da ideia, o plano de negócios deve ser realizado com uma estrutura específica, com interligação e complementaridade entre os seus diferentes componentes, que permita ao empreendedor validar a ideia e sintetizar num documento toda a informação.

As empresas de sucesso sabem como adaptar-se às constantes mudanças e oportunidades que lhes oferece o mercado, utilizando os recursos disponíveis de forma eficiente para melhorar a produtividade da empresa. Segundo Dornelas (2003), o plano de negócios permite ao empreendedor ser mais eficaz no processo de decisão, monitorar o negócio e tomar ações corretivas quando necessário.

As teorias de suporte às decisões de investimento associadas à implementação de um novo negócio, segundo Duarte & Esperança (2012), recorrem a modelos teóricos com especial relevo à função financeira e à função marketing. No entanto, é o modelo integrado, com todas as outras funções empresariais, que o empreendedor deve conhecer e analisar com profundidade, em particular, a capacidade de as interligar de forma sistemática.

Este modelo integrado é o plano de negócios, uma ferramenta fundamental para o empreendedor, uma vez que sistematiza toda a informação necessária para a sua ideia de negócio, permitindo uma análise detalhada do mercado e da viabilidade económica, financeira e operacional do novo projeto.

Em síntese, o plano de negócios, pode ser considerado, como um instrumento essencial de apoio à tomada de decisão do empreendedor. Deve ser construído de acordo com um modelo de estrutura específico e representar de uma forma clara e simples os objetivos e a estratégia da empresa. O plano de negócios é um documento primordial para a estruturação do novo projeto empresarial e um valioso documento para se obterem meios de financiamento de investidores, bancos e instituições públicas.

O problema em estudo do presente trabalho de projeto pretende demonstrar a utilidade da elaboração de um plano de negócios como ferramenta de gestão, resultante de uma metodologia de planeamento, que apoia o empreendedor agrícola, na tomada de decisão de avançar ou não com a nova ideia de

negócio e em caso afirmativo, de aumentar a probabilidade de sucesso nos primeiros anos de implementação.

1.2 Formulação do Problema

Seis irmãos, herdeiros de uma exploração agrícola, com apego à forma e à exploração que viram criar, procuram uma solução para o património que herdaram e que consideram que a sua divisão inviabiliza a sustentação socioeconómica dessa exploração. Alguns continuam profissionalmente ligados à mesma, outros seguiram diferentes caminhos profissionais e com o capital humano adquirido nas suas especializações tentam "imprimir" uma orientação para a exploração mais profissionalizada com acréscimo de rentabilidade que se substancie em dividendos de que todos possam beneficiar não só familiar como materialmente.

O presente trabalho de projeto realiza-se no âmbito do mestrado de Economia e Gestão Aplicadas da Universidade de Évora, com especialidade em agro-negócio, apresentando como tema principal a elaboração de um plano de negócios para a reconversão, em ovinos de aptidão leiteira, de uma exploração agrícola, que se dedica no presente, à produção de ovinos de carne, certificada em modo de produção biológico.

O consumo de queijo de ovelha e de carne de borrego em Portugal estão em fase de maturidade, sendo o País deficitário em ambos produtos. Nos últimos anos assistimos ao desaparecimento de pequenos e médios produtores de ovinos por diferentes razões, sendo as principais, a idade avançada dos agricultores com uma formação académica deficiente, a pequena dimensão da exploração agrícola, a reduzida rentabilidade, as novas exigências sanitárias, a diminuição dos apoios à produção e o reduzido interesse dos jovens agricultores por este sector da atividade agrícola.

A redução da oferta de leite de ovelha pelos produtores atuais, o aumento da procura industrial por fabricantes de queijo de ovelha de maior dimensão e a estabilidade no consumo de queijo, oferecem uma boa oportunidade de mercado para este agronegócio. A estabilidade do preço de leite de ovelha pago ao produtor, superior a 1€/litro, nos últimos anos, é um sinal positivo da maturidade deste mercado.

A ideia a implementar aposta por uma gestão integrada dos diferentes factores de produção que influenciam a produtividade de ovinos de leite nomeadamente a seleção de raça, o esquema reprodutivo, a melhoria genética, a nutrição, a profilaxia sanitária, as instalações e a mão-de-obra especializada. O controlo destas variáveis será realizado por um sistema inovador de zootecnia de precisão, com o objetivo de alcançar os índices técnicos de produtividade definidos, com um custo médio inferior e consequentes ganhos em produtividade.

1.3 Objetivos do Trabalho

O presente trabalho de projeto tem como objetivo principal a elaboração de um plano de negócios, que permita estruturar e avaliar, a viabilidade económica e financeira, da reconversão de uma exploração agrícola atual de produção de ovinos de carne, para a defesa de uma nova ideia de negócio, em produção de ovinos de aptidão leiteira.

A ser implementada em alternativa à situação atual, permitirá valorizar os recursos fundiários, contribuir para a sustentação da sociedade agrícola em termos empresariais e promover a valorização da retribuição para a terra.

Para alcançar este objetivo propõem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Elaboração de um Plano de Negócio concebido para valorizar os diversos tipos de recursos e focado nos objetivos de intensificação e especialização da atividade agrícola.
2. Identificar e implementar as melhores práticas de negócio, de outras explorações agrícolas especializadas em ovinos de aptidão leiteira.
3. Verificar a sustentabilidade do projeto e do sistema de produção, em termos de competitividade, face a variações dos custos de produção e dos preços do leite de ovelha e da carne de borrego.

1.4 Motivações Pessoais

Os promotores do negócio têm uma forte relação com a propriedade e uma paixão pela agricultura. Procuram com este investimento, através de uma dedicação exclusiva, um futuro para a herdade, que seja economicamente viável e menos dependente de apoios à exploração, respeitando o meio ambiente e o bem-estar animal.

O autor do presente trabalho de projeto tem uma larga experiência internacional como gestor de empresas multinacionais de produtos de grande consumo, tendo desempenhado cargos de direção geral em diferentes países como Portugal, Espanha, Marrocos, Brasil e México.

Com a intenção de preparar o regresso a Portugal e com interesse desde jovem na agricultura, em particular no Alentejo, decide em 2010 realizar um mestrado em Economia e Gestão Aplicadas, com área de especialização em Agronegócio, na Universidade de Évora. O principal objetivo do mestrado foi a preparação de um projeto pessoal na agricultura, que viabilizasse um regresso a Portugal e que se pode resumir neste trabalho de projeto.

A ligação com a Universidade de Évora permitiu o estabelecimento de uma rede de contactos com o mundo académico, numa Universidade com raízes

profundas com o meio rural e com empresários agrícolas, fundamental para o desenvolvimento deste projeto. A aplicação prática, da maioria das unidades curriculares leccionadas no referido mestrado, contribuem assim decididamente para a execução deste trabalho de projeto, em particular as unidades curriculares de planeamento e gestão do agronegócio.

O presente trabalho de projeto surge como necessidade da obtenção de uma solução para um problema organizacional concreto, no âmbito da atividade profissional do autor. O desenvolvimento deste trabalho de projeto integra o conhecimento e as competências adquiridas pelo autor ao longo do curso de mestrado em Economia e Gestão Aplicadas e que se resume na elaboração de um plano de negócios, para defesa de uma ideia de negócio e da intenção de investimento.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de projeto é composto por cinco capítulos.

O Capítulo 1 aborda o enquadramento geral do tema com a situação atual e os desafios da agricultura em Portugal com a reforma da PAC pós 2013 e a importância que a inovação e o empreendedorismo desempenham no crescimento económico. É abordada a importância do plano de negócios como ferramenta de gestão na estruturação e apresentação de novas ideias de negócio do empreendedor agrícola. Neste capítulo é também apresentada a formulação do problema em estudo, os objetivos do trabalho e as motivações pessoais do autor deste presente trabalho de projeto.

O **Capítulo 2** é dedicado ao enquadramento teórico e metodológico. É apresentado um resumo bibliográfico da literatura com especial incidência em

empreendedorismo, inovação e plano de negócios. É apresentada a metodologia do projeto, abordando a estrutura do plano de negócios e descrevendo em detalhe as suas diferentes componentes. Apresenta a metodologia de avaliação dos projetos de investimento com as projeções económicas e financeiras, indicadores económicos, financeiros, de liquidez, de risco do negócio e análise de sensibilidade.

No **Capítulo 3** é apresentada uma análise sobre o contexto setorial do mercado de ovinos a nível mundial, europeu, nacional e com mais detalhe da região Alentejo. São apresentados dados sobre a produção de carne ovina, leite de ovelha, consumos de carne e queijo de ovelha e evolução de preços.

O **capítulo 4** é reservado à apresentação do plano de negócios, com um processo de estrutura sequencial que inclui toda a informação do projeto. O sumário executivo, a apresentação e caracterização do promotor e a definição da estratégia. Na caracterização do projeto é realizada uma apresentação mais detalhada sobre a ideia de negócio, os produtos, a tecnologia e processo produtivo e o plano operacional. É apresentado o plano de investimento e de financiamento do projeto. Na parte referente ao mercado e estratégia de marketing é dado destaque ao mercado alvo, concorrência, *marketing-mix* e estratégia de comercialização. Seguidamente é apresentado o modelo organizacional e o modelo de gestão. Finalmente são apresentados e analisadas as projeções económicas e financeiras bem como os critérios de avaliação do projeto de investimento incluindo uma análise de sensibilidade.

No **capítulo 5** são apresentadas as considerações finais do presente trabalho de projeto, identificando as principais conclusões, as limitações, as recomendações e desenvolvimento futuros.

Capítulo 2 – Enquadramento Teórico e Metodológico

Este capítulo, através de uma breve revisão da bibliografia, pretende enquadrar do ponto de vista teórico e metodológico, o principal elemento do presente trabalho de projeto, o plano de negócios, associando-o a conceitos chave do sucesso de um novo negócio, como a inovação e o empreendedorismo. Faz-se referência aos principais modelos de planos de negócios encontrados na bibliografia e apresenta-se uma estrutura de um plano de negócios.

2.1 Resumo Bibliográfico

Na atual situação económica e social é fundamental a criação de novas empresas de sucesso. Para promover o empreendedorismo, temos de perceber a inovação e usá-la como uma ferramenta do empreendedor. Empreendedorismo e inovação são irmãos de armas, a chave para o crescimento sustentado do país (Sarkar, 2010).

Schumpeter (1934) define o empreendedor como o indivíduo que revoluciona o processo “criativo-destrutivo” do capitalismo pelo desenvolvimento de uma nova tecnologia ou de melhoramentos de uma tecnologia anterior. Na vanguarda do pensamento económico do século XX, Schumpeter reconhece a importância da inovação (a mudança) e que esses indivíduos são os verdadeiros agentes de mudança na economia.

Schumpeter (1934) foi o primeiro economista que associou o conceito de empreendedorismo com o processo de inovação tecnológica e de criatividade, como bem ilustra a sua definição para empreendedor, “*aquele que destrói a ordem económica existente pela introdução de novos serviços e/ou produtos, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais*”. São estes os vectores principais da teoria da destruição

criadora Schumpeteriana, segundo a qual, uma inovação num determinado mercado pode conduzir à “destruição” de negócios existentes.

Referido frequentemente como um dos principais impulsionadores da gestão moderna, Drucker (1985) descreve o empreendedor, como aquele que sempre procura a mudança e aproveita as oportunidades para criar a mudança. Refere que o empreendedor deve usar a inovação como uma ferramenta específica ao afirmar:

“Innovation is the specific tool of entrepreneurs, the means by which they exploit change as an opportunity for a different business or a different service. It is capable of being presented as a discipline, capable of being learned, capable of being practiced. Entrepreneurs need to search purposefully for the sources of innovation, the changes and their symptoms that indicate opportunities for successful innovation. And they need to know and to apply the principles of successful innovations”.
(Drucker, 1985, p.17)

Drucker, tal como Schumpeter, associa o empreendedorismo à inovação e à capacidade do empreendedor de aproveitar continuamente as oportunidades e transformá-las em ideias de negócio, criando valor. Para Sarkar (2010, p.32) *“empreendedorismo é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”.*

Segundo Hisrich et al. (2005), o empreendedorismo é o processo de criar algo novo, com valor acrescido, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência económica e social. Para Hisrich et al. (2005), a maioria das oportunidades de negócio não aparece de repente, mas resulta da atenção do empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos que identifiquem as oportunidades em potencial.

O empreendedorismo é uma estratégia chave para o sucesso de uma empresa e que envolve a capacidade de mudar e inovar rapidamente. A empresa, mesmo que tenha o foco num negócio principal, deve desenvolver a capacidade de buscar novos nichos e ampliar horizontes. Isso é que se pode entender por empreendedorismo (Gonçalves, 1997).

Segundo Newman & Wills (1994), o empreendedor é aquele que organiza e gere um negócio, assumindo riscos com o objetivo de gerar resultados positivos. Ricketts & Rawlins (2001) referem que os empreendedores têm geralmente características comuns para gerir com sucesso um agronegócio. Para conseguir atingir os objetivos propostos num projeto de agronegócio é necessário que os promotores da ideia tenham algumas destas características comuns aos empreendedores de sucesso.

De acordo com Newman & Wills (1994), os empreendedores têm em comum algumas características pessoais que não estão presentes noutros indivíduos. Estas características não são essenciais para o sucesso, mas indicam a personalidade ou a natureza dos indivíduos que têm maior probabilidade de terem êxito como empreendedores.

Os empreendedores de sucesso são independentes e decidem por eles próprios. Têm coragem para assumir riscos e são criativos na resolução de problemas. Acreditam neles próprios e são persistentes nos momentos difíceis. Assumem a responsabilidade das suas próprias ações quando há problemas.

Os empreendedores de sucesso são orientados para resultados, têm boa capacidade de organização, desenvolvem e executam planos para conseguir atingir as suas metas. Estão abertos a novas ideias e novos conceitos e sabem pedir conselhos. Os empreendedores de sucesso são líderes com boa capacidade de relacionamento que inspiram os outros a seguir a sua direção.

2.2 Plano de Negócios

Para a elaboração de um plano de negócios como documento indispensável, para o sucesso na implementação de uma nova ideia, é importante aprofundar o conhecimento deste tema, numa abordagem de vários autores sobre o conceito do plano de negócios.

São seis as razões mais comuns para que um negócio fracasse: vendas insuficientes, má gestão, disponibilidades de capital inadequadas, “timing” errado no ciclo económico, contas a receber e concorrência mais eficiente. Não se deve subestimar a importância de planejar antecipadamente o arranque de um novo negócio. Isto começa com um plano de negócios preciso. (Newman & Wills, 1994, p. 91)

Um Plano de Negócio é único para cada projeto. Escrever um plano de negócio ajuda o empreendedor a analisar com maior profundidade o sector do agronegócio que vai iniciar. O empreendedor é mais realista, objetivo e tem um melhor detalhe da sua ideia inicial. Para Ricketts & Rawlins (2001, p.89) “*A business plan is a written description of a new business venture that describes all aspects of the proposed agribusiness. It helps you focus on exactly what you want to do, how you will do it, and what you expect to accomplish.*”

O plano de negócio não garante o sucesso na implementação da ideia inicial, mas é um instrumento necessário para ajudar o empreendedor agrícola no processo de decisão. Shimizu (2001) diz que a solução de qualquer problema de decisão pode seguir algumas etapas: percepção da necessidade de decisão ou oportunidade, formulação das alternativas, avaliação das alternativas em termos de contribuição e escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução.

Para além de instrumento de apoio à tomada de decisão na implementação ou não do projeto empresarial, o plano de negócio é igualmente um instrumento para preparar a fase de arranque do projeto e de antecipar as dificuldades que

poderão surgir nos primeiros tempos de atividade, permitindo ao empreendedor preparar-se para esses desafios.

De acordo com Ricketts & Rawlins (2001, p.91) *“People do not plan to fail - they simply fail to plan. Prior planning prevents poor performance. Setting goals is a necessity for your agribusiness...() You must have definitive, precisely written, clearly set goals if you are going to realize the full potential of your agribusiness”*. O plano de negócio é um caminho a percorrer, que não assegura a chegada ao destino, mas contribui para que tal possa acontecer com sucesso. É por isso aconselhável proceder à elaboração do plano de negócio para diminuição do risco inerente à execução do projeto a empreender.

As escolhas estratégicas feitas para o desenvolvimento do negócio devem ser apresentadas e justificadas de tal modo que a quem for presente o plano de negócio fique, simultaneamente, com uma ideia clara das características do projeto e convencidas que o empresário partiu para a criação da sua empresa tendo em consideração todos os aspectos conceptuais e organizacionais, que no seu entender, podem conduzir a uma condição de sucesso empresarial.

Segundo Newman & Wills (1994, pp. 92-93), os componentes de um plano de negócio para o arranque de um projeto empresarial devem incluir o tempo, custos, retorno do investimento e o capital necessário para ter sucesso. Descreve também dez passos para o desenvolvimento do plano:

1. *An idea – What is to be developed or done*
2. *Competition – Is anyone else doing it? Can it be done better or cheaper?*
3. *Market – Who will buy the product or service?*
4. *Resources – What resources are needed to operate the business?*
5. *Regulations – What regulations will affect this business?*
6. *Marketing plan – Advertising? Seasonal or constant sales?*
7. *Location – Where will the business be located?*
8. *Employees – Additional employees? Qualifications? Costs and Benefits?*
9. *Management – Who will manage the business?*
10. *Financial plan – P&L statement, balance sheet, cash flow statement*

Para o empreendedor o objetivo fundamental do plano de negócio é reduzir o risco, que será inversamente proporcional à qualidade e quantidade da informação analisada. É por isso imprescindível ao empreendedor a elaboração de uma análise de sensibilidade às principais variáveis e parâmetros do projeto. Uma vez analisadas as variáveis críticas, as consequências para o projeto de uma alteração de determinada variável, serão quantificadas e do conhecimento do empreendedor, permitindo avaliar o grau de risco que o projeto apresenta.

O plano de negócio dá ao empreendedor um suporte de apoio fundamental no processo de decisão de avançar ou não com o projeto e prepara o empreendedor para as dificuldades que podem surgir no início da nova atividade. O plano de negócios deve ser estruturado de uma forma clara, simples, eficaz e traduzir a estratégia que queremos implementar. Ao transmitir o potencial da nova empresa, o plano de negócios contribui para facilitar acesso a um possível financiamento de capital.

Em síntese, o Plano de Negócio é um documento que resulta de uma metodologia de planeamento desde a definição da ideia inicial aos objetivos da empresa e traça o percurso que a empresa deve seguir. Segundo Duarte & Esperança (2012), o Plano de Negócio é um documento essencial para ajudar empresários e as organizações a conduzirem os seus negócios.

No mercado de empreendedorismo agrícola, competitivo e em constante mudança, um planeamento estratégico rigoroso, desde o início do projeto de instalação, é um factor importante para assegurar o sucesso do futuro agronegócio.

Figura 1 – Planeamento: análise, comunicação, síntese, ação

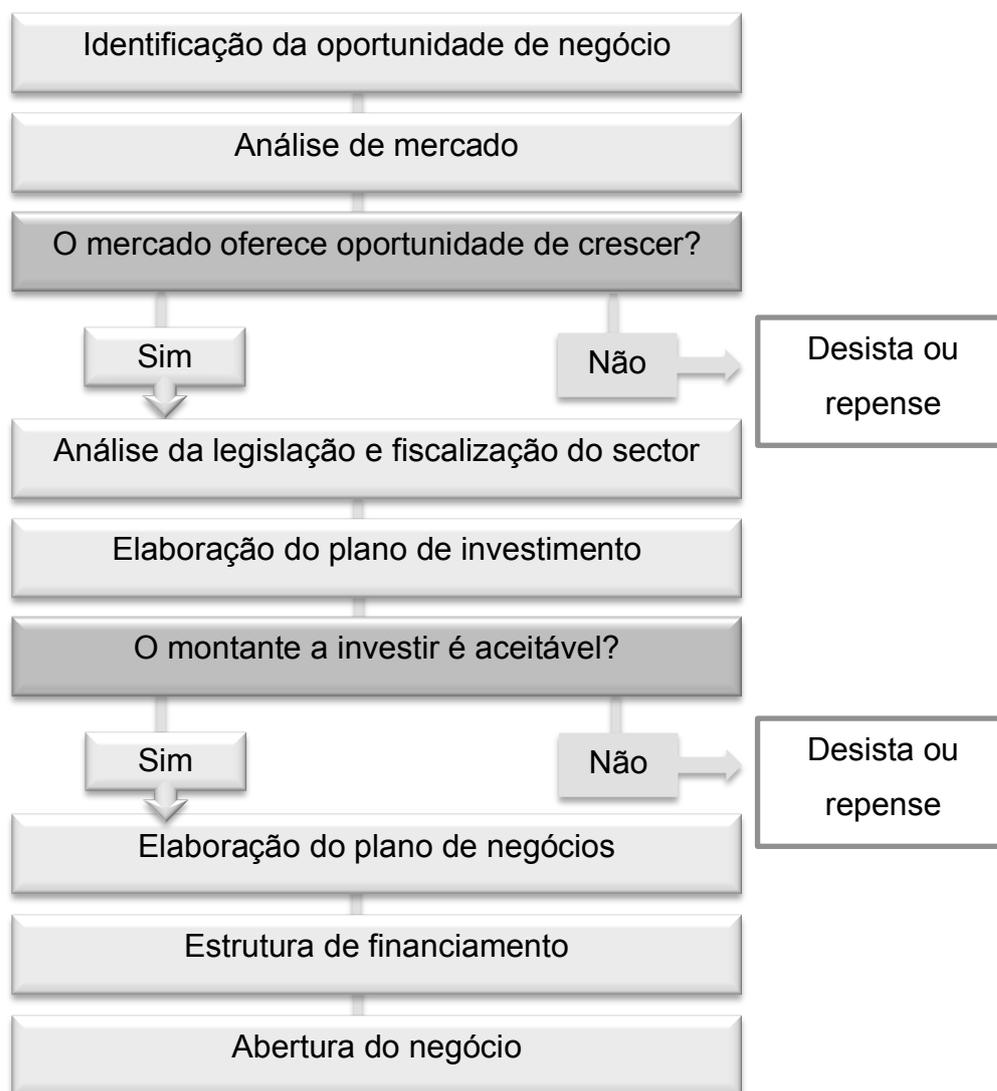


Fonte: Adaptado de Hisrich et al. (2005)

Para Hisrich et al. (2005), o plano de negócios é um documento realizado pelo empreendedor que engloba todos os elementos relevantes (externos e internos) para montar um negocio de raiz. O planeamento é um exercício importante para o empreendedor, deve incluir uma análise com a recolha e processamento da informação, uma boa comunicação para obter o apoio dos *stakeholders*, capacidade de síntese na criação de uma estratégia original e diferenciada e por fim, um plano de ação com a definição do projeto e dos objetivos (figura 1).

O planeamento apoia o empreendedor na redução da incerteza, no processo de tomada de decisão e aumenta a probabilidade de sucesso para alcançar as metas e os objetivos delineados para a empresa. A figura 2 mostra o enquadramento conceptual do empreendedorismo nas suas diferentes fases e quais os passos a seguir até à implementação do negócio.

Figura 2 – Conceptualização do empreendedorismo



Fonte: Adaptado de Duarte & Esperança (2012, p. 61)

Para que uma empresa tenha sucesso, não basta ter um bom produto ou serviço, segundo Duarte & Esperança (2012) é preciso ter um negócio. É nesta fase que a elaboração do plano de negócios documenta de forma realista a transformação de ideias num negócio exequível, sustentável e lucrativo.

Na prática das organizações, o desenvolvimento e implementação de negócios leva normalmente ao planeamento e execução de planos de negócio, como uma ferramenta que concilia a estratégia com a realidade empresarial

Freedman (2003). Associando o planeamento com a organização e a gestão das empresas, o plano de negócio é o primeiro veículo de contacto entre o potencial empresário e os seus interlocutores, nomeadamente os seus financiadores.

Embora com significados e elementos comuns, é possível encontrar na literatura, em função das diferentes visões sobre as empresas e da distinta utilização do plano de negócio, diferentes significados do conceito “Plano de Negócios”:

- *“A business plan is a document designed to map out the course of a company over a specific period of time”* (Siegel et al, 1993).
- *“A Business Plan is the written document that details the proposed venture”*. (Fry & Stoner, 1985).
- *“The business Plan is the entrepreneur’s road map for a successful enterprise”* (Kuratko & Cirtin, 1990).
- *“A Business Plan is a tool for analysis (...), a tool for synthesis (...), a tool for communication (...) and a call to action.”* (Wickham, 1998).
- *“A Business Plan is a document that conveys the exciting prospects and growth potential of your company”*, (Deloitte & Touche, 2000).
- *“A Business Plan is a plan that contains the details of how a new venture will be carried out”* (Harrison, 2003).
- *“A Business Plan is a selling document that conveys the excitement and promise of a business to any potential backers or stakeholders.”* (Bygrave, 1997)
- *“A Business Plan is a selling document that convincingly demonstrates the ability of your business to sell enough of its product or service to make a satisfactory profit and be attractive to potential backers”* (Bygrave, 1997).
- *“A Business Plan is a formal document containing a mission statement, description of the firm’s goods or services, a market analysis, financial projections, and a description of management strategies for attaining goals.”* (Stoner et al, 1995).

Sintetizando, os distintos autores (Bygrave, 1997; Deloitte e Touche, 2000; Fry et al, 1985; Harrison, 2003; Kuratko e Cirtin, 1990; Siegel et al, 1993; Stoner et al, 1995; Wickham, 1998), pode dizer-se que um Plano de Negócio é um documento concebido para traçar o percurso de uma empresa durante um período específico de tempo, um documento escrito que pormenoriza o negócio proposto, um mapa de um empreendedor para o sucesso da empresa, uma ferramenta de análise, síntese, comunicação e apelo à ação, um documento que transmite as características aliciantes e o potencial de crescimento da empresa, um plano que contém pormenores acerca da forma como o negócio é desenvolvido, um documento de promoção da empresa que transmite o entusiasmo e a promessa de um negócio a quaisquer potenciais investidores ou participantes, um documento de promoção da empresa que demonstra de forma convincente a capacidade do negócio vender o suficiente para realizar um lucro satisfatório e mostrar-se atrativo a potenciais investidores ou, ainda, um documento formal que contém uma declaração quanto à missão, a descrição dos produtos ou serviços da empresa, uma análise de mercado, projeções financeiras, e uma descrição das estratégias de gestão para atingir os objetivos.

Segundo o IAPMEI, um plano de negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios. Deve incluir um sumário executivo, os objetivos estratégicos, a identificação dos fatores chave de sucesso, análise de mercado e análises financeiras que sustentem a ideia que se pretende desenvolver.

De acordo com Cebola (2011, p.17) sobre o plano de negócios, *“Este documento apresenta a estratégia definida, enquadra o plano de ação que a empresa pretende desenvolver e sistematiza a informação que permite a demonstração da existência de condições de viabilidade do projeto.”*

Não existe um modelo específico para a elaboração de um plano de negócios. O autor, no âmbito de uma abordagem técnico-científica, optou pelo modelo de

estrutura do plano de negócio de António Cebola descrito no livro “Projetos de Investimento de PME Elaboração e Análise” Cebola (2011, pp. 151-173).

A justificação desta escolha está relacionada com a adaptabilidade do modelo às características do projeto em análise. Para o capítulo de projeções económicas e financeiras será utilizado um modelo em formato *excel* do IAPMEI, disponível na internet, com algumas melhorias introduzidas pelos professores do ISCTE, Carlos Duarte e José Paulo Esperança. Este modelo será adaptado pelo autor deste presente trabalho de projeto pela sua simplicidade e eficácia.

2.3 Estrutura do Plano de Negócios

O modelo indicativo na metodologia de construção de um plano de negócios de Cebola (2011, pp. 156-171) segue a seguinte estrutura:

Capa

Sumário executivo

1. Apresentação e caracterização do promotor
 2. Definição da estratégia
 3. Caracterização do projeto
 - 3.1. Apresentação da ideia
 - 3.2. Os produtos ou serviços
 - 3.3. Tecnologia e processo produtivo
 - 3.4. Plano operacional
 4. Plano de investimento e financiamento
 5. Mercado e estratégia de marketing
 6. Estrutura organizacional e modelo de gestão
 7. Projeções económicas e financeiras
- Anexos, sistematizados em lista

Capa

É o primeiro contacto do leitor com o documento, deve ser cuidada, incluir o logótipo e o nome da empresa, a designação do projeto, pessoa de contacto, data, e reserva de confidencialidade.

Sumário Executivo

É um dos pontos mais importantes do plano de negócio e deve ser a última parte a ser escrita, apesar de ser incluída no início do plano. Este resumo não deve ser superior a uma página, ou com menos de 500 palavras segundo o IAPMEI. Deve utilizar uma mensagem persuasiva e uma boa compreensão inicial do negócio, que suscite ao leitor interesse para a leitura do resto do documento.

Os temas e aspetos a incluir no sumário executivo devem abordar os objetivos do plano, o conceito do negócio, a posição da empresa no mercado, a informação financeira, necessidades de financiamento e a sustentabilidade do projeto no tempo.

1. Apresentação e caracterização do promotor

Descreve a história do projeto ou da empresa já existente, da sua estrutura, a que se dedica, a sua localização, quando foi fundada e por quem, quais são os seus ativos, os seus acionistas, quais são os produtos e/ou serviços vendidos, quem são os seus clientes, porque compram, qual é a sua equipa de gestão e como chegou até à situação atual.

2. Definição da estratégia

O mercado é a “arena” onde os planos da empresa serão levados a cabo. Deve ser analisado com detalhe ao nível do seu estado de desenvolvimento, das principais tendências, da sua dimensão, e em particular deve ser realizada

uma análise detalhada dos principais concorrentes, consumidores, clientes, e fornecedores.

Neste capítulo deve ser apresentado um resumo da análise realizada à empresa e ao seu meio envolvente, sistematizando os factores críticos de sucesso do novo projeto. Também deve incluir a missão da empresa no novo projeto, os valores, a visão e os seus objetivos estratégicos.

3. Caracterização do projeto

Este capítulo descreve de uma forma detalhada a toda a informação que será fornecida às partes interessadas. O tipo e detalhe da informação será adaptado em função do tipo de plano apresentado que pode ir de uma “*start up*” para lançamento de uma nova empresa, um plano de expansão para empresas com competências já demonstradas em determinada área de atividade ou mesmo planos de “*turnaround*” para empresas em fase de maturidade que procuram melhorar a sua competitividade. (Cebola, 2011)

3.1 Apresentação da ideia

Consiste na apresentação sumária da nova ideia e do seu posicionamento no mercado e quem são os executivos que lideram o projeto. O objetivo é dar confiança aos eventuais investidores de que o projeto é sustentável financeiramente e que os executivos têm habilitações necessárias para ter sucesso na implementação do projeto.

Na informação apresentada deve ficar claro qual é o produto e o seu posicionamento no mercado, a sua localização, quais os recursos físicos e de produção necessários e a capacidade de gestão do negócio dos promotores.

Se a venda dos produtos ou serviços estiver sujeita a regulamentação que requeira aprovação ou licenciamento prévio, deve ser deixado claro no plano, se essas condições estão ou não garantidas.

3.2. Os produtos ou serviços

Segundo Cebola (2011), esta secção descreve em detalhe os produtos ou serviços que a empresa irá produzir, uma vez que é através destes que os seus rendimentos são gerados.

3.3 Tecnologia e processo produtivo

Um agronegócio deve adaptar-se constantemente às mudanças tecnológicas que vão surgindo. Uma falha nesta adaptação pode colocar a empresa num cenário negativo na competitividade de custos. Um agronegócio de sucesso deve ser dinâmico e procurar constantemente melhorias na eficiência produtiva e adaptar-se às mudanças tecnológicas na indústria, bem como oferecer um produto e/ou serviço consistente com as mudanças das necessidades dos seus clientes (Newman & Wills, 1994).

A descrição do processo produtivo e a tecnologia utilizada são relevantes na avaliação do plano de negócios, e deve ser utilizada para evidenciar uma vantagem competitiva da empresa na sua área de atividade. Devem ser evidenciados os meios tecnológicos necessários para o fabrico dos produtos e os fatores inovadores e distintivos que a empresa vai utilizar.

Segundo Freire (2006), a inovação é fundamental ao desenvolvimento de qualquer organização. Através de novos produtos, serviços e processos é renovada não só a oferta ao mercado, mas também as práticas de gestão internas. O objetivo da inovação é criar uma oferta distintiva, que permita à empresa diferenciar-se da concorrência no mercado.

3.4 Plano operacional

Outra variável a ser descrita neste capítulo é o plano operacional onde são descritas todas as atividades operacionais do dia a dia que a empresa necessita para produzir o produto e/ou serviço que representam a sua razão

de existir. No caso de um agronegócio, que inclua produção agrícola, descreve a localização, o clima, as parcelas do campo, as culturas realizadas, as instalações, a gestão pecuária, o pessoal, os materiais, o inventário e os processos necessários para operar o negócio.

No plano de operações há um interesse particular em otimizar a eficiência produtiva pelo que prescreve como podem ser adoptados métodos de melhoria da produtividade de *input* por unidade de *output*. No plano de operações, a gestão deve estar orientada para uma melhora contínua dos KPI's “*key performance indicators*” e da eficiência *input/output*.

Para Finch (2010), a vantagem competitiva do projeto pode estar na forma como se gere diariamente a empresa e é importante descrever todos os processos operacionais, os elementos de diferenciação sobre a concorrência, o controlo operacional e a experiência da equipa de gestão.

4. Plano de investimento e financiamento

Descreve em detalhe e com fundamentação na escolha realizada, todos os recursos necessários afetos ao projeto, o valor a aplicar e a calendarização dessa aplicação.

O financiamento destes investimentos, as suas condições de pagamento e as garantias oferecidas devem ser descritas detalhadamente neste capítulo, especificando quais os contributos previstos de acionistas, instituições públicas e investidores.

5. Mercado e estratégia de marketing

“Marketing, is so basic that it cannot be considered a separate function ...It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer’s point of view” (Drucker, 1986, p. 48).

Segundo Megido e Xavier (1994), a estratégia de marketing deve apresentar uma informação relevante sobre a situação do mercado, do produto, da concorrência, da distribuição e do macro-ambiente. Seguidamente deve apresentar uma análise SWOT, i.e. uma análise das principais oportunidades e ameaças externas ao negócio e das principais forças e debilidades internas á empresa.

“A análise sistemática da situação externa e interna é uma peça importante do processo de definição de estratégias alternativas de atuação e para a seleção da estratégia mais adequada para o desenvolvimento da empresa e dos seus projetos de investimento”.
(Cebola, 2011, p. 51)

A análise SWOT é uma ferramenta que possibilita o cruzamento entre os recursos internos da empresa SW (pontos fortes e pontos fracos) e as características do ambiente externo em que a empresa atua OT (oportunidades e ameaças). A partir desta análise, a estratégia da empresa pode decorrer da combinação entre os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado ou centrar-se em resolver os pontos fracos de forma a ser mais competitiva e aproveitar as oportunidades do mercado.

São posteriormente definidos os objetivos estratégicos e a estratégia de *marketing-mix* que, segundo Kotler (1997), é um conjunto de ferramentas de marketing qua a empresa utiliza para conseguir atingir os objetivos de marketing nos segmentos definidos, que foram popularizados por McCarthy (1996) como os 4 P's: Produto, Preço, *Place* (Distribuição) e Promoção. Finalmente são definidos os planos de ação, as demonstrações de resultados e os sistemas de controlo.

O conceito de produto é, segundo Kotler (1997), o instrumento mais básico na ferramenta de *marketing-mix*. O produto tangível é o objeto físico ou serviço que é oferecido ao mercado alvo e que possui até cinco diferentes

características: um nível de qualidade, características, estilo, marca e embalagem. No caso particular da Monsaluz, esta variável é a menos relevante pelo facto dos produtos serem matérias primas que são utilizadas pela indústria como um consumo intermédio. A qualidade é importante mas as outras características como estilo, marca e embalagem perdem relevância.

O preço é uma variável crítica do *marketing-mix* e representa o valor que os clientes pagam pelo produto e/ou serviço. No preço também se incluem decisões como descontos e as condições de pagamento. No caso Monsaluz, os preços serão do litro de leite de ovelha e do preço de carne de borrego, para animais de peso vivo inferior a 12 quilos e de peso entre 22 e 28 quilos.

A distribuição é outra variável do *marketing-mix* que inclui as diferentes atividades que a empresa necessita de realizar para colocar o seu produto e/ou serviço disponível para os seus clientes, como canais de venda, surtido de produtos, nível de inventários e transporte.

A última variável é a promoção, que inclui as atividades que a empresa realiza para comunicar e promover o seu produto e/ou serviço ao seu mercado alvo como vendas, publicidade, relações públicas e promoções. Esta variável também tem uma menor importância por se tratar de uma comunicação de marketing industrial, no entanto é fundamental conseguir transmitir aos clientes industriais os elementos de diferenciação que caracterizam o produto da Monsaluz e o seu processo produtivo.

6. Estrutura organizacional e modelo de gestão

Se perguntarmos aos gestores de agro-negócios quais são os seus ativos, encontramos respostas como a terra, o equipamento, a pecuária, o capital, mas raramente é referido o ativo mais importante de qualquer negócio: as pessoas. A gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas dá hoje uma maior importância ao desenvolvimento de uma cultura organizacional

direcionada para a inovação e aprendizagem contínua. Para que isto suceda é importante equacionar os recursos humanos não só do ponto de vista das funções mas também da motivação das pessoas que trabalham numa organização (Sousa et al., 2006).

No caso particular de um agronegócio, a gestão de recursos humanos é frequentemente realizada mais por acidente que por desenho organizacional e depende normalmente do conhecimento e da filosofia da gestão de topo. Gerir pessoas deve, no entanto, ser mais do que controlar e seguir procedimentos e rotinas, deve implicar o envolvimento de todos os membros da organização, na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação como factores de diferenciação (Sousa et al., 2006).

A descrição de funções constitui um sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Independentemente da dimensão da empresa, as funções têm que ser descritas, as pessoas têm que ser contratadas de acordo com a legislação laboral, os salários e regalias têm que ser definidos, os empregados têm de ser treinados e os clientes têm que ser servidos (Downey & Trocke, 1981).

A gestão de pessoal começa com a descrição de funções e do perfil necessário para cada posto de trabalho. Posteriormente, o processo de recrutamento permite a procura e a seleção através de entrevistas dos melhores candidatos. Uma vez recrutados, é importante ter um programa de indução que permita uma boa orientação e formação inicial.

Os gestores devem desenvolver uma estrutura organizacional onde as responsabilidades e autoridade de cada indivíduo estão claramente definidas. A gestão deve dirigir e supervisionar as atividades diárias, motivando os empregados para maximizar a sua produtividade.

7. Projeções económicas e financeiras

Uma vez estruturado o plano de negócios nas suas diversas componentes, as projeções económicas e financeiras deste capítulo vão permitir avaliar a viabilidade do projeto e tomar a decisão de avançar (ou não) com os investimentos necessários.

“As decisões de investimento e de financiamento são muito importantes quer do ponto de vista do desenvolvimento económico de uma sociedade, quer numa óptica puramente empresarial: efetivamente, a maioria das decisões de investimento em capital fixo é marcadamente irreversível e envolve sempre diversos riscos, pois as despesas antecedem a obtenção de receitas futuras eventualmente incertas.”
(Menezes, 2008, p. 248).

Neste capítulo, são descritos os pressupostos gerais da envolvente externa do projeto, que serviram de base às previsões económicas e financeiras da opção escolhida. Segundo Cebola (2011), deverão ser apresentados quadros de síntese das projeções económicas (rendimentos e gastos) e financeiras (receitas e despesas, pagamentos e recebimentos) que resultem do investimento a realizar, da estratégia implementada e da operacionalidade da empresa.

Para além destes quadros previsionais, deve ser apresentada uma síntese da análise de viabilidade económica e financeira do projeto de investimento, que segundo Duarte & Esperança (2012, p. 227), pode ter a seguinte estrutura indicativa:

1. Dados gerais sobre o projeto e a análise
2. O investimento em capital fixo
3. O investimento em fundo de maneo

4. Financiamento do projeto
5. Rendibilidade do projeto
6. Pessoal
7. Atividade e rendimento
8. Gastos
9. Demonstrações de resultados previsionais
10. A estrutura financeira da empresa
11. Tesouraria e liquidez
12. Análise de sensibilidade

O orçamento financeiro, também designado por *cash-flow* (CF) ou fluxo de tesouraria, constitui o resumo de todos os pagamentos e recebimentos ocorridos na empresa num determinado período de tempo. O seu resultado designa-se por *cash-flow*, ou saldo de tesouraria. É um instrumento de planeamento fundamental na previsão das necessidades de financiamento da empresa e na avaliação da sua viabilidade financeira (Marques et al., 2008, p. 95).

A análise da viabilidade económica e financeira de um projeto de investimento consiste na ponderação de todos os factores que envolvem a tomada de decisão. Para análise da rendibilidade do projeto, os principais indicadores de avaliação e decisão de rendibilidade associados ao *cash-flow* são: o Valor Atualizado Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação (PR).

O Valor Atual Líquido (VAL) representa o excedente líquido gerado pelo projeto, sendo calculado pelos somatórios dos *cash-flow* líquidos previstos (CF_t) desde a fase de investimento, até ao final do período em análise (t), atualizados para o momento zero a uma taxa de atualização (i) convenientemente escolhida (Cebola, 2011, p. 216).

$$VAL = \sum_{t=0}^n CF_t (1 + i)^{-t}$$

A utilização deste critério pressupõe que é conhecida a taxa de atualização (i) apropriada, que deve ter em conta o custo de oportunidade de investir num determinado projeto, ou seja, deve corresponder ao custo médio ponderado do capital da empresa, *Weighted Average Cost of Capital (WACC)*, ou à taxa da melhor aplicação alternativa. A utilização do VAL conduz a uma das seguintes situações:

VAL > 0 – O projeto tem interesse. Permite a recuperação e uma adequada remuneração dos capitais próprios a investir, a cobertura de riscos económicos e financeiros e ainda a criação de excedentes monetários.

VAL = 0 – O projeto pode ser interessante mas aconselha-se uma nova análise da taxa de atualização, porque um desvio de 1% pode originar sérias consequências sobre a rentabilidade do projeto.

VAL < 0 – O projeto não tem interesse porque não remunera adequadamente o capital investido.

A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) corresponde à taxa de atualização que, aplicada durante todo o período da análise aos *cash-flows* do projeto, gera um Valor Atual Líquido (VAL) nulo. Um projeto de investimento só deverá ser aceite se a TIR for superior à taxa de juro de referência (taxa de rentabilidade mínima exigida pelo investidor), sendo que um projeto será mais interessante quanto mais elevada for a TIR.

O Prazo de Recuperação (PR) é o período de tempo, expresso em número de anos de exploração de um projeto, necessário para que o investimento realizado seja totalmente recuperado.

Para analisar e preparar a tomada de decisão é indispensável dispor de elementos de informação técnicos, económicos e financeiros, completos e detalhados, que permitam efetuar um diagnóstico da atividade da empresa e da sua evolução temporal. Esta análise inclui indicadores de rentabilidade,

indicadores económicos, indicadores financeiros, indicadores de liquidez e indicadores de risco do negócio.

Com o cálculo dos indicadores da atividade operacional da empresa, procura-se determinar a relação entre os meios libertos pela atividade da empresa e o volume de negócios. Serão apresentados como indicadores económicos ou de funcionamento os seguintes índices:

1. Taxa de crescimento do negócio
2. Eficiência operacional
3. Margem operacional das vendas
4. Rentabilidade Líquida das vendas
5. Peso dos gastos c/ pessoal sobre vendas

Com o cálculo dos indicadores económicos e financeiros procura-se relacionar o benefício obtido com o capital utilizado, através de vários indicadores de rentabilidade e de rotação, serão apresentados:

1. Return on Investment (ROI)
2. Rendibilidade do ativo
3. Rotação do ativo
4. Rotação do imobilizado
5. Return on Equity (ROE)
6. Rotação dos capitais próprios

Os indicadores financeiros ou de endividamento constituem uma forma de obter indicações sobre o grau de intensidade de recurso a capitais alheios no financiamento da empresa, serão apresentados os seguintes indicadores:

1. Autonomia Financeira
2. Solvabilidade total
3. Endividamento total
4. Endividamento M/L prazo

Os indicadores de liquidez indicam a capacidade que a empresa dispõe para cumprir com os seus compromissos financeiros de curto prazo à medida que estes se vão vencendo. Serão apresentados os indicadores de:

1. Liquidez geral
2. Liquidez reduzida

Como indicadores de risco do negócio serão apresentados:

1. Margem bruta
2. Grau de alavancagem operacional
3. Ponto crítico
4. Margem de segurança

“As análises de sensibilidade () conduzem ao estabelecimento de diversos cenários alternativos sobre o comportamento das principais variáveis económicas e financeiras do projeto durante a sua vida útil. As análises de sensibilidade exigem a prévia efetivação de um cuidadoso exame a todos os parâmetros essenciais do projeto (inputs e outputs), com vista à determinação das variáveis críticas ou sensíveis ()” (Menezes, 2008, p. 333-334).

A análise de sensibilidade permite avaliar o efeito que a variação de um dado de entrada (*input*) ou de saída (*output*) pode ocasionar no resultado final do projeto. A análise determina o efeito que as variações de *inputs* e *outputs*, como gastos operacionais críticos e rendimentos, usados para determinar o *cash-flow*, podem alterar o valor atual líquido do projeto ou qualquer outro fator de decisão utilizado.

A análise de risco nos projetos de investimento possibilita a obtenção de uma série de probabilidades associadas aos resultados do *cash-flow*. A análise de sensibilidade fornece informações que auxiliam o empreendedor na tomada de decisão, sobre a eventualidade de variações nos *inputs* e/ou *outputs* mais críticos do projeto de investimento.

Devido ao risco de vários factores inerentes ao presente trabalho de projeto, será apresentado um modelo de análise de sensibilidade para algumas variáveis críticas, como variações nas quantidades produzidas, variações no preço dos produtos (como o litro de leite de ovelha e o quilo de carne de borrego), variações no custo das mercadorias e das matérias consumidas (CMVMC), e variações no custo do capital alheio.

O impacto destas variações será analisado individualmente e em variações múltiplas, nos principais indicadores de avaliação e decisão de rentabilidade, Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e Prazo de Recuperação (PR).

Anexos

Quando aplicável, deverão ser anexados alguns documentos de suporte como as demonstrações económicas e financeiras da empresa nos últimos 3 anos, listagem dos investimentos a realizar, projeções económicas e financeiras detalhadas e quadros de suporte das demonstrações de resultados e balanços previsionais.

Capítulo 3 – Contexto Setorial

Este capítulo apresenta o enquadramento geral do setor ovino a nível mundial, passando pela união europeia e nacional, com destaque para a informação referente ao Alentejo e aos ovinos de leite.

3.1 O Setor Ovino no Mundo

Os ovinos foram domesticados há mais de 10.000 anos na Ásia Central expandindo-se posteriormente à Europa e Norte de África e chegam à Península Ibérica por volta de 5.000 anos A.C. pela costa mediterrânica. A pele e a lã foram utilizadas para vestir, a carne e o leite para alimentação. O interesse zootécnico por esta espécie deriva da sua capacidade de aproveitar terrenos acidentados e de baixa produtividade forrageira. Detentores de uma grande rusticidade são capazes de resistir a grandes amplitudes térmicas, melhor do que outras espécies de maior dimensão. Em regime de exploração extensivo, ajudam a prevenir incêndios, potenciam o desenvolvimento vegetal, e evitam fenómenos de erosão.

Os produtos obtidos são de uma qualidade extraordinária, alcançando preços elevados no mercado, como a carne de borrego, os queijos puros de ovelha, a lã e os curtumes. Nos países em vias de desenvolvimento, o gado ovino é fundamental nas economias de subsistência. Nos países desenvolvidos, tem contribuído para diminuir a desertificação do espaço rural.

O gado ovino no mundo – Segundo os dados oficiais da FAOSTAT (2013) no censo mundial de ovinos, em 2012 existiam cerca de 1.169 milhões de cabeças, um número 13% superior ao registado no censo de 2002 de 1.034

milhões de cabeças. Ocorreram no entanto algumas alterações significativas entre regiões (tabela 1).

Um crescimento significativo de 28% no mercado Asiático liderado pela China Índia, Indonésia e Paquistão. A China detém 36% do efetivo ovino nesta região e representa o País com o maior efetivo ovino mundial com cerca de 187 milhões de cabeças. O mercado Africano cresce 25% no período com particular destaque para os países muçulmanos do norte de África. Estas duas regiões representam 73% do efetivo ovino em 2012.

A América mantém uma penetração baixa para este tipo de gado onde os países mais importantes para este continente são o Brasil, Argentina, Peru e Uruguai. Na Oceânia assistimos a uma forte redução do efetivo na Austrália e Nova Zelândia, duas potências exportadoras mundiais de carne de ovino.

Tabela 1 – Total mundial de ovinos

Cabeças (10 ⁶)	2002	2012	Δ	% 2012
África	258	322	25%	28%
Américas	85	87	2%	7%
Ásia	410	526	28%	45%
Europa	135	129	-5%	11%
Oceânia	146	106	-27%	9%
Total	1.034	1.169	13%	100%

Fonte: FAOSTAT 2013

Na Europa, há uma redução de 5% com uma forte redução do efetivo, só em Espanha existem menos 7 milhões de cabeças no período em análise. Neste período, é de salientar um crescimento do efetivo ovino nas regiões em desenvolvimento como Ásia e África e uma redução do efetivo ovino nas regiões mais desenvolvidos como a Europa e a Oceânia.

Na produção de carne, verificamos que, na mesma década, há um crescimento de 9% na quantidade total produzida (tabela 2). A melhor produtividade é conseguida essencialmente na região da Oceânia que reduzindo em 14% a sua produção de carne contra uma diminuição do número de efetivos de 27%,

aumenta em termos relativos a produção de carne por cabeça. A Europa tem uma redução de 11% na produção de carne, com a Espanha a perder 116 mil toneladas no espaço de uma década. A África tem um bom comportamento no período com um crescimento de 31% liderado pelos países magrebins.

Tabela 2 – Produção mundial carne de ovino

Carne (t x 10 ³)	2002	2012	Δ	% 2012
África	1.273	1.666	31%	20%
Américas	395	412	4%	5%
Asia	3.643	4.236	16%	50%
Europa	1.294	1.151	-11%	14%
Oceânia	1.165	1.005	-14%	12%
Total	7.770	8.470	9%	100%

Fonte: FAOSTAT 2013

A produção de leite de ovelha cresce 21% neste período, marcando um aumento da participação deste produto na fileira e uma consequente maior especialização leiteira face ao crescimento do número de efetivos e à produção de carne. As regiões de Ásia e África têm um maior crescimento na produção de leite de ovelha, com 34% e 31% respetivamente. A exceção ao crescimento deste produto no período em análise é da Europa que mantém o mesmo volume da década anterior (tabela 3).

Tabela 3 – Produção mundial leite de ovino

Leite (t x 10 ³)	2002	2012	Δ	% 2012
África	1.781	2.337	31%	23%
Américas	37	41	11%	0%
Ásia	3.535	4.729	34%	47%
Europa	3.008	3.015	0%	30%
Total	8.361	10.122	21%	100%

Fonte: FAOSTAT 2013

A América e a Oceânia, com uma forte especialização em ovinos de carne, não têm expressão no mercado ovino de produção de leite. A Europa tem uma forte especialização leiteira, com 30% do mercado mundial. A Grécia é o maior produtor europeu e mantém o seu nível de produção no período. A Itália perde

nesta década cerca de 400 toneladas de produção que são recuperadas pela Roménia com mais 300 toneladas e por Espanha com mais 150 toneladas, mostrando a tendência de uma maior especialização leiteira para estes dois países.

Na produção de queijo de ovelha, verificamos que há duas regiões, Europa e Ásia que representam mais de 90% da produção mundial de queijo de ovelha (tabela 4), sendo de destacar o crescimento moderado de 4% no período em análise devido ao crescimento negativo da Europa.

Tabela 4 – Produção mundial queijo de ovelha

Queijo (t x 10 ³)	2002	2012	Δ	% 2102
África	37	45	22%	7%
Américas	7	8	12%	1%
Ásia	232	262	13%	38%
Europa	385	370	-4%	54%
Total	661	685	4%	100%

Fonte: FAOSTAT 2013

3.2 O Setor Ovino na União Europeia

O censo do gado ovino na UE 27, em 2012 (tabela 5), ascende a 98 milhões de cabeças de gado, 880 mil toneladas de carne e 2.795 toneladas de leite. Com cerca de 10% dos ovinos e 12% da produção de carne mundial, a UE 27 tem cerca de 28% da produção mundial de leite, confirmando uma forte especialização leiteira.

Os países do norte da Europa como o Reino Unido, Irlanda e Alemanha, têm uma vocação para produção de carne, com produção nula de leite de ovelha e consumo de borregos pesados com mais de 30 kg por carcaça.

Tabela 5 – Censo ovino 2012 da UE 27

Mercado Ovino UE 27	Cabeças (10 ⁶)		Carne (t x 10 ³)		Leite (t x 10 ³)		Queijo (t x 10 ³)	
	2012	%	2012	%	2012	%	2012	%
Reino Unido	32	33%	275	31%	0	0%	0	0%
Espanha	17	17%	122	14%	553	20%	62	18%
Grécia	10	10%	90	10%	700	25%	125	36%
Roménia	9	9%	69	8%	651	23%	24	7%
França	7	8%	114	13%	275	10%	53	15%
Itália	7	7%	46	5%	405	14%	55	16%
Irlanda	5	5%	54	6%	0	0%	0	0%
Portugal	2	2%	18	2%	71	3%	12	4%
Alemanha	2	2%	37	4%	0	0%	0	0%
Outros	7	7%	57	7%	141	5%	19	5%
Total UE 27	98	100%	880	100%	2.795	100%	351	100%

Fonte: FAOSTAT 2013

Nos países do mediterrâneo há uma maior especialização por ovinos de aptidão leiteira, como a Grécia, Roménia, França, Espanha, Itália e uma preferência do consumidor por borregos leves. As diferenças entre países, do gosto e preferências dos consumidores, têm um efeito negativo no comércio intracomunitário dos produtos ovinos.

O consumo per capita varia entre os 14 kg da Grécia, 10 kg na Roménia, 6 kg no Reino Unido, França e Espanha, menos de 3 kg em Portugal e em geral nos outros países comunitários consumos muito baixos. A Alemanha o país com a maior população da UE tem um consumo per capita de 1,2 kg. A Europa é deficitária em carne de ovino, recorrendo a importações de países terceiros, em particular da Austrália e Nova Zelândia.

3.3 O Setor Ovino em Portugal

No período 1999-2009, Portugal tem uma redução de 24% do efetivo ovino total e uma redução de 29% do efetivo leiteiro. Portugal perde neste período 700.000 ovinos de uma forma proporcional em todas as regiões (tabela 6).

Tabela 6 - Efetivo ovino em Portugal

Regiões	Efetivo Ovino (10 ³)			Efetivo Leiteiro (10 ³)		
	1999	2009	Δ	1999	2009	Δ
Portugal	2.930	2.220	-24%	598	424	-29%
Continente	2.918	2.211	-24%	596	423	-29%
Norte	466	399	-14%	75	52	-31%
Centro	644	503	-22%	392	275	-30%
Lisboa e VT	263	174	-34%	59	40	-32%
Alentejo	1.476	1.090	-26%	61	54	-11%
Algarve	68	45	-34%	9	2	-75%
Açores	5	4	-22%	0	0	-8%
Madeira	7	5	-35%	2	1	-42%

Fonte: INE

A produção de ovinos é uma atividade que apresenta em Portugal uma determinada concentração a nível regional. Em 2009, a região Alentejo representava metade do efetivo nacional, com uma especialização em ovinos de carne, a região Centro, com particular destaque para a Beira Interior, tinha dois terços do efetivo leiteiro, identificando esta região com uma forte especialização leiteira.

No período em análise, 1999-2009, houve uma descida do número de explorações agrícolas com efetivo ovino (-27%) e uma descida mais acentuada no número de explorações agrícolas com efetivo leiteiro (-46%). De salientar a importância do efetivo leiteiro na região centro com 33% das explorações agrícolas com produção de leite e uma participação nacional de 66% das explorações agrícolas com ovinos leiteiros (tabela 7).

No Alentejo em 2009, as 248 explorações agrícolas com ovinos de leite, representavam apenas 3% do total de explorações com ovinos da região e menos de 3% na participação nacional de explorações com ovinos de leite, perfilando esta região com uma marcada especialização de carne ao contrário da região centro com uma forte especialização leiteira.

Tabela 7 – Explorações agrícolas com ovinos

Regiões	Nº Explorações com Ovinos			Nº Explorações com Ovinos Leiteiros		
	1999	2009	Δ	1999	2009	Δ
Portugal	71.203	51.787	-27%	15.790	8.551	-46%
Continente	69.360	50.197	-28%	15.357	8.145	-47%
Norte	20.818	17.157	-18%	1.727	891	-48%
Centro	25.101	17.014	-32%	10.847	5.682	-48%
Lisboa e VT	10.901	7.082	-35%	1.922	1.227	-36%
Alentejo	10.747	8.133	-24%	542	248	-54%
Algarve	1.793	811	-55%	319	97	-70%
Açores	845	638	-24%	195	148	-24%
Madeira	998	952	-5%	238	258	8%

Fonte: INE

No Alentejo, analisando com maior detalhe a evolução do número de explorações agrícolas por classe de dimensão, verificamos uma descida considerável (-42%) das explorações de ovinos com menos de 10 cabeças (tabela 8). Relativamente às explorações agrícolas com efetivo leiteiro, há nesta região uma descida muito acentuada das classes de dimensão inferiores a 200 cabeças por exploração e um aumento das explorações agrícolas com mais de 500 cabeças (+22%), sendo este tipo de exploração a única classe que cresce no período, denotando uma importância da dimensão da exploração agrícola para a atividade de produção de leite no Alentejo.

Tabela 8 – Explorações ovinos por classe dimensão Alentejo

Alentejo Nº cabeças	Nº Explorações agrícolas ovinos			Nº Explorações agr. ovinos leiteiros		
	1999	2009	Δ	1999	2009	Δ
Total	10.747	8.133	-24%	542	248	-54%
1-9	2.049	1.198	-42%	188	51	-73%
10-19	1.740	1.355	-22%	84	22	-74%
20-49	2.377	1.943	-18%	68	26	-62%
50-99	1.429	1.182	-17%	40	21	-48%
100-199	1.114	939	-16%	57	33	-42%
200-499	1.233	963	-22%	78	62	-21%
>500	805	553	-31%	27	33	22%

Fonte: INE

Em Portugal, a dimensão média do rebanho por exploração agrícola passou de 41,1 cabeças em 1999 a 42,9 cabeças em 2009, uma variação pouco significativa (tabela 9).

Tabela 9 – Dimensão média do efetivo

Regiões	Nº Ovinos/Expl.		Nº Ovinos Leiteiro/Expl.	
	1999	2009	1999	2009
Portugal	41,1	42,9	37,9	49,6
Continente	42,1	44,0	38,8	51,9
EDM	9,1	10,2	6,1	175,0
TM	60,7	60,8	64,8	58,1
BL	11,1	12,5	13,1	16,8
BI	56,6	64,7	59,6	83,2
RO	24,1	24,5	30,7	32,6
ALE	137,4	134,1	112,8	218,7
ALG	38,0	55,5	27,0	22,4
Açores	5,9	6,0	2,4	2,9
Madeira	7,1	4,8	7,7	4,2

Fonte: INE Recenseamento Agrícola 2009

No Alentejo, a dimensão média do rebanho é de 134,1 cabeças por exploração, consideravelmente superior à das outras regiões. A dimensão média do efetivo leiteiro em Portugal tem neste período um crescimento considerável, passando de 37,9 cabeças a 49,6 cabeças de média por exploração.

De destacar a dimensão média do rebanho de ovinos leiteiros no Alentejo que passa de 112,8 para 218,7 cabeças por exploração. A região da Beira Interior, onde o efetivo leiteiro é preponderante, também tem um crescimento de 59,6 para 83,2 cabeças de média por exploração. Há uma tendência clara de um aumento da dimensão média do efetivo leiteiro, em particular para estas duas regiões, na vertente de especialização em ovinos de aptidão leiteira.

Um fator importante na atividade agrícola de produção de ovinos é a dimensão da exploração agrícola, onde assistimos, no período em análise, a uma variação significativa, uma redução de 50%, do número de cabeças nas explorações com menos de 2 hectares, e um crescimento relativo de 37% para

43% do efetivo ovino em explorações agrícolas com mais de 50 hectares. (tabela 10)

Tabela 10 – Efetivo ovino por dimensão da exploração

Dimensão da exploração	Efetivo ovino Portugal (10 ³)			
	1999	2009	% 1999	% 2009
Total	2.929	2.219	100%	100%
< 2 ha	696	358	24%	16%
<10 ha	522	392	18%	18%
<50 ha	625	519	21%	23%
>50 ha	1.086	950	37%	43%

Fonte: INE

A mesma análise da dimensão do efetivo ovino por dimensão da exploração agrícola para a região Alentejo, a mais representativa deste sector de atividade, mostra que a variação ocorrida no período é ainda mais significativa do que o total nacional. Assim, verificamos que, no período em análise, há uma redução substancial do efetivo ovino nas explorações de dimensão inferior a 2 hectares, de 287 mil cabeças para 81 mil cabeças. Em termos relativos, as explorações com mais de 50 hectares deste região representavam 65% do efetivo ovino em 2009, indicando a relevância da dimensão da exploração agrícola para esta atividade na região Alentejo (tabela 11).

Tabela 11 – Efetivo ovino por dimensão no Alentejo

Dimensão da exploração	Efetivo ovino Alentejo (10 ³)			
	1999	2009	% 1999	% 2009
Total	1.476	1.090	100%	100%
< 2 ha	287	81	19%	7%
<10 ha	148	111	10%	10%
<50 ha	242	192	16%	18%
>50 ha	799	706	54%	65%

Fonte: INE

O consumo de carne de ovino e caprino em Portugal é muito baixo comparado com o consumo total de carne e tem vindo a perder participação de mercado de 3,5% no início da década para 2,3% no final do período. Em termos de

autoaprovisionamento, Portugal é deficitário na carne de ovino e caprino, tendo registado o valor mais elevado em 2007 com 84% e uma média um pouco superior a 70% no período em análise (tabela 12).

Tabela 12 – Produção e consumo carne de ovino

Indicadores	Carne de Ovino - Portugal		
	2006	2012	Δ
Produção (ton. 10 ³)	23,4	17,5	-25%
Consumo per capita (kg.)	3,2	2,4	-25%
Auto aprovisionamento (%)	73,5	76,0	3%

Fonte: INE

Na produção de carne de ovino em Portugal, verificamos uma descida considerável (-25%) de 23,4 mil toneladas para 17,5 mil toneladas entre 2006 e 2012 (tabela 12). No consumo per capita de carne de ovino e caprino, verifica-se uma tendência decrescente de 3,2 kg per capita para 2,4 kg no final do período, em linha com a tendência de queda na produção de carne. O consumo deste tipo de carne representa menos de 3% do consumo total de carne em Portugal. O grau de auto aprovisionamento sobe ligeiramente para 76%, continuando Portugal a ser deficitário neste tipo de carne.

Tabela 13 – Produção leite e consumo queijo de ovelha

Indicadores	Leite Ovino - Portugal		
	2006	2012	Δ
Produção Leite de Ovelha (ton. 10 ³)	99,8	74,2	-26%
Produção Queijo de Ovelha (ton. 10 ³)	16,0	11,9	-26%
Consumo per capita Queijo (kg.)	10,1	9,9	0%
Auto aprovisionamento Queijo (%)	63,2	63,5	1%

Fonte: INE

Relativamente ao mercado do leite de ovelha, verificamos uma descida acentuada da produção nacional, no período 2006-2012, de 99,8 mil para 74,2 mil toneladas (tabela 13). Estima-se que a produção de leite de ovelha se

destina 80% à produção de queijo puro de ovelha (rendimento de 1 kg de queijo para 5 kg de leite) e os restantes 20% à elaboração de queijo de mistura. A produção de queijo puro de ovelha tem um decréscimo significativo no período (-26%), em linha com o decréscimo da produção de leite, de 16 mil para menos de 12 mil toneladas.

O consumo *per capita* total de queijo está estabilizado por volta dos 10 kg anuais, em média com os últimos 6 anos. Estima-se que o queijo puro de ovelha representa 20% do consumo total de queijo, cerca de 2kg *per capita*. Em termos do grau de autoaprovisionamento de queijo em Portugal, verificamos uma variação pouco significativa no período (tabela 13).

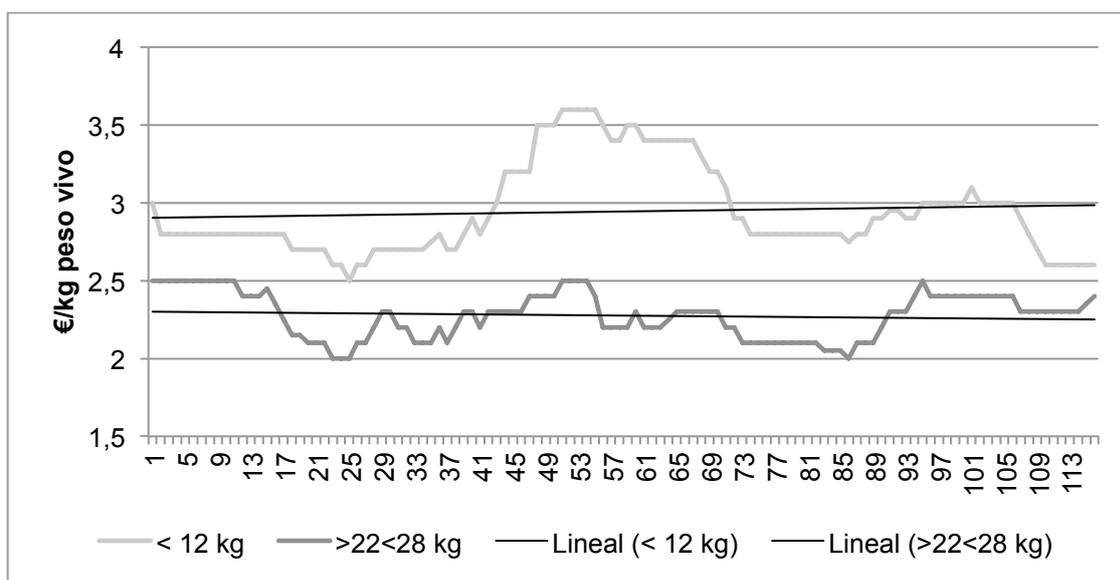
O Gabinete de Planeamento e Políticas (GPP), nas suas atribuições de apoio às prioridades e objetivos da política do Ministério da Agricultura e do Mar (MAM), publica semanalmente através do Sistema de Informação dos Mercados Agrícolas (SIMA), as cotações dos principais produtos agrícolas vegetais e animais onde podemos encontrar a evolução histórica dos preços de carne de borrego. Não existe informação disponível sobre os preços do leite de ovelha e a informação sobre o preço dos queijos é referente apenas a queijo tipo flamengo.

Na evolução das cotações do preço da carne de borrego foram considerados dois tipos de carne: borregos com menos de 12 quilos de peso vivo e borregos com peso vivo entre 22 e 28 quilos. A região em análise é o Alentejo Norte e o preço é o mais frequente. O período apresentado (figura 3), é semanal, desde a semana 1 de 2012 até à semana 12 de 2014, ou seja um período de 116 semanas.

Verificamos na cotação do borrego com menos de 12 quilos de peso vivo, uma tendência positiva e um preço médio de 3€ por quilo. No período de Natal de 2012 verificou-se um aumento considerável para este produto com as cotações

médios semanais superiores a 3,5€/kg. No caso dos borregos com peso superior a 22 quilos e inferior a 28 quilos de peso vivo, a tendência é ligeiramente negativa no período em análise, com a cotação média próxima dos 2,3€/kg. Em ambos produtos, as oscilações das cotações ao longo do ano, mostram uma tendência de subida de preço nos períodos de maior procura, Natal e Páscoa.

Figura 3 – Evolução das cotações do preço de borrego



Fonte: SIMA

Não existem dados oficiais disponíveis sobre o preço do leite de ovelha no mercado nacional, no entanto foi referido ao autor do presente trabalho de projeto, nas visitas efetuadas a várias explorações agrícolas de ovinos de aptidão leiteira, que o preço nos últimos três anos tem mantido uma relativa estabilidade com os preços por litro de leite de ovelha, pago ao produtor, ligeiramente acima de 1€ por litro. No momento presente, os preços praticados na região do Alentejo Norte são de 1,20€ por litro de leite.

Capítulo 4 – Plano de Negócios Monsaluz

Este capítulo consiste na apresentação do plano de negócios Monsaluz, seguindo o modelo de estrutura definida previamente. É apresentado na sua versão final, dirigido ao público-alvo: acionistas, bancos de investimento e candidaturas de apoio a programas de desenvolvimento rural junto de instituições públicas. Todos os anexos do plano de negócios Monsaluz, Sociedade Agrícola, Lda. são apresentados no final do presente trabalho de projeto.

4.1 Sumário Executivo

Este plano de negócios tem como principal objetivo a reconversão da produção atual de ovinos de carne, em ovinos de aptidão leiteira, numa exploração agrícola com 405 hectares, localizada no concelho do Alandroal. O negócio principal será a venda de leite de ovelha à indústria queijeira nacional e de borregos para o mercado Português. A gestão fica a cargo da Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda., sendo os seus acionistas os proprietários da referida herdade.

O consumo de queijo de ovelha e de carne de borrego em Portugal estão em fase de maturidade, sendo o País deficitário em ambos os produtos. Na vertente produtiva de ovinos de aptidão leiteira, assistimos nos últimos anos ao desaparecimento de mais de metade das explorações agrícolas, de pequenos e médios produtores de ovinos de leite, por diferentes razões, sendo as principais, a idade avançada, a baixa formação, a pequena dimensão da exploração, a rendibilidade reduzida, as exigências sanitárias, os subsídios em

declínio e as futuras gerações de jovens agricultores sem interesse por esta atividade.

A redução da oferta de leite de ovelha e a estabilidade da procura no consumo de queijo oferecem uma oportunidade para este negócio, como produtor de leite de ovelha para a indústria queijeira, que procura o fornecimento de um produto de qualidade, certificado e com entregas de leite durante todo o ano.

A produção de leite de ovelha será assegurada através de um sistema produtivo semi-intensivo, baseado em tecnologias pecuárias de precisão, com um controlo e rastreabilidade total do rebanho, que possibilita uma alta produtividade a um custo médio baixo, com consequentes ganhos em competitividade.

A dedicação exclusiva dos sócios gerentes, o conhecimento técnico, a experiência acumulada, a capacidade de gestão, as infraestruturas existentes na propriedade e os fluxos de caixa gerados, são pontos fortes a favor do projeto. O montante de investimento necessário num momento de difícil acesso ao crédito, a reduzida experiência em ovinos de leite, a necessidade de uma mão de obra especializada com horários exigentes, são os principais pontos críticos do projeto.

O plano de investimento inicial é de 510.000 €, dos quais 30% serão financiados com capital próprio, 30% com subsídios do PRODER e os restantes 40% com recurso a empréstimo bancário de médio e longo prazo. O Valor Atual Líquido (VAL), na perspectiva do projeto, considerando a perpetuidade dos *cash-flows*, com uma taxa de atualização média de 7,8% é de 477.555€, a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é de 24% e o Prazo de Recuperação (PR) é de 6 anos. A partir do terceiro ano, o Resultado Antes de Impostos (RAI) é positivo.

4.2 Apresentação e caracterização do promotor

A Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda. é criada em Janeiro de 2011, como uma sociedade agrícola por quotas, entre seis acionistas, irmãos, proprietários da herdade de Santa Luzia, com 405 hectares, localizada no concelho do Alandroal.

O objetivo da sociedade é o da gestão da exploração agrícola do Monte de Santa Luzia, herdada pelos atuais acionistas, e cuja divisão inviabiliza a sustentabilidade socioeconómica da exploração. Dois dos sócios têm uma participação exclusiva e dedicada à gestão da sociedade, são remunerados, com responsabilidade pela gerência e prestação de contas aos restantes quatro acionistas, em assembleia geral anual.

A herdade do Monte de Santa Luzia está na mesma família há várias gerações, tendo sido adquirida pelo bisavô dos atuais proprietários, na década de 50 do século passado. Nos anos 80 e 90, foi gerida pelo pai dos proprietários, e desde 1995 por dois dos irmãos, agora sócios gerentes. Os restantes quatro acionistas não trabalham na empresa, nem dependem economicamente da mesma. Desde 1998 que está certificada em modo de produção biológico e a sua principal atividade é agropecuária.

A herdade do Monte de Santa Luzia localiza-se na freguesia de Nossa Senhora da Conceição, concelho do Alandroal. A topografia da herdade caracteriza-se por um ondulado suave com extensas planícies de montado de azinho. Relativamente a linhas de água a paisagem é dominada pela presença de vários afluentes do Rio Guadiana e da barragem do Alqueva.

O acesso faz-se pela estrada municipal que liga o Alandroal ao Rosário. A distância desta localidade até à propriedade é de 4 km por estrada alcatroada. Está delimitada a sul pela barragem do Alqueva, a norte pela herdade dos Apóstolos, a oeste pela herdade da Fonte e a este pela herdade do monte novo da Ordem. Existem sete parcelas contíguas e com as seguintes áreas:

Forageais – 25 hectares, boa pastagem circundam a parte urbana.

Bufo – 60 hectares, montado de azinho com arrifes, norte do Alqueva.

Neves – 40 hectares, bom potencial prados permanentes, norte do Alqueva.

Barros – 30 hectares, bom potencial prados permanentes, norte do Alqueva.

Pedra Anta – 80 hectares, montado de azinho, prados permanentes.

Areias – 90 hectares, montado, regadio atual, zona do futuro ovil.

Bernardo – 80 hectares, montado, barragem, área potencial de regadio.

A propriedade está numa zona de clima mediterrâneo caracterizada por uma temperatura média elevada, período estival longo, quente e seco, com inverno moderado e com amplitudes térmicas de 15°C a 25°C.

A propriedade possui vários conjuntos de edificações, em relativo bom estado de conservação, com destaque para uma zona habitacional composta por diversos edifícios com cerca de 1.500 m² de área coberta. Tem um casão para vacas com 500 m², uma malhada para porcos com 400 m², uma malhada para ovelhas com 300 m² e um pavilhão para o equipamento agrícola com 300 m².

Os solos são de fertilidade variável, com frequentes afloramentos rochosos, apresentando por vezes riscos de erosão, mediterrâneos, principalmente derivados de xisto e barros. É predominante o montado de azinho. Toda a herdade está cercada com parques de dimensão aproximada de 50 hectares. Possui bons acessos com estrada asfaltada até à propriedade. Tem dois postes de transformação dentro da herdade e duas linhas eléctricas de média tensão com uma extensão de 4 km.

Possui três barragens com uma capacidade de 300.000 m³ e uma confluência com a barragem do Alqueva em cerca de três mil metros. Tem licença da EDIA para bombagem de água com bomba eléctrica submersível, medido por caudalímetro. Tem atualmente 24 hectares de regadio onde produz luzerna biológica e sorgo biológico com pivot de rega. Tem diverso equipamento agrícola, bem conservado, possuindo, três tratores, um pivot, três máquinas de rega e todo o tipo de alfaias necessárias para a sua atividade agrícola.

Para além dos prados permanentes de regadio, são semeados anualmente cerca de 30 hectares de forragem, essencialmente aveia e tremocilha. É auto-suficiente em disponibilidades forrageiras para todo o rebanho constituído por 800 ovelhas e 25 carneiros de raça merino, para produção de borregos de carne biológicos. As ovelhas têm um esquema reprodutivo de um parto por ano, com dois lotes de produção com borregos de Verão para venda no período do Natal e borregos de Inverno para venda no período da Páscoa.

Produz anualmente cerca de 650 borregos para venda, em média com três meses de idade, 25kg de peso vivo, a um preço médio de 60€ por unidade. São criadas anualmente 150 borregas para recria em substituição de ovelhas de refugo.

A principal atividade agrícola é pecuária, na produção de borregos biológicos, que são vendidos através da ELIPEC, um agrupamento de produtores de pecuária da região de Elvas, onde a Monsaluz é associada. Este agrupamento, para além de garantir um melhor escoamento do produto, e do pagamento de um prémio complementar à comercialização, também presta um serviço de apoio e aconselhamento ao modo de produção biológico.

Conta atualmente com quatro empregados, incluindo os dois sócios. Tem um volume de negócios aproximado de 100.000 € anuais, incluindo os subsídios. Não tem na atualidade qualquer serviço de dívida e não tem nenhum projeto de investimento em curso.

O volume de negócio atual depende muito dos subsídios atribuídos, quer dos apoios por ajudas desligadas à produção, caso do Regime de Pagamento Único (RPU), quer das ajudas diretas como as agro ambientais e ao prémio por ovelha em modo de produção biológico. As receitas anuais geradas pelas vendas de borregos e forragens representam 50% do volume de negócios, sendo os outros 50% dependente do montante de subsídios recebido. A empresa tem contabilidade organizada e nos últimos três anos tem um resultado nulo antes de impostos.

O principal desafio da empresa é de aumentar no médio prazo a rentabilidade da exploração, que se substancie em dividendos, de forma que todos os proprietários e acionistas possam beneficiar, não só familiar como materialmente.

Em anexo são apresentados as principais demonstrações financeiras de 2011 e 2012 da Monsaluz, Sociedade Agrícola, Lda.

4.3 Definição da estratégia

Na análise dos principais resultados do recenseamento agrícola 2009, apresentado pelo INE (2011), são analisadas, as variações ocorridas na década 1999-2009 ao nível da estrutura das explorações agrícolas e dos sistemas produtivos. Como relevante para este projeto de investimento, cabe destacar algumas das principais variações:

- Uma em cada quatro explorações agrícolas de ovinos cessou atividade, nas explorações de ovinos de leite, metade cessaram atividade.
- 2/3 da Superfície Agrícola Utilizada (SAU) é gerida por explorações de dimensão superior a 50 hectares de SAU.
- As pastagens permanentes ocupam praticamente metade da SAU.
- A dimensão média das explorações com ovinos de leite na região Alentejo duplicou de 113 para 219 cabeças por exploração.
- Cresce 22% o número de explorações agrícolas de ovinos de leite no Alentejo com um efetivo superior a 500 cabeças.
- 65% do efetivo ovino no Alentejo está em explorações agrícolas com mais de 50 hectares.
- A média de idades do agricultor aumentou 4 anos.
- O produtor agrícola tipo é homem, tem 63 anos, o 1º ciclo do ensino básico, formação agrícola exclusivamente prática, trabalha 22 h/semana.

Segundo os dados estatísticos do INE, a produção de leite e de queijo de ovelha, têm ambos uma redução acentuada no período 2006-2012 (-26%) (tabelas 12 e 13), sendo o país deficitário na produção de queijo, com o grau de autoaprovisionamento nos 64% em 2012. O consumo de queijo é de 10kg per capita, o mesmo valor médio dos últimos 6 anos, denotando um mercado de consumo em fase de maturidade (tabela 13).

A redução da oferta e a estabilidade da procura oferecem uma oportunidade para este negócio como fornecedor de leite de ovelha à indústria queijeira nacional, que procura o fornecimento de um produto de qualidade, certificado e com entregas de leite durante todo o ano.

A opção estratégica deste plano de negócios é o da especialização, concentrando as atividades da empresa, no segmento de produção de leite de ovelha para a indústria queijeira e no segmento de produção de borregos de carne.

Será dada prioridade à inovação e introdução de novas tecnologias, como a gestão pecuária de precisão, um sistema que permite analisar e gerir um efetivo pecuário, de forma sustentada e precisa, através de registos diários individuais ou de grupos, dentro do rebanho. A associação de diferentes ferramentas de *software* e *hardware*, permitem trabalhar um rebanho de dimensão com maior simplicidade. A informação e critérios disponibilizados permitem tomar as melhores decisões de manejo. A construção de processos eficientes, a escala adequada do rebanho e uma minimização de custos, permitirão à empresa oferecer um produto competitivo, durante todo o ano, com custos inferiores à concorrência.

Principais objetivos estratégicos:

1. Aumentar a rentabilidade para 25% de EBITDA sobre vendas
2. Aumentar o encabeçamento de 2 para 3 ovelhas por hectare
3. Incrementar a produtividade para 250 l/ovelha no terceiro ano
4. Expandir a área de regadio para 40 hectares
5. Proteger o meio ambiente e o bem estar animal

Missão:

“A Monsaluz é uma empresa dedicada à produção de leite de ovelha no Alentejo, fornecendo aos seus clientes, durante todo o ano, um produto de alta qualidade, a um preço competitivo, com as melhores condições higiênico-sanitárias, através de um sistema de produção que respeita e protege o meio ambiente.”

4.4 Caracterização do projeto

Pretende-se avaliar e decidir com a elaboração deste plano de negócios, a viabilidade económica e financeira, de um projeto de investimento, que visa a substituição do efetivo atual de 800 ovinos de carne, por um novo rebanho de 1.200 ovelhas de aptidão leiteira de raça *Assaf*, duplicando a área de regadio e aumentando o encabeçamento de 2 para 3 cabeças por hectare.

O lote de ovelhas em produção de leite será gerido através de um sistema produtivo semi-intensivo, com sala de ordenha, alimentação de misturas *unifeed* em ovil com parques fechados e prados forrageiros de proximidade. O lote de ovelhas que não está em produção de leite utiliza um sistema extensivo, de forma rotativa, nos 400 hectares de parques disponíveis nas pastagens da exploração.

4.4.1 Apresentação da ideia

O sector da ovinicultura em Portugal apresenta uma tendência decrescente ao longo da última década, com uma acentuada redução quer do número de efetivos quer do número de explorações agrícolas que se dedicam a esta atividade, em particular nas explorações de ovinos de aptidão leiteira.

Segundo os dados do recenseamento agrícola 2009 do INE (2011), o sector caprino também denota a mesma tendência que o ovino, com uma queda de 41% das explorações e 22% do efetivo. No entanto, o sector bovino tem um comportamento distinto dos pequenos ruminantes, em particular a região Alentejo, que representa 40% do efetivo total em 2009. Esta região tem um crescimento na década 1999-2009 de 42% do efetivo bovino, passando o número médio de 81 cabeças por exploração em 1999, para 138 cabeças em 2009.

Esta tendência indica que alguns produtores de pequenos ruminantes converteram as suas explorações de produção de ovinos para a produção de bovinos de carne, com um aumento significativo da SAU utilizada para pastagens permanentes. O custo mais elevado e por vezes indisponível, da mão de obra para o sector ovino e caprino, aliada ao facto do RPU ter mantido a ligação dos apoios à produção, favoreceu acentuadamente o sector de vacas aleitantes em detrimento dos pequenos ruminantes. São estas as razões mais significativas para esta conversão e ao significativo aumento da fileira de carne bovina, em particular na região Alentejo.

No âmbito da reforma da PAC 2014-2020, é possível e desejável uma progressiva harmonização do pagamento por hectare que favoreceria as explorações agrícolas com ovinos, em detrimento das ajudas aos produtores de vacas aleitantes. Uma das questões, hoje sem resposta, é sobre que política será escolhida relativamente aos apoios de ovinos de carne sobre os

ovinos de leite, devido à maior vulnerabilidade a que estes últimos estão sujeitos.

A tendência decrescente da produção de ovinos de leite conduz a uma redução significativa da oferta nacional de leite de ovelha que se reduz dos 100 milhões de litros em 2006, a mesma produção que em 1961, para os 74 milhões de litros em 2012. Este produto, destina-se na sua maioria, ao fabrico de queijos puros de ovelha e queijos de mistura, que também vêm a sua produção diminuir na mesma proporção da oferta, com uma redução de 16 milhões para 12 milhões de quilos, de queijo de ovelha, entre 2006 e 2012.

O consumo de queijo de ovelha em Portugal tem uma forte tradição, destacando-se os queijos associados a regiões como o Serra da Estrela, Rabaçal, Beira Baixa, Nisa, Évora, Azeitão e Serpa. O consumo de queijo em Portugal está estabilizado nos 10 quilos per capita, valor médio de consumo nos últimos 6 anos, com o queijo de ovelha a representar cerca de 15% desse consumo, definindo o ciclo de vida deste mercado em maturidade.

A ideia de negócio defendida neste documento é a reconversão de uma exploração agrícola existente, com um rebanho de 800 ovelhas de carne, numa exploração de ovinos de aptidão leiteira com 1.200 ovelhas. Aproveitando a oportunidade existente no mercado, de um sector com tendência decrescente na oferta de leite de ovelha, pela cessação de atividade de pequenos e médios produtores, procurando satisfazer uma necessidade do mercado industrial, fabricante de queijos de ovelha, na procura de produtores de leite de qualidade, disponível durante todo o ano.

A reconversão apresentada, de ovinos de carne por ovinos de leite, é exigente em termos financeiros pelo investimento necessário, é exigente a nível tecnológico e no manuseio do efetivo, é exigente na mão de obra especializada, com necessidades laborais 365 dias por ano e uma carga horária excepcional.

Como vantagem competitiva, o rendimento anual por cabeça pode passar de 70€ para uma ovelha de carne, para 300€ numa ovelha de leite. Os subsídios recebidos, na exploração atual de ovinos de carne, representam 50% das receitas e um rendimento por cabeça antes de impostos nulo. Com a reconversão em ovinos de aptidão leiteira, o valor dos subsídios a receber representa menos de 15% das receitas totais e o rendimento antes de impostos será entre 50€ a 60€ por cabeça.

Este negócio ao ser focado num produto específico, leite de ovelha, com uma estratégia de especialização e custos competitivos, permite aumentar a rentabilidade da exploração e diminuir a dependência dos subsídios recebidos.

4.4.2 Os produtos

O principal produto comercializado pela Monsaluz será o leite de ovelha, satisfazendo uma necessidade real do mercado, de abastecer a indústria queijeira de proximidade, com um produto de qualidade, disponível todo o ano. A previsão de produção de leite de ovelha é de 300.000 litros anuais, em velocidade de cruzeiro, com uma produtividade média de 250 litros por ovelha. O leite de ovelha estará disponível durante todo o ano, com volumes de 5.500 a 6.000 litros semanais (tabela 14).

No início do projeto, a previsão média da produção de leite por ovelha é de 150 litros, aumentando gradualmente para 200 litros no segundo ano e 250 litros no terceiro ano. Esta melhoria gradual deve-se a uma implementação necessariamente lenta das medidas corretivas, uma vez que os índices de produtividade estão dependentes de processos no manejo reprodutivo e produtivo que têm ciclos naturais de duração longa.

Tabela 14 – Previsão de Vendas em Volume a 5 Anos

Projeção de Vendas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Leite de ovelha					
Volume (litros)	60.000	240.000	300.000	300.000	300.000
Ovelhas em Produção de Leite	400	1.200	1.200	1.200	1.200
Litros/ovelha/ano	150	200	250	250	250
Borregos					
Borregos (1 mês)		400	400	400	400
Borregos (3 meses)	400	800	800	800	800
Animais de refugo					
Ovelhas	0	240	240	240	240
Carneiros	0	0	12		12

Fonte: Elaboração própria

Outros produtos disponíveis para venda serão os borregos com 1 mês e 3 meses de vida. O efetivo será dividido em três lotes de 400 ovelhas, com uma estimativa de prolificidade de 1,2 e um planeamento reprodutivo de um parto por ano, possibilitando a obtenção de 480 borregos por lote, em três épocas distintas: Janeiro, Maio e Setembro.

A partir do segundo ano será efetuada uma retenção de 20% do efetivo, 240 borregas, apuradas geneticamente, que substituirão as ovelhas de refugo, adequando o rebanho a uma taxa média de substituição entre 5 a 6 anos, buscando sempre melhorar o valor genético substituindo as cabeças de menor produtividade.

Os borregos nascidos nos meses de Janeiro e Setembro serão vendidos com três meses, nas épocas de maior consumo e melhor preço para este tipo de carne, na Páscoa e no Natal. Os borregos nascidos em Maio serão vendidos com um mês, devido à menor disponibilidade forrageira na exploração agrícola nos meses de verão. Serão assim comercializados cerca de 1.200 borregos anuais, 800 borregos com três meses e um peso vivo aproximado de 25 a 30 quilos e 400 borregos com um mês e um peso vivo aproximado de 10 a 12

quilos (tabela 14). A comercialização será realizada através do agrupamento de produtores ELIPEC, onde a empresa é associada.

A partir do segundo ano, haverá anualmente 240 ovelhas para venda, como animais de refugo, a um preço residual. A substituição de carneiros será efetuada em 50% deste efetivo, cada dois anos, para evitar problemas de consanguinidade, estando disponíveis para permuta 12 carneiros cada dois anos a partir do terceiro ano (tabela 14).

4.4.3 Tecnologia e processo produtivo

O incremento da produtividade ovina depende de muitas variáveis sendo as mais importantes: a escolha da raça, o valor genético, o manejo reprodutivo e produtivo, o manejo alimentar e o manejo profilático. A racionalidade económica, na decisão tomada sobre cada uma destas variáveis, tem um impacto direto nos índices de produtividade que pretendemos alcançar com este plano de negócios.

A maximização dos índices produtivos e a minimização dos custos de produção dependem da eficiência e das relações entre estas variáveis. Para monitorizar e controlar estas variáveis iremos utilizar o sistema PECplus, de pecuária de precisão, com a necessidade de melhorar a performance do rebanho e alcançar em três anos os objetivos pretendidos de 250 litros de leite por ovelha/ano e uma prolificidade de 1,2.

O PECplus é um sistema de pecuária de precisão que se baseia na tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID), e é constituído por três componentes principais: o bolo reticular com o chip electrónico RFID de baixa frequência, diversos equipamentos de recolha, separação e registo de informação como o PECreader e o PECmanga e por um software de gestão de dados Ovigest.

Dia a dia, são registados no software Ovigest, todos os eventos zootécnicos de cada animal como partos, diagnósticos de gestação, diagnósticos de patologias, profilaxias, tratamentos, produção de leite, controlo genealógico, mudanças de lotes, mudanças de parcelas e pesagens. A interpretação e manuseamento da informação zootécnica é simples, permitindo ao utilizador seleccionar os critérios desejados.

A escolha da raça - A raça *Assaf* foi conseguida através de um melhoramento genético com 5/8 *Awassi*, raça de origem Israelita, com alta especialidade leiteira e o cruzamento com 3/8 de Frísia do Leste de alta prolificidade. O seu peso varia entre 70 e 90 kg nas fêmeas e 100 a 120 kg nos machos. Pode produzir 330 litros de leite por lactação e uma prolificidade média de 1,6 borregos por parto (Daza, 2002). A escolha desta raça deve-se à sua aptidão para produção de leite e carne, com boa rusticidade e capacidade de adaptação ao clima do Alentejo.

Pretende-se atingir nos três primeiros anos, um efetivo ovino de 1.200 ovelhas de raça *Assaf*, com um encabeçamento de três ovelhas por hectare. No primeiro ano e como data de início do projeto, serão adquiridas 400 ovelhas e 800 borregas de raça *Assaf*, e 24 carneiros da mesma raça, provenientes de várias explorações agrícolas de Portugal e Espanha.

O custo de uma ovelha adulta ronda os 150€/cabeça, as borregas com 3 a 4 meses de idade 60€/cabeça e os carneiros 500€/cabeça. Este investimento em equipamentos biológicos tem um valor de 120.000€ no primeiro ano. Como referido anteriormente cada dois anos será realizada uma permuta de 12 carneiros com outras explorações agrícolas, para introdução de melhoria genética e evitar problemas de consanguinidade.

O manejo reprodutivo e produtivo – São considerados fatores críticos no processo produtivo: a fertilidade (número de partos/ano); a prolificidade (crias por parto); o desmame; a alimentação dos borregos; a ordenha mecânica; a curva de lactação; a reprodução; a alimentação e manejo; e as condições

higiênico-sanitárias. Seguidamente apresentamos a abordagem da empresa a cada um destes factores críticos.

Para produzir 250 litros de leite e 1,2 borregos por ovelha/ano é necessário criar um sistema reprodutivo adequado à raça, ao sistema produtivo e à dimensão da exploração agrícola. Segundo Daza (2002), é recomendável, para a raça *Assaf*, um ritmo reprodutivo de 1 parto por ano, desmame nas 24 horas posteriores ao parto, aleitamento artificial de borregos e um período de lactação entre 5 a 6 meses.

Ainda segundo Daza (2012), o rebanho deve estar em sistema semi-intensivo, no último terço da gestação, no parto e no período de lactação, com uma alimentação baseada em rações económicas como feno, concentrados e misturas *unifeed*. Durante a gestação e por um período entre 4 a 5 meses, o efetivo é alimentado através de um sistema extensivo nas diferentes áreas forrageiras da propriedade.

Para uma produção constante de leite durante todo o ano, e com este maneio reprodutivo de 1 parto por ano, optou-se pela divisão do rebanho de 1.200 ovelhas, em três lotes de 400 ovelhas, com processos de produção idênticos em cada lote, mas com tempos diferentes. O primeiro lote com borregos e início de ordenha em Janeiro/Fevereiro, o segundo lote com borregos e início de ordenha em Maio/Junho e o terceiro lote com borregos início de ordenha em Setembro/Outubro (tabela 15).

Tabela 15 – Planeamento Reprodutivo

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Lote 1	P	P/O	O	O	O	O	O/S	C	C			
Lote 2	C				P	P/O	O	O	O	O	O/S	C
Lote 3	O	O	O/S	C	C				P	P/O	O	O

Legenda: P-Parto O-Ordenha C-Cobrição S-Secagem

Fonte: Elaboração própria

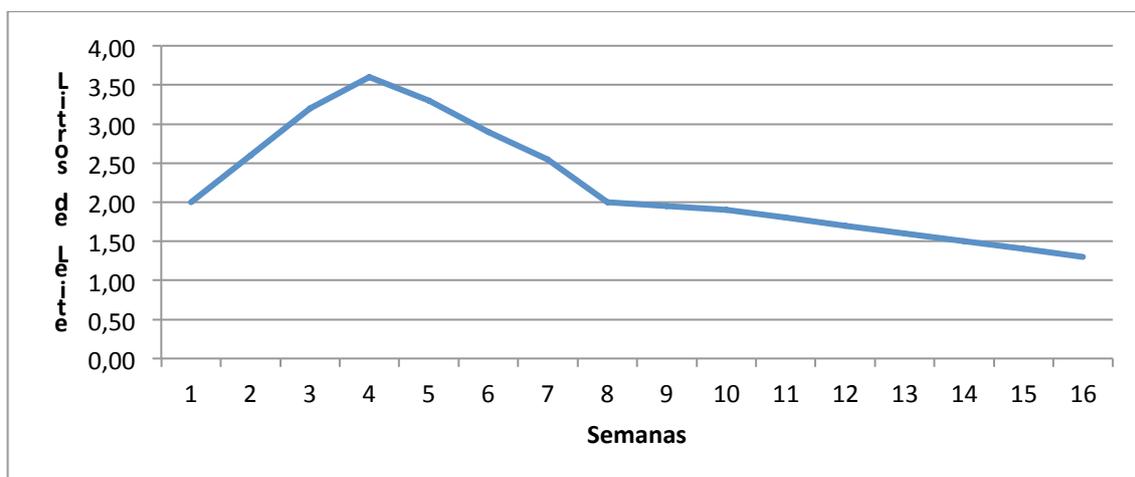
O ritmo reprodutivo é de 1 parto/ano com uma prolificidade esperada de 1,2 borregos/parto e desmame precoce. Para a cobrição programada das ovelhas

serão utilizados implantes de melatonina e esponjas vaginais. O método elegido é o de monta natural, em parque fechado no ovil. O lote de 400 ovelhas é previamente separado e sincronizado em grupos de 30 a 40 animais, que estarão juntas com um grupo de 12 carneiros, na proporção de 3 para 1. Cada semana haverá grupos distintos de ovelhas a serem cobertas num período máximo de 2 meses por lote. Desta forma, os nascimentos dos borregos são programados de forma escalonada, a entrada e saída do período de lactação é simplificada e há um melhor controlo na cobertura para o melhoramento genético do rebanho.

Os borregos estão com as mães nas primeiras 24 horas, assegurando a ingestão do colostro, o primeiro leite que as ovelhas fornecem aos borregos. O colostro tem um elevado teor de matéria seca rica em lípidos, proteínas e vitamina A e E. É constituído por nutrientes essenciais à sobrevivência dos borregos devido às propriedades imunológica de anticorpos e imunoglobinas que os protegem das doenças: laxativa (ativando os intestinos), nutritiva e termo reguladora (Battaglia, 2001).

A frequência da ordenha, o intervalo entre ordenhas, a rotina da ordenha e as características de funcionamento da máquina de ordenho são fatores que afetam a produção do leite ordenhado (Daza, 2002). O ordenho será realizado em sala de ordenha tipo Casse em linha alta, com fosso de ordenho, de 2x12 lugares, com capacidade para ordenhar 240 ovelhas por hora com dois trabalhadores no fosso de ordenha.

A ovelha entra no processo de ordenha após o parto. A ordenha será realizada duas vezes por dia nos primeiros 120 dias de lactação mantendo este ritmo até aos 180 dias sempre que a ovelha tenha uma produção superior a 1 litro/dia. Com produções inferiores a 1 litro/dia inicia-se o processo de secagem da ovelha com diminuição da alimentação e água e redução gradual de ordenho durante duas semanas. A média diária esperada ao fim de três anos é de 1,5 litros por ovelha, para conseguir os 250 litros por ovelha/ano, entre 150 a 180 dias de lactação. Na figura 4 apresenta-se o exemplo de curva de lactação para ovelha Assaf:

Figura 4 – Curva de lactação ovelha Assaf

Fonte: Daza (2002)

Em produções intensivas, a raça Assaf pode atingir produções de 350-400 litros de leite em 150-180 dias de lactação (Daza, 2002). Pretendemos neste projeto alcançar 250 litros de leite por ovelha, no terceiro ano, entre 150 a 180 dias de lactação.

O manejo alimentar - A alimentação do efetivo será realizada com os recursos da propriedade respeitando o modo de produção biológico, com uma utilização racional dos recursos hídricos e energéticos. O ovil vai ter uma nitreira para escoamento do estrume que será aproveitado como uma das principais fontes de fertilidade para os solos. As principais culturas serão prados permanentes de trevos e leguminosas que fixam o azoto e contribuem para uma redução de gases, com efeito de estufa. A principal prioridade será feita ao nível do bem estar animal promovendo uma alimentação adequada, e bons cuidados de saúde animal.

A herdade tem certificação biológica há mais 15 anos que se pretende manter com a implementação deste projeto. Se para o lote do rebanho em sistema de produção extensivo é possível e desejável a manutenção da certificação biológica, enfrentamos alguns desafios na certificação para o sistema de produção semi-intensivo devido à necessidade do aleitamento artificial para os

borregos com leite de substituição e de alguns tipos de concentrados. Uma solução passa pela elaboração das próprias rações na exploração, comprando matérias primas certificadas em Modo de Produção Biológico (MPB). Falta encontrar uma alternativa ao leite de substituição para aleitamento dos borregos certificado em MPB.

Os borregos após o parto têm um período de 24 horas com a progenitora para ingestão do colostro. Posteriormente, passam por uma sala de espera sem alimentação durante algumas horas para facilitar o processo de adaptação à sala de aleitamento artificial, com condições ambientais favoráveis: higiene, temperatura, humidade e circulação de ar. São ensinados pelo trabalhador, a mamar o leite de substituição em máquinas de aleitamento artificial, incentivando-os a mamar ou juntando-os com outros borregos que já o façam. Dispõem também de bebedouros, feno e concentrado sólido para primeira idade. Estima-se um consumo de 8,5 quilos de leite artificial por borrego. Em função da época do ano e das disponibilidades forrageiras na propriedade, os borregos podem ser vendidos com 1 mês ou 3 meses. Anualmente são escolhidas 240 borregas para recria e substituição do refugo.

A alimentação e manejo é uma área fundamental nas diferentes fases do ovino. Segundo Daza (2012), a borrega, futura produtora, deve ter um incremento do nível da alimentação desde o desmame até aos 5-6 meses para favorecer o desenvolvimento do tecido secretor da úbere. Uma alimentação moderada nas fases pré-puberdade e puberdade para evitar acumulação de gordura e consequente redução das concentrações plasmáticas de hormonas de crescimento e do desenvolvimento mamário. A alimentação nesta fase deve fazer-se utilizando concentrados e forragens de alta qualidade.

A melhoria alimentar na fase de cobrição pode representar um aumento de 10% a 20% no número de borregos produzidos. É necessário um nível de alimentação adequado no final da gestação, com a ovelha já estabulada, com forragens de qualidade, concentrados e misturas *unifeed*. É fundamental a administração de forragens de boa qualidade e concentrado durante o ordenho nas semanas seguintes ao parto e durante todo o período de lactação, com um

aumento conjunto e equilibrado de proteína e energia para incremento da produção de leite.

O manejo profilático - O controlo higiénico-sanitário será realizado por uma equipa do hospital veterinário Muralha de Évora com um programa anual de saúde e bem estar animal onde são registados todos os tratamentos efetuados ao rebanho, respeitando os intervalos de segurança para os animais estabulados e em produção de leite. Para a realização dos tratamentos profiláticos, será utilizada uma manga na zona do ovil, para que se possam realizar de uma forma cômoda e controlada, reduzindo o stress animal.

PECplus – É uma empresa criada em parceria com a Herdade dos Esquerdos e a Fertiprado em Vaiamonte, para o desenvolvimento de sistemas de gestão de pecuária de precisão. Os sistemas PECplus baseiam-se na identificação electrónica dos animais, com suporte na tecnologia de Identificação por Rádio Frequência (RFID). As componentes do PECplus são o bolo ruminal (chip electrónico), equipamentos de recolha e registo de informação (PECreader e PECmanga) e o sistema de gestão de dados OVIGEST. O conjunto das componentes tecnológicas PECplus são todas de fácil utilização, não sendo necessário competências específicas por parte dos operadores. Este sistema é utilizado em várias explorações de ovinos de leite, sendo pioneira na sua utilização, a herdade dos Esquerdos em Vaiamonte.

O chip electrónico permite a identificação electrónica do animal em tempo real, com garantia de unicidade e intransmissibilidade. O PECreader permite o registo dos dados do animal, como a origem ou a data de nascimento (se esta for na exploração); filiação e árvore genealógica; data de cobrição; confirmação de gestação; data de parto; numero de partos total; número de borregos por parto; borregos nascidos vivos; produção de leite diária, semanal, mensal; datas e tratamentos sanitários recebidos e doenças. Também regista os locais de manejo e datas de permanência de cada indivíduo na exploração agrícola.

O PECmanga recolhe a identificação do animal pela passagem, regista os dados do animal, separa os animais de acordo com os parâmetros definidos e

permite a conferência do efetivo e separação em 2 ou 3 grupos a uma média de 900 animais por hora. A manga de separação e conferência possui uma balança *self-service* que regista o peso de cada animal com o detalhe da data e hora de registo.

A OVIGEST é um programa de gestão de ovinos, desenvolvido pela PECplus, que utiliza uma base tecnológica avançada de controlo e gestão da informação. Compila todos os dados registados no sistema; analisa os índices de cada animal ou grupo de animais; cria fichas individuais e genealógicas e possibilita a análise estatística e parametrizável de todas as variáveis. É fundamental para as decisões do apuramento genético através da análise dos dados obtidos.

Para além da monitorização e gestão rigorosa do efetivo pecuário, do ciclo reprodutivo, produtivo e sanitário, este sistema permite uma gestão individual e por grupo, do efetivo. Desta forma, é possível promover a seleção e o melhoramento genético eliminando os animais menos produtivos, selecionando para o futuro o melhor valor genético do efetivo.

4.4.4 Plano operacional

Com o objetivo de uma produção constante de leite e de otimização dos recursos forrageiros disponíveis na exploração agrícola, foi escolhido um sistema produtivo misto de extensivo e semi-intensivo, com o rebanho de 1.200 ovelhas dividido em três lotes de 400 ovelhas. Para definir a capacidade produtiva necessária para estes três lotes, é importante descrever as atividades operacionais para ambos os sistemas.

A construção do ovil, equipamento fundamental para o sistema semi-intensivo, será realizada na folha das Areias, próximo da parte urbana, com bons acessos e proximidade da rede eléctrica existente na propriedade. Esta parcela de 90 hectares, tem 18 hectares de regadio, por sistema de pivot, com bombagem eléctrica da barragem do Alqueva. Esta área de regadio pode ser aumentada para mais 12 hectares. A proximidade de prados permanentes de regadio e de

sequeiro na zona do ovil é fundamental para evitar deslocções do efetivo em épocas de parto, de produção de leite e engorda de borregos.

Cada lote do rebanho fica estabulado no ovil desde o final da gestação, durante o parto e até ao final da lactação, em regime semi-intensivo, por um período entre 6 a 7 meses. A alimentação na sala de ordenha é realizada à base de concentrado e no ovil com concentrado, forragem e misturas *unifeed*. Se as condições climatológicas permitirem, parte deste efetivo, pode aceder aos prados de regadio e sequeiro, na proximidade do ovil. O restante efetivo utiliza um sistema rotativo nos 400 hectares da exploração, em parques, em sistema extensivo.

A cria de borregos tem 240 animais por mês cada dois meses, seguindo-se um intervalo de dois meses sem partos. Os partos sucedem-se semanalmente, em função da programação da sincronização dosaios e cobrição, realizada 5 meses antes, por cada lote de produção. A permanência na sala de aleitamento artificial é de 30 dias, estando esta sala dividida em dois sectores para separação dos borregos por tamanhos.

Para uma melhor gestão do efetivo ovino é importante o estabelecimento de grupos de animais, de forma a que o seu manejo produtivo, reprodutivo, alimentar e profilático seja mais eficiente. Vamos considerar para esta análise, um ano cruzeiro, com 8 grupos de animais: cria de borregos, engorda de borregos, recria borregas, pré-parto, lactação, início de gestação, carneiros e extensivo (tabela 16).

Para o primeiro grupo da cria de borregos, estão previstos 30 partos e 36 borregos semanais cada dois meses, com o máximo de 240 borregos simultâneos na sala de aleitamento artificial. O processo de retirada das progenitoras, assegurando-se que o borrego ingeriu colostro necessário para a sua sobrevivência nas primeiras 24 horas e a educação do borrego à máquina de aleitamento artificial, requerem um apoio diário dos trabalhadores. Os borregos são separados entre dois sectores por tamanhos com acesso *ad libitum* à máquina de aleitamento. Estes borregos também dispõem de feno e

concentrado e de uma especial atenção à qualidade das camas e das condições ambientais e de ventilação.

Tabela 16 – Grupos de animais (cabeças)

Grupos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Cria Borregos	240	240			240	240			240	240		
Engorda Borregos		200	400	200						200	400	200
Recria Borregas	80	80	40	80	80	80	40	80	80	80	40	80
Pre Parto	200			200	200			200	200			200
Lactação	400	600	600	400	400	600	600	400	400	600	600	400
Início Gestação	200			200	200			200	200			200
Carneiros	24			24	24			24	24			24
Extensivo	400	624	624	400	400	624	624	400	400	624	624	400

Fonte: Elaboração própria

No final de 30 dias os borregos são vendidos com um peso médio de 10 a 12 kg de peso vivo, ou em caso de disponibilidades forrageiras serão engordados na exploração até aos 3 meses. Origina-se aqui o segundo grupo, de borregos para engorda. Estes borregos continuam na zona do ovil em zona separada, por necessidades do maneio alimentar. Se as condições climatológicas o permitirem têm acesso a parques forrageiros na proximidade do ovil. Estes borregos são vendidos com 3 meses e um peso de 25 a 30 kg de peso vivo. Esta engorda de borregos está prevista para dois dos lotes de produção e tem um pico máximo de 400 borregos nos meses de Março e Novembro antes do período de maior consumo da Páscoa e Natal. Para os partos de Maio e Junho está previsto a saída dos borregos com 30 dias de idade devido à época de verão com pastagens reduzidas.

O terceiro grupo é o da recria, onde é feito com anterioridade uma seleção das melhores ovelhas em produção leiteira, com especial atenção à conformação da úbere e dos tetos, fertilidade, prolificidade e longevidade produtiva. Estas ovelhas são cruzadas, de forma controlada, com os melhores machos para melhorar o valor genético do rebanho. Pós parto e sala de aleitamento artificial, são selecionadas 80 destas borregas por cada lote de produção. Estas borregas têm no ovil o seu parque separado, com umas condições especiais de

alimentação até aos 5-6 meses de idade. Estas borregas serão cobertas pela primeira vez aos 9-10 meses sendo progenitoras aos 14-15 meses de idade.

O grupo pré parto engloba as ovelhas reprodutoras num período crítico de final da gestação e início de alta produção leiteira. A boa condição corporal do animal é fundamental nesta fase para assegurar partos sem problemas, com borregos nascidos vivos e em boas condições e que a ovelha entre em lactação nas melhores condições possíveis. As necessidades nutritivas são elevadas e simultaneamente há uma redução da capacidade de ingestão, devido à fase final de gestação. Este grupo deve ficar separado, com uma alimentação de concentrado e misturas *unifeed*. As ovelhas que entram em trabalho de parto são separadas para uma zona específica onde ficam em números mais reduzidos para que a aceitação do, ou dos borregos, ser bem sucedida. Este grupo coincide no ovil com as ovelhas em início de gestação, durante 6 meses por ano, nos meses em que há um menor número de ovelhas em lactação (tabela 16).

O grupo lactação é o mais vasto em números e o mais crítico para os resultados da exploração. A boa condição corporal é fundamental durante todo o período. Desde os primeiros dias até à 4ª ou 5ª semana onde se alcança o ponto máximo de produção. Após este pico convém que a redução da produção de leite seja o mais gradual possível para alcançar os 150-180 dias de lactação com valores próximos a 1 litro diário.

O período de lactação estimado para esta raça, com este sistema produtivo deve rondar os 150 a 180 dias. As necessidades energéticas são muito exigentes em todo este período, com uma grande disponibilidade de alimento concentrado e misturas *unifeed*. Grande parte do ovil destina-se a gerir este efetivo, que tem entre 600 ovelhas, durante 6 meses por ano, e 400 ovelhas nos restantes 6 meses. A ordenha é realizada 2x/dia, com um intervalo de 12 horas, normalmente às 6 horas da manhã e 6 horas da tarde. As ovelhas que entram em final de lactação, por tempo e/ou por produtividade baixa, entram num processo de secagem, com uma redução da alimentação e da

disponibilidade de água. A gradual redução do número de ordenhas é fundamental para a secagem ser efetiva e evitar problemas de mamites.

O grupo de início de gestação, coincidente nos mesmos meses com o grupo pré-parto, necessita uma atenção especial para que a sincronização dosaios e a monta dos carneiros tenha efetividade. Este grupo que terminou a fase de lactação e passou por um processo de secagem, em 30 dias deve estar preparado para a cobertura comaios sincronizados. A ovelha também aqui necessita uma boa condição corporal para que a reprodução tenha sucesso. Uma vez coberta, entra em sistema de extensivo, sendo confirmada a gestação 30 a 40 dias depois com ecógrafo. A gestação é confirmada no sistema ovigest e identificada, com base nos registos de reprodução, a data provável de parto e de regresso ao ovil de cada animal.

O grupo de carneiros tem um parque de regadio especial na exploração para os 6 meses que está em extensivo, quando as condições climatológicas sejam favoráveis. Para o período de monta os carneiros estão no ovil num parque próprio onde recebem os grupos selecionados de ovelhas. A sua condição física é muito importante nesta fase. De destacar que os carneiros têm esta atividade durante dois meses com descanso alternado de dois meses. A monta controlada não utiliza a totalidade dos carneiros por dia, sendo efetuados grupos de carneiros de acordo com o grupo de ovelhas que estão em cobertura.

Finalmente o grupo em extensivo que tem uma variação entre 400 e 600 ovelhas por mês, dispõe de oito parques médios de 50 hectares, com prados permanentes de sequeiro, regadio e restolhos forrageiros.

4.5 Plano de investimento e de financiamento

O plano de investimento apresenta a natureza dos recursos necessários para o projeto e o seu custo de aquisição. São descritos os fundamentos básicos da opção realizada por cada componente.

Como complemento ao plano de investimento é apresentado o plano de financiamento destes investimentos e os contributos de cada um dos intervenientes para a realização do capital necessário, como o capital próprio, os subsídios ao investimento e o empréstimo bancário.

4.5.1 Plano de investimento

Ativos Intangíveis – Está prevista uma verba de 1.500 € para despesas de instalação e uma verba de 5.000€ para o programa informático da Ovigest. Este programa informático tem posteriormente uma licença anual de 5€ por animal adulto, 1.200 ovelhas e 24 carneiros, com um custo anual de 6.120€ a pagar em fornecimentos e serviços externos (tabela 17).

Tabela 17 – Ativos Intangíveis

Ativos Intangíveis	€
Despesas de Instalação	1.500
Despesas de I&D	0
Propriedade Industrial e Outros Direitos	0
Programas de computador	5.000
Outras Ativos Intangíveis	0
Total Ativos Intangíveis	6.500

Fonte: Elaboração própria

Ativos Fixos Tangíveis – Nesta rubrica está concentrada grande parte do investimento necessário (tabela 18).

Tabela 18 – Ativos Fixos Tangíveis

Ativos Fixos Tangíveis	Descrição	€
Terrenos e Recursos Naturais		0
Edifícios e Outras Construções	Ovil	225.000
Equipamento Básico		110.500
Pivot de Rega	A	25.000
Sala de Ordenha	B	33.500
Unifeed	C	20.000
Carregador Frontal	D	6.500
Maquina Aleitamento Artificial	E	4.000
Tanques Refrigeração do Leite	F	10.000
Silos para Cereais	G	5.000
Cilindro Aquecimento Água	H	2.000
Lavadora Alta Pressão	I	2.000
Ecógrafo	J	2.500
Equipamento de Transporte		30.000
Trator 85 cv		30.000
Ferramentas e Utensílios		20.000
Equipamentos Biológicos	Reprodutoras	120.000
Taras e Vasilhame		0
Outros Ativos Fixos Tangíveis		0
Total Ativos Fixos Tangíveis		505.500
Total Ativo não Corrente		512.000

Fonte: Elaboração própria

Edifícios e outras construções:

O Ovil: deverá ter cerca de 1.800 m² de área coberta, 30 metros de largura por 60 metros de comprimento e 8 metros de altura. Com capacidade para 900 animais, será construído no sentido este-oeste favorecendo a ventilação natural e otimizando a exposição solar. As fachadas terão três portões deslizantes cada uma para facilitar o acesso e limpeza das instalações. Deverá incluir uma sala de ordenha com 75 m², construída em betão com um fosso de sala de 2 metros de largura e capacidade para 2x12 filas de ovelhas. A sala do leite com 35 m² será também em betão e contígua à sala de ordenha. O vestiário, casa de banho, arrecadação e escritório, com uma área de 65 m²

serão construídos em alvenaria. Deverá incluir uma nitreira com capacidade para 500 m³, silos para ração, uma área de 250 m² para armazém de forragem, pedilúvio, diversos estábulos para grupos de ovelhas em produção leiteira, com corredor de alimentação e limpeza, estábulos para partos, estábulos para carneiros, borregos alimentados com leite de substituição e enfermaria. O custo desta obra ronda os 125 euros por m² para um pavilhão industrial com estrutura 100% galvanizada, num total de 225.000€.

Equipamento básico:

A - Pivot de rega – É necessário para aumentar a área de regadio e garantir a autossuficiência forrageira para a exploração agrícola. Pretende-se adquirir um *pivot* com capacidade para regar 16 hectares com um custo de 25.000€.

B - Sala de ordenha – Tipo Casse com duas plataformas de 12 lugares cada uma e capacidade para 24 ovelhas com um rendimento hora de 240 ovelhas, com dois trabalhadores no fosso da sala, ou seja, um rendimento de 120 ovelhas/trabalhador/hora. Cada plataforma possui um equipamento auto-bloqueante móvel para amarre das ovelhas, com acionamento automático e com dispensador para concentrados. A máquina de ordenha será marca *DeLaval*, modelo *AlfaMatic*, 2x12/24. O custo deste equipamento é de 33.500€.

C – Unifeed - Permite um melhor alimento nutricional para o efetivo, com a possibilidade de realizar misturas de concentrados e forragens otimizando o aproveitamento digestivo das forragens. Reduz a mão de obra necessária para alimentar o rebanho pela facilidade de preparação e distribuição do alimento. Tem um custo de 20.000€

D – Carregador frontal – É fundamental para trabalhos de movimentação de forragens e alimentação do *unifeed*. Também será utilizado, com outros acessórios, para trabalhos de limpeza. O custo é de 6.500€

E – Máquina de aleitamento artificial - de marca *DeLaval* com capacidade para 50 kg de leite em pó e com 8 estações de leite para 200 borregos *ad libitum*. Tem um sensor electrónico de aquecimento e realiza a mistura do leite em pó com maior frequência com doses inferiores, mantendo o leite de substituição em condições ideais. É fácil de limpar e de alimentar, reduzindo os tempos de mão de obra. Tem um custo de 4.000€

F- Tanques de refrigeração do leite – Para uma produção em velocidade de cruzeiro de 300.000 litros/ano ou 80 litros/dia, necessitamos de capacidade para 3 a 4 dias de armazenagem. Serão adquiridos dois tanques de 1.500 litros de capacidade a um custo unitário de 5.000€ e um total de investimento de 10.000€.

G – Silos para cereais – Serão adquiridos dois silos verticais metálicos com capacidade de 15 toneladas cada, para armazenagem das matérias primas, necessárias para as misturas *unifeed*. O custo dos dois silos é de 5.000€.

H- Cilindro aquecimento água – Para as lavagens na sala de ordenha e utilização dos banhos nos vestuários, é necessário adquirir um cilindro de aquecimentos de água. O custo é de 2.000€

I – Lavadora de alta pressão – Para as lavagens da sala de ordenha, e parques de cria dos borregos é necessário adquirir uma lavadora de alta pressão profissional. O custo é de 2.000€

J – Ecógrafo – Indispensável para confirmação da gestação do efetivo. O seu custo é de 2.500€

Equipamento de transporte:

Trator de 85 cv – É essencial para o trabalho de movimentação de forragens, alimentação e distribuição das misturas *unifeed*. Também será utilizado para outras atividades agrícolas como sementeiras, corte e enfardamento de forragens. O custo estimado é de 30.000€.

Ferramentas e utensílios:

Componentes PECplus – Serão adquiridos a manga de separação PECmanga, com balança incorporada, que permite a leitura e separação de 800 animais por hora, até três grupos distintos, diminuindo o stress animal e o esforço do operador. A componente de leitura e registo de dados PECreader, que permite obter e lançar no momento ocorrências do animal associadas à sua identificação, produção, reprodução e sanidade. O custo destes equipamentos é de 20.000€.

Equipamentos biológicos – Serão adquiridos, na sua maioria em explorações agrícolas espanholas, no início do projeto, 400 ovelhas adultas raça Assaf, 800 borregas raça Assaf com 3-4 meses de idade e 24 carneiros raça Assaf com idades entre 1-3 anos. Os preços unitários destes animais são respetivamente de 150€, 60€ e 500€ para um investimento total de 120.000€.

4.5.2 Plano de financiamento

Para o cálculo das necessidades de financiamento, considerou-se como investimento o capital fixo, o fundo de maneo necessário e uma margem de segurança de 2%. (Tabela 19).

Tabela 19 – Necessidades de financiamento

Financiamento (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento = Capital Fixo + FMN	518.453	-8.098	519	-2	-2	-2
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	528.822	-8.259	529	-2	-2	-2

Fonte: Elaboração própria

A execução deste projeto está prevista para a segunda metade do ano de 2015, com algumas incertezas atuais sobre a reforma da PAC pós 2013 e sobre as condições de apoio a projetos de investimento. No entanto, os promotores do projeto assumem que, para os investimentos em ativos fixos

tangíveis, incluindo o equipamento biológico dos animais reprodutores, o apoio do PRODER no âmbito da modernização e capacitação da empresa agrícola será de 30% do valor total do investimento a fundo perdido.

O valor do subsídio não reembolsável do PRODER é recebido após compra e pagamento do IVA dos investimentos em ativos fixos tangíveis, num prazo de tempo relativamente curto mas indeterminado, pelo que será necessário negociar com a instituição financeira, um empréstimo de curto prazo no valor do subsídio não reembolsável para fazer face a este compromisso. Este valor de 151.200€ está descrito nas fontes de financiamento como “outros instrumentos de capital próprio”. Uma vez recebido o valor deste subsídio será destinado à liquidação do empréstimo de curto prazo. Os encargos financeiros deste empréstimo de curto prazo são pouco significativos e não estão incluídos nas projeções financeiras do projeto devido à incerteza sobre o prazo de pagamento que pode ser entre 1 a 6 meses.

Os acionistas aportam um capital de 150.000€ equivalente a 30% do valor do investimento em ativos fixos tangíveis. Os restantes 40% serão obtido através de um empréstimo bancário de médio e longo prazo. As fontes de financiamento ficam assim distribuídas (tabela 20):

Tabela 20 – Fontes de financiamento

Fontes de Financiamento (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos	19.681	53.879	89.567	90.425	88.836	82.912
Capital Realizado	150.000					
Outros instrumentos de capital próprio	151.200					
Acionistas/sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	207.941					
TOTAL	528.822	53.879	89.567	90.425	88.836	82.912

Fonte: Elaboração própria

A operação de financiamento com a instituição de crédito está calculada a um prazo de 4 anos com uma taxa de juro de 7%, com amortizações de capital constantes. Como garantia do reembolso total do empréstimo será oferecida uma hipoteca sobre a propriedade (tabela 21).

Tabela 21 – Operações de financiamento

Operações de Financiamento (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Capital em dívida	207.941	155.956	103.970	51.985		
Juros pagos com Imposto Selo incluído	3.785	15.138	11.354	7.569	3.785	
Reembolso		51.985	51.985	51.985	51.985	

Fonte: Elaboração própria

4.6 Mercado e estratégia de marketing

4.6.1 Caracterização do mercado alvo

O leite de ovelha tem um teor de gordura superior ao leite de vaca e de cabra, está indicado essencialmente para a fabricação de queijos puros de ovelha, com alto valor comercial no mundo inteiro, como o queijo *Manchego* em Espanha, o *Roquefort* em França, o *Pecorino* em Itália ou o *Serra da Estrela* em Portugal.

A produção destes produtos é realizada de uma forma industrial nos países mencionados, com exceção de Portugal onde a fabricação deste tipo de queijo ainda tem uma componente artesanal, em particular em queijarias na Beira Interior e Alentejo. A indústria queijeira nacional tem tido nos últimos anos uma tendência de crescimento por parte das principais empresas do sector como a Lactogal, Bel Portugal, Queijo Saloio ou Grupo Santiago, no entanto a nível regional existem pequenas e médias empresas, de proximidade, responsáveis por grande parte da produção nacional do queijo de ovelha.

Na fileira dos queijos de ovelha do Alentejo, as empresas de pequena e média dimensão, compram o leite de ovelha no mercado local, proveniente de diferentes produtores, com diferentes sistemas produtivos e oriundo de diferentes raças. As tendências referidas no recenseamento agrícola 2009 mostram uma diminuição significativa na última década, do número de

explorações agrícolas de ovinos de leite, mais acentuada nas explorações de menor dimensão.

No entanto, no caso particular no Alentejo, assistimos nesta década a um aumento da dimensão média do efetivo leiteiro de 113 para 219 cabeças, com 33 explorações a terem mais de 500 cabeças em produção (tabela 8 e 9). Existe assim uma tendência, para uma maior concentração na produção de leite de ovelha, com uma redução substancial do número de produtores, mas com um maior volume de produção por exploração.

As normativas rigorosas de higiene e sanidade em vigor têm levado à diminuição da produção artesanal de queijo de ovelha. No passado, a maioria dos produtores de leite de ovelha produziam os seus próprios queijos, comercializados no mercado de proximidade. A maioria dos fabricantes atuais têm os seus produtos certificados, com uma clara tendência de evolução do sistema de produção artesanal para o industrial ou semi-industrial.

A certificação dos fabricantes passa também pela identificação e controlo dos produtores da matéria prima, o leite de ovelha, das suas condições de produção, armazenamento no local de produção e transporte até à unidade fabril. Assistimos atualmente a uma maior concentração regional de fabricantes de queijo de ovelha, muitas vezes organizados em *clusters* locais de produção, como por exemplo a região de Tolosa, Azeitão ou Serpa. Por sua vez, os produtores de leite de ovelha, necessitam adaptar-se às necessidades industriais da fileira e fornecer a um custo competitivo leite de ovelha de qualidade, durante todo o ano.

4.6.2 Caracterização da concorrência

O agronegócio na produção de leite de ovelha em Portugal tem uma tendência genérica de queda. De acordo com os últimos dados estatísticos disponíveis no

INE, o volume produzido no período 2006-2012 reduziu-se uma quarta parte, de 100 milhões para 75 milhões de litros de leite de ovelha (tabela 13).

As razões genericamente apontadas para esta redução prendem-se essencialmente com os seguintes factores: políticas de apoio aos agricultores, por parte das instituições públicas, que favorecem outros sectores pecuários em detrimento do sector ovino leiteiro; as medidas rigorosas de controlo sanitário que desincentivam os produtores de leite de elaborar os seus próprios queijos, eliminando uma mais valia considerável na cadeia de valor do queijo de ovelha; o nível de investimento elevado para este sistema de pecuária com ordenha obrigatória em sala; mão de obra intensiva, necessária 365 dias por ano para a produção de leite de ovelha; falta de associativismo e agrupamentos de produtores para dar escala e aumentar o poder negocial.

Estes factores contribuem para um abandono desta atividade cujas consequências são visíveis na redução do efetivo leiteiro e no cese de atividade de explorações agrícolas de ovinos com aptidão leiteira. No entanto, uma análise mais detalhada neste sector de atividade, com maior expressão na região Alentejo, mostra que o nível de especialização das explorações de ovinos de leite, tem vindo a aumentar, nas explorações com mais de 200 cabeças e em particular de 500 cabeças por exploração. A dimensão média das explorações também parece ser uma variável importante, com mais de 65% do efetivo ovino na região Alentejo, concentrado em explorações com mais de 50 hectares.

Em síntese, podemos admitir que há uma tendência de desaparecimento contínuo de pequenos e médios produtores de ovinos de leite, mas com uma perspectiva de desenvolvimento de medianos e grandes produtores de leite de ovelha, em particular na região Alentejo. Nesta região em 2009 existiam 33 explorações agrícolas com mais de 500 animais.

4.6.3 Estratégia de marketing

A opção estratégica deste projeto é a da especialização, concentrando as atividades da empresa no segmento da produção de leite de ovelha para a indústria queijeira e do segmento de produção de borregos de carne como um subproduto do primeiro segmento.

Os riscos associados a esta opção estratégica estão relacionados com a dependência de um só mercado, que é mais elevado do que em opções de diversificação, em particular no caso de alterações da procura, ou dificuldades internas com o processo produtivo. No entanto, a estratégia de especialização proporciona ganhos de produtividade, conhecimento dos processos produtivos, satisfação das necessidades dos clientes, em geral um custo médio inferior ao da concorrência e conseqüentemente maior competitividade.

As economias de escala resultantes da dimensão da exploração agrícola e dos objetivos de produção: 1.200 ovelhas e 250 l/ovelha; a possibilidade de fornecer leite até 300.000 litros de leite durante todo o ano; a qualidade derivada do processo produtivo; o preço competitivo; são fundamentais para a construção de uma imagem de marca da Monsaluz como fornecedor estratégico na fileira do queijo.

Análise SWOT

Pontos fortes – Terra com aptidão agropecuária e propriedade dos sócios; Dedicção exclusiva dos sócios gerentes ao projeto; Conhecimento e experiência agrícola; Capacidade de gestão; Infraestruturas existentes (barragens, cercas, regadio, equipamento); Venda de leite com fluxos de caixa semanais;

Pontos fracos – Pouca experiência em ovinos de leite; projeto intensivo em trabalho e capital; Necessidades de investimento elevado; Dependência do cliente para escoamento do leite; Certificação biológica em sistema de produção semi-intensivo; Maior incidência de doenças com animais confinados;

Ameaças externas – Alterações legislativas em projetos de apoio ao investimento; Concessão de crédito; Diminuição do consumo de carne de borrego e de queijo de ovelha por preço elevado; Importações a preços competitivos de países fora da UE; Flutuação de preços ao produtor; Dependência de um canal de distribuição moderna poderoso;

Oportunidades externas – Desaparecimento de pequenos e médios produtores por idade avançada, baixa rentabilidade, exigências sanitárias e diminuição de subsídios; Mercado espanhol de proximidade com dimensão; Associativismo na produção e comercialização no mercado ovino de leite e carne: Autoaprovisionamento de 70% no mercado da carne e queijo;

A estratégia de marketing visa tirar partido dos pontos fortes da empresa para aproveitamento das oportunidades detetadas, encontrando uma via para o financiamento e aumento da experiência com ovinos de aptidão leiteira.

Marketing-mix

Produto – A empresa tem, como principais produtos de comercialização, o leite de ovelha, posicionado para venda como matéria prima para a indústria queijeira nacional e borregos com idades entre 1-3 meses, pesos vivos entre 10-12 kg e 25-30 kg para venda no mercado nacional e espanhol.

Preço – O preço previsto no projeto para o leite de ovelha é de 1€ por litro, com incrementos anuais de 1% a partir do segundo ano. O preço atual está em

1,2€ apesar de que os preços históricos deste produtos são próximos de 1€. A variação do preço no mercado nacional depende do preço oferecido a industriais por parte de intermediários espanhóis que colocam os seus excedentes de produção em Portugal com maior destaque nas zonas fronteiriças. As condições de pagamento para o leite de ovelha serão de 7 dias. Os borregos têm uma previsão de preço de 35€ para os borregos de 1 mês e 60€ para os borregos com 3 meses, em linha com os preços de mercado. As condições de pagamento para os borregos são sem crédito.

Promoção – Para a indústria queijeira é importante a composição do leite e a sua proveniência. A composição do leite nos teores de gordura e proteína, dependem essencialmente da raça do animal e do manejo produtivo e alimentar. O respeito pelo meio ambiente e o bem estar animal são elementos diferenciadores dos produtos oferecidos por parte da empresa. Como elemento de comunicação para um produto agroindustrial B2B (*Business to Business*) serão incentivadas visitas à exploração agrícola para verificação da diferenciação no sistema produtivo, e do controlo sanitário.

Distribuição - O leite é um produto perecível podendo ser mantido na exploração em tanques refrigerados e com movimentação do produto por um período máximo de 5 dias. O objetivo é que a distribuição aos clientes em camiões cisterna seja realizada de duas a três vezes por semana. Por questões relacionadas com a minimização de risco associado à perecibilidade do produto é importante manter permanentemente dois a três clientes industriais.

Um deles deve ser de dimensão considerável que permita o escoamento de 60% a 70% da produção e que beneficie da vantagem inequívoca da disponibilidade de leite de ovelha de qualidade durante todo o ano. Os outros clientes, de maior proximidade geográfica e de dimensão mais reduzida, permitem manter um escoamento potencial no caso de algum problema com o cliente de maior dimensão. Com todos eles serão mantidos fortes relações

comerciais e de apoio mútuo, fundamentais para este tipo de negócio de produtos perecíveis.

Comercialização - A distribuição de queijos de ovelha no Alentejo é feita para o canal de distribuição tradicional, restauração e hotelaria por pequenos distribuidores. A distribuição moderna, pelas condições de garantia de abastecimento constante, é realizada apenas pelas empresas de maior dimensão ou de agrupamentos de produtores com maior capacidade de negociação. O mercado de exportação nesta fileira é inexistente, por pouco conhecimento externo do produto regional e por falta de entendimento organizacional na fileira, apesar de existirem oportunidades no mercado exterior.

Para a estratégia de comercialização serão prospectados clientes de proximidade. A entrega do leite de ovelha à indústria queijeira é feita com uma recolha em veículo com cisterna inox, próprio ou de terceiros, sempre por conta do industrial. Esta cisterna passa pelas explorações agrícolas para recolha do leite com uma frequência de 2 ou 3 vezes por semana em cada ponto de entrega. A reduzida distância entre a exploração e a fábrica é uma vantagem competitiva importante.

A Monsaluz está situada com proximidade a duas regiões especializadas em fabrico de queijo de ovelha como Rio de Moinhos (20km) e Santiago Maior (20km). Nestas duas zonas existem mais de 20 fabricantes de queijo de ovelha com pequena e média dimensão. A uma distância inferior (10km) temos duas indústrias de pequena dimensão no Alandroal.

Se não for possível conseguir o cliente de maior dimensão, com potencial para escoar 4 mil a 5 mil litros de leite por semana, representando 60% ou 70% da produção, nas regiões de maior proximidade, a prospecção deverá ser realizada a distâncias superiores na Monferqueijo em Monforte (60km), Queijo

Saloio com fábricas em Abrantes (130 kms) e Torres Vedras (230 kms) ou Grupo Santiago na Malveira (220 kms).

A distribuição dos borregos de carne será assegurada através do agrupamento de produtores ELIPEC. 400 borregos serão vendidos com 30 dias e 10/12 kg de peso vivo e no caso dos borregos de Primavera e Inverno, em função do potencial forrageiro existente será desejável proceder à engorda de 800 borregos anuais que serão vendidos no mesmo canal com 3 meses de idade e 25/30 kg de peso vivo.

4.7 Estrutura organizacional e modelo de gestão

Para além dos dois sócios remunerados e em dedicação exclusiva ao projeto, serão necessários na fase de arranque do primeiro ano dois trabalhadores qualificados, prevendo-se a contratação de um trabalhador adicional no segundo ano de atividade. Pretende-se com esta estrutura um rácio de 400 ovelhas por trabalhador.

Os dois sócios remunerados terão como responsabilidade assegurar a gestão da sociedade Monsaluz com uma divisão de tarefas entre ambos. Um dos sócios assegura a área operacional e comercial enquanto o outro sócio assegura a parte administrativa e financeira.

A área operacional inclui a sementeira e manutenção dos prados permanentes de sequeiro, forragens, armazenagem, prados de regadio, a exploração leiteira e a produção de borregos de carne.

A área comercial inclui as negociações e relacionamento com os clientes das agro-indústrias queijeiras, agrupamentos de produtores, as condições de venda, frequência de entregas, prazos de pagamento e transporte.

A área administrativa e financeira inclui a gestão orçamental, de tesouraria, pagamentos ao pessoal, negociações e pagamentos a fornecedores, necessidade de empréstimos de curto e médio prazo, projetos de investimento com instituições públicas, relacionamento com instituições financeiras e apresentação de resultados aos sócios. A contabilidade organizada será feita externamente

Os trabalhadores estão em dedicação exclusiva ao rebanho sendo um deles responsável pelo lote de ovelhas em sistema de produção extensivo, com pastoreio nos parques da herdade, e os restantes com dedicação exclusiva ao lote de ovelhas em sistema de produção semi-intensivo, na zona do ovil.

Os trabalhadores responsáveis pelo lote que vai iniciar a produção de leite em sistema semi-intensivo recebem as ovelhas no ovil na última fase da gestação. Asseguram que os borregos nascidos sejam identificados e que ingeram o colostro necessário nas primeiras 24 horas. Transferem os borregos para as salas de aleitamento artificial e são responsáveis pelo seu crescimento até à sua saída para venda aos 30 dias.

As ovelhas entram em produção de leite após o parto e são ordenhadas duas vezes por dia, entre 150-180 dias e uma vez por dia nos últimos 15 dias. São responsáveis pela secagem das ovelhas no final do ciclo produtivo e pela reprodução assistida de aproximadamente 20% das ovelhas com a melhor genética medida pelos indicadores de produtividade definidos. Estas ovelhas serão cobertas por carneiros Assaf para obtenção de 240 borregas de substituição anuais.

Também têm como responsabilidade o manejo reprodutivo, alimentar e sanitário de todo o efetivo que se encontra neste sistema de produção, assim como o registo diário de ocorrências como a produção diária de leite, nascimentos, cobrições, alimentação e tratamentos sanitários no sistema PECplus.

O trabalhador que se ocupa do efetivo em sistema extensivo, garante a rotação do efetivo nos parques da exploração, recebe e entrega os animais do sistema semi-intensivo. É responsável pela engorda de borregos e pelo grupo de carneiros quando estes se encontrem em sistema extensivo. Dá apoio aos trabalhadores do ovil no esquema rotativo de férias, baixas e fins de semana.

O perfil destes empregados é muito exigente. Pretende-se uma grande flexibilidade e disponibilidade horária, trabalho diário, incluindo fins de semana, e conhecimentos de informática para utilização dos instrumentos de zootécnica de precisão. Preferência de mão-de-obra imigrante (e.g. Ucrânios, Moldavos).

O salário dos sócios gerentes será de 1.500€ mensais brutos. Os trabalhadores recebem em média um salário de 1.200€ brutos mensais com alojamento incluído para aqueles que decidirem viver na propriedade e transporte diário assegurado para a localidade mais próxima (5 kms). O trabalho de fim de semana e de férias será assegurado por um sistema rotativo entre todos os trabalhadores incluindo os sócios gerentes.

4.8 Projeções económicas e financeiras

4.8.1 Pressupostos gerais

São aqui apresentados os pressupostos que serviram de base às previsões económicas e financeiras, resultantes das opções tomadas quanto a investimentos, implementação da estratégia e operacionalização da atividade empresarial (tabela 22).

Tabela 22 – Pressupostos gerais

1º Ano atividade	2015
Número de Meses de Atividade no 1º Ano	3
Prazo médio de Recebimento (dias)	7
Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Prazo médio de Armazenamento (dias)	30
Taxa de IVA - Vendas	6%
Taxa de IVA - CMVMC	6%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	13%
Fundo de Caixa Permanente (euros)	1.500
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC 1º escalão	12,50%
Taxa de IRC 2º escalão	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	6,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	2,00%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	6,00%

A taxa de IRS foi calculada com base na média dos salários dos trabalhadores da empresa. O início da atividade de exploração está previsto para Outubro de 2015.

4.8.2 Projeções do volume de negócios

O preço dos produtos tem um crescimento anual de 1%. As quantidades vendidas de leite têm um maior crescimento nos primeiros anos por incremento do índice de produtividade de leite por ovelha, estabilizando no terceiro ano. O preço dos borregos resulta da média entre borregos de 1 mês e borregos de 3 meses. O subsídio à exploração refere-se a um prémio por ovelha de leite no valor de 16,80€ por cabeça.

Tabela 23 – Volume de negócios

Vendas (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Leite	64.000	240.000	303.000	306.030	309.090	312.181
Quantidades vendidas	64.000	240.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Taxa de crescimento	0%	275,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	1,00	1,00	1,01	1,02	1,03	1,04
Borregos	20.664	61.992	62.612	63.238	63.870	64.509
Quantidades vendidas	400	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Taxa de crescimento	0%	200,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	51,66	51,66	52,18	52,70	53,23	53,76
Animais de Refugo	2.400	7.200	7.272	7.345	7.418	7.492
Quantidades vendidas	80	240	240	240	240	240
Taxa de crescimento	0%	200,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário (kg)	30,00	30,00	30,30	30,60	30,91	31,22
Subsídios à Exploração	5.040	20.160	20.362	20.565	20.771	20.979
Cabeças ovinos leite	300	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Taxa de crescimento	0%	300,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Valor do subsidio	16,80	16,80	16,97	17,14	17,31	17,48
TOTAL	92.104	329.352	393.246	397.178	401.150	405.161

4.8.3 Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas**Tabela 24 – CMVMC por centro de custo**

CMVMC (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Leite (volume)	64.000	240.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Alimentação	13.197	49.500	62.494	63.119	63.750	64.387
Assistência Sanitária	2.879	10.800	13.635	13.771	13.909	14.048
Outros Gastos	3.588	13.440	16.968	17.138	17.309	17.482
Total leite	19.664	73.740	93.097	94.028	94.968	95.918
Custo Unitário	0,307	0,307	0,310	0,313	0,317	0,320
Borregos (volume)	400	1200	1200	1200	1200	1200
Alimentação	11.099	33.000	33.330	33.663	34.000	34.340
Assistência Sanitária	800	3.200	3.232	3.264	3.297	3.330
Outros Gastos	500	997	1.007	1.017	1.027	1.037
Total borregos	12.399	37.197	37.569	37.945	38.324	38.707
Custo unitário	31,00	31,00	31,31	31,62	31,94	32,26
Animais de refugo (volume)	80	240	240	240	240	240
Alimentação	1.417	4.294	4.337	4.380	4.424	4.468
Assistência Sanitária	407	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
Outros Gastos	407	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
Total animais de refugo	2.231	6.694	6.761	6.829	6.897	6.966
Custo unitário	27,89	27,89	28,17	28,45	28,74	29,02

O custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) foi calculada para todos os produtos com base em três centros de custo (tabela 24). O primeiro considera os gastos em alimentação incluindo alimentos comprados e os produzidos na exploração. O segundo, assistência sanitária, que inclui veterinária e produtos fitossanitários. O terceiro, outros gastos, que inclui combustíveis, reparações e outros. Foram calculados com base no seu custo unitário: leite em litros e no caso dos borregos e animais de refugio por cabeça (tabela 25).

Tabela 25 – CMVMC

CMVMC (€)	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Ano Completo	34.294	117.631	137.426	138.801	140.189	141.590
Leite	69,28%	19.664	73.740	93.097	94.028	94.968	95.918
Borregos	40,00%	12.399	37.197	37.569	37.945	38.324	38.707
Animais de Refugio	7,03%	2.231	6.694	6.761	6.828	6.896	6.965
TOTAL CMVMC		34.294	117.631	137.426	138.801	140.189	141.590
IVA	6%	2.058	7.058	8.246	8.328	8.411	8.495
TOTAL CMVMC + IVA		36.352	124.689	145.672	147.129	148.600	150.086

4.8.4 Fornecimento e serviços externos

Este quadro calcula os gastos com fornecimentos e serviços externos prestados por entidades externas à empresa na sua atividade corrente. Foi efetuada uma repartição para cada uma das rúbricas, entre os custos fixos, que não dependem da atividade da empresa e os custos variáveis que estão correlacionados com a atividade. Nas rendas e alugueres está considerado um valor de 16.200€ para pagamento aos proprietários do arrendamento da herdade de Santa Luzia. Em trabalhos e serviços especializados está incluída uma verba de 6.120€ que é o custo anual da licença do software Ovigest de 5€ por cabeça, 1.200 ovelhas e 24 carneiros (tabela 26).

Tabela 26 – Fornecimento e serviços externos

FSE (€)	Tx IVA	Cfixo	Cvariável	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Eletricidade	23%	40%	60%	600	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Combustíveis	23%	40%	60%	600	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Ferramentas e Utensílios	23%	60%	40%	90	360	360	360	360	360
Livros e doc. técnica	23%	80%	20%	60	240	240	240	240	240
Material de escritório	23%	30%	70%	300	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Rendas e alugueres	23%	100%		4.050	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200
Despesas de representação	23%	30%	70%	300	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Seguros		100%		300	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Contencioso e notariado	23%	70%	30%	60	240	240	240	240	240
Conservação e reparação	23%	50%	50%	450	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Limpeza, higiene e conforto	23%	50%	50%	300	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Trabalhos especializados	23%	100%		1.530	6.120	6.120	6.120	6.120	6.120
Outros forn. e serviços	23%	50%	50%	300	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
TOTAL FSE				8.940	35.760	35.760	35.760	35.760	35.760

FSE - Gastos Fixos	7.209	28.836	28.836	28.836	28.836	28.836
FSE - Gastos Variáveis	1.731	6.924	6.924	6.924	6.924	6.924
TOTAL FSE	8.940	35.760	35.760	35.760	35.760	35.760
IVA	835	3.340	3.340	3.340	3.340	3.340
FSE + IVA	9.775	39.100	39.100	39.100	39.100	39.100

4.8.5 Gastos com pessoal

A gerência tem dois postos de trabalho, em pessoal há dois trabalhadores em 2015 e um trabalhador incremental a partir de 2016. No plano há um incremento salarial previsto de 1% ao ano a partir de 2016. A remuneração base mensal individual é de 1.500€ para a gerência e de 1.200€ para o pessoal com um pagamento de 14 meses por ano, em 2015 foram considerados 4 meses.

Os encargos com a segurança social foram calculados com base em 21,25% para a gerência e em 23,75% para o pessoal. O seguro de acidentes de trabalho é de 1% sobre a totalidade dos vencimentos base. O subsídio de alimentação é de 5,50€ por dia por trabalhador. As retenções para a segurança social foram calculadas sobre o vencimento base, em 10% para a gerência e 11% para o pessoal. A retenção para o IRS de 15% é um cálculo médio de todos as remunerações, baseado nas tabelas de desconto 2014 para estes níveis salariais (tabela 27).

Tabela 27 – Gastos com pessoal

Quadro Resumo (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vencimentos						
Gerência/Administração	12.000	42.420	42.844	43.273	43.705	44.142
Pessoal	9.600	50.904	51.413	51.927	52.446	52.971
Encargos	4.830	21.104	21.315	21.528	21.743	21.961
Seguro acidentes trabalho	216	933	943	952	962	971
Subsídio alimentação	1.936	6.722	6.789	6.857	6.925	6.994
Comissões						
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS PESSOAL	28.582	122.083	123.304	124.536	125.782	127.040

Retenções Colaboradores (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	10,00%	1.200	4.242	4.284	4.327	4.371
Outro Pessoal	11,00%	2.856	5.599	5.655	5.712	5.827
Retenção IRS Colaborador	15,00%	3.240	13.999	14.139	14.280	14.567
TOTAL Retenções	5.496	23.840	24.078	24.319	24.562	24.808

4.8.6 Fundo de maneo necessário

Tabela 28 – Fundo de maneo necessário

Fundo Maneio Necessário (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Clientes	1.898	6.788	8.105	8.186	8.268	8.351
Inventários	2.858	9.803	11.452	11.567	11.682	11.799
Estado	4.041					
TOTAL	10.297	18.091	21.057	21.253	21.451	21.650
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	3.844	13.649	15.398	15.519	15.642	15.765
Estado		6.086	6.785	6.861	6.938	7.016
TOTAL	3.844	19.735	22.183	22.380	22.580	22.782
Fundo Maneio Necessário	6.453	-1.644	-1.125	-1.127	-1.129	-1.131
Investimento Fundo de Maneio	6.453	-8.098	519	-2	-2	-2

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ESTADO	-4.041	6.086	6.785	6.861	6.938	7.016
SS	2.362	2.579	2.605	2.631	2.657	2.683
IRS	1.080	1.167	1.178	1.190	1.202	1.214
IVA	-7.483	2.341	3.002	3.041	3.080	3.119

As necessidades de financiamento em fundo de maneio estão diretamente relacionadas com o investimento em stock de mercadorias e matérias utilizadas no processo produtivo (30 dias), pela concessão de crédito a clientes (7 dias) e recebimento de crédito de fornecedores (30 dias).

A reserva de segurança de tesouraria é de 1.500€, para pagamentos que sejam necessários efetuar no dia a dia. São apresentados na rúbrica estado, os valores apurados no imposto de IRS, IVA e segurança social. O IVA apresentado é o apuramento do IVA calculada entre o IVA dedutível e o IVA a liquidar (tabela 28).

4.8.7 Origens e aplicações de fundos

Tabela 29 – Origens e aplicações de fundos

Origens e aplicações de fundos (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	20.288	53.879	96.756	98.081	99.420	100.771
Capital Realizado	150.000					
Financiamentos Obtidos	207.941					
Desinvestimento em FMN		8.098		2	2	2
Financiamentos de sócios suprimentos	151.200					
Proveitos Financeiros	73	20	352	744	1.132	2.061
Total das Origens	529.501	61.996	97.108	98.827	100.554	102.835
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Investimento Capital Fixo	512.000					
Investimento Fundo de Maneio	6.453		519			
Imposto sobre os Lucros		142		127	5.949	9.921
Reembolso de Empréstimos		51.985	51.985	51.985	51.985	
Encargos Financeiros	3.785	15.138	11.354	7.569	3.785	0
Total das Aplicações	522.238	67.266	63.858	59.681	61.719	9.921
Saldo de Tesouraria Anual	7.263	-5.270	33.250	39.146	38.835	92.914
Saldo de Tesouraria Acumulado	7.263	1.994	35.244	74.390	113.225	206.139
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	7.263	1.994	35.244	74.390	113.225	206.139

O mapa de origens e aplicação de fundos é um instrumento de análise da liquidez da empresa a partir do qual é possível avaliar a sua capacidade para

gerar meios líquidos para fazer face às necessidades de pagamentos. O saldo de tesouraria anual é negativo em 2016 sendo positivo a partir de 2017. O excedente de tesouraria é aplicado numa aplicação financeira de curto prazo com juros anuais de 1% (tabela 29).

4.8.8 Amortizações do exercício

Tabela 30 – Amortizações do exercício

Amortizações do Exercício (€)	Taxa	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ativos Intangíveis							
Despesas de Instalação	33,33%	125	500	500	375		
Programas de computador	33,33%	417	1.667	1.667	1.250		
Total Activos Intangíveis		542	2.167	2.167	1.625		
Ativos Fixos Tangíveis							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções	2,00%	1.125	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Equipamento Básico	12,76%	3.521	14.083	14.083	14.083	14.083	14.083
Equipamento de Transporte	20,00%	1.500	6.000	6.000	6.000	6.000	4.500
Ferramentas e Utensílios	25,00%	1.250	5.000	5.000	5.000	3.750	
Equipamentos Biológicos	25,00%	7.500	30.000	30.000	30.000	22.500	
Total Ativos Fixos Tangíveis		14.896	59.583	59.583	59.583	50.833	23.083
Total Amortizações		15.438	61.750	61.750	61.208	50.833	23.083

As taxas de amortização do equipamento básico de 12,76% resultam do cálculo da taxa média ponderada do diverso equipamento (tabela 30).

4.8.9 Demonstração de resultados previsionais

A demonstração de resultados previsionais representa o cálculo dos gastos e rendimentos previsionais da empresa num determinado período de tempo e permite uma previsão dos resultados do projeto. Podemos verificar que o rácio dos custos de estrutura sobre o volume de negócios (VN) vai diminuindo ao longo do tempo. O EBITDA é sempre positivo com um rácio de 16% em 2016 a subir para 25% em 2020. O resultado líquido do período é negativo em 22.148€ no segundo ano sendo sempre positivo a partir do terceiro ano de atividade. A partir deste ano a empresa tem uma previsão de pagamento de IRC ao estado

no 1º escalão de 12,5% sendo taxada a 25% no 2º escalão a partir de 2018 no valor excedente a 12.500€ no resultado antes de impostos (tabela 31).

Tabela 31 – Demonstração de resultados previsionais

Demonstração de Resultados (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Volume de Negócios	92.104	329.352	393.246	397.178	401.150	405.161
CMVMC	34.294	117.631	137.426	138.801	140.189	141.590
Outros Gastos Variáveis (FSE)	1.731	6.924	6.924	6.924	6.924	6.924
Margem Bruta de Contribuição	56.079	204.797	248.895	251.453	254.037	256.647
FSE- Gastos Fixos	7.209	28.836	28.836	28.836	28.836	28.836
Resultado Económico	48.870	175.961	220.059	222.617	225.201	227.811
Gastos com o Pessoal	28.582	122.083	123.304	124.536	125.782	127.040
% de Vendas	31%	37%	31%	31%	31%	31%
EBITDA	20.288	53.879	96.756	98.081	99.420	100.771
Amortizações	15.438	61.750	61.750	61.208	50.833	23.083
EBIT (Resultado Operacional)	4.850	-7.871	35.006	36.873	48.586	77.688
Juros e gastos similares suportados	3.785	15.138	11.354	7.569	3.785	-0
Juros e rendimentos similares obtidos	73	20	352	744	1.132	2.061
RESULTADO FINANCEIRO	-3.712	-15.118	-11.001	-6.825	-2.652	2.061
RAI (Resultado antes de impostos)	1.138	-22.990	24.004	30.047	45.934	79.749
Imposto sobre o rendimento do período	142		127	5.949	9.921	18.375
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	996	-22.990	23.878	24.098	36.013	61.374
% GASTOS DE ESTRUTURA S/ VN	56%	65%	54%	54%	51%	44%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/ VN	1%	-7%	6%	6%	9%	15%
Limites IRC (1º escalão)	1.138		1.015	12.500	12.500	12.500
Limites IRC (2º escalão)				17.547	33.434	67.249

4.8.10 Cash flows operacionais

O *cash flow* operacional evidencia o fluxo financeiro gerado pela atividade de exploração do projeto. O “*free cash flow*” é o *cash flow* da exploração deduzido do investimento em capital fixo. A capacidade de gerar receitas no futuro deve ser superior ao investimento realizado em capital fixo. No caso da Monsaluz, o tempo de recuperação são de 6 anos, período em que o *cash flow* acumulado é positivo (tabela 32).

Tabela 32 – Cash flows operacionais

Mapa <i>cash flows</i> operacionais (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos do Projeto						
EBIT x (1-IRC)	4.244	-7.871	27.817	29.217	38.002	59.828
Amortizações do exercício	15.438	61.750	61.750	61.208	50.833	23.083
Provisões do exercício						
	19.681	53.879	89.567	90.425	88.836	82.912
Invest./Desinvest. Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-6.453	8.098	-519	2	2	2
CASH FLOW de Exploração	13.228	61.976	89.048	90.427	88.838	82.914
Invest./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-512.000					
Free cash-flow	-498.772	61.976	89.048	90.427	88.838	82.914
CASH FLOW acumulado	-498.772	-436.796	-347.748	-257.321	-168.483	-85.569
Limites IRC (1º escalão)	4.850		12.500	12.500	12.500	12.500
Limites IRC (2º escalão)			22.506	24.373	36.086	65.188
EBIT (Resultado Operacional)	4.850		35.006	36.873	48.586	77.688

4.8.11 Balanço previsional

O balanço é um documento estático que apresenta a situação económica da empresa num dado momento, permitindo avaliar o impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro estrutural da empresa (tabela 33).

O balanço previsional resulta da conta previsional de exploração e resultados, do plano de investimentos e do orçamento de tesouraria. É um documento analítico e de gestão importante que permite uma avaliação do impacto das políticas de curto prazo sobre o risco financeiro estrutural da empresa, quantificado pelo índice de autonomia financeira ou da solvabilidade total.

Tabela 33 – Balanço previsional

Balanço previsional (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ATIVO						
Ativos						
Ativos Intangíveis	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500
Ativos Fixos Tangíveis	505.500	505.500	505.500	505.500	505.500	505.500
Amortizações Acumuladas	15.438	77.188	138.938	200.146	250.979	274.063
Inventários						
Mercadorias	2.858	9.803	11.452	11.567	11.682	11.799
Contas a Receber de Curto Prazo						
Dívidas de Clientes	1.898	6.788	8.105	8.186	8.268	8.351
Estado e Outros Entes Públicos	4.041					
Caixa e Depósitos Bancários	8.763	3.494	36.744	75.890	114.725	207.639
TOTAL DO ATIVO	514.123	454.897	429.634	407.497	395.696	465.726
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Outros Instrumentos de Capital Próprio	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200	151.200
Reservas e Resultados Transitados		996	-21.993	1.884	25.982	61.995
Resultado Líquido do período	996	-22.990	23.878	24.098	36.013	61.374
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	302.196	279.207	303.084	327.182	363.195	424.570
PASSIVO						
Passivo não Corrente						
Financiamentos Obtidos	207.941	155.956	103.970	51.985		
Passivo Corrente						
Dívidas a Fornecedores	3.844	13.649	15.398	15.519	15.642	15.765
Estado e Outros Entes Públicos	142	6.086	6.912	12.811	16.859	25.391
Diferimentos						
TOTAL DO PASSIVO	211.927	175.691	126.280	80.315	32.501	41.156
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO e PASSIVO	514.123	454.897	429.624	407.497	395.696	465.726

4.8.12 Indicadores económicos e financeiros

Apresentam-se um conjunto de indicadores económicos e financeiros que complementam a análise do projeto. Os indicadores são apresentados em cinco grupos: indicadores económicos, económico-financeiros, financeiros, liquidez e risco de negócio.

Os indicadores económicos representam a atividade operacional da empresa, determinando a relação entre os meios libertos pela atividade da empresa e o volume de negócios. Os rácios de rentabilidade indicam o grau de eficiência com que a empresa utilizou os recursos à sua disposição. A rentabilidade líquida das vendas indica-nos o lucro ou prejuízo obtido por cada unidade vendida. No caso da Monsaluz esta rentabilidade é negativa em 2016 e alcança

os 15% em 2020. Pelo fato do crescimento do negócio estabilizar em 2017, ano em que se alcança a velocidade de cruzeiro com 250 litros de leite por ovelha, tem um impacto no rácio constante a partir de 2017 da eficiência operacional 33% e do rácio dos gastos de pessoal sobre o volume de negócios de 31% (tabela 34).

Tabela 34 – Indicadores económicos

Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Crescimento do Negócio		258%	19%	1%	1%	1%
Eficiência Operacional	28%	20%	33%	33%	33%	33%
Margem Operacional das Vendas	5%	-2%	9%	9%	12%	19%
Rentabilidade Líquida das Vendas	1%	-7%	6%	6%	9%	15%
Peso dos Gastos c/Pessoal no VN	31%	37%	31%	31%	31%	31%

O cálculo dos indicadores económico-financeiros procuram relacionar o benefício obtido com o capital utilizado. A rentabilidade do investimento total ou “*return on investment*” (ROI) permite avaliar a eficácia da aplicação do capital na operação, é a relação entre o total do dinheiro ganho, ou perdido, sobre o montante do investimento total realizado. No caso da Monsaluz verificamos um ROI negativo em 2016 e 13% de ROI em 2020. A rentabilidade do ativo avalia o desempenho dos capitais totais investidos na Monsaluz, com rentabilidades negativas até ao segundo ano recuperando rapidamente a partir do terceiro ano para uma rentabilidade do ativo de 17% em 2020.

A rotação do ativo dá-nos uma ideia da produtividade dos ativos em termos de geração de vendas, no caso Monsaluz o índice elevado mostra que a empresa está a trabalhar perto do limite da capacidade. A rentabilidade dos capitais próprios, ou “*return on equity*” (ROE) mede a rentabilidade absoluta entregue aos acionistas, neste caso a rentabilidade só é positiva a partir de 2017 com 14% de rentabilidade em 2020. A rotação dos capitais próprios mede o rácio do volume de negócios sobre a totalidade do capital próprio, no caso Monsaluz o capital próprio é elevado pelo valor do subsídio ao investimento e pelos resultados transitados positivos acumulados (tabela 35).

Tabela 35 – Indicadores económico-financeiros

Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Return On Investment (ROI)	0%	-5%	6%	6%	9%	13%
Rendibilidade do Ativo	1%	-2%	8%	9%	12%	17%
Rotação do Ativo	18%	72%	92%	97%	101%	87%
Rotação do Imobilizado	19%	76%	105%	127%	154%	170%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	0%	-8%	8%	7%	10%	14%
Rotação dos Capitais Próprios	30%	118%	130%	121%	110%	95%

Os indicadores de endividamento apresentam indicações sobre o grau de intensidade de recurso a capitais alheios no financiamento da empresa, apurando a extensão com que a empresa utiliza este capital alheio no financiamento das suas atividades. O rácio de autonomia financeira analisa a parcela do ativo que é financiada por capital próprio, traduzindo a capacidade da empresa de financiamento do ativo sem recurso a capitais alheios, quanto maior o rácio maior será a segurança em recuperar os seus créditos. No caso Monsaluz, o grau de autonomia financeira tem uma tendência positiva com 59% em 2015 e com valores superiores a 90% em 2019 e 2020, revelando uma relativa independência em relação aos credores (tabela 36).

A solvabilidade total avalia a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos de médio e longo prazo, na Monsaluz à medida que se vão amortizando as prestações de capital do empréstimo de médio e longo prazo, verificamos valores elevados de solvabilidade total com o capital próprio a superar em mais de 10 vezes os capitais alheios a partir de 2018.

O endividamento total e o endividamento de médio e longo prazo mostram a estrutura do endividamento da empresa, ambos com rácios favoráveis na Monsaluz, e denotando uma boa independência financeira de terceiros.

Tabela 36 – Indicadores financeiros

Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autonomia Financeira	59%	61%	71%	80%	92%	91%
Solvabilidade Total	143%	159%	240%	407%	1117%	1032%
Endividamento Total	41%	39%	29%	20%	8%	9%
Endividamento ML Prazo	40%	34%	24%	13%	0%	0%

Os indicadores de liquidez avaliam a capacidade da empresa de fazer face aos seus compromissos financeiros de curto prazo, a menos de um ano, à medida que estes se vão vencendo. No caso da Monsaluz, tanto na liquidez geral com na liquidez reduzida há bons indicadores com valores superiores a 100% em todos os indicadores, com exceção da liquidez reduzida de 54% em 2016, mostrando alguma tensão de tesouraria neste período (tabela 37).

Tabela 37 – Indicadores de liquidez

Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez Geral	441%	102%	252%	338%	414%	553%
Liquidez Reduzida	369%	52%	201%	297%	378%	525%

Os indicadores de risco de negócio estão fortemente ligados à instabilidade da procura, provocada por volatilidade do preço e dos custos dos factores, e ao risco financeiro associado à utilização da dívida. O grau de alavancagem operacional (GAO), é a capacidade que a empresa possui, de acordo com a sua estrutura de custos fixos, em que o aumento das vendas gera um incremento superior nos resultados. O ano de 2016 tem um valor negativo, devido ao resultado operacional negativo desse período. O GAO está associado ao crescimento das vendas e quanto maior for o GAO maior será a sensibilidade da empresa para gerar lucro. O ponto crítico das vendas, ou “*break even point*”, corresponde ao nível de atividade em que o resultado de exploração é nulo. A margem de segurança corresponde à diferença no volume de negócios, que a empresa alcança sobre o ponto crítico de vendas. Na Monsaluz, a margem de segurança é sempre positiva e crescente a partir de 2017 (tabela 38).

Tabela 38 – Indicadores de risco do negócio

Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda.	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margem Bruta		204.797	248.895	251.453	254.037	256.647
Grau de Alavancagem Operacional		-2602%	711%	682%	523%	330%
Ponto Crítico		342.011	337.938	338.937	324.427	282.517
Margem de Segurança		-4%	16%	17%	24%	43%

4.8.13 Critérios de avaliação

Para a avaliação do projeto de investimento Monsaluz, são apresentados os principais critérios de avaliação de projetos de investimento. O Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Prazo de Recuperação (PR).

Para a escolha da taxa de atualização, no caso Monsaluz, foi utilizado o custo médio ponderado do capital da empresa, ou *Weighted Average Cost of Capital* (WACC). É um factor importante do projeto. Esta taxa representa a rentabilidade exigida pelo investidor, para implementar um projeto de investimento, e utilizada para atualizar os *cash-flows* gerados pelo projeto. O WACC é o preço que a empresa paga pelos fundos obtidos das diversas fontes de capital, no projeto, varia entre 7,37% em 2015 e 8,1% em 2020 (tabela 39).

Tabela 39 – Cálculo do WACC

Cálculo do WACC	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Passivo Remunerado	155.956	103.970	51.985	0	0	0
Capital Próprio	302.196	279.207	303.084	327.182	363.195	424.570
TOTAL	458.151,63	383.176,88	355.069,32	327.182,20	363.195,22	424.569,69
% Passivo remunerado	34,04%	27,13%	14,64%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	65,96%	72,87%	85,36%	100,00%	100,00%	100,00%
Gasto						
Gasto Financiamento	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Gasto financiamento com efeito fiscal	6,13%	6,13%	6,13%	6,13%	6,13%	6,13%
Custo Capital	8,00%	8,02%	8,04%	8,06%	8,08%	8,10%
Custo ponderado	7,36%	7,51%	7,76%	8,06%	8,08%	8,10%

Para a avaliação deste projeto de investimento foi escolhido o método dos *cash flows* libertos para a empresa “*free cash flow to the firm*” que traduz a diferença entre a entrada de fundos “*cash inflow*” e a saída de fundos “*cash outflow*” resultantes da atividade de exploração da empresa. Este método é o mais utilizado pela consistência com o rácio de dívida constante que foi incorporado

no cálculo do WACC, evitando que o serviço de dívida seja considerado explicitamente no cálculo dos *cash flows*.

Para a escolha do período de vida e valores residuais do projeto, foi considerada a perpetuidade dos *cash flows*, com uma taxa de crescimento dos *cash flows* futuros nula, para não incorporar valor, por vezes não verificável no VAL do projeto (tabela 40).

Tabela 40 – Avaliação do projeto

Avaliação do projeto (€)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Perpetuidade dos Cash Flows							1.023.372
Free Cash Flow to Firm	-498.772	61.976	89.048	90.427	88.838	82.914	1.023.372
WACC	7,36%	7,51%	7,76%	8,06%	8,08%	8,10%	8,10%
Factor de atualização	1	1,075	1,158	1,252	1,353	1,463	1,581
Fluxos atualizados	-498.772	57.649	76.866	72.234	65.658	56.687	647.232
Fluxos atualizados acumulados	-498.772	-441.123	-364.257	-292.022	-226.364	-169.676	477.555

Valor Atual Líquido (VAL) 477.555

Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) 24,21%

Prazo de Recuperação (PR) 6 anos

O Valor Atual Líquido do projeto com perpetuidade dos *cash flows* é de 477.555€, (VAL >0) que expressa o interesse do projeto, proporcionando a integral recuperação dos capitais a investir, a cobertura dos riscos associados e a criação de excedentes monetários. Taxa Interna de Rentabilidade é de 24,21% superior ao WACC de 7,81% ponderado, demonstrando que o projeto é viável com uma remuneração do capital superior ao custo médio ponderado do capital. O prazo de recuperação é de 6 anos, ou seja, o período de tempo necessário para recuperar o capital investido onde as receitas geradas e acumuladas, recuperam o valor do investimento realizado.

4.8.14 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade permite analisar o comportamento dos principais componentes do projeto de investimento definidos nos critérios de avaliação, o VAL a TIR e o PR, face ao impacto de alterações, nas variáveis mais críticas sobre o projeto base. Vamos analisar, como variáveis críticas no cenário 1, o impacto de uma diminuição das quantidades produzidas (leite e borregos) em 10% e 15%. Verificamos que em ambos casos há uma redução significativa do VAL para 239.275€ e 120.088€ e da TIR para 17% e 12% respectivamente, o projeto é menos atrativo mas continua viável. No cenário 2, uma diminuição do preço de venda em 10% e 15%, compromete a viabilidade do projeto para esta última alteração com um VAL negativo (-79.616€) e uma TIR inferior à taxa de atualização. O cenário 3 analisa o impacto de uma subida de 10% e 20% nos CMVMC com uma afetação inferior ao cenário anterior uma vez que o projeto continua com uma VAL positiva e uma TIR superior à taxa de atualização. No cenário 4, o projeto tem uma redução simultânea de 5% na quantidade 5% no preço e um aumento de custos em 5%. Também aqui o cenário é positivo com um VAL de 122.830€ e uma TIR de 13%. O cenário 5 analisa um aumento no custo do capital alheio de 7% para 12%, com variações pouco significativas no VAL e TIR. O PR em nenhum dos cenários tem alterações (tabela 41).

Tabela 41 – Análise de sensibilidade

Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda.		VAL	TIR	PR	
CENÁRIO BASE		477.555	24%	6	
1- Quantidades Produtos (diminuição)	-10%	239.275	17%	6	
	-15%	120.088	12%	6	
2- Variação de Preços (diminuição)	-10%	110.019	12%	6	
	-15%	-79.616	4%	6	
3- Variação de Custos (CMVMC) - (aumento)	10%	348.263	20%	6	
	20%	219.551	16%	6	
4- Variação Quant. e Preços (dim.) e CMVMC (aum.)		-5%	122.830	13%	6
5- Custo Capital Alheio (C _o = 7%) - (aumento para)		12%	460.759	24%	6

Capítulo 5 – Considerações Finais

Este capítulo pretende sintetizar o tema em estudo neste trabalho de projeto, e apresentar as conclusões mais importantes a retirar, decorrentes da realização do plano e da pesquisa empírica realizada. No final, são ainda apresentadas as principais limitações do trabalho assim como recomendações ou perspectivas de melhora a trabalhos de projetos futuros.

5.1 Conclusões

O presente trabalho projeto teve como objetivo central a elaboração de um plano de negócios para avaliação da viabilidade económica e financeira, na reconversão de uma exploração agrícola, com um investimento em produção de ovinos de aptidão leiteira no Alentejo.

A elaboração do plano de negócio, para além do apoio na tomada de decisão, de iniciar ou não um novo negócio, tem como instrumento de gestão uma outra vantagem na preparação do arranque inicial da empresa, possibilitando ao empreendedor a antevisão dos desafios que se colocam nos primeiros anos de atividade, onde a sua curva de experiência é mais reduzida. A capacidade de gestão e a rapidez na resolução das dificuldades nos primeiros anos de atividade é fundamental para aumentar a probabilidade de sucesso e de continuidade de um novo negócio.

No caso específico do plano de negócio da Monsaluz, a análise de mercado realizada no plano de marketing indica que o mercado do consumo de queijo de ovelha e de carne de borrego estão em fase de maturidade em Portugal. No entanto, existe uma oportunidade de mercado, quer devido ao deficit no autoaproveitamento dos dois produtos, quer devido às alterações significativas a nível da produção, onde se verifica uma tendência de desaparecimento dos pequenos produtores.

A análise SWOT revela que a empresa tem algumas vantagens competitivas na dimensão e características da exploração agrícola, na dedicação exclusiva dos sócios empreendedores e na capacidade de gestão. Optou-se assim por uma estratégia de especialização para o leite de ovelha como principal produto, onde se conseguem importantes economias de escala nos custos de produção, pela dimensão do projeto com 1.200 ovelhas de leite.

Os riscos associados com a especialização são a dependência de um único mercado onde a empresa é tomadora do preço de mercado não tendo “*per se*” capacidade para alterar esse preço. A melhor opção para ser competitivo numa estratégia de especialização é conseguir ter custos de produção competitivos e procurar uma diferenciação que cativa os seus principais clientes, oferecendo um produto de qualidade, com produções constantes durante todo o ano. Esta diferenciação foi identificada como uma necessidade do mercado industrial na fabricação de queijo de ovelha.

O plano de operações, para além de descrever as atividades operacionais do dia a dia, também utiliza índices técnicos para uma análise de “*benchmarking*” com outros produtores, onde se pretende implementar com sucesso as melhores práticas de negócio que permitam à empresa diferenciar-se dos seus concorrentes e ser competitiva em custos.

Para o sucesso de uma nova ideia de negócio, os recursos humanos têm cada vez maior importância. No caso da Monsaluz, para além do trabalho diretivo, é fundamental o recrutamento do pessoal de acordo com o perfil definido na estrutura organizacional e modelo de gestão.

A análise da viabilidade económica e financeira, com fundamento nos principais critérios de avaliação de projetos realizadas no plano financeiro, permitem concluir que o projeto tem viabilidade. O Valor Atual Líquido (VAL) do projeto é superior a 477 mil euros, com a integral recuperação dos capitais investidos. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é de 24% superior á taxa de atualização e o Prazo de Recuperação (PR) para recuperar o investimento realizado é de 6 anos.

A análise de sensibilidade permite variações negativas de quantidades até 15%, com o VAL em 120 mil euros e uma TIR de 12%. É mais sensível na variável preço com limitações futuras caso o preço tenha reduções superiores a 15%, com um VAL negativo e uma TIR de 4%, inferior à taxa de atualização. O aumento de até 20% nos custos das mercadorias vendidas e nas matérias consumidas, tem um VAL de 220 mil euros e uma TIR de 16%, demonstrando este cenário um menor risco para aumentos de custos. No cenário de uma variação simultânea de 5% em reduções de preço e quantidades e de aumento de custos de 5%, o VAL é de 123 mil euros e a TIR de 13%, sendo a variável mais crítica a referente à variação de preços. O aumento dos custos do capital alheio de 7% para 12% tem um impacto relativo baixo nos critérios de avaliação, confirmando este cenário a viabilidade económica do projeto.

O sucesso deste plano de negócios depende de muitas variáveis sendo as mais críticas o empréstimo bancário, a distribuição e a mão de obra.

O recurso ao crédito necessário para a execução deste projeto é, na atual situação económica e financeira do País, de difícil aprovação, devido à escassez de disponibilidade de crédito nas instituições financeiras. Os juros praticados para empréstimos de longo prazo são penalizadores para qualquer iniciativa empreendedora mesmo recorrendo a garantias bancárias que neste caso seriam a propriedade.

A distribuição é um factor crítico de sucesso porque o leite sendo um produto perecível, tem como agravante o facto de não ser possível parar a produção no caso hipotético de falta de pagamento por parte de um cliente. O relacionamento comercial, pela dependência com um número reduzido de clientes, é muito delicado, porque deve assegurar o escoamento da totalidade da produção, não permitindo este tipo de leite qualquer hipótese de armazenamento.

A mão de obra é outro dos factores críticos porque com 365 dias de produção de leite por ano, com uma frequência de duas ordenhas diárias, não é

compatível com abstencionismo ou faltas justificadas, sendo elevado o custo salarial para compensação das horas extraordinárias e trabalho nos fins de semana.

A análise do plano de negócio apresentado confirma que a ideia apresentada para a Monsaluz, tem viabilidade económica e financeira sendo interessante a sua concretização.

Em resumo, elaborar um plano de negócios, apoia o empreendedor agrícola na tomada de decisão sobre avançar ou não com uma nova ideia de negócio. É um documento que pormenoriza de uma forma estruturada o negócio proposto, é uma ferramenta de gestão que analisa o mercado, identifica as oportunidades, define uma direção estratégica e detalha os planos de ação para o sucesso da empresa.

5.2 Limitações

Após a conclusão do trabalho, seja no contexto académico, seja como contributo para a prática de realização de planos de negócio, considera-se que a maior limitação para este trabalho de projeto foi a falta de informação específica para o agronegócio em Portugal e, em particular, para a fileira do queijo de ovelha. A maioria dos dados disponíveis no INE têm 5 anos e são provenientes do estudo para o recenseamento agrícola 2009. A informação relativa a produtores de leite de ovelha, transformação em queijo de ovelha, distribuição, margens de comercialização, preços de mercado e consumos são muito escassas ou inexistentes, dificultando uma análise da cadeia de valor deste produto. Outra limitação é a falta de literatura específica sobre a produção e gestão de ovelhas com aptidão leiteira onde os poucos trabalhos existentes são antigos e com pouca investigação realizada neste segmento do agronegócio em Portugal. Já em Espanha existe um vasto trabalho de investigação nesta área com uma aposta na fileira do queijo de ovelha e da carne de ovino importante, sendo este país extremamente competitivo nestes sectores.

5.3 Recomendações e Desenvolvimentos Futuros

O plano de negócio deve ser entendido pelo empreendedor como um instrumento de gestão que permite sintetizar toda a informação relevante para a sua ideia ou negócio. É uma ferramenta que o ajuda a tomar a decisão de avançar ou não com o projeto, define os objetivos estratégicos, quantifica os meios necessários para a implementação e identifica os principais riscos para o novo negócio. É em suma um documento fundamental para o empreendedor e para a apresentação do projeto a outros interlocutores como investidores, instituições financeiras, capital de risco, o estado e o público em geral.

O plano de negócio resume assim, a estratégia do novo negócio e deve representar um guia para os primeiros anos de vida da nova empresa, ideia ou negócio. Deve ser simples, realista e objetivo mas também deve ser dinâmico, permitindo que seja atualizado e ajustando-se às mudanças, nas variáveis e na nova estratégia a seguir.

Um conceito interessante para o futuro, e aproximando o conhecimento existente nas Universidades Portuguesas em geral, e da Universidade de Évora em particular, seria o de apoiar os empreendedores agrícolas, particularmente os jovens agricultores, na elaboração de planos de agronegócio para as suas ideias inovadoras.

Numa visão de longo prazo, o associativismo entre produtores ou agrupamentos de produtores, com tecnologia e dimensão idênticas, no sector do leite ovino em Portugal, com uma integração horizontal e vertical na cadeia de valor do queijo de ovelha, é uma área com potencial a ser desenvolvida. A economia de escala resultante desta associação pode viabilizar um investimento conjunto numa unidade fabril de elaboração de queijos, progredindo naturalmente na cadeia de valor do leite, e garantindo o escoamento do leite aos produtores associados.

Referências bibliográficas

- Battaglia, R. (2001). *Hand Book of Livestock Management*, Prentice Hall.
- Bygrave, William D.(1997). *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Wiley, p. 122
- Cebola, A. (2011). *Projectos de Investimento de PME Elaboração e Análise*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Chaves, R.Q. (2010). *Tomada de decisão e empreendedorismo rural: um caso da exploração comercial de ovinos de leite*. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional. Vol. 6, n.3, p.3-21, Taubaté, SP, Brasil
- Daza, A. (2002). *Mejora de la Productividad y Planificación de Explotaciones Ovinas*, Madrid: Editorial Agrícola Española, S.A.
- Deloitte e Touche (2000). *Writing an Efficient Business Plan*, p. 1.
- Dornelas, J.C.A., (2005). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*, 2ª Ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Downey, D., Trocke, J. (1981) *Agribusiness Management*, St Louis: McGraw-Hill, Inc.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, Published by Elsevier Ltd.
- Drucker, P. (1986). *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Truman Talley Books.
- Duarte, C., Esperança, J.P. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- ELIPEC – Agrupamento de Produtores do Alentejo. Disponível em <http://www.elipec.pt>
- FAO – The State of Food and Agriculture 2012 (Consultado em 24/02/2014). Disponível em: <http://www.fao.org/docrep/017/i2885e/i2885e00.pdf>
- FAOSTAT – Food and Agriculture Organization of the United Nations 2014, Disponível em: <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/home/E>
- Finch, B. (2010). *Como Elaborar um Plano de negócios*, Lisboa: SmartBook.
- Freedman, M. (2003). *Strategy Execution The Genius is in the Implementation*, Journal of Business Strategy, Março/Abril, p. 26-31.
- Freire, A. (2006). *Inovação Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.
- Fry, Fred L. e Charles R. Stoner (1985). *Business Plans: Two Major Types*, Journal of Small Business Management, Janeiro, p. 1-6

- Gonçalves, J. (1997). *Os novos desafios da empresa do futuro*. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, Jul/Set 1997.
- Harrison, Jeffrey (2003). *Strategic Management: of Resources and Relationships*, Wiley, p.466
- Hisrich, R., Peters, M., Shepherd, D.A. (2005). *Entrepreneurship*, 6th Ed., New York: McGraw-Hill Irwin.
- IAPMEI (1999). *Plano de Negócio: Guia para Empreendedores*. 1ª Edição, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.
- IAPMEI – *Como elaborar um plano de negócios. O seu guia para um projeto de sucesso*. (Consultado em 26/02/2014)
Disponível em: <http://www.iapmei.pt/resources/>
- INE, I.P. (2011). Instituto Nacional de Estatística, *Recenseamento Agrícola 2009 – Análise dos Principais Resultados*, Lisboa-Portugal.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*, 9th Edition, New Jersey: by Prentice-Hall.
- Kuratko, Donald F. e Arnold Cirtin (1990). *Developing a Business Plan for your Clients*, National Public Accountant, Janeiro, p. 24-26
- Marques, C., Fragoso, R., Coelho, L., Lucas, M.R., Godinho, M.L., Martins, M.B.(2008). *Planeamento da Empresa Agrícola – Exercícios de Aplicação*, Manuais da Universidade de Évora.
- McCarthy, E.J. (1996). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12th Edition, Irwin, IL: Homewood.
- Megido, J., Xavier, C. (1994). *Marketing & Agribusiness*, São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Menezes, H. (2008). *Princípios de Gestão Financeira*, 11ª Edição, Lisboa: Editorial Presença.
- Newman, M., Wills, W. (1994). *Agribusiness Management and Entrepreneurship*, Third Edition, Danville, IL: Interstate Publisher Inc.
- Ricketts, C., & Rawlins, O. (2001). *Introduction to Agribusiness*, Albany, NY: Delmar Thomson Learning Publishers
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*, 2ª Ed., Lisboa: Escolar Editora.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.

- Shimizu, T. (2001). *Decisão nas Organizações: Introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão*, A São Paulo: Atlas
- Siegel, Eric, Brian Ford e Jay Bornstein (1993). *The Ernest & Young Business Plan Guide*, 2nd Edition, Wiley.
- SIMA, Sistema de Informação de Mercados Agrícolas, (Consultado em 28/03/2014). Disponível em <http://www.gpp.pt/sima.html>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G., Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*, 3^a Edição, Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.
- Stoner, James A., Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. (1995). *Management*, Prentice Hall, p. 166.
- Wickham, Philip A. (1998). *Strategic Entrepreneurship*, Pitman Publishing, 1998, p. 139.

Anexos

Anexo 1 – IES Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda. (2011)

IES Informação Empresarial Simplificada <hr/> DECLARAÇÃO ANUAL	Comprovativo de Entrega da Declaração IES/DA Via Internet - Informação Vigente		AT Autoridade Tributária e Aduaneira IRN Instituto dos Registos e do Notariado INE Instituto Nacional de Estatística BP Banco de Portugal		
	Ano 2011	Elementos para validação do Comprovativo N.º de Contribuinte: 509690858			
	Identificação da Declaração 0876-I0074-93	Cód. Validação: V1E81TJ9R6CJ <small>Para validar este comprovativo acesse ao site www.portaldasfinancas.gov.pt, opção "Serviços>Outros Serviços>Validação de Documento" e introduza o n.º de contribuinte e código de validação acima mencionados. Verifique que o documento obtido corresponde a este comprovativo.</small>			
Data de Receção 2012-07-19					
01 PERÍODO DE TRIBUTAÇÃO			ANO		
De 2011-01-25 a 2011-12-31			2011		
02 ÁREA DA SEDE, DIREÇÃO EFETIVA OU ESTAB. ESTÁVEL					
SERVIÇO DE FINANÇAS ALANDROAL			CÓDIGO 0876		
03 IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO					
NOME MONSALUZ SOCIEDADE AGRICOLA LDA		NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL 509690858			
04 DESIGNAÇÃO DA ATIVIDADE ECONÓMICA E ESTABELECIMENTOS					
ATIVIDADE PRINCIPAL 1 01500	CÓDIGO CAE - REV 2.1 2 100 %	CÓDIGO DA TABELA DE ATIVIDADES 3	N.º ESTABELECIMENTOS (incluindo a sede) 4 1		
05 ANEXOS QUE DEVEM ACOMPANHAR A DECLARAÇÃO					
IRC	Anexo A – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola e entidades não residentes com estabelecimento estável	1 1	IRS	Anexo I – Sujeitos passivos com contabilidade organizada	9
	Anexo A1 – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola - contas consolidadas (Modelo não oficial)	20	IVA	Anexo L – Elementos Contabilísticos e Fiscais	11
	Anexo B – Empresas do setor financeiro	2		Anexo M – Operações realizadas em espaço diferente da sede (DL n.º 347/85, de 23 de agosto)	12
	Anexo B1 – Empresas do setor financeiro - contas consolidadas (Modelo não oficial)	21		Anexo N – Regimes especiais	13
	Anexo C – Empresas do setor segurador	3		Anexo O – Mapa Recapitulativo de Clientes	14
	Anexo C1 – Empresas do setor segurador - contas consolidadas (Modelo não oficial)	22	IS	Anexo P – Mapa Recapitulativo de Fornecedores	15 1
	Anexo D – Entidades residentes que não exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola	4		Anexo Q – Elementos Contabilísticos e Fiscais	16
	Anexo E – Elementos Contabilísticos e Fiscais (entidades não residentes sem estabelecimento estável)	5		IE	Anexo R – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola, entidades não residentes com estabelecimento estável e EIRL
	Anexo F – Benefícios Fiscais (aplicável a 2010 e exercícios anteriores)	6	Anexo S – Empresas do setor financeiro		18
	Anexo G – Regimes Especiais	7	Anexo T – Empresas do setor segurador		19
Anexo H – Operações com Não Residentes	8				
06 DECLARAÇÕES ESPECIAIS					
DECLARAÇÃO COM PERÍODO ESPECIAL DE TRIBUTAÇÃO					
DECLARAÇÃO DE CONSOLIDAÇÃO 1	DECLARAÇÃO DO PERÍODO DE CESSAÇÃO 2	ANTES DA ALTERAÇÃO 3	APÓS A ALTERAÇÃO 4	DECLARAÇÃO DO EXERCÍCIO DO INÍCIO DE TRIBUTAÇÃO 5 <input checked="" type="checkbox"/>	
07 TIPO DE DECLARAÇÃO			08 SITUAÇÃO DA EMPRESA		
1ª DECLARAÇÃO DO ANO 1			SITUAÇÃO DA EMPRESA 1 01		
DECLARAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO 2 <input checked="" type="checkbox"/>			Ano EM: Mês Dia 2		
09 IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO OU REPRESENTANTE LEGAL E DO TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS					
NIF do Representante Legal 1 202352196			NIF do Técnico Oficial de Contas 2 142286214		

03-A		DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS - Períodos de 2010 e seguintes		
RENDIMENTOS E GASTOS		PERÍODOS		
		N		N-1
		(1)	(2)	
A5001	Vendas e serviços prestados	(N, S, M)	27.626,59	
A5002	Subsídios à exploração	(N, S, M)	62.866,04	
A5003	Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	(N, S)		
A5004	Variação nos inventários da produção	(N, S, M)	12.286,50	
A5005	Trabalhos para a própria entidade	(N, S, M)		
A5006	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(N, S, M)	17.277,92	
A5007	Fornecimentos e serviços externos	(N, S, M)	20.770,82	
A5008	Gastos com o pessoal	(N, S, M)	70.095,08	
A5009	Imparidade de inventários (perdas/reversões)	(N, S)		
A5010	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	(N, S)		
A5011	Provisões (aumentos/reduções)	(N, S, M)		
A5012	Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	(N, S)		
A5013	Outras imparidades (perdas/reversões)/Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	(S, M)		
A5014	Aumentos/reduções de justo valor	(N, S)		
A5015	Outros rendimentos e ganhos	(N, S, M)	0,41	
A5016	Outros gastos e perdas	(N, S, M)	634,70	
A5017	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (A5001 + A5002 + ... + A5005 - A5006 - ... - A5013 + A5014 + A5015 - A5016)	(N, S, M)	-5.998,98	
A5018	Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(N, S, M)	23.330,13	
A5019	Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	(N, S)		
A5020	Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) (A5017 - A5018 - A5019)	(N, S, M)	-29.329,11	
A5021	Juros e rendimentos similares obtidos	(N, S, M)		
A5022	Juros e gastos similares suportados	(N, S, M)		
A5023	Resultado antes de impostos (A5020 + A5021 - A5022)	(N, S, M)	-29.329,11	
A5024	Imposto sobre o rendimento do período	(N, S, M)	25,24	
A5025	Resultado líquido do período (A5023 - A5024)	(N, S, M)	-29.354,35	
A5026	Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período	(N, S)		

04-A		BALANÇO - Períodos de 2010 e seguintes		
ACTIVO		PERÍODOS		
		N	N-1	
Activo não corrente		(1)	(2)	
A5101	Activos fixos tangíveis (N, S, M)	268.726,66		
A5102	Propriedades de investimento (N, S)			
A5103	Goodwill (N, S)			
A5104	Activos intangíveis (N, S, M)			
A5105	Activos biológicos (N, S)			
A5106	Participações financeiras - método da equivalência patrimonial (N, S)			
A5107	Participações financeiras - outros métodos (N, S)			
A5108	Accionistas/sócios (N, S, M)			
A5109	Outros activos financeiros (N, S)			
A5110	Activos por impostos diferidos (N, S)			
A5111	Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades) (S, M)			
A5112	SOMA	268.726,66	0,00	
Activo corrente				
A5113	Inventários (N, S, M)	11.086,50		
A5114	Activos biológicos (N, S)			
A5115	Clientes (N, S, M)	12.165,99		
A5116	Adiantamentos a fornecedores (N, S)			
A5117	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	1.516,95		
A5118	Accionistas/sócios (N, S)			
A5119	Outras contas a receber (N, S)			
A5120	Diferimentos (N, S, M)	636,23		
A5121	Activos financeiros detidos para negociação (N, S)			
A5122	Outros activos financeiros (N, S)			
A5123	Activos não correntes detidos para venda (N, S)			
A5124	Outros activos correntes (M)	32.690,86		
A5125	Caixa e depósitos bancários (N, S, M)	10.784,83		
A5126	SOMA	68.881,36	0,00	
A5127	TOTAL DO ACTIVO	337.608,02	0,00	
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO				
A5128	Capital realizado (N, S, M)	6.000,00		
A5129	Ações (quotas) próprias (N, S)			
A5130	Outros instrumentos de capital próprio (N, S, M)			
A5131	Prémios de emissão (N, S)			
A5132	Reservas legais (N, S, M)			
A5133	Outras reservas (N, S, M)			
A5134	Resultados transitados (N, S, M)			
A5135	Ajustamentos em activos financeiros (N, S)			
A5136	Excedentes de revalorização (N, S)			
A5137	Outras variações no capital próprio (N, S, M)			
A5138	SOMA	6.000,00	0,00	
A5139	Resultado líquido do período (N, S, M)	-29.354,35		
A5140	Dividendos antecipados (N, S, M)			
A5141	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-23.354,35	0,00	
PASSIVO				
Passivo não corrente				
A5142	Provisões (N, S, M)			
A5143	Financiamentos obtidos (N, S, M)	42.675,50		
A5144	Responsabilidades por benefícios pós-emprego (N, S)			
A5145	Passivos por impostos diferidos (N, S)			
A5146	Outras contas a pagar (N, S, M)	294.748,66		
A5147	SOMA	337.424,16	0,00	
Passivo corrente				
A5148	Fornecedores (N, S, M)	18.519,92		
A5149	Adiantamentos de clientes (N, S)			
A5150	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	3.105,19		
A5151	Accionistas/sócios (N, S)			
A5152	Financiamentos obtidos (N, S)			
A5153	Outras contas a pagar (N, S)			
A5154	Diferimentos (N, S, M)			
A5155	Passivos financeiros detidos para negociação (N, S)			
A5156	Outros passivos financeiros (N, S)			
A5157	Passivos não correntes detidos para venda (N, S)			
A5158	Outros passivos correntes (M)	1.913,10		
A5159	SOMA	23.538,21	0,00	
A5160	TOTAL DO PASSIVO	360.962,37	0,00	
A5161	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	337.608,02	0,00	

Anexo 2 – IES Monsaluz, Sociedade Agrícola Lda. (2012)

IES Informação Empresarial Simplificada DECLARAÇÃO ANUAL	Comprovativo de Entrega da Declaração IES/DA Via Internet - Informação Vigente		AT Autoridade Tributária e Aduaneira IRN Instituto dos Registos e do Notariado INE Instituto Nacional de Estatística BP Banco de Portugal			
	Ano 2012	Elementos para validação do Comprovativo N.º de Contribuinte: 509690858 Cód. Validação: XAEA3T1VF7Y4				
	Identificação da Declaração 0876-10068-38	Para validar este comprovativo aceda ao site www.portaldasfinancas.gov.pt , opção "Serviços>Outros Serviços>Validação de Documento" e introduza o n.º de contribuinte e código de validação acima mencionados. Verifique que o documento obtido corresponde a este comprovativo.				
Data de Receção 2013-07-13						
01 PERÍODO DE TRIBUTAÇÃO		ANO				
1 De 2012-01-01 a 2012-12-31			2 2012			
02 ÁREA DA SEDE, DIREÇÃO EFETIVA OU ESTAB. ESTÁVEL						
SERVIÇO DE FINANÇAS ALANDROAL			1 CÓDIGO 0876			
03 IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO						
1 NOME MONSALUZ SOCIEDADE AGRICOLA LDA			NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL 2 509690858			
04 DESIGNAÇÃO DA ATIVIDADE ECONÓMICA E ESTABELECIMENTOS						
ATIVIDADE PRINCIPAL 1 01500		CÓDIGO CAE - REV 2.1 2 100 %	CÓDIGO DA TABELA DE ATIVIDADES 3	N.º ESTABELECIMENTOS (incluindo a sede) 4 1		
05 ANEXOS QUE DEVEM ACOMPANHAR A DECLARAÇÃO						
		INDIQUE NÚMERO		INDIQUE NÚMERO		
IRC	Anexo A – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola e entidades não residentes com estabelecimento estável	1	1	IRS	Anexo I – Sujeitos passivos com contabilidade organizada	9
	Anexo A1 – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola - contas consolidadas (Modelo não oficial)	20		IVA	Anexo L – Elementos Contabilísticos e Fiscais	11
	Anexo B – Empresas do setor financeiro	2			Anexo M – Operações realizadas em espaço diferente da sede (DL n.º 347/85, de 23 de agosto)	12
	Anexo B1 – Empresas do setor financeiro - contas consolidadas (Modelo não oficial)	21			Anexo N – Regimes especiais	13
	Anexo C – Empresas do setor segurador	3			Anexo O – Mapa Recapitulativo de Clientes	14
	Anexo C1 – Empresas do setor segurador - contas consolidadas (Modelo não oficial)	22			Anexo P – Mapa Recapitulativo de Fornecedores	15
	Anexo D – Entidades residentes que não exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola	4		IS	Anexo Q – Elementos Contabilísticos e Fiscais	16
	Anexo E – Elementos Contabilísticos e Fiscais (entidades não residentes sem estabelecimento estável)	5		IE	Anexo R – Entidades residentes que exercem, a título principal, atividade comercial, industrial ou agrícola, entidades não residentes com estabelecimento estável e EIRL	17
	Anexo F – Benefícios Fiscais (aplicável a 2010 e exercícios anteriores)	6			Anexo S – Empresas do setor financeiro	18
	Anexo G – Regimes Especiais	7			Anexo T – Empresas do setor segurador	19
Anexo H – Operações com Não Residentes	8					
06 DECLARAÇÕES ESPECIAIS						
DECLARAÇÃO COM PERÍODO ESPECIAL DE TRIBUTAÇÃO						
DECLARAÇÃO DE CONSOLIDAÇÃO 1	DECLARAÇÃO DO PERÍODO DE CESSAÇÃO 2	ANTES DA ALTERAÇÃO 3	APÓS A ALTERAÇÃO 4	DECLARAÇÃO DO EXERCÍCIO DO INÍCIO DE TRIBUTAÇÃO 5		
07 TIPO DE DECLARAÇÃO			08 SITUAÇÃO DA EMPRESA			
1ª DECLARAÇÃO DO ANO 1 X		DECLARAÇÃO DE SUBSTITUIÇÃO 2		SITUAÇÃO DA EMPRESA Ano EM: Mês Dia 1 01 2		
09 IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO OU REPRESENTANTE LEGAL E DO TÉCNICO OFICIAL DE CONTAS						
NIF do Representante Legal 1 202352196		NIF do Técnico Oficial de Contas 2 142286214				

03-A		DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS - Períodos de 2010 e seguintes		
RENDIMENTOS E GASTOS		PERÍODOS		
		N		N-1
		(1)		(2)
A5001	Vendas e serviços prestados	(N, S, M)	22.355,63	
A5002	Subsídios à exploração	(N, S, M)	50.036,91	
A5003	Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	(N, S)		
A5004	Variação nos inventários da produção	(N, S, M)	22.293,50	
A5005	Trabalhos para a própria entidade	(N, S, M)		
A5006	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(N, S, M)	2.249,04	
A5007	Fornecimentos e serviços externos	(N, S, M)	27.733,23	
A5008	Gastos com o pessoal	(N, S, M)	65.262,24	
A5009	Imparidade de inventários (perdas/reversões)	(N, S)		
A5010	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	(N, S)		
A5011	Provisões (aumentos/reduções)	(N, S, M)		
A5012	Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	(N, S)		
A5013	Outras imparidades (perdas/reversões)/Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	(S, M)		
A5014	Aumentos/reduções de justo valor	(N, S)		
A5015	Outros rendimentos e ganhos	(N, S, M)	18.677,54	
A5016	Outros gastos e perdas	(N, S, M)	3.874,83	
A5017	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (A5001 + A5002 + ... + A5005 - A5006 - ... - A5013 + A5014 + A5015 - A5016)	(N, S, M)	14.244,24	0,00
A5018	Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(N, S, M)	15.745,86	
A5019	Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	(N, S)		
A5020	Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) (A5017 - A5018 - A5019)	(N, S, M)	-1.501,62	0,00
A5021	Juros e rendimentos similares obtidos	(N, S, M)		
A5022	Juros e gastos similares suportados	(N, S, M)		
A5023	Resultado antes de impostos (A5020 + A5021 - A5022)	(N, S, M)	-1.501,62	0,00
A5024	Imposto sobre o rendimento do período	(N, S, M)	229,01	
A5025	Resultado líquido do período (A5023 - A5024)	(N, S, M)	-1.730,63	0,00
A5026	Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período	(N, S)		

04-A		BALANÇO - Períodos de 2010 e seguintes		
ACTIVO		PERÍODOS		
		N	N-1	
Activo não corrente		(1)	(2)	
A5101	Activos fixos tangíveis (N, S, M)	281.504,86		
A5102	Propriedades de investimento (N, S)			
A5103	Goodwill (N, S)			
A5104	Activos intangíveis (N, S, M)			
A5105	Activos biológicos (N, S)			
A5106	Participações financeiras - método da equivalência patrimonial (N, S)			
A5107	Participações financeiras - outros métodos (N, S)			
A5108	Accionistas/sócios (N, S, M)			
A5109	Outros activos financeiros (N, S)			
A5110	Activos por impostos diferidos (N, S)			
A5111	Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades) (S, M)			
A5112	SOMA	281.504,86	0,00	
Activo corrente				
A5113	Inventários (N, S, M)	25.740,00		
A5114	Activos biológicos (N, S)			
A5115	Clientes (N, S, M)	8.599,28		
A5116	Adiantamentos a fornecedores (N, S)			
A5117	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	3.775,38		
A5118	Accionistas/sócios (N, S)			
A5119	Outras contas a receber (N, S)			
A5120	Diferimentos (N, S, M)	1.063,00		
A5121	Activos financeiros detidos para negociação (N, S)			
A5122	Outros activos financeiros (N, S)			
A5123	Activos não correntes detidos para venda (N, S)			
A5124	Outros activos correntes (M)	13.913,60		
A5125	Caixa e depósitos bancários (N, S, M)	21.235,64		
A5126	SOMA	74.326,90	0,00	
A5127	TOTAL DO ACTIVO	355.831,76	0,00	
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO				
A5128	Capital realizado (N, S, M)	6.000,00		
A5129	Acções (quotas) próprias (N, S)			
A5130	Outros instrumentos de capital próprio (N, S, M)			
A5131	Prémios de emissão (N, S)			
A5132	Reservas legais (N, S, M)			
A5133	Outras reservas (N, S, M)			
A5134	Resultados transitados (N, S, M)	-29.354,35		
A5135	Ajustamentos em activos financeiros (N, S)			
A5136	Excedentes de revalorização (N, S)			
A5137	Outras variações no capital próprio (N, S, M)	23.500,00		
A5138	SOMA	145,65	0,00	
A5139	Resultado líquido do período (N, S, M)	-1.730,63		
A5140	Dividendos antecipados (N, S, M)			
A5141	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-1.584,98	0,00	
PASSIVO				
Passivo não corrente				
A5142	Provisões (N, S, M)			
A5143	Financiamentos obtidos (N, S, M)	41.675,50		
A5144	Responsabilidades por benefícios pós-emprego (N, S)			
A5145	Passivos por impostos diferidos (N, S)			
A5146	Outras contas a pagar (N, S, M)	294.619,44		
A5147	SOMA	336.294,94	0,00	
Passivo corrente				
A5148	Fornecedores (N, S, M)	16.308,99		
A5149	Adiantamentos de clientes (N, S)			
A5150	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	1.795,99		
A5151	Accionistas/sócios (N, S)			
A5152	Financiamentos obtidos (N, S)			
A5153	Outras contas a pagar (N, S)			
A5154	Diferimentos (N, S, M)			
A5155	Passivos financeiros detidos para negociação (N, S)			
A5156	Outros passivos financeiros (N, S)			
A5157	Passivos não correntes detidos para venda (N, S)			
A5158	Outros passivos correntes (M)	3.016,82		
A5159	SOMA	21.121,80	0,00	
A5160	TOTAL DO PASSIVO	357.416,74	0,00	
A5161	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	355.831,76	0,00	