

PLANO DE NEGÓCIO:
EXPLORAÇÃO DO FRUTO DO MEDRONHEIRO
EM DIFERENTES APLICAÇÕES

Ana Filipa Fazendeiro do Lumiar Ramos

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Dr. Pedro Esteves, ISCTE Business School

Outubro 2018

AGRADECIMENTOS

Expresso o meu agradecimento a todas as pessoas que acreditaram e que tornaram possível a realização deste trabalho, merecem o meu mais sincero obrigado.

Ao Dr. Pedro, gostaria de agradecer a confiança demonstrada ao aceitar a orientação deste trabalho, o empenho, a compreensão e a disponibilidade, assim como as sugestões e as valiosas críticas nos momentos chave da sua realização.

Aos meus pais e irmã agradeço o apoio incondicional, o estímulo e o carinho com que sempre pude contar e que tão importantes foram nos períodos mais difíceis.

Aos colegas do mestrado executivo que me apoiaram e que tiveram a palavra certa no momento certo. Foi muito bom o caminho de aprendizagem que percorremos e o ambiente constante de colaboração e amizade.

À Cooperativa Portuguesa de Medronho, à Medronhalva, na pessoa do Sr. Carlos Fonseca, à Silvapa, à Frulact e à Agrovinhos, por todos os momentos de colaboração.

Ao Forum Florestal e Centro de Excelência para a Valorização dos Recursos Mediterrânicos pela colaboração e disponibilidade demonstradas nos vários momentos em que contactámos.

A todos os participantes do curso relativo ao investimento na cultura do medronho, realizado em Proença-a-Nova em Março de 2017, pela partilha de informação tão relevante para a contextualização deste trabalho.

Ao Eng. David Mota, director-geral da Nuvi Fruits pela total abertura, transparência e disponibilidade demonstradas.

Por fim, agradeço à minha colega e amiga Joaquina que de forma simples e espontânea alimentou e fez crescer em mim a ideia que acaba por se traduzir na concretização deste trabalho.

Muito Obrigada!

SUMÁRIO

Portugal tem vindo a deparar-se nos últimos anos com o desafio de alcançar e manter um crescimento económico sustentado. Os sectores agro-alimentar e florestal podem vir a ter um papel de extrema importância na concretização desse objetivo, contribuindo para o crescimento do valor acrescentado nacional de forma economicamente competitiva e ambientalmente sustentável. É neste contexto que surge este projeto que tem como elemento principal o Medronho – fruto com um carisma especial em Portugal e com enormes potencialidades.

Foi elaborado este Plano de Negócio, enquanto ferramenta de Gestão, para estruturação da ideia, conjugando-a com criação de valor para o cliente e com a avaliação da viabilidade do negócio de uma perspetiva económica e financeira. O negócio em análise consiste na plantação de medronheiros e exploração do fruto para diferentes aplicações, nomeadamente para produção de fruta desidratada, polpa e aguardente.

Para a concretização deste objetivo, o desenvolvimento do plano de negócio teve início com uma revisão da literatura nas temáticas consideradas relevantes para contextualizar o projeto e servir de suporte às decisões a tomar nas fases seguintes do trabalho.

De seguida, foi realizado o diagnóstico externo e interno do negócio que permitiu conhecer as forças e fraquezas do mesmo e as oportunidades e ameaças da sua envolvente tendo em vista a definição da estratégia de desenvolvimento, com a formulação da estratégia de negócio nas suas diversas componentes.

Foram definidas políticas de implementação que incluíram a definição do plano de marketing, deixando subjacente a necessidade de definir uma marca para os produtos seleccionados. Por fim, e de acordo com as políticas de implementação, foram estabelecidas as estimativas de custo do projeto que fundamentaram a avaliação económica e financeira do negócio e a consequente análise de viabilidade.

Palavras-chave: Plano de negócio, Agricultura, Medronho, Mercado

Classificação JEL: M13; M21

ABSTRACT

Over the last years, Portugal has been facing a challenge to achieve and maintain the sustained economic growth. It is considered that the agro-food and forest sectors may have an extremely important role to the achievement of that objective by contributing to the growth of national added value in an economically competitive and environmentally sustainable way. This project is created in this context and has, as its main element, the fruit of *Arbutus unedo* (strawberry tree) – a charismatic fruit in Portugal with enormous potentialities.

This business plan was created as a management tool to structure the idea, to create value to the client and to evaluate the economic and financial viability of the business. It considers the implementation of strawberry trees plantation and the use of the fruit to different purposes, namely, production of dehydrated fruit, pulp and distillate.

To achieve this objective, this business plan started with the literature review regarding the relevant concepts to contextualize the project and to support the decisions to be taken afterwards.

Then, the external and internal diagnosis of the business has been performed to provide knowledge on its strengths and weaknesses and opportunities and threats of the environment. This allowed the definition of the development strategy that included the business strategy formulation in all different components.

The implementation policies have been defined, as well. They included the marketing plan and they revealed the need of a brand for the selected products. Finally, and in accordance with the implementation policies, the estimated costs of the project were determined and supported the economic and financial evaluation of the business and consequently the correspondent viability analysis.

Key words: Business plan, Agriculture, *Arbutus unedo*, Market

JEL classification: M13; M21

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	III
SUMÁRIO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GERAL	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIV
1. Sumário Executivo	1
2. Identificação do Promotor e da Proposta	2
3. Revisão de Literatura	3
3.1. Estratégia.....	3
3.2. Estratégia de negócio	5
3.3. As novas empresas (<i>startups</i>) e a sua relação com a estratégia	6
3.4. Inovação e Empreendedorismo	6
3.5. Modelos de Marketing	9
3.6. Marca.....	10
4. Quadro de Referência.....	12
5. Diagnóstico	13
5.1. Apresentação do medronheiro e os seus produtos.....	13
5.2. PESTAL	18
5.2.1. Contexto Político.....	18
5.2.2. Contexto Económico	21
5.2.3. Contexto Sócio-cultural.....	23
5.2.4. Contexto Tecnológico	24
5.2.5. Ambiente.....	25
5.2.6. Legislação.....	26
5.3. 5 Forças de Porter.....	27
5.3.1. Barreiras à entrada de novos concorrentes	28
5.3.2. Rivalidade entre as empresas da Indústria/sector	29
5.3.3. Ameaça de produtos substitutos	29

5.3.4.	Poder negocial dos fornecedores	30
5.3.5.	Poder negocial dos clientes	30
5.3.6.	Consolidação da Análise Porter.....	31
5.4.	Mercado actual	32
5.4.1.	Fruta desidratada	32
5.4.1.1.	Valor e Volume de Mercado	32
5.4.1.2.	Quota de Mercado	34
5.4.1.3.	Distribuição de Vendas.....	35
5.4.1.4.	Mercado Futuro/previsões	36
5.4.1.5.	Consumidores / clientes.....	37
5.4.1.6.	Concorrência	37
5.4.2.	Polpa.....	38
5.4.2.1.	Consumidores / clientes.....	38
5.4.2.2.	Concorrência	38
5.4.3.	Aguardente	38
5.4.3.1.	Valor e Volume de Mercado	39
5.4.3.2.	Mercado Futuro/previsões	39
5.4.3.3.	Consumidores / clientes.....	41
5.4.3.4.	Concorrência	41
5.5.	Análise Interna	41
5.6.	Análise Competitiva	42
5.6.1.	SWOT Qualificada	42
5.7.	Objetivos do Plano	44
6.	Estratégia de Desenvolvimento	44
6.1.	Formulação da Estratégia	44
6.2.	Seleção da Estratégia.....	46
6.3.	Implementação da Estratégia.....	47
6.4.	Avaliação da Estratégia	50
7.	Políticas de Implementação.....	50
7.1.	Segmentação, Público-alvo e Posicionamento	51
7.2.	Marketing Mix – 7Ps.....	53
7.2.1.	Produto	53
7.2.1.1.	Características intrínsecas	53
7.2.1.2.	Qualidade.....	54

7.2.1.3.	Serviço.....	54
7.2.1.4.	Marca.....	54
7.2.1.5.	Gamas e linhas de produtos.....	55
7.2.1.6.	Inovação	55
7.2.1.7.	Ciclo de vida do produto	55
7.2.2.	Preço.....	55
7.2.3.	Distribuição	56
7.2.4.	Comunicação.....	58
7.2.4.1.	Publicidade	58
7.2.4.2.	Promoção.....	58
7.2.5.	Pessoas	59
7.2.6.	Processos	59
7.2.7.	Envolvente física	59
8.	Requisitos para a implementação.....	59
9.	Avaliação Económico-Financeira	60
9.1.	Avaliação Económica.....	62
9.2.	Avaliação Financeira.....	71
9.3.	Indicadores económico-financeiros.....	71
9.4.	Análise de viabilidade do negócio.....	72
9.5.	Análise de outros cenários.....	75
10.	Conclusão.....	77
11.	Referências Bibliográficas	79
12.	Anexos.....	83
12.1.	Estudos realizados sobre o fruto medronho	83
12.2.	Legislação a considerar no plano de negócio	85
12.3.	Detalhe da análise das 5 Forças de Porter	87
12.3.1.	Barreiras à entrada de novos concorrentes	87
12.3.2.	Rivalidade entre as empresas da Indústria/sector	87
12.3.3.	Ameaça de produtos substitutos	88
12.3.4.	Poder dos fornecedores	88
12.3.5.	Poder dos clientes.....	89
12.4.	Quadros de apoio à avaliação económica e financeira.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Representação do mercado sob a forma de sistema	7
Figura 2	Modelo de Gestão da Inovação	8
Figura 3	Representação esquemática das dimensões que compõem a Marca	11
Figura 4	Fotografia de um medronhal e detalhe do fruto medronho	13
Figura 5	A - Distribuição do medronheiro na bacia mediterrânica; B - Distribuição do medronhal em Portugal Continental, em 2005; C - Representação da zona mais adequada à plantação de medronheiros	14
Figura 6	Representação esquemática das atividades consideradas no presente plano de negócio	17
Figura 7	Evolução da taxa de crescimento real do PIB em Portugal (período 1997 - 2016)	21
Figura 8	Evolução do indicador de confiança dos consumidores, Portugal (período 1998 – Ago 2018)	23
Figura 9	Evolução da área plantada e número de produtores em modo de produção biológico (MPB) em Portugal (período 1998 -2017).	25
Figura 10	Evolução das Vendas em valor dos <i>snacks</i> em Portugal	33
Figura 11	Evolução das Vendas em volume dos <i>snacks</i> em Portugal	33
Figura 12	Crescimento dos <i>Snacks</i> em Portugal (período 2011 -2016 e 2015-2016)	34
Figura 13	Evolução da quota de mercado dos <i>snacks</i> de fruta em valor por Marca (período 2013-2016)	35
Figura 14	Evolução da quota de mercado dos <i>snacks</i> de fruta em valor por empresa (período 2012-2016)	35
Figura 15	Evolução do perfil de distribuição dos <i>snacks</i> de fruta (Portugal, período 2011 – 2016)	35
Figura 16	Evolução da estimativa de vendas em volume dos <i>snacks</i> em Portugal (período 2016 - 2021)	36
Figura 17	Evolução da estimativa de vendas em valor dos <i>snacks</i> em Portugal (período 2016 - 2021)	36

Figura 18	Estimativa do crescimento dos <i>snacks</i> em Portugal (período 2016-2021)	37
Figura 19	Consumo habitual médio bebidas alcoólicas em Portugal (período 2015 – 2016)	39
Figura 20	Análise SWOT (dinâmica) para o negócio	43
Figura 21	Fotografias do terreno em avaliação	47
Figura 22	Esquema simplificado do negócio	50
Figura 23	Imagem exemplificativa do medronho desidratado	51
Figura 24	Imagem exemplificativa da polpa de medronho	52
Figura 25	Imagem exemplificativa da aguardente de medronho	52
Figura 26	Representação esquemática da cadeia de distribuição dos produtos considerados no plano de negócio	57

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Conceitos relevantes para o negócio resultantes da revisão de literatura	12
Tabela 2.	Resumo da análise PESTAL	27
Tabela 3.	Consolidação da análise das forças de Porter	31
Tabela 4.	Quota de mercado em valor (%)	34
Tabela 5.	Análise VRIO aos recursos e competências identificados para o projeto	42
Tabela 6.	Lista sumária de potenciais distribuidores para o negócio	58
Tabela 7.	Pressupostos do projeto (1/2)	60
Tabela 8.	Pressupostos do projeto (2/2)	61
Tabela 9.	Produtividade do medronhal (1/2)	62
Tabela 10.	Produtividade do medronhal (2/2)	62
Tabela 11.	Vendas, discriminadas por fruta desidratada, polpa e aguardente (1/2)	63
Tabela 12.	Vendas, discriminadas por fruta desidratada, polpa e aguardente (2/2)	63
Tabela 13.	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) (1/2)	64
Tabela 14.	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) (2/2)	64
Tabela 15.	Fornecimentos e Serviços Externos (1/2)	65
Tabela 16.	Fornecimentos e Serviços Externos (2/2)	66
Tabela 17.	Gastos com Pessoal (1/2)	66
Tabela 18.	Gastos com Pessoal (2/2)	67
Tabela 19.	Demonstração de Resultados Previsional: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)	67
Tabela 20.	Demonstração de Resultados Previsional: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)	68
Tabela 21.	Balanço previsional: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)	69
Tabela 22.	Balanço previsional: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)	70
Tabela 23.	Mapa dos <i>Cash flows</i> operacionais: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)	72
Tabela 24.	Mapa dos <i>Cash flows</i> operacionais: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)	73

Tabela 25.	Mapa dos <i>Cash flows</i> do Projeto: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)	73
Tabela 26.	Mapa dos <i>Cash flows</i> do Projeto: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)	74
Tabela 27	Análise das barreiras à entrada	87
Tabela 28	Rivalidade entre as empresas da Indústria/sector	87
Tabela 29	Ameaça de produtos substitutos	88
Tabela 30	Poder dos fornecedores	88
Tabela 31	Poder dos clientes	89
Tabela 32	Detalhe do investimento necessário no negócio	90
Tabela 33	Serviço de dívida: 2019-2038 (valores em €)	91
Tabela 34	Outros gastos (1/2)	92
Tabela 35	Outros gastos (2/2)	92
Tabela 36	Fundo de Maneio (1/2)	92
Tabela 37	Fundo de Maneio (2/2)	92
Tabela 38	Demonstração dos Fluxos de Caixa: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)	93
Tabela 39	Demonstração dos Fluxos de Caixa: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)	94

LISTA DE ABREVIATURAS

CPM	Cooperativa Portuguesa de Medronho
DGADR	Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FSE	Fundo Social Europeu
FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
FEAMP	Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas
IHPC	Índice harmonizado de preços no consumidor
INE	Instituto nacional de estatística
IRP	Índice de rendibilidade do projeto
MPB	Modo de produção biológico
PAC	Política agrícola comum
PAEF	Programa de Assistência Económica e Financeira
PDR	Plano de desenvolvimento rural
PNR	Programa nacional de reformas
PIB	Produto interno bruto
PS	Partido socialista
PSD	Partido social democrata
TIR	Taxa interna de rendibilidade
REN	Rede eléctrica nacional
UE	União Europeia
VAB	Valor acrescentado bruto
VAL	Valor actual líquido

1. Sumário Executivo

O objetivo deste Plano de Negócio é avaliar a viabilidade de um projeto que passa pela plantação de medronheiros e, com o seu fruto, diversificar nas aplicações do medronho, nomeadamente a fruta desidratada, a polpa e a aguardente. Pretende-se que o medronho desidratado seja reconhecido como produto inovador com benefícios para a saúde e bem-estar, que a polpa de medronho seja percebida como produto complementar de outras indústrias e por isso dinamizador de sinergias com outros *players* do ramo alimentar e, por fim, que a aguardente de medronho confirme o seu estatuto de produto tradicional.

Neste projeto irá ser adoptada uma estratégia combinada entre uma estratégia de baixo custo sustentada em processos bem controlados e uma estratégia de diferenciação, em particular na fruta desidratada e na polpa, por se considerar que a utilização do fruto medronho representa um elemento diferenciador dos produtos similares já existentes no mercado.

Prevê-se a plantação dos medronheiros em 2019 e passados 5 anos o início da colheita do fruto e conseqüente criação de valor em vendas. Pelas características do negócio, este é perspectivado a 20 anos.

Para a concretização deste projeto será necessário um investimento inicial de cerca de 191 mil euros, o que representará 180 mil euros de capital alheio e 11 mil euros de capital próprio. Após a avaliação realizada confirma-se a viabilidade do negócio com um Valor actual líquido (VAL) de 326.924,59€, uma Taxa interna de Rendibilidade (TIR) de 19%, um Índice de Rendibilidade do Projeto (IRP) de 2,81 e um *Período de payback* de 12 anos e 3 meses, que representam 7 anos após o início da exploração do fruto. A demonstração de resultados apresenta resultado líquido positivo a partir do 7º ano do projeto.

A análise de cenários demonstrou que será necessária uma escolha adequada do *mix* de produtos e por isso, tendo em conta o período de tempo necessário até que exista fruto disponível para transformação, é fundamental o estudo constante do mercado e das necessidades dos clientes para que seja possível ajustar o projeto e diversificar em aplicações de medronho que criem valor.

2. Identificação do Promotor e da Proposta

O plano de negócio que constitui esta tese de mestrado foi desenvolvido pela autora deste trabalho como parte integrante e tendo como objetivo a atribuição do grau de mestre em Gestão de empresas.

O medronho é um fruto característico de Portugal que tem ganho notoriedade ao longo dos últimos anos e que tem enormes potencialidades. Assim, tendo como ponto de partida a convicção de que a Agricultura pode criar valor e o interesse da autora em desenvolver um projeto que, a ter viabilidade de um ponto de vista económico e financeiro, contribua para o desenvolvimento deste sector de atividade em Portugal, surgiu a ideia deste projeto que se traduziu neste Plano de Negócio.

É um projeto que vai desde a plantação dos medronheiros até à utilização do fruto em diferentes aplicações, nomeadamente a fruta desidratada, a polpa e a aguardente. Desta forma, encontra-se envolvida toda a cadeia de valor destes produtos, desde a plantação do fruto até aos vários processos de transformação e comercialização de produtos que se pretendem de elevada qualidade. Tem subjacente a intenção de construção de uma marca que consiga conquistar a sua notoriedade em mercados nacionais e eventualmente, numa perspetiva de futuro, em mercados internacionais.

3. Revisão de Literatura

No desenvolvimento de um Plano de Negócio é necessário considerar em primeiro lugar que, conforme descrito por Freire (2000, p.366) este é um “*documento de síntese que apresenta os objetivos e as atividades do novo empreendimento de uma forma estruturada e quantificada*”. Assim, considerando o plano de negócio proposto neste trabalho, devem ser estudados temas como a estratégia, estratégia de negócio, inovação e empreendedorismo, marketing e marca.

3.1. Estratégia

A Estratégia não é mais do que um plano estruturado que reúne, de uma forma integrada os objetivos, políticas e ações da organização (Freire, 1997).

Assim, o sucesso de uma empresa ou mesmo de um plano de negócio, tem subjacente a compreensão de questões estratégicas e a existência de um processo dinâmico que implica a reflexão, tomada de decisão e ação, encontrando-se focado na criação de valor (Crespo de Carvalho & Filipe, 2014). No contexto empresarial, o acréscimo sustentado de valor resulta da criação de riqueza para os proprietários da organização pela satisfação das necessidades internas e externas (Freire, 1997). Então, pode-se considerar que a estratégia relaciona os objetivos e o desempenho do negócio devidamente enquadrados com os factores internos e da envolvente externa.

De acordo com Crespo de Carvalho e Filipe (2014), no processo de gestão estratégica podem genericamente considerar-se 3 fases: a formulação da estratégia, a implementação e a sua avaliação e controlo.

A formulação considera a visão, a missão e os valores e é a etapa em que se identificam as oportunidades e ameaças externas e as forças e fraquezas internas. É a partir da análise do meio envolvente (que inclui contextos e tendências geoestratégicas, políticas, sociológicas e macroeconómicos, concorrência e mercados) e da análise interna (que inclui recursos e capacidades) que se definem as estratégias de negócio e as estratégias corporativas (Crespo de Carvalho & Filipe, 2014) (António, 2012). No contexto da formulação da estratégia, é então necessário considerar as diversas ferramentas estratégicas que têm sido utilizadas pelos gestores para suportar a análise situacional e a avaliação das escolhas estratégicas. Destacam-se as 5 forças de Porter, largamente utilizadas e muito

reconhecidas, os mapas estratégicos e também a análise SWOT (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Noutra perspetiva, Freire (1997, p.26) refere que, segundo Sun Tzu (escritor chinês autor do tratado de estratégia militar mais antigo do mundo), “*a formulação de uma estratégia deve respeitar quatro princípios fundamentais*”:

Princípio da escolha do local de batalha – que se traduz, no contexto do negócio, como a escolha dos mercados onde a empresa se vai posicionar e competir. Esta selecção deve ser função das suas vantagens distintivas;

Princípio da concentração de forças – a empresa deve concentrar as suas forças nas áreas de fraqueza dos concorrentes devendo para isso ter uma organização adequada dos seus recursos;

Princípio do ataque – a empresa só deve actuar se estiver bem posicionada perante a concorrência;

Princípio das forças directas e indirectas – a actuação da empresa deve ser adequada às condições competitivas do mercado tirando partido dos seus recursos. Para isso, os recursos da empresa devem ser dotados de flexibilidade o que lhe permite gerir contingências decorrentes do meio envolvente (Freire, 1997).

No que se refere à implementação da estratégia, de acordo com Crittenden e Crittenden (2008), o processo de implementação da estratégia consiste na colocação em prática das estratégias e políticas definidas através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos. Os autores defendem que para que a implementação da estratégia tenha sucesso, entre outros, é necessário que exista o desenvolvimento de uma cultura organizacional e uma estrutura eficiente que direcione os esforços para o mercado. A implementação da estratégia ajuda a empresa a criar o futuro. É um processo que ocorre lado a lado com o processo de formulação. A implementação bem sucedida de uma estratégia bem formulada e adequada permitirá que uma empresa se torne cada vez melhor ao longo do tempo, alcançando assim sua visão de longo prazo e sucesso corporativo geral (Crittenden & Crittenden, 2008).

No entanto, qualquer que seja a estratégia tem de estar em constante adaptação porque também os factores internos e externos estão em constante mutação (António, 2012). Assim, na avaliação da estratégia tem de se ter em conta a revisão dos factores externos e internos que serviram de base para a definição da estratégia inicial, a medição do desempenho e a necessidade de definir acções correctivas. De acordo com Porter (1980), citado por Wang & Shaver (2014, p.1585), “*a forma como a empresa determina a*

sua posição relativamente à concorrência é o tema central da investigação estratégica”. Wang (2014) reforça a dinâmica necessária para um posicionamento estratégico óptimo que requer que as empresas se repositonem assim como revejam as suas decisões estratégicas (Wang & Shaver, 2014).

3.2. Estratégia de negócio

A estratégia de negócio considera as escolhas que devem ser feitas para assegurar que um determinado negócio tem e mantém as suas vantagens competitivas (Crespo de Carvalho & Filipe, 2014). De acordo com Porter (1979), nas estratégias de negócio podem considerar-se a liderança pelos custos, a diferenciação e a estratégia de focalização (as chamadas estratégias genéricas de Porter) (Alstete, 2014).

A **liderança pelos custos** concentra-se nos custos da empresa, sem que com isso se abdique da qualidade, fiabilidade, durabilidade ou conformidade com as especificações ou mesmo, sem que se deixe de respeitar os princípios de responsabilidade social das empresas. Neste tipo de estratégia é necessário recorrer a formas de gerir a cadeia de valor de forma mais eficiente que os concorrentes (Crespo de Carvalho & Filipe, 2014) uma vez que os consumidores do produto são sensíveis ao preço (Alstete, 2014).

Na **estratégia de diferenciação**, existe uma oferta que se distingue da oferta concorrente por qualquer variável que não seja o custo. O produto em causa incorpora atributos que os outros não têm e que levam a que o consumidor se ligue fortemente às características de diferenciação. Para que esta estratégia de negócio tenha sucesso é necessário que existam clientes com necessidades, aplicações e modos de utilização de produto diversificados e para quem o preço não é variável fundamental ou seja, tem de se criar valor ao cliente e estes têm de reconhecer esse valor. Também é fundamental que as características de diferenciação sejam difíceis de copiar ou imitar (Crespo de Carvalho & Filipe, 2014) (Alstete, 2014).

A **estratégia de focalização** representa a disponibilização de produtos e serviços que vão ao encontro das necessidades de pequenos grupos de consumidores. Esta estratégia de negócio é mais eficaz quando os consumidores têm preferências ou requisitos distintos e quando empresas concorrentes não se especializam no mesmo segmento-alvo (Alstete, 2014).

Assim, deve estar bem definida a forma como é conduzido o negócio, ou seja, deve existir um bom plano de negócio que conta uma história e define a estratégia, evidenciando

quem são os clientes, o que é que eles valorizam e como é que o negócio vai gerar dinheiro, com uma fundamentação económica sólida.

3.3. As novas empresas (*startups*) e a sua relação com a estratégia

De acordo com Crittenden e Crittenden (2008), a implementação da estratégia é geralmente estudada no contexto de organizações já estabelecidas. No entanto, é fundamental que quando uma empresa está numa fase inicial, sejam considerados todos os factores (estruturais e de competências) necessários e como é que cada um deles se relaciona com os pontos fracos e fortes do negócio/empresa (Crittenden & Crittenden, 2008). Além disso, independentemente do modelo utilizado, seja o modelo clássico de Porter (1980), o modelo de forças estratégicas de Slater e Olson (2002) ou mesmo o modelo de Davis (2008), na definição e execução da estratégia, a empresa que se inicia (*startup*) também tem de conhecer e entender bem os fornecedores (incluindo a subcategoria dos fornecedores de capital financeiro que desempenham um papel particular na estratégia de inicialização), os clientes, a concorrência, questões de volatilidade do mercado, as regulamentações e a cultura interna (Slater & Olson, 2002) (Davis & Olson, 2008). No entanto, é conhecido que as *startups* geralmente estão limitadas em tempo e recursos nomeadamente quando se fala em processos formais de planeamento estratégico. É preciso avaliar e considerar um equilíbrio uma vez que, se por um lado a adopção de um processo sólido de desenvolvimento de estratégia pode representar a sobrevivência e prosperidade da *startup*, por outro, o tempo necessário para a sua execução também pode destruir a capacidade de ser rápido no mercado e consequentemente a sua vantagem competitiva (Davis & Olson, 2008). De acordo com Davis e Olson (2008), a estratégia de uma *startup* deve-se concentrar em apenas um negócio e muitas vezes em apenas um produto.

3.4. Inovação e Empreendedorismo

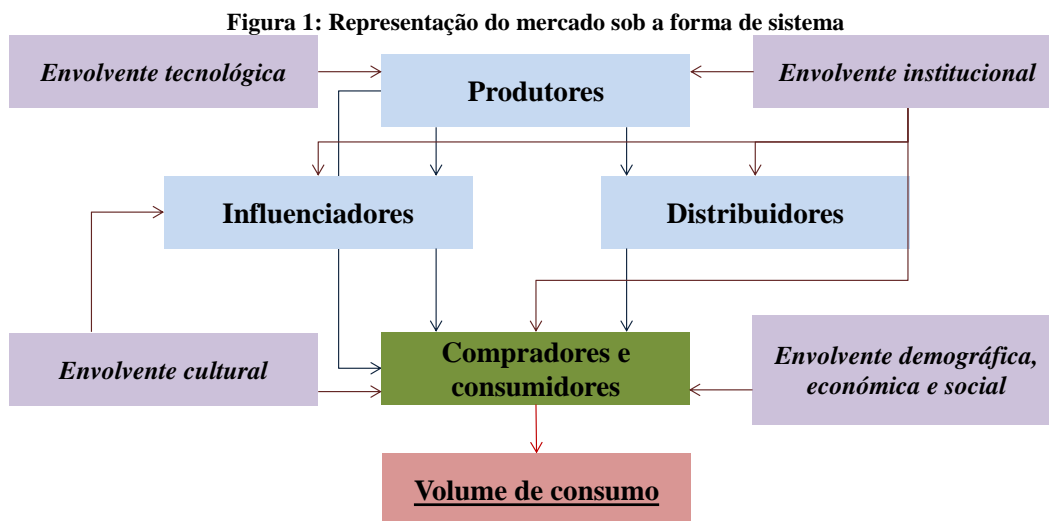
É reconhecida a importância da inovação para a competitividade. Conforme descrito por Stefanovitz e Nagano (2014), o processo de gestão da inovação envolve não só a procura de uma abordagem estratégica para a inovação em si, como para o desafio que esta representa para a gestão, requerendo o desenvolvimento de mecanismos e estruturas de implementação efectivos. Para isso devem ser consideradas três dimensões fundamentais:

- os processos,

- o contexto organizacional
- e os recursos.

De acordo com Drucker (1985), na componente interna de um negócio, existem 4 áreas de oportunidade – ocorrências inesperadas, incongruências, necessidades que surgem de processos já existentes e alterações no negócio e mercados. Adicionalmente, existem também 3 fontes externas - alterações demográficas, alterações de percepção e novo conhecimento. A inovação é conceptual, mas também perceptual. (Drucker, 1985)

As empresas que são orientadas pelo mercado podem ter impacto na inovação uma vez que, por se focarem de forma muito forte nos seus clientes, podem antecipar necessidades e criar ofertas verdadeiramente inovadoras numa base contínua. (Paladino, 2007). Este tipo de orientação pelo mercado relaciona-se de forma significativa e positiva com a qualidade de produto, com a inovação, com o valor do cliente e com o desempenho em geral. Lendrevie *et al.* (2015, p.56) apresenta o mercado como “conjunto dos públicos susceptíveis de exercerem influência sobre as vendas de um produto ou, de uma forma mais ampla, sobre as atividades de uma organização” e representa o mercado sob a forma de sistema o que permite integrar as suas várias componentes:

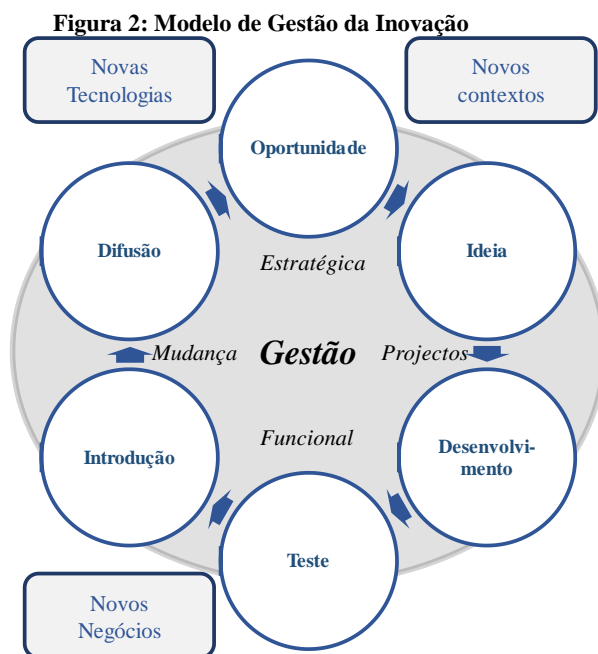


Fonte: Lendrevie *et al.* (2015)

Por outro lado, a orientação pelos recursos relaciona-se também de forma significativa e positiva com o desempenho financeiro, com a qualidade de produto, com sucesso no novo produto e com a inovação (Paladino, 2007).

Do senso comum é reconhecida a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento da economia nacional, regional e local e é considerado um empreendedor

o indivíduo que consegue identificar e ou criar oportunidades e está disponível para correr riscos. Para que um empreendedor tenha sucesso e se criem novas organizações, ainda que existam algumas limitações (leis, tributação, falta de capital), é necessária uma infraestrutura de suporte, uma ideia com uma proposta única de valor, capital para iniciar e crescer e um empreendedor que trabalhe a ideia transformando-a em realidade (Arthur & Hisrich, 2011). E, para que exista de facto um desenvolvimento sustentado, é necessário que exista uma visão integrada da inovação que tem subjacente a evolução de uma perspetiva global para o detalhe operacional, assegurando desta forma a compreensão do contributo de cada atividade e a convergência de esforços para o objetivo da organização (Freire, 2000).



Fonte: A autora, adaptado de Freire (2000)

De acordo com Bewayo (2010), apenas uma pequena fracção de empreendedores iniciam o seu negócio com a construção de um plano de negócio. Alguns empresários consideram que preparar um plano de negócio é desnecessário porque é demorado e porque impede o empreendedor de mudar de direcção quando necessita. Ainda assim, muitos empresários com experiência preferem preparar os seus planos de negócio, onde as condições do mercado são avaliadas de forma objectiva (Bewayo, 2010). Brinckmann *et al.* (2010) demonstraram que quer as empresas estabelecidas, quer as novas, beneficiam da realização do plano de negócio, sendo os benefícios mais pronunciados em pequenos negócios. A existência de um plano de negócio pode aumentar o desempenho da empresa,

sendo que a escrita das abordagens formalmente o aumentam substancialmente (Brinckmann *et al.*, 2010) (Cooper & Edgett, 2010).

“Completar um plano de negócio antes de se iniciarem as atividades de marketing reduz o risco e o insucesso de novos negócios” - é a conclusão de um estudo realizado por Shane e Delmar (2004, p.781), que demonstrou também que risco de insucesso é influenciado pela ordem com que as atividades de planeamento e marketing são realizadas. O planeamento é um importante precursor da acção em negócios empreendedores (Shane & Delmar, 2004).

3.5. Modelos de Marketing

O modelo de marketing *mix* tem sido modificado devido a alterações de atitude do consumidor ou das organizações que levam os investigadores a explorar novas abordagens teóricas e a expandir o conceito de marketing *mix* (Londhe, 2014) (Moorman & Day, 2016). O modelo inicial dos 4Ps (Preço, Produto, Comunicação e Distribuição) segundo Londhe (2014) está desactualizado porque não se foca na visão do consumidor.

Londhe (2014) apresenta o modelo dos 4 valores que, apesar de estar ainda a um nível conceptual, irá com certeza responder a questões que não são respondidas pelas teorias tradicionais do marketing *mix*. Este modelo considera o:

- Valor do cliente (quem é o cliente?), o
- Valor para o cliente (o que é oferecido ao cliente?), o
- Valor para a sociedade (o que é oferecido à sociedade?) e o
- Valor para o *marketer* (o que é que traz ao *marketer*?).

A aplicação deste modelo representa, em comparação com o modelo dos 4Ps, um redireccionamento do marketing de um ponto de vista tático para um ponto de vista mais estratégico, ajuda a compreender onde é criada a diferenciação na oferta a diferentes segmentos, introduz inovação no marketing, confere relevância à sociedade e oferece uma nova perspectiva ao estudo e aplicação do marketing (Londhe, 2014).

Por outro lado, também os autores Moorman e Day (2016) consideram que se o marketing se restringir ao modelo dos 4Ps, tem uma visão redutora no que diz respeito a alguns papéis vitais que o marketing assume. Estes autores defendem que a excelência em marketing pode ser alcançada pela aplicação daquilo a que chamam 4 elementos das organizações de marketing - as capacidades, configuração, capital humano e cultura - e que consideram fundamentais. Estes 4 elementos são trabalhados nas 7 atividades de marketing realizadas como parte do processo da estratégia de marketing:

- antecipação das alterações de mercado,
- adaptação da estratégia de marketing para manutenção da competitividade,
- alinhamento dos processos internos, estruturas e pessoas nesta estratégia,
- motivação e inspiração das pessoas a implementar a estratégia,
- assegurar que a estratégia é responsável,
- atração de recursos chave para a empresa,
- e por fim, desenvolvimento e alavancagem dos ativos do marketing (Moorman & Day, 2016).

A definição da estratégia de marketing envolve a selecção dos mercados, proposta de valor e modelos de negócio. Os 4 elementos permitem um conhecimento exacto das ameaças externas e oportunidades para que a empresa possa servir o mercado melhor que a concorrência, moldar o mercado e adaptar-se continuamente permitindo à organização manter-se competitiva. Também influenciam a implementação da estratégia através do alinhamento de atividades que ligam e coordenam os processos, as estruturas e as pessoas para melhorar a eficiência e eficácia das estratégias de marketing, assim como inspiram os comportamentos da organização (Moorman & Day, 2016).

Apesar dos novos modelos que vão surgindo neste campo de investigação, o modelo dos 4Ps (eventualmente adicionado das componentes pessoas, envolvente física e processos – 7Ps), continua a ser utilizado nas estratégias de marketing. No entanto, as perspectivas indicam que estes terão de ser utilizados de forma adaptada para dar resposta à pressão exercida pelos consumidores para que se alterem as práticas de marketing, nomeadamente, numa perspectiva de gestão e preservação de recursos, sustentabilidade e numa perspectiva social (Kotler, 2011).

3.6. Marca

Kotler (1991) citado por Keller (1993), define marca como um “*nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou a sua combinação que pretende identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos seus concorrentes*” (Keller, 1993,p.2).

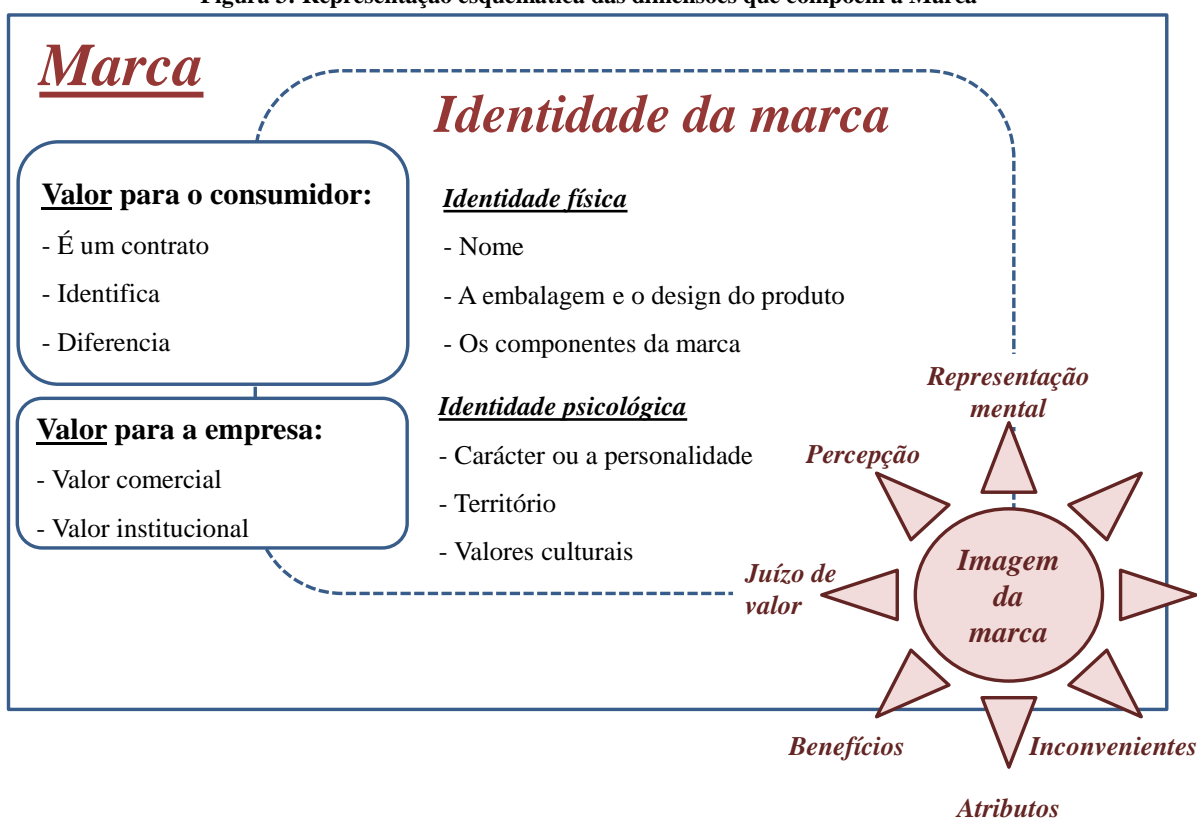
Lendrevie *et al.* (2015) referem que a marca é um ativo que ganha cada vez mais importância, sendo um sinónimo de competitividade e de permanência no mercado. Neste contexto, Ahmad e Thyagaraj (2014) defendem que actualmente a marca já não é tratada apenas como uma ferramenta de diferenciação, mas tornou-se vital para o sucesso das

empresas. Além dos ativos tangíveis, também os ativos intangíveis geram valor no mercado (Ahmad & Thyagaraj, 2014).

A identidade da marca é criada pela organização pelo que pode não ser percebida pelo consumidor da mesma forma. É o espelho e o canal de transmissão dos valores centrais da organização (Ugla & Filipsson, 2009). Quando se fala em valor da marca, considera-se o valor que a marca cria para o consumidor e para a empresa. (Lendrevie *et al.*, 2015). Esse valor pode reflectir-se no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na rentabilidade que a marca proporciona à empresa (Keller & Lehmann, 2006).

O posicionamento da marca relaciona-se com as percepções dos clientes e baseia-se em dois factores, a sua posição perante a concorrência e como é que ela é percebida pelos clientes. Existem dois princípios básicos para o posicionamento: identificação da marca do produto com uma determinada categoria de marcas e por outro lado, diferenciando as suas qualidades de forma a permitir que o consumidor distinga a marca das outras da mesma categoria (Munteanu, 2014).

Figura 3: Representação esquemática das dimensões que compõem a Marca



Fonte: Autora, adaptado de Lendrevie *et al.* (2015)

4. Quadro de Referência

Da análise dos conceitos e práticas apresentados na revisão de literatura, é possível enunciar os conceitos relevantes que serão tomados em consideração na elaboração do plano de negócio:

Tabela 1 – Conceitos relevantes para o negócio resultantes da revisão de literatura

Conceitos	Relevância para o plano de negócio
<i>Estratégia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - A compreensão de questões estratégicas e a existência de um processo de reflexão, tomada de decisão e acção focado na criação de valor correlaciona-se com o sucesso da empresa; - A estratégia relaciona os objetivos e o desempenho do negócio, enquadrados com os factores internos e da envolvente externa; - São etapas relevantes: a formulação, a implementação e o controlo (com constante adaptação);
<i>Estratégia de negócio</i>	<ul style="list-style-type: none"> - É relevante que sejam realizadas as escolhas adequadas para que um negócio tenha e mantenha as suas vantagens competitivas;
<i>Inovação e empreendedorismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a oportunidade é um ponto-chave no processo de inovação; - A orientação para o mercado antecipa necessidades e permite a criação de ofertas inovadoras; - O objetivo é trabalhar a ideia e transformá-la em realidade; - A existência de um plano de negócio reduz o risco e o insucesso;
<i>Modelos de Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Têm a componente tática e estratégica; - Influenciam a implementação da estratégia; - Requerem adaptação constante;
<i>Marca</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Representa competitividade e valor para a empresa; - É fundamental para o sucesso da empresa;
<i>Posicionamento da marca</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Posição perante a concorrência; - Percepção do cliente;

Fonte: Autora

5. Diagnóstico

5.1. Apresentação do medronheiro e os seus produtos

Apesar de se ter assistido nos últimos anos a um declínio dos sistemas de produção tradicionais e de os produtos locais terem sido integrados de forma progressiva num quadro mais vasto do sistema agroalimentar global, a qualidade dos produtos de origem local é frequentemente reconhecida (Cristovão *et al.*, 2008) nacional e internacionalmente.

O turismo representa um mercado a explorar no que se refere a produtos tradicionais, mas é necessário assegurar que estamos preparados para responder às novas necessidades e à exigência, nomeadamente à dimensão comercial e qualidade dos produtos (embalagem, rotulagem e apresentação geral) e é fundamental que se desenvolvam acções em parceria aproveitando sinergias que podem existir entre os diversos intervenientes no processo. Os produtos agro-alimentares tradicionais têm um potencial elevado no contributo que podem dar para o desenvolvimento agrícola (Cristovão *et al.*, 2008).

É neste contexto que surge o Medronheiro. O Medronheiro (*Arbutus unedo L.*) é uma planta da família das Ericáceas que se desenvolve na Península Ibérica e na bacia Mediterrânica, sendo considerado um recurso silvestre autóctone em Portugal.

Em Portugal esta espécie aparece com maior predominância no sul (região do Algarve) ainda que se possa encontrar distribuída um pouco por todo o país. (Lopes *et al.*, 2012). Actualmente já se encontram plantações de medronheiros com maior relevância na zona centro do país (ex: Pampilhosa da Serra, Proença a Nova, Estreito de Oleiros).

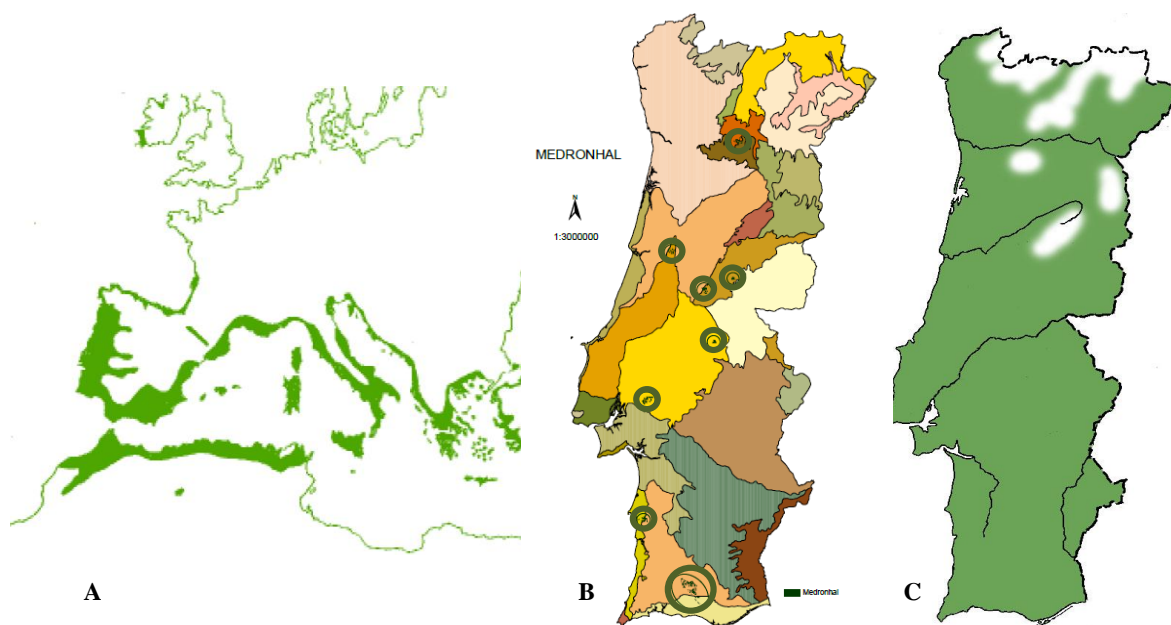
Figura 4: Fotografia de um medronhal e detalhe do fruto medronho



Fonte: Autora (medronhal em pomar – Proença-a-Nova) e Agrotec (Jul 2016) (fruto)

É uma planta que tolera solos degradados, mas não vegeta em boas condições quando é sujeita a geadas intensas ou verões secos. Prefere solos siliciosos ou descarbonatados, tem boa tolerância ao teor de acidez, cresce em solos ácidos a alcalinos (pH 5-7.2) (Martins, 2017). É por isso considerado que o medronheiro é um arbusto que se distribui por todo o País, adaptando-se muito bem a solos xistosos, de quartzitos e calcários e é pouco exigente no que se refere a necessidades hídricas (Martins, 2017).

Figura 5: A - Distribuição do medronheiro na bacia mediterrânica; B - Distribuição do medronhal em Portugal Continental, em 2005; C - Representação da zona mais adequada à plantação de medronheiros



Fonte: A – Forum Florestal (2012), B – Godinho-Ferreira *et al.* (2005), C - www.florestar.net;

Martins (2017) descreve ainda que em Portugal existem cerca de 16000 ha de medronheiros plantados, distribuídos em tipos de solo completamente distintos, desde o xisto do Algarve e do Centro, ao calcário na Serra da Arrábida até ao granito no Minho. Nos últimos anos a área de medronheiro tem aumentado devido à sua capacidade de regeneração após a ocorrência de incêndios, à degradação dos ecossistemas florestais e ao abandono das regiões do interior, contribuindo para a redução da erosão dos solos e para o aumento da matéria orgânica e da vida no solo.

Caracteriza-se como uma planta com menos de 5 metros de altura cujos frutos são bagas esféricas de 1,5 a 2 cm de diâmetro, vermelhas escuras e saborosas quando completamente maduras. A sua maturação ocorre no Outono e no Inverno (Delgado-Pelayo *et al.*, 2016). Este arbusto perene apresenta alguma importância na economia agrícola

local. Os frutos, nalguns países são maioritariamente utilizados para produzir bebidas alcoólicas como a aguardente de Medronho em Portugal (Delgado-Pelayo *et al.*, 2016) e utilizados para produção de compotas. Pode igualmente ser utilizado na área alimentar quando introduzido por exemplo em iogurtes (Mosele *et al.*, 2016).

Além das aplicações referidas anteriormente, apesar de ter ainda uma utilização muito reduzida, o medronho é um fruto que pode também ser consumido enquanto fruta fresca. A reduzida utilização pode ser relacionada não só com o seu cultivo restrito em área plantada e falta de plantações comerciais, mas também com o facto de o fruto só atingir o seu sabor agradável num estado de maturação avançado (Ruiz-Rodríguez *et al.*, 2011) o que representa um enorme desafio relativamente à conservação e estabilidade do mesmo.

O consumo de fruta fresca representa uma fonte natural de antioxidantes e outros compostos fitoquímicos associados a prevenção de doenças crónicas (Mosele *et al.*, 2016). Também o medronho aparece com elevado potencial nesta área. Além dos compostos fenólicos, o fruto do *Arbutus unedo* contém quantidades consideráveis de antioxidantes o que o torna interessante como fonte de compostos bioativos relacionados com redução de riscos cardiovasculares. Também aparece como fonte de agentes antivirais (influenza e HIV) (Mosele *et al.*, 2016).

As aplicações do *Arbutus unedo* ainda se estendem a outras áreas. A planta tem um papel relevante no equilíbrio ambiental uma vez que as suas flores constituem uma importante fonte de pólen e néctar para algumas espécies de abelhas que se mantêm ativas durante os meses de inverno (e a partir das quais se produz o mel de medronho) e, devido à aparência das frutas e flores durante os meses de inverno, é uma planta muito popular para ornamentação (Lopes *et al.*, 2012).

A insuficiência de plantações comerciais pode ser influenciada pela heterogeneidade e falta de selecção que permitam obter taxas de produção mais elevadas ou fruta de melhor qualidade. (Ruiz-Rodríguez *et al.*, 2011). Neste contexto, têm sido realizados estudos de melhoramento das plantas e da qualidade dos produtos de *Arbutus unedo* para o sector agro-florestal em que foram obtidos medronheiros por micropropagação a partir de arbustos originários de todo o país também com o intuito de reproduzir os medronheiros mais produtivos (Ruiz-Rodríguez *et al.*, 2011).

Assim, é possível concluir que o medronho se apresenta actualmente como um fruto de elevado potencial na indústria agro-alimentar, cosmética, medicinal ou ornamental e por isso, uma vez reconhecido esse potencial, tem-se assistido nos últimos anos ao crescimento de iniciativas agrícolas associadas a produtos inovadores em particular para

diversificar a sua utilização já que ainda se encontra maioritariamente restrita à produção de aguardente.

Só nos últimos 6-7 anos têm sido realizados inúmeros estudos que suportam o potencial de utilização deste fruto (referidos em anexo).

Apesar das iniciativas relativas à utilização do fruto em novas aplicações, mantém-se o interesse e o investimento na melhoria da qualidade das Aguardentes de medronho e por isso também continuam a ser realizados estudos nesta área, tendo mesmo sido criado um Manual de Boas Práticas de Fabrico de Aguardente de Medronho que se destina a “todos os apanhadores e produtores de medronho, produtores de massas fermentadas ou de aguardentes de medronho, bem como a todos os potenciais agentes da fileira”. (Botelho & Galego, 2016).

No que se refere ao investimento na fileira do medronho propriamente dita, existem algumas limitações salientadas por Martins (2017):

- Falta de optimização dos recursos uma vez que, por exemplo, para o fabrico de aguardente, o custo dos investimentos é elevado, aliado aos custos da mão-de-obra e transporte;

- Apesar de existir trabalho realizado pela Cooperativa Portuguesa de Medronho, ainda não existe uma rede de comercialização organizada, em particular para o consumo em fresco uma vez que requer acesso a centrais de conservação;

- Existe uma fraca divulgação das propriedades do fruto numa perspetiva alimentar e das potencialidades do medronho já que todos os seus componentes - folhas, flores e frutos - são úteis para criação de produtos.

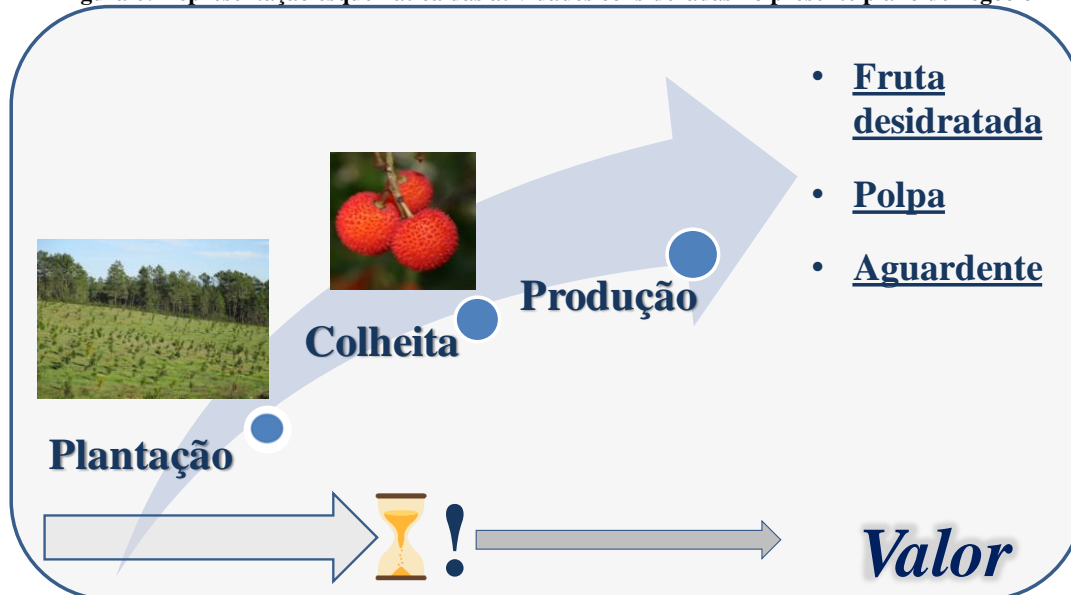
Neste plano de negócios, após pesquisa exaustiva da realidade nacional para a produção de medronho e a sua utilização, após formação específica no investimento na fileira no medronho e reuniões com alguns produtores do Centro e Sul do país, conjugando com interesses pessoais da autora, são consideradas duas atividades: a plantação dos medronheiros e a utilização do fruto em diferentes aplicações. No que se refere à utilização do fruto, o negócio centrar-se-á no fabrico de:

- medronho desidratado;
- polpa de medronho;
- aguardente de medronho;

Na figura seguinte encontra-se representado de uma forma sumária o processo subjacente a este plano de negócio, que será detalhado mais adiante neste trabalho na

implementação da estratégia. É importante salientar que este projeto tem uma componente com impacto relevante que é o tempo necessário até começar a existir produção de fruto para posterior utilização, estimado em 5 anos.

Figura 6: Representação esquemática das atividades consideradas no presente plano de negócio



Fonte: Autora

5.2. PESTAL

Como parte da análise de mercado, nomeadamente na envolvente mediata, é apresentada a análise PESTAL que permite enquadrar o negócio tendo em consideração os vários factores externos que o influenciam directa ou indirectamente.

Assim, a análise de PESTAL consiste na caracterização das variáveis e factores da envolvente que condicionam a tomada de decisão inerente ao negócio. Avaliam-se os contextos Político, Económico, Sócio-cultural, Tecnológico, Ambiental e Legal.

5.2.1. Contexto Político

A República Portuguesa é um Estado de direito democrático. Tem como órgãos de soberania consagrados na Constituição, o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. Tem existido uma alternância entre os dois maiores partidos políticos, isto é, Partido Socialista (PS), de orientação política moderada de centro-esquerda, e o Partido Social Democrata (PSD), com uma orientação política moderada de centro-direita. O actual Primeiro-Ministro é António Costa, líder do partido socialista. O XXI Governo Constitucional tomou posse em Novembro de 2015 e tem por base acordos entre o Partido Socialista e os partidos mais à esquerda, o Bloco de Esquerda, o Partido Comunista Português e o Partido Ecologista os Verdes (Portugal - Ficha País Outubro 2017).

Do ponto de vista político, ainda que se tenha completado em 2017 o 55º aniversário da implementação da política agrícola comum (PAC), só nos últimos anos o sector Agrícola tem sido encarado como um sector estratégico em Portugal e tem tido uma maior atenção e apoio por parte do Estado. A PAC veio garantir condições de concorrência mais equitativas entre todos os agricultores da União Europeia (UE) e entre agricultores e outros agentes económicos e, foi sendo adaptada ao longo dos anos. Actualmente é reconhecido que os agricultores têm um papel importante na preservação do meio rural e recursos naturais e na revitalização das zonas rurais e da economia rural. As reformas da PAC foram sendo implementadas para reforçar a competitividade económica e ecológica do sector agrícola, promover a inovação, combater as alterações climáticas e apoiar o emprego e o crescimento nas zonas rurais. No entanto, o futuro pós-2020 da PAC está outra vez em debate na União Europeia e, nesta avaliação, o Governo português defende

três grandes linhas: a manutenção da atividade produtiva em todas as regiões da UE, assegurando a resiliência agrícola, a ocupação e vitalidade das zonas rurais; o desenvolvimento de uma agricultura eficiente e inovadora, capaz de garantir relações equilibradas para os agricultores na cadeia alimentar e de satisfazer as necessidades alimentares e nutricionais dos cidadãos europeus; e a preservação dos recursos naturais: solo, água e biodiversidade, das paisagens diversificadas do território europeu, assim como uma resposta concertada para a mitigação e adaptação às alterações climáticas (Ministério da Agricultura, 2017). Assim, para dar resposta às dificuldades existentes, a PAC modernizada e simplificada deverá apoiar a estabilização de rendimentos e o incentivo ao investimento.

Alinhado com estes objetivos, o Programa de Estabilidade (2016) e o Programa Nacional de Reformas para 2016-2020 (PNR) reflectem a visão do Governo de um crescimento económico equilibrado, promotor de uma trajectória de consolidação das contas públicas e de coesão social. De acordo com o PNR para 2016-2020, os pilares estratégicos são: qualificar os portugueses, promover a inovação na economia, valorizar o território, modernizar o Estado, capitalizar as empresas e reforçar a coesão e igualdade social. Na valorização do território, incluem-se medidas que contribuem para o desenvolvimento da atividade agrícola, nomeadamente desenvolvimento de condições de infraestruturas e de contexto e consequentemente uma garantia de desenvolvimento rural mais harmonioso e sustentável. A atividade agrícola pode ainda contribuir para um outro objetivo deste Programa que é a promoção de apoios específicos à produção de produtos endógenos, onde se enquadra perfeitamente o Medronheiro.

De referir ainda o Portugal 2020 que consiste num Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia que reúne a actuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP. Neste Acordo, são definidos os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020 e que se encontram alinhados com o Crescimento Inteligente (baseado no conhecimento e na inovação), o crescimento sustentável (com uma economia mais eficiente, mais ecológica e competitiva) e o crescimento inclusivo (economia com níveis elevados de emprego e coesão social) (www.portugal2020.pt).

Enquadrado nestas políticas, está implementado o Programa de Desenvolvimento Rural de Portugal – Continente (PDR2020). Na arquitectura deste programa, à área relativa à «Competitividade e organização da produção», corresponde uma visão da estratégia

nacional para o desenvolvimento rural, no domínio do apoio às empresas e, é nesta área se se encontra a Medida «Valorização da Produção», que contempla vários instrumentos, nomeadamente ao nível das taxas de apoio e outras majorações, concebidos para criar condições que potenciem, de forma abrangente ao longo do território, o empreendedorismo com base em decisões de iniciativa privada, que visem um aumento sustentável do valor acrescentado das explorações agrícolas e das unidades de transformação.

De acordo com Avillez (2015, p.104) o PDR 2020 *“poderá vir a constituir um instrumento fundamental para o futuro da agricultura portuguesa se da sua aplicação vier a resultar: um uso mais eficiente e uma gestão mais sustentável dos recursos e dos factores de produção agrícola; uma maior valorização e uma maior estabilidade dos preços e dos rendimentos agrícolas; e uma promoção mais eficaz dos bens agro-alimentares nacionais nos mercados interno e externo”*. No entender do autor, o PDR2020 integra as quatro áreas fundamentais e decisivas para o futuro crescimento sustentável da agricultura portuguesa: a promoção da inovação e do conhecimento, o reforço da organização da produção, o apoio aos investimentos produtivos e uma gestão eficiente dos recursos naturais.

De acordo com o Orçamento de Estado 2017, Governo apresentou medidas de Inovação no Projeto Indústria 4.0 que incluía uma vertente também aplicada na Agricultura - IoT Smart Agriculture. A criação de um programa que, através de parcerias entre a Huawei e a PT com PME's e Universidades, iria apoiar o desenvolvimento de soluções para a melhoria da eficiência na agricultura, através da gestão de qualidade das colheitas e de testes de qualidade do solo.

Ainda no que diz respeito ao contexto político, é relevante realçar o trabalho que tem sido realizado para valorização da fileira do Medronho com vários projetos de resolução.

De acordo com o Ministério da Agricultura, na área dos "investimentos na transformação e comercialização de produtos agrícolas", o objetivo é *"apoiar a realização de investimentos na transformação e comercialização de produtos agrícolas destinados a melhorar o desempenho competitivo das unidades industriais, através do aumento da produção, da criação de valor baseada no conhecimento, em processos e produtos inovadores, na melhoria da qualidade dos produtos, numa gestão eficiente dos recurso e no uso de energias renováveis"*.

Existe ainda a medida 3.2.1, sobre "investimento na exploração agrícola", enquadrada no PDR2020, que tem como objetivo *“apoiar a realização de investimentos na*

exploração agrícola destinados a melhorar o desempenho e a viabilidade da exploração, aumentar a produção, criar valor, melhorar a qualidade dos produtos, introduzir métodos e produtos inovadores e garantir a sustentabilidade ambiental da exploração”.

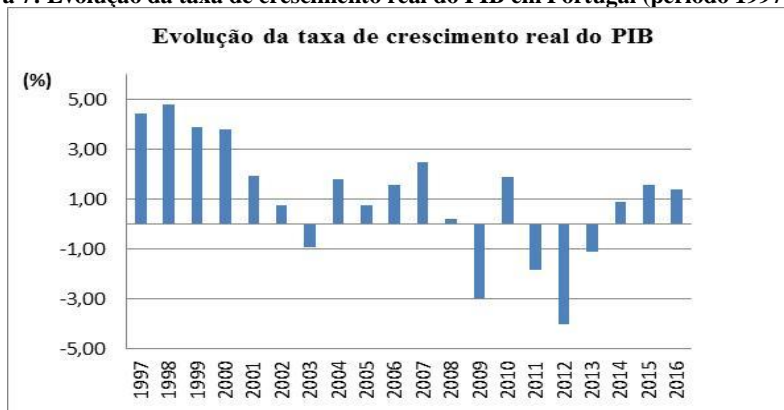
5.2.2. Contexto Económico

A estrutura da economia portuguesa caracteriza-se por um elevado peso do sector dos serviços, tal como se verifica nos seus parceiros europeus. Este sector corresponde a 75,4% do valor acrescentado bruto (VAB) e empregou 68,6% da população em 2016, enquanto que a agricultura, silvicultura e pescas representaram apenas 2,2% do VAB e 6,9% do emprego (Portugal - Ficha País Outubro 2017).

Em maio de 2014, o Governo anunciou a conclusão e saída do Programa de Assistência Económica e Financeira - PAEF (acordado com a UE e o FMI em maio 2011), sem ter de recorrer a assistência financeira externa adicional, recuperando o acesso ao financiamento nos mercados de dívida internacionais. Após três anos do Programa, a economia portuguesa registou progressos importantes na correção de um conjunto de desequilíbrios macroeconómicos, tendo sido implementadas medidas de carácter estrutural em diversas áreas (Portugal - Ficha País Outubro 2017). Segundo o Banco de Portugal, os objetivos do PAEF foram globalmente cumpridos. Em abril de 2016, o Governo português apresentou o Programa Nacional de Reformas (PNR) e o Programa de Estabilidade para o período 2016-2020, já referidos anteriormente.

Dados do Instituto Nacional de estatística (INE) revelam que em 2016, a economia portuguesa registou um aumento do PIB de 1,4% em termos reais (PIB de cerca de 185 mil milhões de euros em termos nominais), face ao ano anterior (após +1,6% em 2015 e +0,9% em 2014) (Portugal - Ficha País Março 2017), conforme representado no gráfico abaixo.

Figura 7: Evolução da taxa de crescimento real do PIB em Portugal (período 1997 - 2016)



Fonte: INE, PORDATA, Maio 2017

O contributo da procura interna para a variação anual do PIB diminuiu, situando-se em 1,5% em 2016, refletindo, em grande parte, a redução da formação bruta de capital fixo (-0,3% em 2016, após +4,5% em 2015) e um ligeiro abrandamento do consumo privado (+2,3% em 2016), enquanto o consumo público manteve o crescimento (+0,8%). O aumento real das exportações e importações de bens e serviços foi de 4,4%, em ambos os casos, no último ano (Portugal - Ficha País Março 2017).

Salienta-se que as projeções do Banco de Portugal para 2018-2020 (Banco de Portugal, 2017) apontam para a continuação da recuperação gradual da economia portuguesa, com um crescimento do PIB de 2,3% em 2018, de 1,9% em 2019 e de 1,7% em 2020, em linha com o projetado pela Comissão Europeia (1,6% e 1,5%, respetivamente) e próximo da previsão para a Zona Euro, que é de 1,6% em 2017 e 1,8% em 2018, valores ligeiramente abaixo das previsões do Programa de Estabilidade apontam para um crescimento do PIB próximo dos 2%, entre 2017 a 2020.

A evolução prevista, segundo o Banco de Portugal (BdP), deverá ser resultado de um forte crescimento das exportações de bens e serviços (+6% em 2017 e +4,8% em 2018), que continuarão a ser a componente da procura global com maior contributo para o crescimento da atividade económica. Em termos de componentes, quer as exportações de bens quer de serviços deverão evoluir favoravelmente em 2017, prevendo-se que o turismo mantenha um elevado dinamismo, sendo um dos sectores que mais contribui para a recuperação da economia portuguesa.

De acordo com os dados do Banco de Portugal, nos últimos cinco anos, as exportações e importações de bens e serviços registaram taxas de crescimento médias anuais de 4,2 e 2,8%, respetivamente. Os produtos agrícolas aparecem em 5º lugar no grupo de produtos mais exportados em 2016 (6,8%) e, juntamente com os primeiros quatro (máquinas e aparelhos, veículos e outro material de transporte, plásticos e borracha e os metais comuns) representaram cerca de 48,3% do total exportado por Portugal nesse período (Portugal - Ficha País Março 2017).

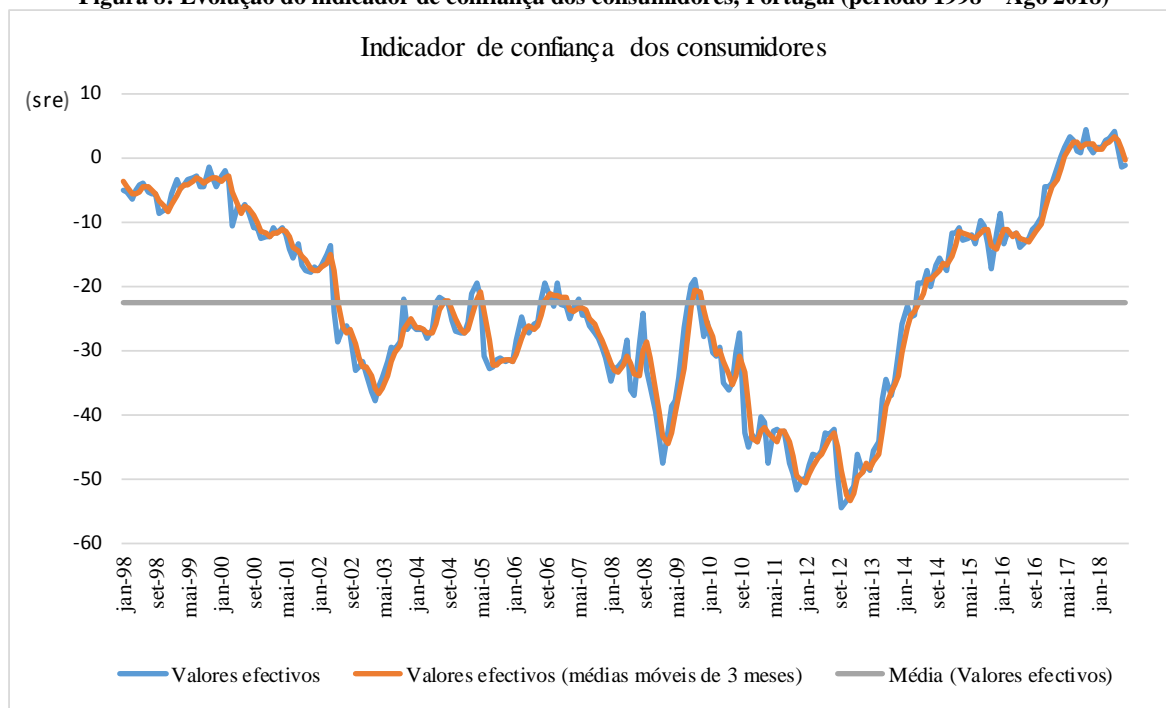
A inflação medida pelo IHPC subiu de cerca de 1% em termos actualizados no final de 2016, devido ao aumento dos preços da energia e, em menor grau, dos serviços. A taxa média anual, no entanto, permaneceu mais baixa, nos 0,6 %, refletindo a descida dos preços da energia no início do ano.

De acordo com o BdP, espera-se um aumento da inflação na ordem dos 1,6% em 2017, estabilizando em 1,55 em 2018 e 2019. A aceleração dos preços em 2017 reflete o aumento dos preços dos bens energéticos, em linha com as hipóteses técnicas para a

evolução do preço do petróleo. No que diz respeito à componente não energética, projecta-se uma aceleração gradual, num quadro de crescimento moderado da economia portuguesa, de redução da taxa de desemprego, de aumento dos preços de importação e de expectativas de inflação ascendentes, quer em Portugal, quer na área do euro. Estas projeções incluíam ainda o efeito do aumento do salário mínimo em 2017.

De acordo com dados do INE, o indicador de confiança dos Consumidores apresenta uma trajectória positiva desde 2013. Na generalidade e considerando o último ano, este crescimento resulta do contributo positivo das perspetivas relativas à evolução da situação financeira do agregado familiar, da situação económica do país e da poupança sendo nalguns momentos expressivas as expectativas positivas relativas à evolução do desemprego.

Figura 8: Evolução do indicador de confiança dos consumidores, Portugal (período 1998 – Ago 2018)



Fonte: INE, PORDATA, Setembro 2018

5.2.3. Contexto Sócio-cultural

A taxa de desemprego tem vindo a baixar nos últimos anos, atingindo 11,1% da população ativa em 2016, tendência que se deverá manter (9% em 2017 e 8,2% em 2018). Assim, o mercado de trabalho registará uma evolução favorável, com a continuação do crescimento do emprego (+3,1% em 2017) (Portugal - Ficha País Outubro 2017).

No que se refere a associações de produtores de medronho e/ou colectividades, é importante contextualizar a Cooperativa Portuguesa de Medronho (CPM), fundada a 30 de

abril de 2014, com sede em Proença-a-Nova que tem como principal objetivo valorizar os produtos e subprodutos da planta e do fruto a nível nacional e futuramente a nível europeu. De acordo com a informação disponibilizada pela CPM, esta conta com 47 cooperadores, com um total de 131,5 ha sendo que 72,52% dos seus cooperadores possuem medronheiros em Pomar.

De acordo com a informação da Cooperativa Portuguesa de Medronho, esta surgiu na sequência da vontade dos produtores nacionais em promover a cultura do medronheiro em escala suficiente para concorrer no mercado dos pequenos frutos vermelhos. A Cooperativa apoia as explorações agrícolas, o desenvolvimento de produtos de qualidade, o desenvolvimento tecnológico e experimentação agrícola, o desenvolvimento de serviços agrorurais, a requalificação ambiental e a valorização do ambiente e do património rural e a promoção de ações e projetos integrados de desenvolvimento agrícola e rural. Procura ser a referência nacional nas atividades primária, secundária e terciária do medronho, dos seus subprodutos e do medronheiro, pela promoção e valorização nacional e internacional do fruto, reforçando as exportações portuguesas alicerçadas numa base produtiva nacional, sustentável e altamente competitiva, baseada no conhecimento e na inovação.

5.2.4. Contexto Tecnológico

A nível tecnológico Portugal encontra-se apetrechado ao mesmo nível dos outros países europeus, tendo à sua disposição equipamentos e tecnologias de ponta. Os sistemas de informação e novas tecnologias, como a Internet, os computadores e telemóveis, encontram-se difundidos por todo país, com uma tendência crescente de utilização.

No que diz respeito às plantações de medronheiros, uma das maiores limitações relaciona-se com a apanha do fruto. No entanto, de acordo com a informação disponibilizada no curso da fileira do medronho dinamizado pelo Forum Florestal em 2017, ainda que numa fase muito precoce (e enquadrados no Indústria 4.0) já se encontram a decorrer estudos para o desenvolvimento de mecanismos automáticos de apanha do fruto, o que poderá vir a facilitar muito uma das atividades chaves no sector e com muito impacto nos custos de produção.

Existem muitos apoios para apostar na inovação - PDR 2020, Portugal 2020, Horizonte 2020, aposta essa que pode passar em muitos casos pelo desenvolvimento tecnológico.

Existem estudos do cultivo do medronheiro, maioritariamente associados às Universidades e Associações de Agricultores, alguns dos quais se encontram referenciados em anexo.

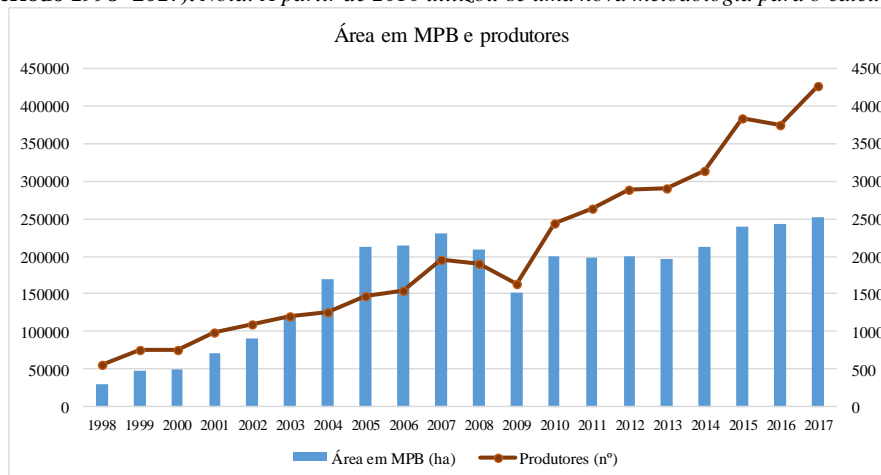
5.2.5. Ambiente

No contexto ambiental existe um reconhecimento do Medronheiro como árvore protectora da floresta, tendo já sido desenvolvidas parcerias entre a rede eléctrica nacional (REN) e CPM na prevenção de fogos florestais e do desenvolvimento rural. Desta forma, dinamiza-se o medronheiro como uma das espécies autóctones a promover junto dos proprietários de terrenos atravessados pelos corredores das linhas de transporte de energia, maximizando os rendimentos que os proprietários retiram dos seus terrenos em espaços anteriormente abandonados e promovendo a manutenção e a preservação da biodiversidade. Ao mesmo tempo, esta é uma espécie que garante a distância de segurança dos corredores das linhas, produzindo impactos no uso e ocupação do solo.

Na protecção da floresta, o medronheiro é utilizado na construção do mosaico florestal, acção também considerada no PDR2020 (Operação 7.9.1. Mosaico Agroflorestal).

Também na PAC estabeleceram-se objetivos relacionados com a adopção de práticas agrícolas mais conservadoras e com respeito pelo ambiente sendo ainda relevante referir que tem existido um interesse crescente para a implementação de sistemas de produção agrícola mais saudáveis e sustentáveis, tais como a Agricultura biológica.

Figura 9: Evolução da área plantada e números de produtores em modo de produção biológico (MPB) em Portugal (período 1998 -2017). Nota: A partir de 2010 utilizou-se uma nova metodologia para o cálculo dos valores.



Fonte: DGADR, 2018, retirado de Portal do Estado do Ambiente

5.2.6. Legislação

No contexto deste Plano de negócio, é importante referir que existe legislação aplicável relativa a diferentes etapas do processo. Em anexo apresenta-se o detalhe mas é possível realçar que existe legislação específica e aplicável relativa a:

- elegibilidade de projetos no âmbito da Agricultura a fundos comunitários;
- produção de aguardente;
- higiene dos géneros alimentícios em todas as etapas da cadeia de produção;
- produção em agricultura biológica;

Em particular o medronho foi alvo de vários projetos de resolução (Projeto de Resolução 117/XIII, Projeto de Resolução 193/XIII, Projeto de Resolução 198/XIII) que, da convergência de propostas de diferentes grupos parlamentares, culminaram na Resolução da Assembleia da República n.º 133/2016 que recomenda ao Governo a adoção de medidas de apoio à cultura do medronheiro e à produção de aguardente de medronho. Estas medidas passam por desenvolver os esforços e as diligências necessárias para possibilitar a aplicação de uma taxa reduzida do imposto especial sobre o consumo à aguardente e aos licores produzidos exclusivamente com álcool feito com medronho, defender a assunção de medidas comunitárias específicas para o apoio da plantação e exploração do medronheiro e apoiar a criação de um fórum nacional do medronho que possa integrar os produtores, associações, a comunidade científica, as entidades públicas e demais agentes privados, visando o desenvolvimento de estratégias para divulgação do sector, melhorar e organizar a cultura desta espécie em Portugal, estimular processos de certificação e de denominação de origem e promover a valorização do medronheiro, do medronho e dos seus subprodutos. As medidas a adoptar passam também pelo apoio à partilha da informação sobre a espécie entre a comunidade técnica e científica e os produtores (o seu estudo e o estudo das suas diversas utilizações, nomeadamente a sua valorização económica, ecológica e, em vastas zonas do território nacional, como cultura prioritária na prevenção do risco de incêndios), pelo apoio ao desenvolvimento e exploração do medronheiro, através de mecanismos financeiros e de meios técnicos e pela criação de critérios facilitados para o licenciamento de alambiques que tenham em conta as características da produção de pequena e muito pequena escala.

Tabela 2: Resumo da análise PESTAL

Contexto	Contributo para o negócio
<u>Político</u>	<ul style="list-style-type: none"> - O sector Agrícola tem sido encarado como um sector estratégico em Portugal; - As reformas do PAC reforçam a competitividade económica e ecológica do sector agrícola e promovem a inovação; - Programa de Estabilidade (2016) e o Programa Nacional de Reformas para 2016-2020 (PNR) reflectem a visão do Governo de um crescimento económico equilibrado; - Programa de Desenvolvimento Rural de Portugal – Continente (PDR2020);
<u>Económico</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Projeção do BdP de recuperação gradual e contínua da economia com crescimento do PIB; - Indicador de confiança dos Consumidores com trajectória positiva desde 2013;
<u>Sócio-cultural</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuição da taxa de desemprego nos últimos anos; - Existência de associações de produtores de medronho;
<u>Tecnológico</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Encontram-se a decorrer estudos para o desenvolvimento de mecanismos automáticos de apanha do fruto; - Vários estudos realizados sobre a cultura do medronheiro;
<u>Ambiente</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento do medronheiro como planta autóctone protectora da floresta; - Agricultura biológica enquadra-se no PAC como prática sustentável;
<u>Legislação</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de legislação específica para as várias etapas do projeto; - Projetos de resolução para apoio à cultura do medronheiro;

Fonte: Autora

5.3. 5 Forças de Porter

Como parte da análise do meio envolvente imediato foi aplicado o modelo das 5 Forças de Porter. De acordo com Grant (2010) este modelo permite avaliar a atratividade da indústria/negócio através do impacto das forças que incluem ameaça de novas entradas, ou substitutos, o poder dos fornecedores e dos clientes e a concorrência. Ainda que os produtos do medronho tenham uma forte potencialidade de complementaridade (exemplo: polpa) com outros produtos, não será considerada neste trabalho a avaliação da sexta força acrescentada por Grant (2010), que é a força dos produtos Complementares. Esta força intensifica o valor da indústria.

Neste exercício, foi considerado o negócio numa perspetiva de conjunto, ou seja, a avaliação considerou as atividades de plantação dos medronheiros e de transformação do fruto – produção de medronho desidratado, produção de polpa de medronho e produção de aguardente. Os detalhes da avaliação podem ser consultados no anexo e mais adiante neste trabalho.

5.3.1. Barreiras à entrada de novos concorrentes

No que se refere à instalação de um medronhal, esta atividade requer investimento que corresponde à necessidade de terreno – comprar ou arrendar a longo prazo – e aos custos iniciais de operacionalização. É necessário considerar que nos primeiros anos a produtividade é muito reduzida, sendo que uma cultura só se pode considerar em velocidade de cruzeiro após “7/8 anos”, estando este tempo também dependente do tipo de cultura – em regadio ou em sequeiro. A entrada num negócio deste tipo também implica a existência de algum conhecimento técnico e/ou experiência na área agrícola.

Desta forma, é possível considerar que a barreira à entrada de novos concorrentes no sector é média, especialmente porque não é um negócio particularmente complexo ou que requeira uma tecnologia avançada. É possível considerar que a ameaça de novos concorrentes surge da actual e crescente promoção e valorização do fruto, com a definição de várias medidas que vêm potenciar a inovação no sector e a valorização da fileira do medronho em Portugal.

Apesar de a produção de medronho se encontrar ainda muito fragmentada, existindo muitos pequenos produtores sem plantações estruturadas, começam já a surgir os produtores em pomar e algumas acções de parceria/sinergia promovidas pelas associações como a CPM. Estas acções poderão num médio prazo permitir mais economias de escala e revelar-se relevantes uma vez que o medronho é um fruto sazonal, cuja plantação se caracteriza ainda por ter anos de safra e contrasafra.

A diferenciação do produto fornecido, quer de um ponto de vista de qualidade, quer de inovação representa uma menor intensidade da força barreiras à entrada por se tornar um produto atrativo.

A força tem uma intensidade média muito influenciada pela facilidade de acesso a matérias-primas e equipamentos. O investimento necessário para iniciar a atividade, nomeadamente a plantação dos medronheiros não é muito elevado em particular se for uma

cultura de sequeiro. A dificuldade de acesso a mão-de-obra confere uma elevada barreira à entrada no sector.

De um ponto de vista de transformação, a legislação aplicável à indústria alimentar e impostos relacionados com o álcool podem oferecer barreiras à entrada de novos concorrentes.

O acesso a canais de distribuição não é fácil. Os grandes centros de distribuição têm uma influência bastante significativa na margem do produtor. No entanto, os trabalhos que a ser realizados pela CPM deverão contribuir para diminuir a barreira à entrada de novos concorrentes.

5.3.2. Rivalidade entre as empresas da Indústria/sector

Existem mais de cem produtores de medronho, sendo que se dividem em diferentes aplicações. No entanto, existe mercado a explorar uma vez que de acordo com a informação fornecida pela CPM, actualmente a produção existente não dá resposta às necessidades.

Nalgumas aplicações o custo de mudança para o cliente é baixo porque existem muitos produtores de pequena e média dimensão espalhados pelo país.

Terão de existir factores diferenciadores no negócio, quer ao nível da inovação, quer ao nível do produto final, sendo importante considerar a sazonalidade do mesmo.

Os actuais produtores ainda estão pouco estruturados, começam a organizar-se em associação como por exemplo – Cooperativa de medronho e a Associação dos produtores de medronho do algarve. Existe ainda a confraria do medronho.

5.3.3. Ameaça de produtos substitutos

Considerando os produtos derivados do medronho em análise, em todos os segmentos – *snacks* (onde se enquadra a fruta desidratada), polpas de fruta e bebidas espirituosas (onde se enquadra a aguardente de medronho) existe uma grande variedade de oferta pelo que a ameaça de produtos substitutos directos ou indirectos é alta. A diferenciação neste sector terá de ser marcada pela qualidade do produto e pela inovação, quer associada aos processos produtivos, quer associada aos benefícios/vantagens/características dos produtos. É, no entanto, importante referir que o medronho tem características muito específicas diferenciadoras que podem contribuir para

a valorização do mesmo. O preço é relativamente elevado quando comparado com outros substitutos.

5.3.4. Poder negocial dos fornecedores

No que diz respeito ao eixo do poder dos fornecedores, foram considerados os fornecedores para as principais atividades – instalação do medronhal e transformação do fruto.

No que se refere à instalação de um medronhal, o poder dos fornecedores para a preparação do terreno, fornecimento das plantas e plantação propriamente dita e sistemas de regadio pode ser considerada reduzido uma vez que existe alguma oferta no mercado.

No que se refere aos produtos/equipamentos de manutenção como produtos fitofarmacêuticos e adubos e materiais de rega, terão de ser fornecedores a nível local de forma a reduzir custos de deslocação e transporte. No entanto, ainda assim, é possível considerar que existe oferta.

É pouco provável que os fornecedores dos serviços / produtos referidos compitam para uma mesma atividade e pode-se considerar que o custo de mudança de fornecedor é baixo o que contribui para um poder negocial baixo aos fornecedores.

Já no que diz respeito à transformação, já poderá existir uma maior relevância porque se na produção de aguardente a oferta é elevada dado o elevado número de destilarias (ainda que algumas não estejam licenciadas) ou a polpa uma vez que não será um processo particularmente complexo, no que diz respeito à produção de fruta desidratada já é necessária alguma especialização. Os processos terão custos de validação o que irá conferir algum poder negocial a estes fornecedores uma vez que o custo de mudança já poderá tornar-se mais significativo.

No âmbito deste trabalho, não serão considerados fornecedores de energia, embalagem e transporte associado aos processos de transformação propriamente dita porque será tudo considerado ao abrigo da subcontratação do fabricante. Será ainda necessário ter em linha de conta os custos de comunicação e distribuição.

5.3.5. Poder negocial dos clientes

Sendo produtos extra ou complementares à alimentação normal, é preciso especializar e diferenciar. Deverá existir uma oferta que permita desenvolver e manter a

confiança do cliente e consumidor. Consideram-se inexistentes os custos de mudança. Como cliente e solução alternativa deste negócio, é possível considerar centralizar todo o fruto em cooperativa que depois segue para as atividades secundárias.

5.3.6. Consolidação da Análise Porter

Tabela 3: Consolidação da análise das forças de Porter

Força competitiva	Atratividade da Indústria				
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Barreiras à entrada de novos concorrentes				X	
Rivalidade entre as empresas do Sector				X	
Ameaça de produtos substitutos		X			
Poder negocial dos fornecedores			X		
Poder negocial dos clientes			X		
Avaliação global			<u>X</u>		

Fonte: Autora

Da observação do quadro consolidado da análise de Porter, conclui-se que a atratividade do sector para atividades em análise é média.

Para ter sucesso no sector em análise será necessário apostar na diferenciação e qualidade da oferta e ter subjacente a existência de parcerias bem consolidadas.

No entanto, é relevante considerar que é um mercado em expansão. É uma fileira emergente, com um potencial de crescimento elevado pelo que se espera um aumento na rivalidade. Por outro lado, os apoios do governo e as movimentações a decorrer na valorização da fileira do medronho podem vir a diminuir as barreiras à entrada e consequentemente podem vir a tornar o negócio atrativo pela facilidade de acesso mas menos atrativo na perspetiva dos desafios criados pelo aumento de concorrência.

A inexistência de concorrências directa no que diz respeito à exploração do fruto, torna atrativa de momento. No entanto, o fruto e derivados podem ser utilizados em diversas aplicações o que permitirá diversificar as ofertas.

5.4. Mercado actual

O mercado dos derivados do medronho tem estado estável sendo o principal agente limitante, a produção de fruto. Nos últimos anos tem existido um elevada comunicação e valorização do fruto mas, ainda que tenha sido aumentada a área de plantação de medronheiros, tendo em conta o tempo necessário para crescimento do fruto, ainda não se encontram em plena produção.

De acordo com informação disponibilizada pela Silvapa (empresa que se dedica à Produção artesanal de produtos derivados do medronho), “*não está quantificada a produção de medronho porque ainda existe muita da sua transformação que ocorre clandestinamente*”. A falta de dados foi confirmada pelo actual Presidente da Cooperativa de Medronho que refere que “*muita colheita não é contabilizada*” mas considera que deverá rondar as 500 ton/ano com uma evolução positiva mas fortemente influenciada pelos incêndios. A Silvapa prevê que actualmente nos vamos deparar com falta de fruto como consequência dos incêndios florestais em 2017 (Centro do país) e 2018 (Sul do país). No entanto, é também referido pela mesma fonte que tem havido um aumento das plantações em pomar, o que irá também aumentar a disponibilidade de fruto nos próximos anos.

No que diz respeito aos dados relativos ao mercado dos derivados do fruto medronho, estes também são escassos. No entanto, apresenta-se abaixo a análise de mercado dos produtos envolvidos neste trabalho e/ou a reflexão sobre os mesmos.

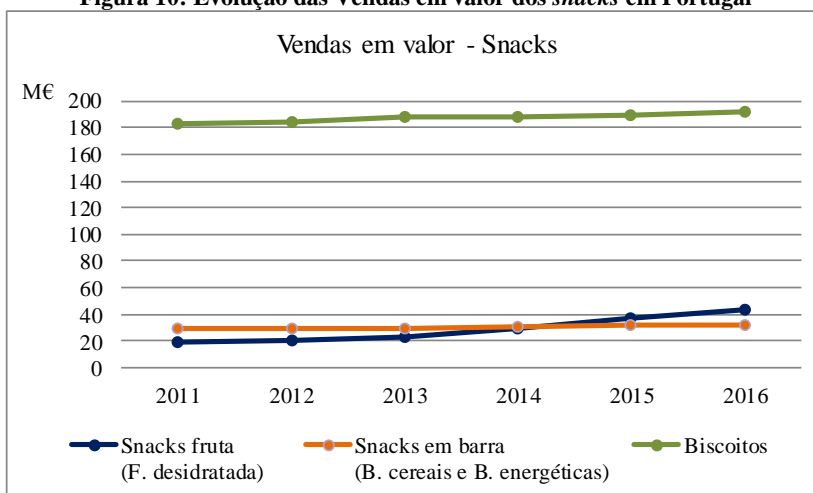
5.4.1. Fruta desidratada

5.4.1.1. Valor e Volume de Mercado

A fruta desidratada enquadra-se no mercado, na categoria dos *snacks*. Esta inclui maioritariamente os *snacks* de fruta, os *snacks* em barra (barras de cereais e barras energéticas) e os biscoitos.

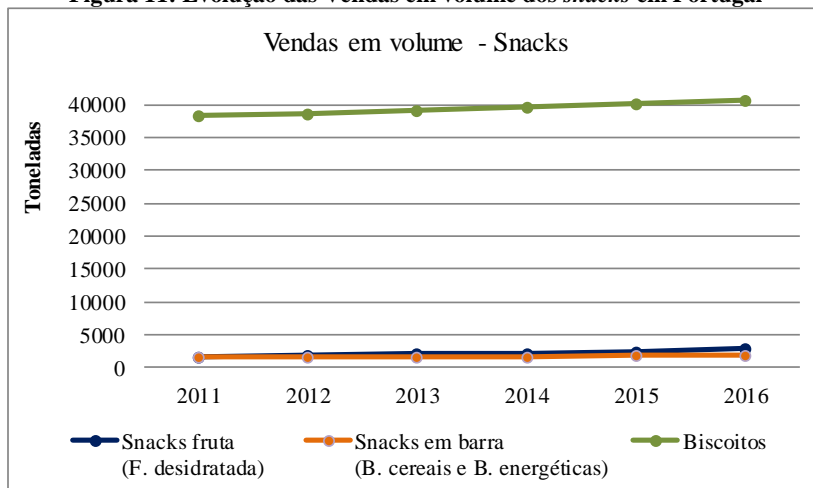
Dados do Passport revelam que em 2016 a fruta desidratada em Portugal representava vendas de 43,2 Milhões de euros, representando 2871 toneladas. No mercado dos *Snacks* destacam-se os biscoitos (nas suas várias apresentações). No entanto, conforme se pode verificar nas figuras 10 e 11, a fruta desidratada aparece acima dos *snacks* em barra e a sua evolução sugere um futuro promissor.

Figura 10: Evolução das Vendas em valor dos *snacks* em Portugal



Fonte: Euromonitor International, Passport - *Sweet Biscuits, Snack bars and Fruit snacks* in Portugal, Julho 2016

Figura 11: Evolução das Vendas em volume dos *snacks* em Portugal



Fonte: Euromonitor International, Passport - *Sweet Biscuits, Snack bars and Fruit snacks* in Portugal, Julho 2016

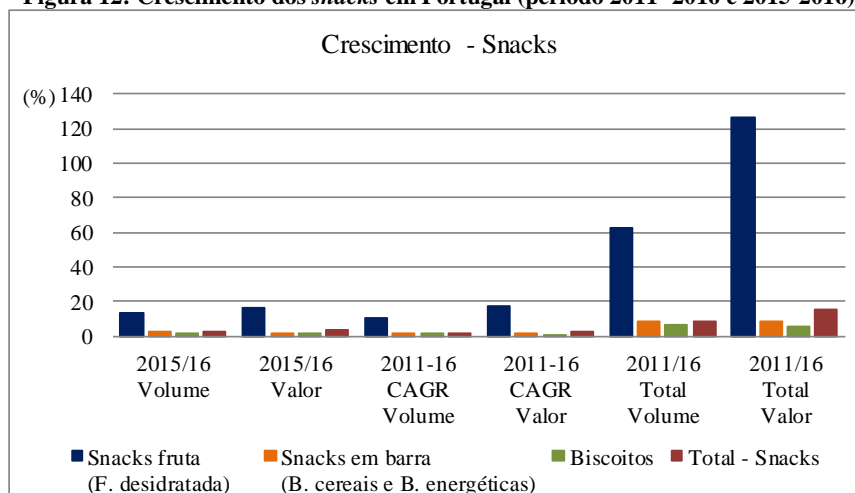
O aumento de vendas nesta categoria é justificado pelo incentivo/procura à inovação e pela progressiva atenção aos cuidados de saúde. O aumento das vendas em 2016 revela a reacção positiva dos consumidores a este tipo de produto.

Neste crescente cuidado com hábitos saudáveis, a introdução de produtos mais naturais revelou-se chave nas tendências observadas.

Os *snacks* de fruta apresentaram o crescimento/desempenho mais forte em 2016, com o valor das vendas a aumentar 17% que beneficiou em particular do lançamento em 2013/2014 de duas marcas - Frubis e Fruut. Estes *snacks* feitos de fruta desidratada são percebidos como saudáveis por não conterem aditivos. Como produtos inovadores,

estão ainda na fase de crescimento do seu ciclo de vida e por isso ajudaram no *boost* de vendas em 2016.

Figura 12: Crescimento dos *snacks* em Portugal (período 2011 -2016 e 2015-2016)



Fonte: Euromonitor International, Passport - Sweet Biscuits, Snack bars and Fruit snacks in Portugal, Julho 2016

5.4.1.2. Quota de Mercado

O mercado da Fruta desidratada em Portugal tem a seguinte distribuição:

Tabela 4: Quota de mercado em valor (%). Nota: Não estão disponibilizados os dados em valor absoluto.

	2012	2013	2014	2015	2016
Sonae Modelo Continente Hipermercados SA	19,8	22,5	22,6	21,2	18,7
Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo Lda	11,4	13,2	13,4	12,6	12,1
Frueat-Produtos Alimentares Ld	-	1,7	5,2	8,5	10,9
Lidl & Cia	9,7	11	11,1	10,4	9,8
Nuvi Fruits SA Lda	-	1,5	3,7	7,1	9,4
Ferbar-Fernando Barros Portugal SA	9,2	10,3	10,2	9,5	9,4
Auchan Hipermercados	8,6	10,1	10,3	9,7	9,3
Colmeia do Minho SA, A	10,5	9,1	8,7	7,8	7,7
Frutogal - Ind e Comércio de Productos Alimentares Lda	1,6	0,6	0,1	-	-
Ramazotti SA	10	2,3	-	-	-
Eurochocolate Ltd	-	-	-	-	-
Outros	19,3	17,9	14,6	13,3	12,7

Fonte: Euromonitor International, Passport - Sweet Biscuits, Snack bars and Fruit Snacks in Portugal, Julho 2016

Conforme se pode verificar nas figuras abaixo, a quota de mercado de *snacks* de fruta é dominada pelas “marcas de distribuição”.

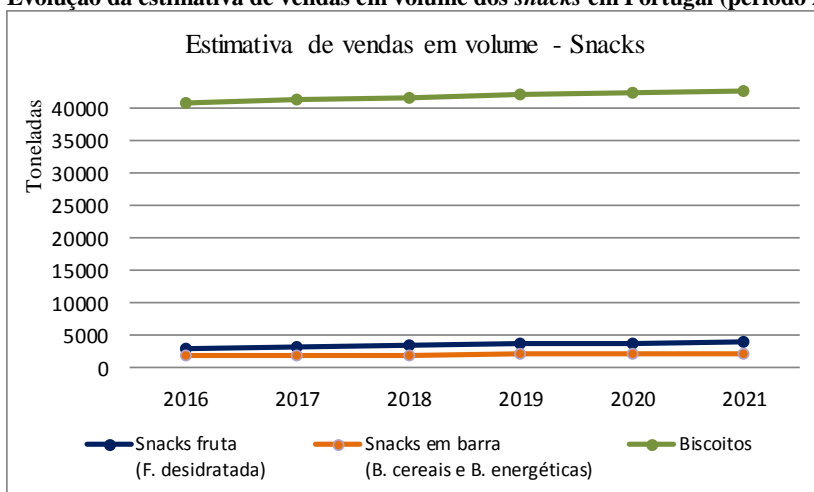
O gráfico acima revela que em Portugal, a venda dos *snacks* de fruta é realizada na sua maioria em espaço de loja, sendo mais relevantes os supermercados onde decorrem cerca de 55% das vendas. É de realçar também que o perfil da distribuição não tem sido alterado ao longo dos últimos anos.

5.4.1.4. Mercado Futuro/previsões

As previsões de crescimento para o mercado português para a fruta desidratada no período de 2016 a 2021 são de crescimento a um ritmo médio de 7% ao ano.

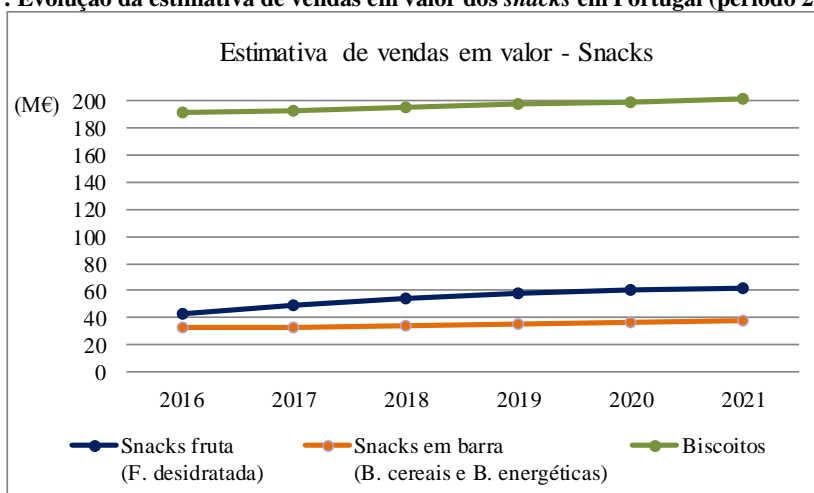
Este crescimento deverá estar sustentado no mercado do medronho em crescimento, na contínua procura de produtos de qualidade e benéficos para a saúde e aumento do índice de confiança dos portugueses. Irá existir um aumento da concorrência, procura de inovação com lançamentos de novos produtos, onde se pode enquadrar o medronho.

Figura 16: Evolução da estimativa de vendas em volume dos *snacks* em Portugal (período 2016 - 2021)



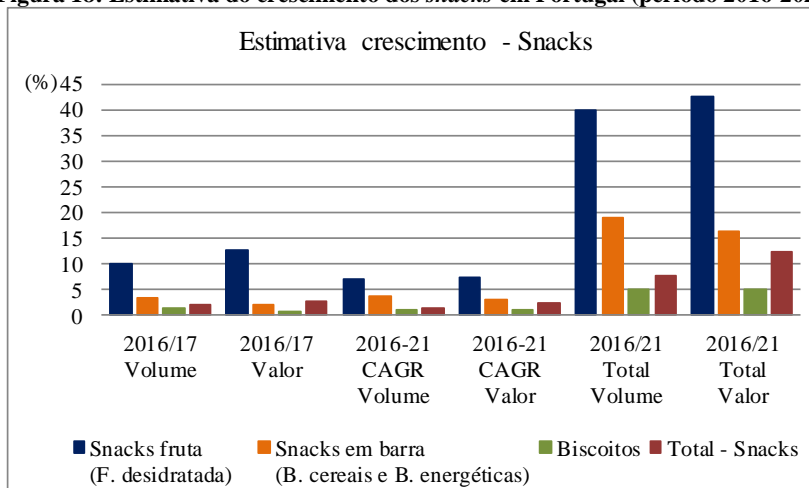
Fonte: Euromonitor International, Passport - *Sweet Biscuits, Snack bars and Fruit snacks* in Portugal, Julho 2016

Figura 17: Evolução da estimativa de vendas em valor dos *snacks* em Portugal (período 2016 - 2021)



Fonte: Euromonitor International, Passport - *Sweet Biscuits, Snack bars and Fruit snacks* in Portugal, Julho 2016

Figura 18: Estimativa do crescimento dos *snacks* em Portugal (período 2016-2021)



Fonte: Euromonitor International, Passport - Sweet Biscuits, Snack bars and Fruit snacks in Portugal, Julho 2016

5.4.1.5. Consumidores / clientes

De acordo com a informação do Euromonitor International, Passport (2016) e das conclusões da reunião tida com o director-geral da Nuvi Fruits (empresa especializada em fabrico de fruta desidratada), os consumidores de fruta e de *snacks* de fruta são motivados pela facilidade de consumo, alto teor em fibras e a manutenção das características naturais do fruto. São pessoas que se preocupam com a saúde.

No que se refere aos *snacks* de fruta desidratada em particular, serão pessoas que também procuram inovação.

5.4.1.6. Concorrência

Caracterizando a concorrência do medronho sob a forma *snack* de fruta desidratada, pode ser referida a concorrência directa de outros *snacks* de outras frutas já existentes no mercado (maçã, pêra, ananás, pêsego, morango) e a concorrência indirecta da fruta propriamente dita, da fruta cortada ou mesmo de outros tipos de *snacks* (como bolachas, barras de cereais,...). Na fruta propriamente dita, há a destacar a concorrência de outros frutos, que se apresentam já em diferentes formas, e que apresentam propriedades funcionais idênticas, ou seja, possuidores de antioxidantes indicados para controlar os níveis de colesterol e melhorar a saúde da pele e dos ossos, como o mirtilo, a amora, o morango, a framboesa e até a physalis que tem ganho alguma divulgação.

5.4.2. Polpa

Não existe disponibilidade de dados relativos a polpa de fruta no mercado nacional. Contactos estabelecidos com a Frulact (empresa especialista na concepção, desenvolvimento e produção industrial de preparados de fruta para a indústria alimentar), confirmaram a falta de dados nesta área. Permitiram também confirmar que a polpa é utilizada para preparados de fruta e que os seus clientes de preparados de fruta, tradicionalmente da indústria láctea, a utilizam como ingrediente no seu produto que depois é embalado e entra na cadeia de distribuição até ao consumidor final.

5.4.2.1. Consumidores / clientes

Apesar de existirem consumidores finais de polpa para, por exemplo, introdução em sumos, batidos e alimentação, neste plano de negócio, pretende-se que a polpa seja utilizada por outros clientes para a produção de um produto final como por exemplo a sua integração em iogurtes, sumos, gelados, barras de cereais e restauração.

Assim, serão clientes aqueles que valorizam a utilização da polpa de medronho nos seus produtos e que reconhecem o seu carácter inovador e o seu potencial na gastronomia e, eventualmente, num segmento *gourmet*.

De uma avaliação das empresas nacionais realizada pela autora deste trabalho tendo como base o exposto anteriormente, seriam potenciais clientes para a polpa de medronho empresas como a Danone, a Unilever, a Nestlé, a Sumol+Compal e a Cerealis.

5.4.2.2. Concorrência

A concorrência recai de forma directa na polpa de outros frutos ou de forma indirecta em produtos de fruta que podem ser igualmente utilizados para um mesmo fim, como por exemplo fruta fresca ou pedaços de fruta.

5.4.3. Aguardente

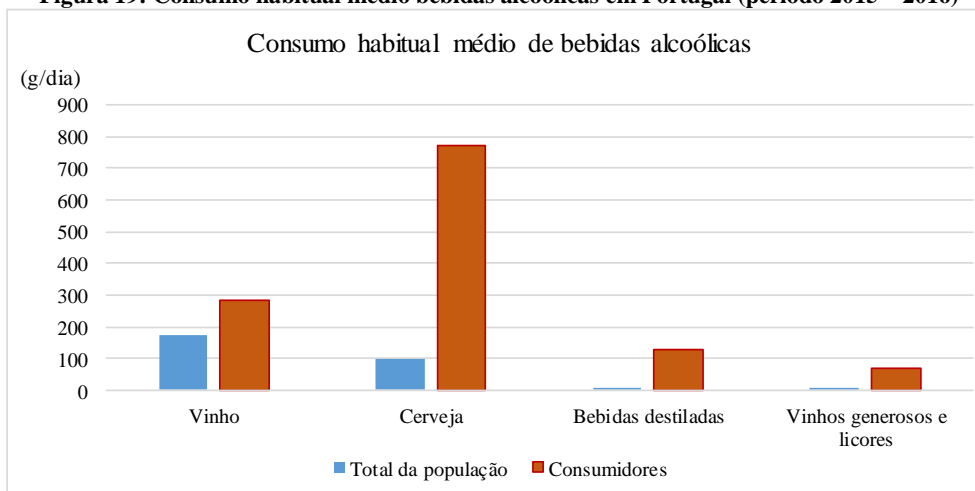
A aguardente pode ser considerada actualmente como a principal utilização do fruto. No entanto, esta é produzida e vendida de forma muito dispersa porque existem muitas destilarias de pequena/média dimensão.

5.4.3.1. Valor e Volume de Mercado

A aguardente enquadra-se no mercado, na categoria das bebidas destiladas que inclui também o whisky, brandy, tequila e rum que, por sua vez, se enquadra na categoria de bebidas alcoólicas.

Dados do Inquérito Alimentar Nacional e de Atividade Física, IAN-AF 2015-2016, revelam que as aguardentes apresentam um consumo menos significativo do que a cerveja e o vinho, concorrendo no mercado a par com os vinhos generosos e licores:

Figura 19: Consumo habitual médio bebidas alcoólicas em Portugal (período 2015 – 2016)



Fonte: Inquérito Alimentar Nacional e de Atividade Física, IAN-AF 2015-2016 | Relatório de resultados

No caso concreto da Aguardente de medronho, existem muitos fabricantes em Portugal, mas encontram-se dispersos. Alguns deles ainda em pequenas destilarias não legalizadas. De acordo com a Silvapa, “a concorrência pode medir-se pela qualidade apresentada”.

A Agrovinhos, empresa retalhista que inclui nas suas atividades a distribuição de aguardente de medronho considera que neste momento “*existem poucos produtores de Aguardente de Medronho em Portugal*” e pela sua experiência, considera que tendo em conta o universo das aguardentes produzidas em Portugal, “*a Aguardente de Medronho deve representar a menor fatia de mercado*”.

5.4.3.2. Mercado Futuro/previsões

Os objetivos definidos no âmbito do Estudo económico da Fileira do medronho (Forum Florestal, 2012) refere que se prevê em relação ao valor de 2014 ter como meta

para 2020 um aumento de 20% no preço por litro de aguardente e passar de um valor de mercado de 0,5 M € para 4,7 M€, tendo por base que o desenvolvimento da fileira assenta em conhecimento, produtividade, rentabilidade e consumo e que estes devem ser abordados de forma integrada e estruturada. É essencial olhar de forma analítica para o fruto e trabalhar desde a produção, passando pela transformação, até chegar ao consumidor. É esta abordagem que está subjacente a este trabalho.

Ainda na aguardente, de acordo com a ficha de internacionalização de diversos países, as quantidades produzidas de aguardente são reduzidas (valor estimado entre os 130 e 160 mil litros), o que reforça a necessidade de posicionamento como produto de nicho, *premium*, de elevado valor acrescentado. O preço do fruto, matéria-prima ronda os 50 e 70 cêntimos, segundo dados de Março de 2016 da Cooperativa Portuguesa de Medronho; relativamente à bebida, os preços variam entre os 7,5 e os 20€/litro, dependendo do estatuto do comprador (particular ou intermediário), da zona onde foi produzida e se tem certificação de Modo Biológico.

De acordo com as fichas de internacionalização de vários países, existe interesse de internacionalização da aguardente:

A Alemanha é um dos maiores consumidores de aguardente do mundo (3 milhões de litros/ano, 5,8l per capita de bebidas destiladas).

Em França, o consumo de bebidas espirituosas é uma tradição, especialmente os aperitivos. As bebidas mais consumidas como digestivos em França têm um teor de álcool sempre acima dos 35% e sabores intensos, tais como: Cognac, Armagnac, Calvados ou outras Aguardentes (Eau de Vie). As aguardentes mais famosas são o Licor de Ameixa Mirabelle de Lorraine e o Licor de Pera de Ardèche; logo, a aguardente de medronho pode adaptar-se bem a este mercado, já que tem as características que os franceses procuram mais neste tipo de produtos, além de ser produzida através de um processo de transformação tradicional pela maior parte dos fabricantes. Os preços das aguardentes em França para o consumidor rondam os 50-80 €/litro.

Na Holanda, os nichos de mercado da cerveja artesanal e das bebidas espirituosas tiveram um ganho significativo na quota de consumo de 2015, sobretudo os segmentos *premium* (bebidas artesanais com longos períodos de estágio). Estas tendências são fruto da maior abrangência e de sofisticação no consumo de bebidas alcoólicas.

Considera-se então que a aguardente de medronho pode vigorar no mercado com pequenas adaptações, visto que é um produto distinto, com aromas e sabores mais frutados e menos herbáceos do que outras aguardentes. Outra vantagem da aguardente de medronho

consiste no método de fabrico artesanal, diferenciado dos métodos industriais utilizados pelas grandes marcas que exploram o mercado.

5.4.3.3. Consumidores / clientes

A venda da aguardente de medronho está concentrada em pessoas que valorizam o produto tradicional e que apreciam as qualidades deste tipo de produto. Em grande parte, em particular no Algarve, recai sobre os turistas.

5.4.3.4. Concorrência

A aguardente concorre de forma directa com a aguardente vínica e bagaceira e de forma indirecta com as outras bebidas destiladas como whisky, brandy, tequila, rum. Podem ainda ser consideradas como concorrência todas as outras bebidas alcoólicas.

5.5. Análise Interna

Na formulação da estratégia de um negócio é relevante a análise interna e, como parte da análise interna, pode ser aplicado um modelo denominado VRIO como ferramenta de diagnóstico interno que permite identificar fatores críticos de sucesso, forças e fraquezas de uma empresa. A VRIO questiona o VALOR, a RARIDADE, a IMITABILIDADE e a ORGANIZAÇÃO de determinado recurso / competência (Barney & Hesterly, 2011).

Os recursos internos são ferramentas na diferenciação do desempenho das empresas. (António, 2015) e assim, a definição da estratégia fundamentada nos recursos evidencia a importância de ter uma empresa competitiva que detém os recursos mais valorizados. (António, 2012). Desta forma, o objetivo da empresa deverá passar pela obtenção e manutenção de recursos que sejam superiores aos dos seus potenciais concorrentes. Assim, terá fontes de vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2011).

Será vital uma profunda compreensão dos recursos e das capacidades de uma empresa para a definição da estratégia que permitirá à empresa explorá-los, evitando ter recursos e capacidades subutilizados (Grant, 2010).

Assim, numa perspetiva de reflexão sobre o negócio conforme delineado, é possível identificar os recursos e competências associados a este projeto e aplicar o modelo VRIO:

Tabela 5 – Análise VRIO aos recursos e competências identificados para o projeto

Listagem de recursos e competências	V	R	I	O	Implicação Competitiva
Terreno a adquirir em zona Centro (localização)	Sim	Não	-	-	VCP
Planta autóctone	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS -> FCS
Plantação com regadio	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS -> FCS
Plantação com condução em pomar	Sim	Sim	Não	-	VCT
Plantação pouco exigente	Sim	Não	-	-	VCP
Plantas de clones	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS -> FCS
Colaborador com conhecimento adequado	Sim	Não	-	-	VCP
Conhecimento técnico em Sistemas de Qualidade	Sim	Não	-	-	VCP
Conhecimento técnico em Processos Produtivos	Sim	Não	-	-	VCP
Produto inovador	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS -> FCS
Recurso mediterrânico de elevado valor	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS -> FCS
Potencial de diferenciação (aplicações)	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS -> FCS

Legenda: VCP – Vantagem competitiva parcial; VCT – Vantagem competitiva temporária; VCS – Vantagem competitiva sustentada ->FCT – Fator crítico de sucesso.

(V) Valor - representa o carácter valioso dos seus recursos e capacidades, podendo ser consideradas forças da empresa. Permite à empresa explorar oportunidades ou mitigar o efeito de potenciais ameaças.

(R) Raridade - quando um recurso é controlado por uma empresa ou por um pequeno número de empresas concorrentes, tende a ser raro.

(I) Imitabilidade - caracteriza-se por Imitabilidade os recursos raros e valiosos, aos quais será de difícil imitação com um elevado custo de obtenção ou desenvolvimento.

(O) Organização - uma empresa para aproveitar todo o potencial gerado pelos seus recursos e capacidades têm de estar organizada.

Fonte: Autora

5.6. Análise Competitiva

Tendo em consideração a avaliação decorrente da análise externa e interna é possível elaborar a análise SWOT (qualificada). Assim, confrontando as oportunidades e ameaças com pontos fortes e fracos é possível identificar as acções que devem ser consideradas na definição da estratégia

5.6.1. SWOT Qualificada

Análise SWOT (dinâmica) foi realizada para o negócio em análise:

Figura 20: Análise SWOT (dinâmica) para o negócio

Pontos fortes (+):

- Planta autóctone – recurso endógeno
- Planta de fácil adaptação e pouco exigente
- Planta resistente a pragas e doenças
- Negócio com estrutura operacional reduzida
- Diversidade de aplicações do fruto
- Potencial elevado de produção biológica
- Potencial para aproximação ao turismo
- Sustentabilidade ambiental

Pontos fracos (-):

- Desconhecimento do negócio e inexperiência no mercado
- Necessário investimento inicial
- Primeiras produções tardias
- Produtos com produção sazonal
- Baixos níveis de qualificação e escassez de mão-de-obra – colheita do fruto manual e cuidadosa;

Oportunidades:

- Crescimento económico e a retoma
- Incentivos do Governo para desenvolvimento de novas atividades – empreendedorismo
- Enquadramento legal, nomeadamente de protecção aguardente de medronho
- Financiamento à agricultura biológica
- Crescente interesse dos consumidores por produtos associados a saúde e bem-estar
- Crescente interesse dos consumidores por produtos sustentáveis
- Crescente interesse dos consumidores por produtos de qualidade
- Procura crescente de produtos de agricultura biológica
- Aumento consistente do consumo do fruto
- Possibilidade de produção do fruto em sequeiro
- Existência de uma cooperativa
- Existência de associações que apoiam na exploração/ divulgação/ financiamento dos produtos
- Existência frequente de feiras e mostras onde se pode promover os produtos tradicionais e inovadores
- Crescimento do turismo aliado ao interesse por produtos endógenos
- Crescente número de estudos realizados na área do medronho
- Universidades e Associações distribuídas pelo país com interesse na área do medronho
- Apetência nos mercados europeus para este tipo de produto

Ameaças (A):

- Barreiras à entrada pouco significativas
- Sazonalidade da produção do fruto
- A produtividade limita a quantidade de produto para venda
- Tendência para aumento do número de produtores a médio/longo prazo
- Escassez de mão-de-obra
- Existência de anos de safra e contrassafra
- Vulnerabilidade pela dependência das condições climáticas
- Instabilidade da EU e o recente Brexit

ACCÕES (+/O):

- Apostar na diversidade de oferta de produtos de forma a aumentar receitas tirando partido do aumento do poder de compra dos consumidores;
- Valorizar as características dos produtos;
- Direcção dos produtos para o segmento do Turismo;
- Construir uma marca ao redor do fruto;
- Fidelizar clientes

ACCÕES (-/O):

- Apostar em acções de marketing e divulgação;
- Concorrer a subsídios dos programas do Governo;

ACCÕES (+/A):

- Diversificar e inovar
- Reforçar Marketing para destacar produto inovador – *medronho desidratado*

ACCÕES (-/A):

- Promoção
- Optimizar processos

Fonte: Autora

5.7. Objetivos do Plano

O principal objetivo do presente Plano de Negócio é analisar a viabilidade financeira do negócio que se pretende desenvolver e implementar.

A avaliação realizada ao negócio proposto servirá de suporte para pedido de financiamento e para o estabelecimento de parcerias com outros *players* do sector e fornecedores.

6. Estratégia de Desenvolvimento

Tendo em conta a avaliação realizada, é possível definir a estratégia para um desempenho adequado e sucesso do negócio.

6.1. Formulação da Estratégia

Tendo em consideração a temática do projeto, o negócio passará pela produção de medronho e utilização do fruto para diferentes aplicações que permitam a valorização do fruto de melhor qualidade, mas também transformar o que se possa apresentar com menor qualidade, minimizando o desperdício.

Assim, para obter uma produtividade elevada, e porque é fundamental começar a produzir medronhos para criar quota de mercado, ainda que tenham maiores custos de instalação e produção, ir-se-á avançar com a plantação de clones (adaptados ao solo e condições climáticas envolvidas) usando o sistema de regadio e, conseqüentemente, antecipando a produção do fruto e fruto de qualidade. A decisão de utilização de clones advém do facto de ter sido demonstrada maior produtividade de plantas clonadas quando comparadas com plantas de semente (Gomes *et al.*, 2014) e a decisão de pomar em regadio foi tomada na sequência das informações fornecidas por produtores que confirmam produção de fruto mais cedo e de melhor qualidade quando comparado com produção em sequeiro.

Para o sucesso da estratégia é necessário também reunir as condições adequadas à produção dos produtos derivados do medronho com o selo de qualidade que se pretende transmitir ao consumidor e por isso terão de ser seleccionados os parceiros adequados para o negócio.

Todo o negócio terá de ter sempre subjacente a contínua optimização dos processos para redução de despesa, optimização que deverá também incluir os parceiros. Serão

implementadas ferramentas de análise de risco para os processos envolvidos na empresa, antecipando e minimizando o risco.

Está também subjacente a todo o negócio a parceria construtiva com associações do sector, universidades e outros produtores para assegurar o acesso contínuo a competências adequadas e conhecimentos técnicos bem como o acesso às melhores práticas.

Para suportar os factores estratégicos internos (forças e fraquezas) que permitirão à empresa tirar partido das oportunidades e estar preparada para as ameaças que o mercado apresenta ou pode vir a apresentar (conforme foi descritos anteriormente) foi realizada a reflexão relativa aos princípios sobre os quais a empresa irá suportar a sua área de actuação e que serão parte integrante da sua estrutura e cultura.

VISÃO

Ser reconhecida como uma empresa de referência a operar de forma eficaz no sector da plantação e transformação do medronho pela qualidade dos produtos.

MISSÃO

Produzir e transformar medronho em produtos de elevada qualidade

VALORES

Compromisso

Competência e Integridade (verdade, transparência e cumprimento de legislação)

Rigor

Confiança e Credibilidade

Iniciativa, inovação e foco na melhoria contínua

Valorização das pessoas

Em suma, para o sucesso do negócio e para assegurar a vantagem competitiva, é necessário reconhecer e apostar nos factores críticos de sucesso do negócio que no projeto em análise são:

- Exploração de um recurso autóctone;
- Utilização de clones de elevada qualidade e plantação com regadio → rápida produtividade e fruto de qualidade;
- Produto inovador (pelas características do fruto), com elevado potencial de diferenciação no que se refere à diversidade de utilizações;

De realçar que como pressuposto, para manter a vantagem competitiva no negócio é necessário ter parcerias bem consolidadas e fornecedores qualificados e ser capaz de posicionar o fruto no segmento dos produtos associados aos benefícios para a saúde e bem-estar.

Como objetivos gerais deste plano de negócio definem-se:

- a viabilidade económico-finaceira do negócio;
- que os produtos sejam reconhecidos como produtos de elevada qualidade;
- ter as condições para criar uma marca e conquistar e manter notoriedade;

Relativamente aos objetivos mais específicos e financeiros pretende-se que:

- ao fim de 3 anos de atividade de transformação, a empresa apresente resultado líquido positivo
- o *payback* seja atingido 8 anos após o início da transformação
- obter uma TIR superior a 12%

6.2. Selecção da Estratégia

Tendo em consideração a revisão de literatura e as análises efectuadas, a estratégia deste negócio será uma estratégia combinada de baixo custo e de diferenciação. De baixo custo uma vez que se pretende entrar num mercado que já possui produtos similares (fruta desidratada e polpa de outros frutos) ou iguais (no caso da aguardente), capazes por si só de satisfazer as necessidades e expectativas do cliente. No entanto, também se considera uma componente de diferenciação no negócio em causa uma vez que, em particular na fruta desidratada e na polpa, se pode considerar que o uso do fruto medronho representa um elemento diferenciador dos produtos existentes no mercado. Assim, a estratégia deste negócio passa por:

- produção do fruto enquanto agricultura biológica – seguindo práticas sustentáveis e com impacto positivo para o ecossistema agrícola (ainda que não se considere obter a certificação numa fase inicial);

- “Explorar” o medronho produzido na produção de diferentes produtos porque permite um maior aproveitamento do fruto e permite que se entre em diferentes segmentos do mercado:
 - Fruta desidratada – produto inovador;
 - Polpa – produto complementar de outras indústrias e por isso dinamizador de sinergias com outros *players* do ramo alimentar;
 - Aguardente – produto tradicional;

6.3. Implementação da Estratégia

Para implementação da estratégia considerada neste plano de negócio destacam-se as seguintes atividades:

- Selecção do terreno

Como critério obrigatório, o terreno deverá ter 20 ha para área de plantação do medronhal. Será tido em consideração o tipo de solo e as suas características, tais como a espessura do solo, a existência ou não de horizontes com maior teor de argila, a existência de impunes que possam condicionar o desenvolvimento de raízes e a infiltração de água, a profundidade dos diferentes horizontes e o nível da toalha freática. Preferencialmente, o terreno localizar-se-á na Zona Centro, estando em avaliação um terreno no distrito de Portalegre:

Figura 21: Fotografias do terreno em avaliação



Fonte: <https://www.idealista.pt>

- Financiamento

Será contraído um empréstimo bancário para a obtenção de capital alheio necessário ao arranque do negócio. Ver detalhes do financiamento no capítulo Requisitos para a implementação.

- Aquisição do terreno

De acordo com os critérios de selecção e custo, será adquirido o terreno;

- Preparação do terreno

A preparação do terreno será dependente do tipo de solo do terreno e deverá sempre ser a menor possível no que se refere a mobilização do solo para minimizar custos e impacto ambiental (erosão - solo, fauna e flora) e estimular o crescimento inicial. No entanto, para efeitos de simulação do plano de negócio e numa perspetiva conservadora do mesmo, considerou-se a necessidade de:

- Desmatção (para remover do terreno a vegetação existente na área destinada à plantação);
- Despedrega (para remover do terreno as pedras de forma a reduzir a pedregosidade do terreno e desta forma facilitar a plantação e manutenção do terreno);
- Terraplanagem (para aplainar e aterrar o terreno);
- Ripagem cruzada (para romper os horizontes do solo em profundidade facilitando o crescimento radicular das plantas);
- Correção do solo e Fertilização de fundo;

- Construções

Será necessário criar infraestruturas para dar suporte à plantação e sua manutenção. Conforme referido na estratégia de desenvolvimento, será uma cultura em regadio, então terá de ser instalado o sistema de rega para o qual se antevê a construção do furo e todos os sistemas e equipamentos necessários incluindo a central de fertirrigação para a manutenção do medronhal;

- Furo

- Sistema suporte e Sistema de Rega – Tanque, Estação de bombagem, Preparação e implementação da conduta de água, bomba de água, electrobomba e central de fertirrigação (estação de filtragem, sistema de fertirrigação e tubos);

- Recrutamento e admissão de um colaborador
- Plantação

As plantas serão seleccionadas para as condições do solo e condições ambientais pretendidas – *clones adaptados às condições agroecológicas do local* e será realizada fertilização à plantação. Na plantação será aplicado adubo de libertação lenta para estimular o crescimento inicial das raízes e serão aplicados tutores e protectores. É um requisito que o pomar tenha fácil acesso uma vez que os frutos têm de ser colhidos num

estado de maturação óptimo para a sua conservação e comercialização e é um fruto que requer cuidado na apanha. Durante a plantação será também montada a rede de rega;

- Manutenção e acompanhamento

Para manter o pomar em bom estado e assegurar o crescimento adequado das plantas será necessário considerar as seguintes atividades:

- Poda

- Condução em pomar – esta condução além de permitir a renovação de ramos e a retirada de ramos interiores mais enfraquecidos, permite também desenvolver as plantas de forma a facilitar a colheita do fruto;

- Limpeza anual do terreno

Até que exista produção de fruto, o que de acordo com os produtores de medronho se prevê ter início no 5º ano do medronhal, será necessário desenvolver as seguintes atividades indispensáveis para as fases seguintes:

- Selecção de fabricantes e estabelecimento de parcerias e contratos de parcerias com fabricantes de:

- Fruta desidratada

- Polpa

- Aguardente

- Definição de parcerias com distribuidores de aguardente e fruta desidratada

- Definição de parcerias com clientes industriais para a polpa de medronho

- Colheita

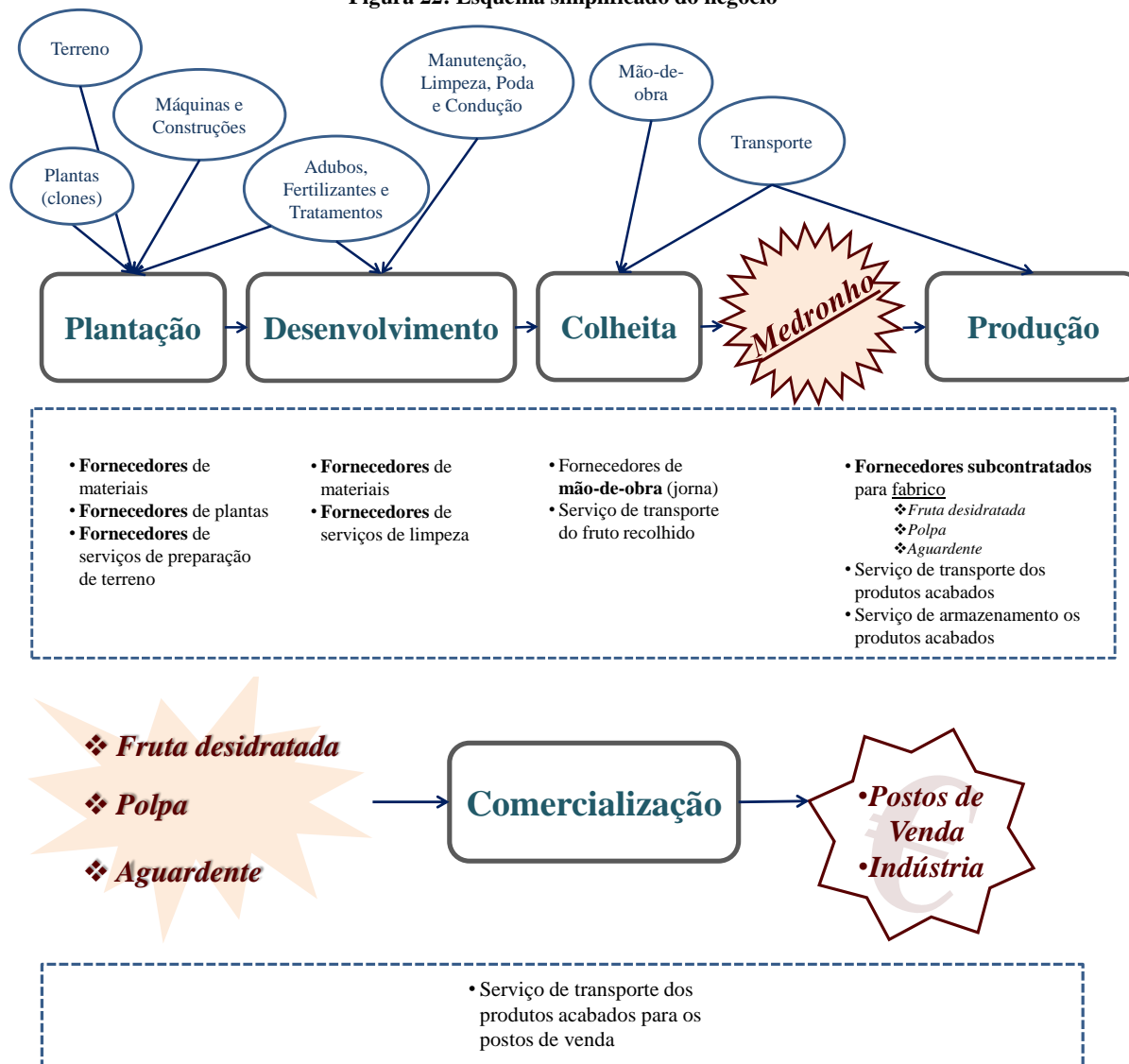
- Transformação do fruto

Existirá uma entidade transformadora para cada tipo de produto, conforme referido anteriormente. Neste negócio todos os materiais necessários para o produto final serão adquiridos pelo fabricante.

Paralelamente às atividades descritas anteriormente, terão sempre de existir serviços de transporte, armazenamento e definição e realização de campanhas de promoção e publicidade.

Abaixo apresenta-se um esquema sumário do negócio, com destaque de algumas vertentes:

Figura 22: Esquema simplificado do negócio



Fonte: Autora

6.4. Avaliação da Estratégia

No decorrer de todas as etapas do negócio deverão ser monitorizadas as atividades na perspetiva de operação mas também do desempenho económico, eficácia e concretização dos objetivos definidos. Desta forma é possível antecipar ou reagir de forma proactiva a qualquer desvio significativo e acompanhar a tendência de uma perspetiva financeira e, se necessário, redirecionar a estratégia.

7. Políticas de Implementação

Uma vez definida a estratégia de desenvolvimento, define-se agora a forma como o projeto será implementado.

7.1. Segmentação, Público-alvo e Posicionamento

No que diz respeito ao medronho apresentado como **fruta desidratada**, este deverá ser reconhecido como “*Snack saudável*”.

Assim, quando se perspetiva o público-alvo, define-se como **indivíduos que valorizam hábitos saudáveis e que valorizam o benefício que o medronho pode representar na dieta alimentar.**

É um produto que se deverá posicionar como um produto natural, 100% nutritivo, conveniente (fácil transporte, manipulação e consumo imediato) e promotor da saúde (características antioxidantes). Atrativo de sabor característico. Inovador.

Figura 23: Imagem exemplificativa do medronho desidratado



Fonte: CEVRM (2013)

No que diz respeito ao medronho apresentado como **polpa**, este deverá ser reconhecido como “subproduto do medronho com potencial de utilização diversificado em produtos alimentares (outros produtos ou gastronomia)”.

O público-alvo pode ser definido como **empresas/indivíduos no ramo alimentar que querem, numa perspetiva de complementaridade, tirar partido das características e benefícios do medronho (produto endógeno, saudável com características antioxidantes), para incorporação nos seus produtos.**

É um produto que se deverá posicionar como um produto diferenciado que se apresenta como ingrediente natural, saudável e de qualidade para a elaboração de outros produtos.

Figura 24: Imagem exemplificativa da polpa de medronho



Fonte: Autora

O produto **aguardente** deverá ser percebido como uma “bebida destilada genuína e característica de Portugal”.

O público-alvo são os **consumidores de bebidas alcoólicas que valorizam produtos tradicionais portugueses de elevada qualidade apreciando as características organolépticas conferidas pelo medronho.**

O posicionamento deste produto deverá ser aguardente de fruto especial produzido em território nacional. Produto capaz de transpor a cultura nacional e os hábitos tradicionais para o paladar.

Figura 25: Imagem exemplificativa da aguardente de medronho



Fonte: Autora

Apesar de se produzir em modo biológico (MPB) e de poder ser uma mais valia no que se refere ao segmento dos produtos de origem biológica, não se irá considerar no plano de negócio a certificação de Agricultura biológica e por isso, numa perspetiva conservadora e fiel ao conceito, não serão apresentados como produtos certificados nesse contexto.

7.2. Marketing Mix – 7Ps

Num negócio deste tipo em que existirão produtos para venda mas que se pretende que sejam valorizados de forma continuada e reconhecida pelo consumidor como produtos de elevada qualidade e, conseqüentemente, que se consiga criar uma marca que conquiste e mantenha a sua notoriedade, é necessário definir um plano de marketing adequado. Na revisão de literatura foi possível constatar que alguns autores consideram que o modelo dos 4Ps se pode traduzir numa visão redutora e incompleta do marketing e por isso neste plano de negócio, vai ser considerado o modelo dos 7Ps adaptado ao negócio em causa.

7.2.1. Produto

7.2.1.1. Características intrínsecas

O medronho enquanto fruto e os produtos da sua transformação em análise neste trabalho destinam-se ao sector alimentar pelo que estão sujeitos a uma expectativa de qualidade na sua produção. São produtos percíveis e estão associados à sazonalidade de produção do fruto.

Sendo o medronho um fruto que pode ser considerado característico de Portugal, qualquer produto resultante da sua transformação pode ser enquadrado nos produtos tradicionais e por isso nos produtos que promovem a cultura nacional e lhe dão visibilidade. Esta componente é um ponto de atração para os turistas. Podem ainda ser considerados produtos nicho dada a realidade - reduzida produção e exploração destinada a um segmento muito específico.

O fruto medronho caracteriza-se por ter um aspecto atractivo, por ser muito sensível, ter um sabor e cor característicos e sabor agradável quando maduro.

O fruto é conhecido por ter propriedades antioxidantes.

Distinguindo os 3 produtos:

O fruto desidratado caracteriza-se por ser um produto saudável, fácil de ingerir e agradável como *snack* de fruta;

A polpa caracteriza-se por ser um produto extremamente interessante como complemento de outros alimentos (como os iogurtes) ou como elemento a utilizar na gastronomia, conferindo sabores únicos e agradáveis;

A aguardente caracteriza-se por ter um sabor característico que a distingue das restantes aguardentes e por ser um produto tradicional;

Em qualquer dos casos a embalagem deverá de uma forma simples promover a marca e permitir a contínua identificação da imagem da marca.

Enquanto produtos derivados de produção seguindo as práticas preconizadas por sistemas de Agricultura Biológica podem ainda ser caracterizados como produtos que respeitam os ciclos de vida naturais, minimizam o impacto humano sobre o ambiente garantindo sustentabilidade ambiental.

Em qualquer dos casos, a embalagem deverá permitir divulgar a mensagem – *produto endógeno de Portugal, de qualidade desde a origem e conotado com práticas promotoras da sustentabilidade.*

7.2.1.2. Qualidade

A marca a desenvolver deverá ser vista como uma marca de confiança no sector e associada a um serviço de elevada qualidade desde a produção do fruto até ao consumo. Os produtos de transformação deverão ser percebidos e manter um elevado nível de qualidade. Este será suportado pelas estratégias definidas ao nível das Pessoas, Envolve Física e Processos (descritos abaixo).

7.2.1.3. Serviço

Apesar de serem produtos tangíveis, pretende-se que a experiência de consumo e a comunicação da marca consigam transpor para uma ligação entre o momento de criação do fruto, a produção e o seu consumo.

O serviço de apoio ao cliente que deverá ser criado como parte da estratégia de marketing e meio de comunicação da marca deverá estar alinhado com as práticas de qualidade pretendidas em toda a cadeia.

7.2.1.4. Marca

A marca dos produtos ainda não se encontra definida. Relativamente à arquitetura da marca, poderá ser definida como uma Marca produto, mas considerada uma “Marca de gama” já que irá englobar produtos diferentes. Interessa que a marca seja capaz de “fazer viajar” os consumidores para a vertente de produção do fruto pautada pelos mesmos valores percebidos no produto final. Pretende-se criar e manter a notoriedade da

Marca e que esta seja associada a Portugal - marca local – capaz de “chamar” a identidade emocional da marca.

Serão realizados testes de mercado específicos para aferir a melhor marca de entre várias alternativas.

7.2.1.5. Gamas e linhas de produtos

Tal como descrito anteriormente, neste projeto são considerados os produtos:

- Fruta desidratada – a ser trabalhada na componente *snack* saudável.
- Polpa – a ser trabalhada enquanto complemento para outros alimentos, como iogurtes e gastronomia.
- Aguardente – a ser trabalhada enquanto produto com enorme imagem cultural que valoriza o medronho enquanto fruto genuíno de Portugal.

7.2.1.6. Inovação

Os produtos apresentados representam uma inovação incremental pelo contributo para a qualidade de vida dos potenciais clientes no que se refere à fruta desidratada e à polpa. No que se refere à aguardente, a inovação poderá apenas ser associada à produção do fruto em pomar e modo de produção biológico e à imagem do produto.

7.2.1.7. Ciclo de vida do produto

Os produtos em causa serão lançados no mercado e, espera-se que pela conquista e fidelização de clientes esteja assegurada a sua continuidade.

Quando estiver numa fase de maturidade, estando o fruto a ser produzido a velocidade de cruzeiro, é possível explorar muitas outras utilizações e diversificar, podendo ser prolongado o seu tempo de vida e aumentar a rentabilidade do negócio.

7.2.2. Preço

Na perspetiva do cliente, os produtos fruta desidratada e polpa terão um impacto psicológico positivo uma vez que deverão ser reconhecidos como promotores de bem-estar e hábitos de vida saudáveis, o que se vai traduzir numa maior percepção de valor do

produto pelo benefício. Consequentemente, também aumenta a probabilidade de repetição do consumo.

O preço também contribui para o posicionamento do produto. Deverá cobrir os custos totais e permitir uma margem, tendo também em consideração os preços já praticados no mercado e a cadeia de distribuição. Assim, o preço irá variar em função do produto a que se destina:

Embalagem de fruta desidratada – 65 g – 5,3€

Embalagem de polpa – 20 Kg - 160€

Garrafa de Aguardente – 1L – 25€ (este valor inclui o valor do imposto do álcool que é pago pelo produtor da aguardente mas que acaba por ser incluído na cadeia de distribuição).

Neste plano de negócio considerou-se que os preços serão actualizados com uma taxa de 2% ao ano tendo a comercialização início em 2024.

7.2.3. Distribuição

Será um circuito de distribuição indireto e uma distribuição selectiva. A rede de distribuição terá de incluir o produtor, o armazenista e lojas que vão vender. Os produtos em análise podem ser vendidos em lojas regionais e lojas especializadas em produtos tipo biológicos. Apesar de se considerar que os baixos volumes e o facto do crescimento das vendas estar limitado pelo medronho produzido poderem inviabilizar e/ou dificultar a introdução dos produtos grandes canais de distribuição, estes não foram excluídos neste plano de negócio.

Aliando a localização geográfica alargada, o serviço prestado, o portfólio de produtos/serviços e a comunicação (descrita abaixo), será possível maximizar o indicador composto de performance organizacional.

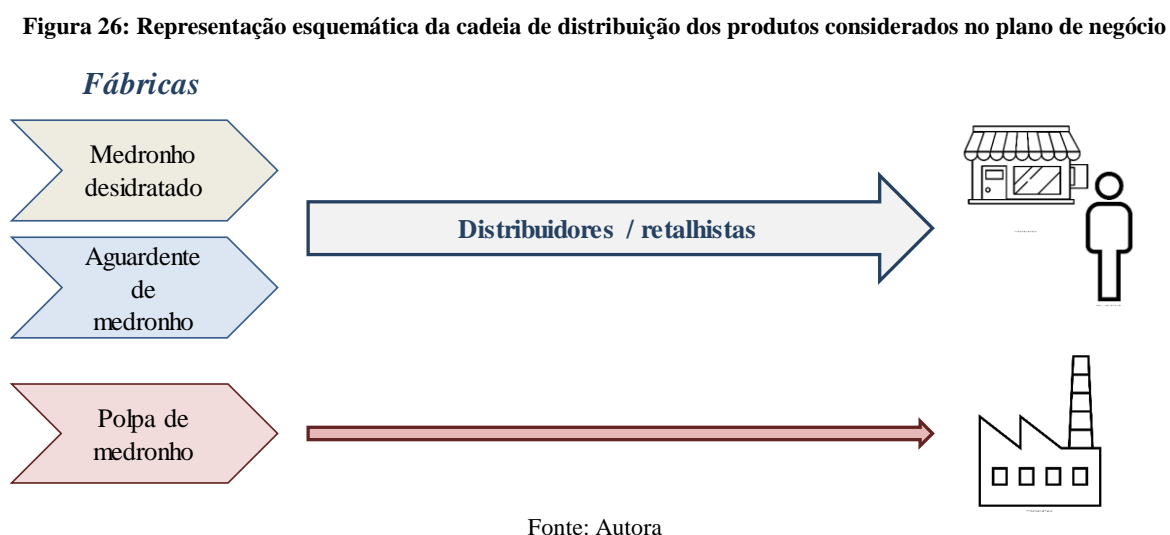
É importante assegurar que o produto estará no lugar certo, no tempo certo e na quantidade certa. De uma perspectiva de distribuição e cadeia logística, apesar de se considerar que o cliente valoriza os atributos do produto e a marca, não se perspectiva que esteja disposto a pagar mais pelo serviço de distribuição. Desta forma, assim que os fabricos estejam concluídos, os produtos serão armazenados num armazenista, subcontratado para o efeito, de onde sairão para os pontos de venda.

Pelas suas características, são produtos em que há incerteza na procura, sendo esta variável. Poderá ainda existir um período de vendas curto associado a sazonalidade. Temos

de ter um processo de abastecimento ágil tendo em consideração que a falta de produto – *stock out* - pode ter um impacto muito significativo para compras futuras. Terá de existir um bom processo de informação para assegurar a disponibilidade de produto sempre que necessário.

Como deverão existir 3 locais de fabrico, para os 3 produtos, o local deverá ter em conta a proximidade a estes 3 locais /custos de transporte para estes locais – qualidade de acesso rodoviário (associado a custo de transporte e tempo de entrega).

No caso da polpa de medronho, não se considera a existência de distribuidores porque esta será entregue aos clientes industriais a partir do local de fabrico e de acordo com as parcerias estabelecidas com esses clientes. Por outro lado, no caso da fruta desidratada e aguardente, os distribuidores têm um papel relevante na cadeia de distribuição:



No que diz respeito aos distribuidores que farão parte da cadeia, de acordo com a Nuvi Fruits, a distribuição de fruta desidratada é realizada através de distribuidores de produtos alimentares. Por outro lado, de acordo com a Silvapa, regra geral os fabricantes de aguardente de medronho não comercializam através de distribuidores, mas sim com entrega directa por transportadora. Ainda assim, considerou-se neste trabalho a existência de distribuidores para a aguardente uma vez que a informação disponibilizada pela CPM revela que em todas as áreas geográficas existem vários distribuidores que normalmente têm pelo menos 1 ou 2 marcas de Aguardente de Medronho. O que acontece é que é frequente que a venda seja realizada pelo próprio produtor junto de Lojas mas a entrega e facturação é realizada por um grande distribuidor da área porque tem uma estrutura logística já montada, o que se torna vantajoso.

Assim, no âmbito deste plano de negócio, é possível apresentar uma lista de potenciais distribuidores:

Tabela 6: Lista sumária de potenciais distribuidores para o negócio

Fruta desidratada / Aguardente	Aguardente
Sogenave	JMV – José Maria Vieira S.A.
Jerónimo Martins – Distribuição de Produtos de Consumo, Lda	Sogrape Distribuição, S.A.
Nutritir – Distribuição Alimentar, Lda	Agrovinhos – Vinhos e Produtos Agrícolas
Jaime Alberto – Distribuição Alimentar	
Grudisul – Sociedade Distribuidora do Sul, Lda	
Alicoop – Cooperativa de Produtos Alimentares Algarve C.R.L.	

Fonte: Autora

7.2.4. Comunicação

A política de comunicação terá como objetivo promover a imagem da marca e a qualidade dos produtos. Deverá ser comunicada uma marca que aposta na diferenciação e inovação minimizando o impacto ambiental e que estimula e promove o consumo e utilização de produtos endógenos saudáveis.

7.2.4.1. Publicidade

Serão seleccionadas diversas entidades de relevo e credibilidade, nomeadamente Revistas da especialidade – Vida saudável e Sector das bebidas, consoante o tipo de produto. O objetivo será sempre a fidelização à marca e promover o consumo.

7.2.4.2. Promoção

Atividades de promoção serão apenas realizadas em feiras e mercados da especialidade e poderão passar pela degustação, experimentação gratuita dos produtos. Serão também realizadas atividades de promoção com os distribuidores.

7.2.5. Pessoas

Para este projeto, uma vez concluída a plantação (a partir de 2020) considera-se a necessidade de 1 colaborador.

A autora deste projeto terá como responsabilidade manter a organização, gestão do projeto, o contacto e a selecção dos fornecedores de serviços, negociação e estabelecimento de contratos e identificação de alternativas. Será fundamental ter sempre sob controlo os fornecedores considerados críticos para o negócio nomeadamente, os do fabrico. Será igualmente da responsabilidade desta função (que não irá auferir nenhum salário) o estabelecimento de uma boa rede de contactos.

7.2.6. Processos

Todos os processos deverão ser desenhados para que tenham a sua máxima eficiência, sejam alvo de melhoria contínua e tenham os seus riscos mitigados e controlados.

De acordo com a experiência dos agricultores, no que se refere à apanha do fruto, uma atividade crítica para o negócio, será necessário planear a taxa de recolha e o transporte para o local de fabrico. Os processos das vendas também deverão estar bem delineados para que os produtos estejam sempre disponíveis onde forem necessários.

7.2.7. Envolvente física

Pretende-se direccionar a marca para lojas regionais e turismo pelo que deverá estar presente em lojas regionais, feiras e mostras, lojas tradicionais/mercearias típicas dedicadas a produtos do tipo biológicos e *on-line* numa fase mais posterior e não considerada neste plano de negócio.

8. Requisitos para a implementação

Para a concretização e assumindo a etapa de arranque deste projeto, será necessário:

- Capitais próprios e capitais alheios
- Constituir a empresa e registo de marca
- Contrair o empréstimo bancário
- Adquirir o terreno

No que diz respeito aos capitais alheios, existe interesse de um investidor familiar em garantir 100 mil euros neste projeto sendo esse capital remunerado à taxa que o banco aplicar e sujeito ao mesmo período de diferimento.

Apesar de não ter sido considerado neste trabalho, o projeto tem potencial para que parte do seu financiamento seja elegível a programas de incentivo e por isso, poderá ser viável recorrer a subsídios para implementação de uma plantação com estas características.

9. Avaliação Económico-Financeira

A análise do projeto foi efetuada tendo em consideração os seguintes pressupostos:

Tabela 7: Pressupostos do projeto (1/2)

Unidade monetária	Euros
Vida útil do Projeto	20 anos
Ano de início do projeto	2019
Área de plantação (em regadio)	20 ha
Número de plantas por ha	1000 plantas
Produtividade – Fruto (por planta)	
1º e 2º ano	1 Kg
3º e 4º ano	3 Kg
5º e 6º ano	5 Kg
7º ano em diante	7 Kg
Fabrico de Fruta desidratada	
Quantidade medronho necessária para 1 unidade de 65 g	1 Kg
Quantidade de fruto destinada à desidratação	50%
Preço unitário de venda	5,3€
Aumento de preço de venda anual	2%
Subcontratação fabrico de fruta desidratada por unidade	0,40 €

Fonte: Autora

Tabela 8: Pressupostos do projeto (2/2)

Fabrico de Polpa	
Quantidade medronho necessária para 1 unidade de 20 Kg	80 Kg
Quantidade de fruto destinada ao fabrico da polpa	25%
Preço unitário de venda	160 €
Aumento de preço de venda anual	2%
Subcontratação fabrico de polpa por unidade	0,40 €
Fabrico de Aguardente	
Quantidade medronho necessária para 1 unidade de 1L	6 Kg
Quantidade de fruto destinada ao fabrico de aguardente	25%
Preço unitário de venda	25 €
Aumento de preço de venda anual	2%
Subcontratação fabrico de aguardente por unidade	12 €
Número de colaboradores	1
Salário Mensal do colaborador	650 €
Variação anual de ordenado	3%
Nº de salários anuais	14
Seguros Acidentes Trabalho (% do valor salarial)	2%
Taxa de segurança Social a cargo da entidade	23,75%
Valor de Empréstimo Bancário (€)	60.000,00
Custo com reparações e manutenção equipamentos	4%
Custo com reparações e manutenção construções	2%
Taxa Juro Empréstimo a médio e longo prazo	10%
Anos de amortização do Empréstimo	20
Período de diferimento	5 anos
Taxa de IVA do Investimento (consoante o investimento)	6%, 13% ou 23%
Taxa de IVA das Vendas	
Fruta desidratada e polpa	6%
Aguardente	23%
Taxa de IVA das Compras	6%
Taxa de IVA de FSE (consoante o tipo de serviço)	6% ou 23%
Taxa de IRC	26,5%
Prazo médio de recebimento (mês)	0,5
Prazo médio de pagamento (mês)	1,0
Prazo médio de armazenamento (mês)	2,0

Fonte: Autora

9.1. Avaliação Económica

Para dar início ao negócio é necessário um investimento inicial de 190.818€ €, para fazer face aos investimentos necessário cujo detalhe se encontra em anexo. Este valor representa necessidade de financiamento. A autora considera financiar o projeto com capital próprio no valor de 10.818€ e o restante valor será capital alheio – 180.000€. Foi considerado neste projeto a realização de um empréstimo bancário a um período de 20 anos, com 5 anos de diferimento (para capital e juros) com uma taxa fixa de 10% ao ano. O pagamento de juros será anual e o Regime de Amortizações será de capital constante. Na componente do capital alheio, conforme referido anteriormente, parte (100.000€) será coberto por um investidor familiar. Este capital será sujeito aos mesmos critérios de remuneração e diferimento considerados no empréstimo bancário.

O investimento planeado inclui as rubricas Material fundiário e Construções, Plantações e Máquinas e Equipamentos. A avaliação considera um horizonte temporal de 20 anos dada a especificidade do negócio.

No que diz respeito às **Vendas**, tendo em conta o negócio envolvido, apesar da importância de existir uma marca bem comunicada, estas estão dependentes da capacidade produtiva dos medronheiros. Esta produtividade foi determinada com base na informação fornecida pela Forum Florestal em contexto de Formação na fileira do medronho.

Tabela 9: Produtividade do medronhal (1/2)

Ano	2019 - 2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Produtividade por planta (Kg)	-	1	1	3	3	5	5	7	7
Produção Fruto (kg)	-	20.000	20.000	60.000	60.000	100.000	100.000	140.000	140.000

Fonte: Autora

Tabela 10: Produtividade do medronhal (2/2)

Ano	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Produtividade por planta (Kg)	7	7	7	7	7	7	7
Produção Fruto (kg)	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000

Fonte: Autora

Tabela 11: Vendas, discriminadas por fruta desidratada, polpa e aguardente (1/2)

Fruta Desidratada

Ano	2019 -2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Número de unidades (de 65 g)	-	10.000	10.000	30.000	30.000	50.000	50.000	70.000	70.000
Preço Unitário (€)	-	5,3	5,4	5,5	5,6	5,7	5,9	6,0	6,1
TOTAL (€)	-	53.000	54.060	165.424	168.732	286.845	292.581	417.806	426.162

Polpa

Ano	2019 -2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Número de unidades (de 20 Kg)	-	63	63	188	188	313	313	438	438
Preço Unitário (€)	-	160,0	163,2	166,5	169,8	173,2	176,7	180,2	183,8
TOTAL (€)	-	10.000	10.200	31.212	31.836	54.122	55.204	78.831	80.408

Aguardente

Ano	2019 -2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Número de unidade (de L)	-	417	417	1.250	1.250	2.083	2.083	2.917	2.917
Preço Unitário (€)	-	25,0	25,5	26,0	26,5	27,1	27,6	28,2	28,7
TOTAL (€)	-	10.417	10.625	32.513	33.163	56.377	57.504	82.116	83.758

TOTAL VENDAS (€)	0	73.417	74.885	229.148	233.731	397.343	405.290	578.754	590.329
-------------------------	----------	---------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fonte: Autora

Tabela 12: Vendas, discriminadas por fruta desidratada, polpa e aguardente (2/2)

Fruta Desidratada

Ano	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Número de unidades (de 65 g)	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Preço Unitário (€)	6,2	6,3	6,5	6,6	6,7	6,9	7,0
TOTAL (€)	434.686	443.379	452.247	461.292	470.518	479.928	489.527

Polpa

Ano	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Número de unidades (de 20 Kg)	438	438	438	438	438	438	438
Preço Unitário (€)	187,5	191,2	195,0	198,9	202,9	207,0	211,1
TOTAL (€)	82.016	83.656	85.330	87.036	88.777	90.552	92.364

Aguardente

Ano	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Número de unidade (de L)	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917
Preço Unitário (€)	29,3	29,9	30,5	31,1	31,7	32,3	33,0
TOTAL (€)	85.433	87.142	88.885	90.663	92.476	94.325	96.212

TOTAL VENDAS (€)	602.135	614.178	626.462	638.991	651.771	664.806	678.102
-------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fonte: Autora

Relativamente ao **Custo das matérias vendidas e matérias consumidas**, consideram-se nesta rubrica, os custos dos materiais necessários para a produção do medronho onde se incluem os Fertilizantes, Adubos e Produtos de tratamento e o custo que pode ser atribuído à colheita e fabrico dos produtos a vender. Assumiu-se uma variação anual de 2%.

Tabela 13: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) (1/2)

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fertilizantes	0,00	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49	220,82	225,23	229,74	234,33	239,02
Adubos	0,00	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49	220,82	225,23	229,74	234,33	239,02
Produtos de tratamento	0,00	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73	331,22	337,85	344,61	351,50	358,53
Custo fabrico fruta desidratada /unidade (€)	-	-	-	-	-	4.000	4.000	12.000	12.000	20.000	20.000
Custo fabrico polpa /unidade (€)	-	-	-	-	-	25,00	25,00	75,00	75,00	125,00	125,00
Custo fabrico aguardente /unidade (€)	-	-	-	-	-	5.000	5.000	15.000	15.000	25.000	25.000
Custo da colheita - Jorna para a colheita (75Kg)	-	-	-	-	-	13.333	13.333	40.000	40.000	66.667	66.667
TOTAL (€)	0,00	700,00	714,00	728,28	742,85	23.116	23.131	67.863	67.879	112.612	112.628

Fonte: Autora

Tabela 14: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) (2/2)

Ano	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Fertilizantes	243,80	248,67	253,65	258,72	263,90	269,17	274,56	280,05	285,65
Adubos	243,80	248,67	253,65	258,72	263,90	269,17	274,56	280,05	285,65
Produtos de tratamento	365,70	373,01	380,47	388,08	395,84	403,76	411,84	420,07	428,47
Custo fabrico fruta desidratada /unidade (€)	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
Custo fabrico polpa /unidade (€)	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00	175,00
Custo fabrico aguardente /unidade (€)	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Custo da colheita - Jorna para a colheita (75Kg)	93.333	93.333	93.333	93.333	93.333	93.333	93.333	93.333	93.333
TOTAL (€)	157.362	157.379	157.396	157.414	157.432	157.450	157.469	157.489	157.508

Fonte: Autora

Será necessário aguardar 5 anos de crescimento das plantas até que exista produção de fruto, o que significa que até esse momento, serão apenas considerados os serviços que não implicam a colheita nem o fabrico dos produtos derivados. No entanto, dada a necessidade de controlo constante do medronhal (poda, condução do pomar, manutenção,...), existem vários custos a considerar na rubrica **Fornecedores e Serviços Externos**.

Tabela 15: Fornecimentos e Serviços Externos (1/2)

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Electricidade	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793	1.828
Combustíveis	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45	675,70	689,21	703,00	717,06	731,40
Água	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73	331,22	337,85	344,61	351,50	358,53	365,70
Material Escritório	200,00	204,00	208,08	212,24	216,49	220,82	225,23	229,74	234,33	239,02	243,80
Seguros	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73	331,22	337,85	344,61	351,50	358,53	365,70
Custo com reparações e manutenção equipamentos	-	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515
Custo com reparações e manutenção construções	-	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448
Transporte de mercadorias	-	-	-	-	-	10.000	10.200	10.404	10.612	10.824	11.041
Armazenamento	-	-	-	-	-	12.000	12.240	12.485	12.735	12.989	13.249
Limpeza terreno	2.100	2.142	2.185	2.229	2.273	2.319	2.365	2.412	2.460	2.510	2.560
Contabilidade	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624	1.656	1.689	1.723	1.757	1.793	1.828
TOTAL (€)	6.500	9.593	9.726	9.861	9.999	32.140	32.723	33.318	33.925	34.545	35.176

Fonte: Autora

Tabela 16: Fornecimentos e Serviços Externos (2/2)

Ano	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Electricidade	1.865	1.902	1.940	1.979	2.019	2.059	2.100	2.142	2.185
Combustíveis	746,02	760,95	776,16	791,69	807,52	823,67	840,14	856,95	874,09
Água	373,01	380,47	388,08	395,84	403,76	411,84	420,07	428,47	437,04
Material Escritório	248,67	253,65	258,72	263,90	269,17	274,56	280,05	285,65	291,36
Seguros	373,01	380,47	388,08	395,84	403,76	411,84	420,07	428,47	437,04
Custo com reparações e manutenção equipamentos	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515	1.515
Custo com reparações e manutenção construções	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448	1.448
Transporte de mercadorias	11.262	11.487	11.717	11.951	12.190	12.434	12.682	12.936	13.195
Armazenamento	13.514	13.784	14.060	14.341	14.628	14.920	15.219	15.523	15.834
Limpeza terreno	2.611	2.663	2.717	2.771	2.826	2.883	2.941	2.999	3.059
Contabilidade	1.865	1.902	1.940	1.979	2.019	2.059	2.100	2.142	2.185
TOTAL (€)	35.821	36.478	37.148	37.832	38.529	39.240	39.966	40.706	41.461

Fonte: Autora

Este projeto prevê a criação de 1 posto de trabalho para gerir e acompanhar a exploração agrícola. Apresentam-se abaixo os valores previstos para a rubrica **Gastos com Pessoal**.

Tabela 17: Gastos com Pessoal (1/2)

Ano	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Nº Postos Trabalho	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Salário Médio Mensal (€)	650	670	690	710	732	754	776	799	823	848	874	900
Nº Meses	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Taxa Crescimento	0%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Total remuneração base anual (€)	9.100	9.373	9.654	9.944	10.242	10.549	10.866	11.192	11.528	11.873	12.230	12.597
Segurança Social	2.161	2.226	2.293	2.362	2.433	2.505	2.581	2.658	2.738	2.820	2.905	2.992
Seguros	156,00	160,68	165,50	170,47	175,58	180,85	186,27	191,86	197,62	203,54	209,65	215,94
SubTotal	2.163	2.382	2.454	2.527	175,58	180,85	186,27	191,86	197,62	203,54	209,65	215,94
Total Gastos com Pessoal	11.263	11.755	12.108	12.471	10.418	10.730	11.052	11.384	11.725	12.077	12.439	12.812

Fonte: Autora

Tabela 18: Gastos com Pessoal (2/2)

Ano	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Nº Postos Trabalho	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Salário Médio Mensal (€)	927	955	983	1.013	1.043	1.074	1.107	1.140	1.174
Nº Meses	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Taxa Crescimento	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Total remuneração base anual (€)	12.974	13.364	13.765	14.178	14.603	15.042	15.492	15.957	16.436
Segurança Social	3.081	3.174	3.269	3.367	3.468	3.572	3.679	3.790	3.903
Seguros	222,42	229,09	235,96	243,04	250,33	257,84	265,58	273,55	281,75
SubTotal	222,42	229,09	235,96	243,04	250,33	257,84	265,58	273,55	281,75
Total Gastos com Pessoal	13.197	13.593	14.001	14.421	14.853	15.299	15.758	16.230	16.717

Fonte: Autora

Apesar de só existir fruto para fabrico de derivados do medronho a partir do 5º ano da exploração agrícola, o trabalho relativo a Marketing e Comunicação terá início antes de 2024 e como tal, o projeto terá custos na rúbrica **Outros Gastos** a partir de 2022. O detalhe desta rúbrica encontra-se em anexo tal como o detalhe da determinação das necessidades de **Fundo de manei**o.

Tendo em consideração os dados obtidos nos pontos anteriores e os pressupostos definidos para este projeto, foi possível perspetivar a **Demonstração de resultados** para os anos de vida do projeto.

Tabela 19: Demonstração de Resultados Previsional: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas	-	-	-	-	-	73.417	74.885	229.148	233.731	397.343	405.290
Total Rendimentos	-	-	-	-	-	73.417	74.885	229.148	233.731	397.343	405.290
CMVMC	-	700,00	714,00	728,28	742,85	23.116	23.131	67.863	67.879	112.612	112.628
FSE	6.500	9.593	9.726	9.861	9.999	32.140	32.723	33.318	33.925	34.545	35.176
G. Pessoal	11.263	11.755	12.108	12.471	10.418	10.730	11.052	11.384	11.725	12.077	12.439
Outros Gastos	-	-	-	2.000	7.000	7.140	7.283	7.428	7.577	7.729	7.883
Depreciações /amortizações	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243
G.P.F.	-	-	-	-	-	18.000	16.800	15.600	14.400	13.200	12.000
Total Gastos	26.006	30.291	30.791	33.303	36.403	99.370	99.232	143.837	143.750	188.405	188.370
RAI	-	-	-	-	-	-	-	85.311	89.981	208.938	216.920
IRC	-	-	-	-	-	-	-	25.024	26.284	59.908	62.070
Outros Impostos e SS	2.161	2.226	2.293	2.362	2.433	2.505	2.581	2.658	2.842	8.114	8.794
Resultado Líquido -RL	-28.167	-32.517	-33.084	-35.665	-38.835	-28.458	-26.928	57.629	60.856	140.916	146.056

Fonte: Autora

Tabela 20: Demonstração de Resultados Previsional: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)

Ano	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Vendas	578.754	590.329	602.135	614.178	626.462	638.991	651.771	664.806	678.102
Total Rendimentos	578.754	590.329	602.135	614.178	626.462	638.991	651.771	664.806	678.102
CMVMC	157.362	157.379	157.396	157.414	157.432	157.450	157.469	157.489	157.508
FSE	35.820	36.478	37.148	37.832	38.529	39.240	39.966	40.706	41.461
G. Pessoal	12.812	13.197	13.593	14.001	14.421	14.853	15.299	15.758	16.230
Outros Gastos	8.041	8.202	8.366	8.533	8.704	8.878	9.055	9.236	9.421
Depreciações /amortizações	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243
G.P.F.	10.800	9.600	8.400	7.200	6.000	4.800	3.600	2.400	1.200
Total Gastos	233.079	233.098	233.146	233.222	233.328	233.465	233.632	233.832	234.064
RAI	345.675	357.231	368.990	380.956	393.133	405.526	418.138	430.974	444.038
IRC	98.364	101.500	104.691	107.938	111.243	114.607	118.030	121.514	125.060
Outros Impostos e SS	14.960	15.969	16.999	18.050	19.124	20.220	21.339	22.481	23.648
Resultado Líquido -RL	232.351	239.762	247.300	254.967	262.766	270.699	278.769	286.979	295.330

Fonte: Autora

A análise da demonstração de resultados previsionais revela que o negócio apresenta resultados líquidos positivos em 2026, que corresponde ao 3º ano de exploração do fruto, crescendo de forma contínua nos anos seguintes.

Verifica-se também que é um negócio onde existem margens brutas interessantes, a ver pelo rácio de margem bruta/Vendas que assume valores na ordem dos 70% a partir do momento em que existe produtividade no medronhal.

Importa também registar o facto de a partir do 5º ano de exploração do fruto, o Resultado Líquido sobre as vendas apresentar rácios na ordem dos 40% no final do projeto, o que aparentemente indicia ser um negócio com níveis de rentabilidade interessantes.

Com as previsões do negócio é possível construir a **Demonstração dos Fluxos de Caixa** esperados que se encontra em anexo. Neste exercício é de destacar o Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais (FCAO). Verifica-se o seu aumento a partir do momento em que se avança com a exploração do fruto e conseqüentemente com o aumento das vendas que daí advém. Na realidade, prevê-se que o negócio seja capaz de fazer entrar mais dinheiro em caixa ao longo do período. No último ano estima-se que o FCAO seja cerca de 300 mil euros.

Relativamente à variação de caixa e seus equivalentes, ao longo do período em análise prevemos que se tornem positivas a partir de 2028 e assumam um crescimento, devido essencialmente ao fluxo de caixa das atividades operacionais.

Tabela 21: Balanço previsional: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ativos fixos tangíveis	172.007	163.764	155.520	147.277	139.034	130.791	122.547	114.304	106.061	97.818	89.574
Ativo não corrente	172.007	163.764	155.520	147.277	139.034	130.791	122.547	114.304	106.061	97.818	89.574
Inventários	-	116,67	119,00	121,38	123,81	3.853	3.855	11.311	11.313	18.769	18.771
Clientes	-	-	-	-	-	3.059	3.120	9.548	9.739	16.556	16.887
Caixa e depósitos bancários	-6.653	-27.951	-49.747	-71.879	-91.684	-115.654	-138.189	-85.417	-29.836	101.369	237.661
Ativo corrente	-6.653	-27.834	-49.628	-71.758	-91.560	-108.742	-131.214	-64.559	-8.784	136.694	273.320
Total do ativo	165.354	135.930	105.893	75.519	47.474	22.048	-8.666	49.746	97.277	234.512	362.894
Capital próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital realizado	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818
Reservas legais	-	-1.408	-1.626	-1.654	-1.783	-1.942	-1.423	-1.346	2.881	3.043	7.046
Resultados transitados	-	-26.759	-59.059	-92.114	-127.650	-166.327	-195.303	-222.308	-168.907	-108.213	28.700
Resultado líquido do período	-28.167	-32.517	-33.084	-35.665	-38.835	-28.458	-26.928	57.629	60.856	140.916	146.056
Total do capital próprio	-17.349	-49.867	-82.950	-118.615	-157.451	-185.908	-212.836	-155.208	-94.352	46.564	192.619
Passivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	168.000	156.000	144.000	132.000	120.000
Passivo não corrente	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	168.000	156.000	144.000	132.000	120.000
Fornecedores	541,67	867,47	870,16	1.049	1.479	5.510	5.262	9.672	9.115	13.528	12.974
Estado e outros entes públicos	-	2.226	2.293	2.362	2.433	2.505	2.581	27.682	29.125	68.022	70.864
Passivo corrente	541,67	3.094	3.163	3.411	3.911	8.016	7.842	37.354	38.241	81.550	83.838
Total do passivo	180.542	183.094	183.163	183.411	183.911	188.016	175.842	193.354	182.241	213.550	203.838
Total do capital próprio e do passivo	163.192	133.227	100.213	64.796	26.461	2.108	-36.994	38.147	87.889	260.114	396.457

Fonte: Autora

Tabela 22: Balanço previsional: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)

Ano	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Ativos fixos tangíveis	81.331	73.088	64.845	56.601	48.358	40.115	31.872	23.628	15.385
Ativo não corrente	81.331	73.088	64.845	56.601	48.358	40.115	31.872	23.628	15.385
Inventários	26.227	26.230	26.233	26.236	26.239	26.242	26.245	26.248	26.251
Clientes	24.115	24.597	25.089	25.591	26.103	26.625	27.157	27.700	28.254
Caixa e depósitos bancários	456.304	679.791	914.289	1.157.236	1.375.287	1.635.592	1.904.804	2.183.082	2.470.584
Ativo corrente	506.646	730.618	965.608	1.209.062	1.427.628	1.688.458	1.958.206	2.237.030	2.525.090
Total do ativo	587.977	803.706	1.030.453	1.265.663	1.475.986	1.728.572	1.990.078	2.260.658	2.540.475
Capital próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital realizado	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818	10.818
Reservas legais	7.303	11.618	11.988	12.365	12.748	13.138	13.535	13.938	14.349
Resultados transitados	174.499	402.535	641.927	888.850	1.143.434	1.405.810	1.676.112	1.954.478	2.241.047
Resultado líquido do período	232.351	239.762	247.300	254.967	262.766	270.699	278.769	286.979	295.330
Total do capital próprio	424.971	664.733	912.033	1.167.000	1.429.766	1.700.465	1.979.235	2.266.214	2.561.544
Passivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos	108.000	96.000	84.000	72.000	60.000	48.000	36.000	24.000	12.000
Passivo não corrente	108.000	96.000	84.000	72.000	60.000	48.000	36.000	24.000	12.000
Fornecedores	17.390	16.838	16.909	16.982	17.056	17.131	17.208	17.286	17.366
Estado e outros entes públicos	113.324	117.469	121.690	125.989	130.367	134.827	139.369	143.995	148.708
Passivo corrente	130.714	134.307	138.599	142.970	147.423	151.958	156.577	161.282	166.074
Total do passivo	238.714	230.307	222.599	214.970	207.423	199.958	192.577	185.282	178.074
Total do capital próprio e do passivo	663.684	895.040	1.134.632	1.381.970	1.637.189	1.900.423	2.171.811	2.451.495	2.739.618

Fonte: Autora

É possível afirmar que se prevê que haja um crescimento da massa patrimonial líquida (Capital Próprio) a partir do momento em que se observam vendas, sobretudo influenciada pelos sucessivos resultados positivos e crescentes do negócio.

O total do ativo da empresa só se torna relevante a partir do momento em que existe produção de fruto e dos seus derivados. A partir desse momento regista-se uma evolução crescente devido ao aumento do valor da caixa e seus equivalentes. Como vimos

anteriormente, esta rubrica é influenciada pela capacidade da empresa receber mais fluxos monetários da sua atividade.

Analisando o total do passivo prevê-se que exista uma diminuição, sobretudo devido ao decréscimo do passivo não corrente, isto pela redução do capital em dívida do empréstimo.

Assim, o Balanço Previsional apresenta um ativo corrente crescente ao longo dos anos de atividade. A caixa e depósitos bancários também apresentam um volume crescente, possibilitando e sustentando a sustentabilidade do negócio.

9.2. Avaliação Financeira

9.3. Indicadores económico-financeiros

Fazem ainda parte deste projeto a avaliação de outros indicadores económico-financeiros.

Rendibilidade do Negócio

A Rendibilidade estimada para o negócio, determinada pela Rentabilidade do Ativo (Gross ROA) é positiva a partir de 2025 – segundo ano de exploração do fruto. Depois, verifica-se que este indicador se mantém positivo mas vai diminuindo ao longo da vida do projeto devido ao facto de neste período o crescimento do resultado operacional (EBIT) apresentar taxas de crescimento menos significativas que o ativo.

Desagregando este indicador nas componentes: Margem Bruta das Vendas, EBIT/Margem Bruta e Vendas/Ativos verifica-se que o aumento da margem bruta durante o projeto, permite que os valores dos custos fixos, que não apresentam crescimentos significativos, sejam mais diluídos (menor peso dos custos fixos na margem).

Por outro lado, os dados revelam um crescimento estimado para a rotação do ativo (Vendas/Ativos) enquanto existe crescimento da produtividade do medronhal indicando uma melhoria na eficiência de utilização dos ativos. No entanto, este indicador desce até ao fim de vida projeto, terminado com um resultado na ordem dos 26%.

Para o período em análise estima-se o mesmo comportamento para o ROE (Return on Equity) - Rendibilidade dos Capitais Próprios. O facto de o resultado líquido apresentar taxas de crescimento mais reduzidas que os próprios capitais próprios no final do projeto proporcionam uma descida ROE nos últimos anos do projeto.

Os rácios mostram que claramente que o crescimento do ROE é devido essencialmente ao contributo do ROA, impulsionado pelos resultados operacionais. Também se verifica que a estrutura de capital sofre uma variação ao longo do projeto verificando-se um impacto significativo no fim do período de diferimento e início de amortização de capital e pagamento de juros.

9.4. Análise de viabilidade do negócio

Com base nas projeções realizadas foi igualmente possível gerar o Mapa dos *Cash flows* Operacional e dos *Cash Flows* do Projeto:

Tabela 23: Mapa dos *Cash flows* operacionais: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas	-	-	-	-	-	73.417	74.885	229.148	233.731	397.343	405.290
CMVMC	-	700,00	714,00	728,28	742,85	23.116	23.131	67.863	67.879	112.612	112.628
Margem Bruta	-	-700,00	-714,00	-728,28	-742,85	50.301	51.754	161.285	165.852	284.731	292.661
FSE	6.500	9.593	9.726	9.861	9.999	32.140	32.723	33.318	33.925	34.545	35.176
Outros Gastos	-	-	-	2.000	7.000,	7.140	7.283	7.428	7.577	7.729	7.883
Gastos Pessoal	11.263	11.755	12.108	12.471	10.418	10.730	11.052	11.384	11.725	12.077	12.439
EBITDA	-17.763	-22.048	-22.547	-25.060	-28.159	290,86	695,81	109.154	112.624	230.381	237.163
Depreciações e amortizações	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243
EBIT	-26.006	-30.291	-30.791	-33.303	-36.403	-7.952	-7.547	100.911	104.381	222.138	228.920
Gastos Financeiros	-	-	-	-	-	18.000	16.800	15.600	14.400	13.200	12.000
EBT	-26.006	-30.291	-30.791	-33.303	-36.403	-25.952	-24.347	85.311	89.981	208.938	216.920
Impostos	2.161	2.226	2.293	2.362	2.433	2.505	2.581	27.682	29.125	68.022	70.864
RL	-28.167	-32.517	-33.084	-35.665	-38.835	-28.458	-26.928	57.629	60.856	140.916	146.056
NOPLAT	-28.167	-32.517	-33.084	-35.665	-38.835	-10.458	-10.128	73.229	75.256	154.116	158.056
Cash Flow Operacional (CFO)	-19.924	-24.274	-24.840	-27.422	-30.592	-2.215	-1.885	81.472	83.499	162.359	166.299

Fonte: Autora

Tabela 24: Mapa dos Cash flows operacionais: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)

Ano	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Vendas	578.754	590.329	602.135	614.178	626.462	638.991	651.771	664.806	678.102
CMVMC	157.362	157.379	157.396	157.414	157.432	157.450	157.469	157.489	157.508
Margem Bruta	421.392	432.950	444.739	456.764	469.030	481.540	494.301	507.318	520.594
FSE	35.821	36.478	37.148	37.832	38.529	39.240	39.966	40.706	41.461
Outros Gastos	8.041	8.202	8.366	8.533	8.704	8.878	9.056	9.236	9.421
Gastos Pessoal	12.812	13.197	13.593	14.001	14.421	14.853	15.299	15.758	16.230
EBITDA	364.718	375.074	385.633	396.399	407.376	418.569	429.981	441.617	453.482
Depreciações e amortizações	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243	8.243
EBIT	356.475	366.831	377.390	388.156	399.133	410.326	421.738	433.374	445.238
Gastos Financeiros	10.800	9.600	8.400	7.200	6.000	4.800	3.600	2.400	1.200
EBT	345.675	357.231	368.990	380.956	393.133	405.526	418.138	430.974	444.038
Impostos	113.324	117.469	121.690	125.989	130.367	134.827	139.369	143.995	148.708
RL	232.351	239.762	247.300	254.967	262.766	270.699	278.769	286.979	295.330
NOPLAT	243.151	249.362	255.700	262.167	268.766	275.499	282.369	289.379	296.530
Cash Flow Operacional (CFO)	251.394	257.605	263.943	270.410	277.009	283.743	290.613	297.622	304.774

Fonte: Autora

Tabela 25: Mapa dos Cash flows do Projeto: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)

Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos	-	-19.924	-24.274	-24.840	-27.422	-30.592	-2.215	-1.885	81.472	83.499	162.359
Cash Flow Operacional (CFO)	-	-19.924	-24.274	-24.840	-27.422	-30.592	-2.215	-1.885	81.472	83.499	162.359
Desinvestimento em Capex	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor residual em Working Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Necessidades	180.250	-2.703	-273,98	-67,14	-245,54	-497,80	2.683	237,28	-15.629	-692,58	-29.037
Investimento em Capex	180.250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variação do Working Capital	-	-2.702	-273,98	-67,14	-245,54	-497,80	2.683	237,28	-15.629	-692,58	-29.037
Cash Flow do Projeto (Free Cash Flows)	-180.250	-17.221	-24.000	-24.773	-27.176	-30.094	-4.898	-2.122	97.101	84.192	191.396
Cash Flows Atualizados	-180.250	-15.376	-19.133	-17.633	-17.271	-17.076	-2.481	-959,94	39.218	30.360	61.624
Cash Flows Atualizados Acumulados	-180.250	-195.626	-214.759	-232.392	-249.663	-266.739	-269.221	-270.180	-230.963	-200.603	-138.978

Fonte: Autora

Tabela 26: Mapa dos Cash flows do Projeto: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)

Ano	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Recursos	166.299	251.394	257.605	263.943	270.410	277.009	283.743	290.613	297.622	244.790
Cash Flow Operacional (CFO)	166.299	251.394	257.605	263.943	270.410	277.009	283.743	290.613	297.622	304.774
Desinvestimento em Capex	-	-	-	-	-	-	-	-	-	51.585
Valor residual em Working Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-111.569
Necessidades	-1.954	-29.493	-3.108	-3.797	29.633	-3.937	-4.010	-4.083	-4.159	-4.235
Investimento em Capex	-	-	-	-	33.500	-	-	-	-	-
Varição do Working Capital	-1.954	-32.193	-3.108	-3.797	-3.867	-3.937	-4.010	-4.083	-4.159	-4.235
Cash Flow do Projeto (Free Cash Flows)	168.252	280.887	260.713	267.740	240.777	280.947	287.752	294.696	301.781	249.026
Cash Flows Atualizados	48.369	72.097	59.749	54.785	43.989	45.829	41.910	38.322	35.039	25.816
Cash Flows Atualizados Acumulados	-90.610	-18.513	41.236	96.021	140.010	185.838	227.748	266.070	301.109	326.925

Fonte: Autora

Verifica-se que os *cash flows* do projeto são positivos a partir de 2027. O cash flow acumulado torna-se positivo em 2032, que é então o ano a partir do qual o cash flow gerado cobre os valores negativos de anos anteriores.

É ainda possível referir que, da avaliação dos *Cash Flows* anuais do projeto (fluxos monetários) é possível verificar que, ao longo da sua duração se estima um aumento dos *Cash Flows*, existindo poucos momentos de inversão, conforme se observa por exemplo no ano de início da colheita do fruto.

À partida, a análise dos *Cash Flows* atualizados permite antever que o negócio cria valor para o acionista. Os investimentos concentraram-se sobretudo no arranque do projeto, aquando da criação da empresa.

Tendo em conta os dados gerados foi então possível realizar a Análise de Investimento - *Método dos Discounted Cash Flow*:

- o valor obtido para o Valor Líquido Atual é positivo (VAL estimado em 326.924,59 €), o que representa criação de valor para o acionista, ou seja, o projeto consegue gerar fluxos suficientes para remunerar os investidores acima do mínimo de rentabilidade exigida (12%) e ainda gerar um excedente, que corresponde precisamente ao valor do VAL o que confere interesse ao negócio;

- a taxa interna de rentabilidade (TIR) estimada é de 19%, portanto acima da remuneração mínima exigida (12%), suportando a atratividade do negócio;
- O IRP traduz o retorno absoluto reportado ao momento presente por unidade de capital investido estimado é de 2,81 que significa que por cada € de capital investido, a rentabilidade gerada é de 2,81€. Tendo em conta que o seu valor é superior à unidade este indicador vem confirmar também a viabilidade do negócio por gerar retorno adicional em relação ao CAPEX;
- analisando o *Payback Period* do investimento verifica-se que o mesmo é de 12,25 o que significa que o investimento é recuperado em 12 anos e 3 meses, ou seja, 7 anos após o início de produção de medronho;

Considerando os critérios acima referidos, é possível concluir que o projeto em análise é viável, quer na perspetiva do investidor, quer na perspetiva do projeto uma vez que os valores apresentados valorizam a rentabilidade do projeto. No entanto, é relevante referir que é um projeto prolongado no tempo e que nos primeiros 5 anos – período de crescimento do medronhal, não existe oportunidade de gerar receita.

9.5. Análise de outros cenários

O negócio em análise, tal como desenhado, demonstrou viabilidade. No entanto, porque é possível trabalhar noutros cenários e porque durante os 5 anos de crescimento do medronhal podem ocorrer alterações no mercado ou mesmo noutras variáveis internas e externas ao negócio, complementa-se este Plano de negócio com a avaliação de outros cenários possíveis, alguns pessimistas, outros alternativos:

Cenário Pessimista 1: Redução da produtividade em 50% (se não se conseguir obviar a safra e contrassafra com o tipo de plantas seleccionado e com o pomar em regadio):

VAL: -197.694,48€

TIR: 2%

Payback: 38 anos e 1 mês

Neste cenário, o projeto não é viável.

Cenário Pessimista 2: Redução do preço dos produtos em 10%:

VAL: 179.721,79€

TIR: 17%

Payback: 13 anos e 11 meses

Neste cenário, o projeto permanece viável mas apresenta-se com menor taxa de rendibilidade e adia o prazo de recuperação do investimento em mais de um ano.

Cenário alternativo 1: Eliminar o produto polpa e convertê-lo e 50% para aguardente:

VAL: 249.667,72€

TIR: 18%

Payback: 13 anos e 1 mês

Neste cenário alternativo, o projeto permanece viável mas apresenta-se com menor taxa de rendibilidade e adia o prazo de recuperação do investimento em quase um ano.

Cenário alternativo 2: Todo o fruto é entregue à cooperativa não existindo qualquer participação no produto final a que se destina (0,60€/Kg):

VAL: -609.340,53€

TIR e Payback: Não calculados. Os *cash flows* do projeto são negativos em crescendo ao longo dos anos do projeto

Neste cenário alternativo, o projeto revela-se inviável.

Da análise dos cenários simulados é possível concluir que:

- O nível de produtividade do fruto é relevante para a viabilidade do projeto pelo que as decisões tomadas neste projeto no que se refere ao tipo de planta e tipo de cultura (em regadio) é de extrema importância para o sucesso do projeto;
- O preço dos produtos praticado é relevante e tem o seu ponto crítico 22 % abaixo dos preços definidos neste plano de negócio, valor a partir do qual a VAL passa a ser negativa;
- O *mix* de produtos seleccionado como aplicação do fruto é muito relevante no que se refere à viabilidade do negócio;

- Devido ao investimento necessário, a produção do fruto medronho e venda do mesmo sem a componente transformação e venda do produto final, não é um negócio com viabilidade sendo de referir que o custo da colheita do fruto é de extrema relevância no desempenho do negócio.

10. Conclusão

A criação do negócio em análise neste trabalho demonstrou estar alinhada com a literatura apresentada e com o conhecimento transmitido durante os vários contactos estabelecidos com produtores e associações no sector.

O negócio mostrou-se viável, sendo importante referir que a produtividade do medronhal é o efeito limitante das vendas. Se existir mais procura do que a considerada no projeto, seria requerido investimento adicional para aumento de área plantada, com as limitações relacionadas com os tempos de espera associados às características deste negócio.

Por outro lado, é um negócio que se revela muito promissor pela diversidade de aplicações possíveis para o fruto o que permite uma maior flexibilidade e resposta às variações que o mercado pode vir a apresentar. Existe um conjunto de outras aplicações para o medronho que confirmam o potencial do fruto e até mesmo a possibilidade de participar em processos de sinergia com outros produtores.

Considerando o futuro deste negócio e a viabilidade demonstrada pelo projeto em análise, apesar de não terem sido considerados na análise realizada, é possível ainda perspetivar como pontos de acção para complementar e acrescentar valor:

- a instalação/aluguer de apiários no medronhal (potencia o processo de polinização contribuindo para o aumento da produtividade e, simultaneamente, para o fabrico de mel de medronho);
- avançar com a certificação formal de Modo de Produção Biológico, conferindo mais uma vantagem competitiva aos produtos;
- inovar com produtos específicos para uso em gastronomia e cosmética;
- apesar das limitações relacionadas com impostos do álcool, equacionar a exportação da aguardente de medronho;

No que se refere à análise do projeto, verifica-se que este é viável cumprindo com os objetivos definidos no início do mesmo. No entanto, é de salientar que a análise de cenários realizada revela que a escolha adequada das aplicações a dar ao fruto é fundamental para o sucesso do negócio. Assim, tendo em conta o tempo necessário até ao início de produção do fruto, é importante manter em contínuo a análise de mercado, as tendências observadas e a capacidade de flexibilidade e adaptação para garantir que se dá resposta às reais necessidades e que não se compromete a viabilidade a longo prazo.

Apesar dos resultados menos promissores da análise de cenários, se se considerar que o projeto poderá ser elegível a fundos comunitários, a componente do investimento, que é o mais relevante, perde relevância e torna o negócio tal como desenhado ou nos cenários alternativos mais aliciante. Além disso, é importante reduzir custos de produção continuamente e por isso soluções tecnológicas que possam vir a surgir para obviar custos de colheita do fruto são importantes e acabam por ter repercussões positivas nos resultados do negócio.

Com este projeto e com a sua implementação, considera-se que se está a dar um contributo para a manutenção e crescimento de produção de medronho em Portugal.

11. Referências Bibliográficas

- Ahmad, A., & Thyagaraj, K. S. 2014. Brand Personality and Brand Equity Research: Past Developments and Future Directions. *The IUP Journal of Brand Management*, 3: 19 - 47.
- Alstete, J. W. 2014. Strategy Choices of Potential Entrepreneurs. *Journal of Education for business*, 89: 77 - 83.
- Arthur, S. J., & Hisrich, R. D. 2011. Entrepreneurship through the Ages: Lessons learned. *Journal of Enterprising Culture*, 19(1): 1-40.
- Avillez, F. 2015. *A Agricultura Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Banco de Portugal. Março de 2017. *Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019*. Obtido de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf.
- Bewayo, E. D. 2010. Pre-start-up preparations: Why the business plan isn't always written. *The Entrepreneurial Executive*, 15: 9 - 23.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25: 24 - 40.
- CEVRM . 2013. *Inovação em Pomares de Medronheiro e Medronho não Destilado: Estado da Arte Atual*.
- Comissão Europeia. Fevereiro de 2017. *Relatório relativo a Portugal 2017 que inclui uma apreciação aprofundada sobre a prevenção e a correção de desequilíbrios macroeconómicos*. Obtido de <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-country-report-portugal-pt.pdf>.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. 2010. Developing a product innovation and technology strategy for your business. *Research Technology Management*, 53: 33 - 40.
- Crespo de Carvalho, J., & Filipe, J. C. 2014. *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Edições Sílabo.
- Cristovão, A., Tibério, L., & Abreu, S. 2008. Restauração, Turismo e Valorização de Produtos Agro-alimentares Locais: o Caso do Espaço Transfronteiriço do Douro-Duero. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6: 281 - 290.
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. 2008. Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*, 51: 301 - 309.
- Curado, F., Gama, J., Gama, C. & Gomes, F. 2015. *A instalação da cultura do medronheiro*. Apresentado nas II Jornadas do Medronho.
- Davis, A., & Olson, E. M. 2008. Critical competitive strategy issues every entrepreneur should consider before going into business. *Business Horizons*, 51: 211 - 221.

- Delgado-Pelayo, R., Gallardo-Guerrero, L., & Hornero-Méndez, D. 2016. Carotenoid composition of strawberry tree (*Arbutus unedo* L.) fruits. *Food Chemistry*, 199: 165-175.
- Drucker, P. F. 1985. The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 67 - 72.
- Forum Florestal. 2012. *Estudo Económico de Desenvolvimento da Fileira do Medronho*.
- Franco J., Gomes F., Gama J., Guilherme R., Melo F., Pato R. Figueiredo P., Botelho G., Nazaré N., João C., Curado F, Maia J. 2015. *Ensaio de fertilização: apresentação de resultados*. Apresentado na II Jornadas do Medronho.
- Freire, A. 1997. *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo
- Freire, A. 2000. *Inovação – Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*. Verbo.
- Galego, L. 2014. *Evolução da qualidade da aguardente de medronho na região* apresentado nas I Jornadas do Medronho do Algarve – O Medronheiro: Passado, Presente e Futuro – Monchique.
- Godinho-Ferreira, P., Azevedo, A., Rego, F. 2005. *Carta da Tipologia Florestal de Portugal Continental*. Silva Lusitana 13 (1): 1-34.
- Guerreiro, A., Gago, C., Faleiro, M.L. & Antunes, M.D. 2014. *Incremento do tempo de conservação de medronhos para consumo em fresco com utilização de películas edíveis*. Apresentado no 3º Simpósio Nacional de Fruticultura. Vila Real.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy analysis*, 7th Edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- Jarzbakowski, P., & Kaplan, S. 2015. Strategy Tools-in-use: a framework for understanding "Technologies of rationality" in practice. *Strategic Management Journal*, 36: 537 - 558.
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 47: 1 - 22.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. 2006. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25: 740 - 759.
- Kotler, P. 2011. Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 75: 132 - 135.
- Kotler, P. H. 1991. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Landrevie, J., Lévy, J.; Dionísio, P., & Rodrigues, J.V. 2015. *Mercator da Língua Portuguesa –Teoria e Prática do Marketing*. D. Quixote.
- Londhe, D. 2014. Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11: 335 - 340.
- Lopes, L., Sá, O., Pereira, J., & Baptista, P. 2012. Genetic diversity of Portuguese *Arbutus unedo* L. populations using leaf traits and. *Scientia Horticulturae*, 142: 57-67.

- Martins, J., & Canhoto, J. 2014. ***Biotecnologia do medronheiro (Arbutus unedo L.): ensaios de cultura in vitro e hibridação.***
- Martins, J. 2017 - ***O Medronheiro – Características e Potencial de Investimento.*** Obtido de <https://www.terradoiro.pt/medronheiro-caracteristicas-investimento/>, acessado em 15.06.2018.
- Ministério da Agricultura, F. E. Março de 2017. ***Uma Política Agrícola Comum modernizada para responder aos desafios da sociedade europeia para o período após 2020.*** Obtido de https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/NOTICIAS2020/PAC_AgriculturaFINAL.pdf.
- Moorman, C., & Day, G. S. 2016. Organizing for Marketing Excellence. ***Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue***, 80: 6 - 35.
- Mosele, J. I., Macià, A., Romero, M. P., & Motilva, M.P. 2016. Stability and metabolism of *Arbutus unedo* bioactive compounds. ***Food Chemistry***, 201: 120-130.
- Munteanu, C. 2014. Brand extensions positioning guidelines for competitive differentiation. ***Business Management Dynamics***, 4: 19 - 26.
- Oliveira, F., & Franco, J. 2014. ***Análise do mercado sobre as potencialidades do consumo de medronho em fresco: Resultados preliminares.*** Apresentado no 3º Simpósio Nacional de Fruticultura. Vila Real.
- Paladino, A. 2007. Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. ***The Journal of Product Innovation Management***, 24: 534 - 553.
- Pato, R., Pereira, S., Frias, A., Curado F., Gama, J., Santos F., Bandeira J. & Gomes F. 2015. ***Exigências nutricionais do medronheiro – abordagem preliminar***, apresentado nas II Jornadas do Medronho.
- Euromonitor International. 2016. ***Passport - Sweet Biscuits, Snack bars and Fruit Snacks in Portugal.***
- Plano Nacional de Reformas.*** Abril de 2016. Obtido de http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/nrp2016_portugal_pt.pdf
- Porter, M. 1980. ***Competitive strategy.*** New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1979. How competitive forces shape strategy. ***Harvard Business***, 57: 137 - 145.
- Portugal - ***Ficha País Março 2017.*** (s.d.). Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Portugal - ***Ficha País Outubro 2017.*** (s.d.). Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Programa de Estabilidade 2016-2020.*** Abril de 2016. Obtido de <http://www.portugal.gov.pt/media/19058348/201604221-prog-estabilidade.pdf>

- Ribeiro, M.M., Gomes, F. & Canhoto, 2013. *J. PTDC/AGR-FOR/3746/2012: ARBUTUS, Melhoria das plantas e da qualidade dos produtos de Arbutus unedo L. para o sector agro-florestal*. A apresentado na II Jornada Potencial Técnico e Científico do IPCB.
- Ruiz-Rodríguez, B.-M., Morales, P., Fernández-Ruiz, V., Sánchez-Mata, M.-C., Cámara, M., Díez-Marqués, C., Tardío, J. 2011. Valorization of wild strawberry-tree fruits (*Arbutus unedo L.*) through nutritional. *Food Research International*, 44: 1244–1253.
- Shane, S., & Delmar, F. 2004. Planning for the market: business planning before marketing and continuation of organizing efforts. *Journal of Business Venturing*, 19: 767 - 785.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. 2002. A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 15 - 22.
- Stefanovitz, J. P., & Nagano, M. S. 2014. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. *Production*, 24: 462 - 476.
- Uggla, H., & Filipsson, D. 2009. Business and Brand Strategy: A Framework for Integration. *The Icfai University Journal of Business Strategy*, VI: 27 - 42.
- Wang, R. D., & Shaver, J. M. 2014. Competition-driven repositioning. *Strategic Management Journal*, 35: 1585 - 1604.
- www.portugal2020.pt. (s.d.). Obtido de <https://www.portugal2020.pt/Portal2020/o-que-e-o-portugal2020>
- Gomes F., Gama J., Figueiredo P., Santos A., João C. 2011. *Clonagem de plantas selecionadas de medronheiro e a sua avaliação de campo*. Apresentado nas I Jornadas de Medronho no algarve.

Sites consultados para obtenção de informação institucional ou de carácter geral:

<http://cp-medronho.wixsite.com/cpmedronho/medronho>, acedido em 25.06.2018

<https://rea.apambiente.pt/content/%C3%A1rea-agr%C3%ADcola-em-modo-de-produ%C3%A7%C3%A3o-biol%C3%B3gico>, acedido em 01.09.2018

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html, acedido em 15.06.2018

<https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+rendibilidade+de+obriga%C3%A7%C3%B5es+do+tesouro-2803>, acedido a 24.08.2018

12. Anexos

12.1. Estudos realizados sobre o fruto medronho

Os estudos realizados com intervenção da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Coimbra:

- *A instalação da cultura do medronheiro* (que resume os factores relevantes para se proceder à cultura de medronheiro) (Curado *et al.*, 2015);

- *Exigências nutricionais do medronheiro – abordagem preliminar* (onde é demonstrada a importância de manter no solo os resíduos orgânicos da cultura em pomar e em regeneração natural devido à relevância que as camadas orgânicas apresentam na dinâmica de nutrientes do ecossistema e na gestão do sistema cultural) (Pato, *et al.*, 2015);

- *Ensaio de fertilização: apresentação de resultados* (onde se verifica que as plantas com maior potencial produtivo respondem melhor às fertilizações ao contrário das obtidas por via seminal. A fertilização na instalação do pomar revelou que com adubos com maior teor em fósforo e potássio as plantas desenvolvem melhor o sistema radicular, são mais produtivas nos primeiros anos e apresentam boa qualidade de fruto) (Franco, *et al.*, 2015);

- *Clonagem de plantas seleccionadas de medronheiro e a sua avaliação de campo* (onde é descrita a maior produtividade de plantas clonadas (ainda mais significativa quando adubadas à plantação) comparativamente com as plantas de semente nas mesmas condições, com ou sem adubação. É também referida a necessidade de níveis adequados de fertilização para uma boa produção e qualidade do fruto) (Gomes, *et al.*, 2014);

- *Análise do mercado sobre as potencialidades do consumo de medronho em fresco: Resultados preliminares* (cujos resultados revelaram que 80% dos inquiridos conhecia o medronho e 39% se mostrou muito satisfeito com a prova do fruto e 56% se mostrou satisfeito. O atributo mais apreciado foi o sabor) (Oliveira & Franco, 2014);

- *Incremento do tempo de conservação de medronhos para consumo em fresco com utilização de películas edíveis* (onde se descreve que os medronhos possuem boas características sensoriais e nutricionais para consumo em fresco como produto *gourmet*, sendo ricos em antioxidantes. Estes frutos conservam-se melhor a temperaturas de 0 °C,

podendo a esta temperatura ser preservados até 15 dias com boas características de comercialização) (Guerreiro *et al*, 2014);

Os estudos realizados em conjunto pela Universidade de Coimbra e a INPROPLANT para o estabelecimento de uma unidade biotecnológica de micropropagação e condução de ensaios em condições controladas, para o estabelecimento de protocolos que permitam o desenvolvimento, caracterização e propagação de génotipos/variedades nacionais como o medronheiro (*Arbutus unedo*):

- *Biotecnologia do medronheiro (Arbutus unedo L.): ensaios de cultura in vitro e hibridação* (de onde se pode concluir que atualmente, graças aos protocolos de multiplicação existentes, é possível obter um grande número de plantas clonadas, de génotipos selecionados e com características interessantes. Estas plantas garantem geralmente uma produção mais homogénea e de melhor qualidade, o que pode permitir um aumento substancial dos benefícios por parte dos produtores. A oferta de material vegetal deste tipo é crescente, e, num futuro próximo, estarão disponíveis génotipos cada vez mais tolerantes a condições de stresse e por isso com melhores características do ponto de vista produtivo. O artigo apresentado confirma que se encontram a decorrer estudos de micropropagação por diferentes técnicas e ensaios de polinização artificial in vitro e em condições de campo com o objetivo de obter plantas com novas características (Martins & Canhoto, 2014);

Tem sido alvo também de vários trabalhos de estágio e teses de mestrado:

Plano de Negócios: Comercialização de Aguardente de medronho em Portugal e outros produtos complementares - Tiago Gouveia (2018). Tese de mestrado Gestão de Marketing, Instituto Português de Administração de Marketing.

Processo de extração de polpa de medronho coadjuvado pela ação de enzimas carbohidrases – Sofia Figueiredo (2017). Tese de mestrado Engenharia Alimentar, Instituto Politécnico de Coimbra.

Definição da identidade da marca para o medronho – Cláudia Ribeiro (2016). Tese de mestrado Gestão da Qualidade e Marketing Agroalimentar, Universidade do Algarve.

Medronheiro e Fungos Micorrízicos: parceria para o futuro – Daniela Dinis (2015). Tese de mestrado Biodiversidade e Biotecnologia Vegetal, Universidade de Coimbra.

Contributo para o estudo do medronheiro (Arbutus unedo L): caracterização morfológica de clones e fisiologia pós-colheita do fruto – Jorge Anastácio (2014). Tese de mestrado Engenharia Agronómica, Universidade de Lisboa.

Desenvolvimento de um novo produto alimentar: doce de medronho sem adição de sacarose – Cristina Rodrigues (2013). Tese de mestrado Engenharia Alimentar, Instituto Politécnico de Coimbra.

Estudos de cultura in vitro em medronheiro (Arbutus unedo L.) aplicados ao seu melhoramento – João Martins (2012). Tese de mestrado Biodiversidade e Biotecnologia Vegetal, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Projetos financiados pelo PRODER medida 4.1, Cooperação para a Inovação: em 2013 -2014 - *O Medronho - Conversão da planta silvestre numa espécie fruteira rentável* e em 2017 - *Melhoramento da espécie e a valorização do Medronheiro*, com vários organismos participantes de todo o país.

12.2. Legislação a considerar no plano de negócio

Na generalidade, conforme referido anteriormente, a Agricultura é uma atividade elegível a fundos comunitários e assim é-lhe aplicável o Decreto-Lei n.º 137/2014 de 12 de Setembro que estabelece o modelo de governação dos fundos europeus estruturais e de investimento (FEEI), compreendendo o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Fundo Social Europeu (FSE), o Fundo de Coesão (FC), o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) e respectivos programas operacionais (PO) e programas de desenvolvimento rural (PDR), para o período de 2014 -2020, bem como a estrutura orgânica relativa ao exercício, designadamente, das competências de apoio, monitorização, gestão, acompanhamento e avaliação, certificação, auditoria e controlo, nos termos do Regulamento (UE) n.º 1303/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro de 2013. Ainda no contexto dos subsídios, de referir a Portaria n.º 230/2014 de 11 de novembro, que estabelece o regime de aplicação da ação 3.2, «Investimento na exploração agrícola» e da ação 3.3, «Investimento na transformação e comercialização de produtos agrícolas», ambas da medida 3, «Valorização da produção agrícola», do Programa de Desenvolvimento Rural do Continente, abreviadamente designado por PDR 2020. Esta Portaria entretanto já foi alterada pela portaria n.º 36/2017 de 2017-01-23 que procede à quarta alteração da primeira, já alterada pelas Portarias 249/2016 de 15 de setembro, 301-B/2016 de 30 de novembro e 303-A/2016 de 5 de dezembro (no seguimento

da reprogramação do Programa de desenvolvimento Rural do Continente (PDR 2020), com o objetivo de assegurar ajustamentos necessários a uma maior eficiência na operacionalização de várias das suas medidas, nomeadamente no que respeita aos critérios de elegibilidade e às obrigações dos beneficiários). A Portaria n.º 36/2017 de 23 de janeiro veio trazer a clareza e a segurança jurídicas necessárias à boa execução do PDR2020 implicam a aplicação de conceitos precisos, tanto mais que aquela definição constitui um critério de selecção conducente à hierarquização do universo das candidaturas apresentadas no âmbito de cada concurso. Por último, é de referir que a definição agora adotada corresponde ao disposto na regulamentação comunitária aplicável em matéria de reconhecimento de agrupamentos e organizações de produtores, garantindo -se a adequada harmonização entre direito nacional e europeu.

No que diz respeito à produção de aguardente, aplica-se o Decreto N.º 238/2000 de 26 de Setembro de 2000 e Regulamento (CE) n.º 110/2008 do Parlamento Europeu e do Conselho de 15 de Janeiro de 2008, da União europeia.

Já o Regulamento (CE) N.º 852/2004 visa garantir a higiene dos géneros alimentícios em todas as etapas da cadeia produção, desde o local da produção primária até à colocação no mercado ou exportação. Assim, todos os operadores do sector alimentar terão de garantir que a totalidade das etapas, pelas quais são responsáveis, sejam realizadas de forma higiénica e em conformidade com as disposições constantes no regulamento, pelo que, terão de aplicar procedimentos baseados nos princípios HACCP (metodologia baseada em princípios e conceitos preventivos que inclui a análise dos perigos e controlo dos pontos críticos dos processos).

No que diz respeito à produção em Agricultura Biológica, existem 3 regulamentos que constituem o referencial europeu: o Regulamento (CE) n.º 834/2007 é relativo à produção biológica e à rotulagem dos produtos biológicos, o Regulamento (CE) n.º 889/2008 que estabelece normas de execução do Regulamento (CE) n.º 834/2007, no que respeita à produção biológica, à rotulagem e ao controlo.

12.3. Detalhe da análise das 5 Forças de Porter

12.3.1. Barreiras à entrada de novos concorrentes

Tabela 27 : Análise das barreiras à entrada

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força				
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Economias de escala	Altas			X		Baixas
Diferenciação do produto	Alta		X			Baixa
Necessidades de capital	Altas			X		Baixas
Custo de mudança para os clientes	Altos					X
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa	X				Alta
Políticas proteccionistas	Altas		X			Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Alta		X			Baixa
Facilidade de acesso à mão-de-obra	Alta				X	Baixa
Facilidade de acesso a matérias-primas	Alta		X			Baixa
Necessidade de experiência e conhecimento técnico	Baixa			X		Alta
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas				X	Baixas
Avaliação global				<u>X</u>		

Fonte: Autora

12.3.2. Rivalidade entre as empresas da Indústria/sector

Tabela 28: Rivalidade entre as empresas da Indústria/sector

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força				
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Número de empresas concorrentes	Baixo				X	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto			X		Baixo
Crescimento do mercado	Alto			X		Baixo
Custos fixos	Baixos			X		Altos
Custos de posse de stock	Baixos		X			Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto		X			Baixo
Custo de mudança para os clientes	Altos					X
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto		X			Baixo
Avaliação global				<u>X</u>		

Fonte: Autora

12.3.3. Ameaça de produtos substitutos

Tabela 29: Ameaça de produtos substitutos

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa					X	Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Alto				X		Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			X			Alta
Avaliação global					X		

Fonte: Autora

12.3.4. Poder dos fornecedores

Tabela 30: Poder dos fornecedores

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Nº de fornecedores da indústria	Alto		X				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo			X			Alto
Importância da indústria como cliente	Alta				X		Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto			X			Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa			X			Alta
Peso do custo dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo			X			Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo		X				Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa				X		Alta
Avaliação global				X			

Fonte: Autora

12.3.5. Poder dos clientes

Tabela 31: Poder dos clientes

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força				
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Número de clientes da indústria	Alto				X	Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo		X			Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo		X			Alto
Custo(para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto					X Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta			X		Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo			X		Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta		X			Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta		X			Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo					X Alto
Avaliação global				<u>X</u>		

Fonte: Autora

12.4. Quadros de apoio à avaliação económica e financeira

Tabela 32: Detalhe do investimento necessário no negócio

	Valor	Taxa	ANOS DEPRECIACÃO
Terreno (20 ha)	50.000,00	2,5%	40
Furo (40€/m)	2.400,00	2,5%	40
Tanque (75€/m3)	2.250,00	2,5%	40
Estação de bombagem (150€/m2)	900,00	2,5%	40
Conduta água c/abert. e fecho valas e tubo(>4,0€/m)	1.600,00	2,5%	40
Desmatação (350€/há)	7.000,00	5,0%	20
Despedrega (450€/há)	9.000,00	5,0%	20
Terraplanagem (13€/m3)	2.600,00	5,0%	20
Ripagem cruzada (780€/há)	15.600,00	5,0%	20
Correcção do solo (150€/ton) - 2 ton/há c/ aplicação (35€/ha)	6.700,00	5,0%	20
Fertilização de fundo (1.200€/há)	1.500,00	5,0%	20
Plantas, plantação, tutoragem, etc. (2.225€/há)	44.500,00	5,0%	20
Bomba de água submersível - 1.500€	1.500,00	8,3%	12
Novo investimento em Bomba de água submersível - 1.500€	1.500,00	8,3%	12
Electrobomba 4cv - 1.200€	1.200,00	8,3%	12
Novo investimento em Electrobomba	1.200,00	8,3%	12
Central de fertirrigação	3.500,00	6,7%	15
Novo investimento em central de fertirrigação	3.500,00	6,7%	15
Rede de rega secund. c/ abert. e fecho de valas- 1.500€/há	30.000,00	6,7%	15
Novo investimento em rede de rega	30.000,00	6,7%	15
Total	216.450,00		

Fonte: Autora

Tabela 33: Serviço de dívida: 2019-2038 (valores em €)

Ano	Capital Dívida Início do Período	Amortização Capital	Juros	Prestação	Capital Dívida Fim Período
2019	180.000,00	-	-	-	180.000,00
2020	180.000,00	-	-	-	180.000,00
2021	180.000,00	-	-	-	180.000,00
2022	180.000,00	-	-	-	180.000,00
2023	180.000,00	-	-	-	180.000,00
2024	180.000,00	12.000,00	18.000,00	30.000,00	168.000,00
2025	168.000,00	12.000,00	16.800,00	28.800,00	156.000,00
2026	156.000,00	12.000,00	15.600,00	27.600,00	144.000,00
2027	144.000,00	12.000,00	14.400,00	26.400,00	132.000,00
2028	132.000,00	12.000,00	13.200,00	25.200,00	120.000,00
2029	120.000,00	12.000,00	12.000,00	24.000,00	108.000,00
2030	108.000,00	12.000,00	10.800,00	22.800,00	96.000,00
2031	96.000,00	12.000,00	9.600,00	21.600,00	84.000,00
2032	84.000,00	12.000,00	8.400,00	20.400,00	72.000,00
2033	72.000,00	12.000,00	7.200,00	19.200,00	60.000,00
2034	60.000,00	12.000,00	6.000,00	18.000,00	48.000,00
2035	48.000,00	12.000,00	4.800,00	16.800,00	36.000,00
2036	36.000,00	12.000,00	3.600,00	15.600,00	24.000,00
2037	24.000,00	12.000,00	2.400,00	14.400,00	12.000,00
2038	12.000,00	12.000,00	1.200,00	13.200,00	-

Fonte: Autora

Tabela 34: Outros gastos (1/2)

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Comunicação (Publicidade e Promoção)	-	-	-	2.000	7.000	7.140	7.283	7.428	7.577	7.729	7.883
TOTAL (€)	-	-	-	2.000	7.000	7.140	7.283	7.428	7.577	7.729	7.883

Fonte: Autora

Tabela 35: Outros gastos (2/2)

Ano	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Comunicação (Publicidade e Promoção)	8.041	8.202	8.366	8.533	8.704	8.878	9.055	9.236	9.421
TOTAL (€)	8.041	8.202	8.366	8.533	8.704	8.878	9.055	9.236	9.421

Fonte: Autora

Tabela 36: Fundo de Maneio (1/2)

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1.Necessidades	-	116,67	119,00	121,38	123,81	6.912	6.975	20.858	21.052	35.325	35.658
Clientes	-	-	-	-	-	3.059	3.120	9.548	9.739	16.556	16.887
Stocks	-	116,67	119,00	121,38	123,81	3.853	3.855	11.311	11.313	18.769	18.771
2.Recursos	541,67	867,47	870,16	1.049	1.479	5.510	5.262	9.672	9.115	13.528	12.974
Fornecedores	541,67	867,47	870,16	1.049	1.479	5.510	5.262	9.672	9.115	13.528	12.974
3.FMN	541,67	750,81	751,16	927,91	-1.355	1.401	1.714	11.186	11.937	21.796	22.684
4. Var IFM	-541,67	-209,14	-0,36	-176,75	-426,95	2.756	312,44	9.473	750,36	9.860	888,03

Fonte: Autora

Tabela 37: Fundo de Maneio (2/2)

Ano	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
1.Necessidades	50.342	50.827	51.322	51.826	52.341	52.866	53.402	53.948	54.506
Clientes	24.115	24.597	25.089	25.591	26.103	26.625	27.157	27.700	28.254
Stocks	26.227	26.230	26.233	26.236	26.239	26.242	26.245	26.248	26.251
2.Recursos	17.390	16.838	16.909	16.982	17.056	17.131	17.208	17.286	17.366
Fornecedores	17.390	16.838	16.909	16.982	17.056	17.131	17.208	17.286	17.366
3.FMN	32.952	33.988	34.412	34.845	35.286	35.735	36.194	36.662	37.140
4. Var IFM	10.268	1.037	423,86	432,34	440,98	449,80	458,80	467,97	477,33

Fonte: Autora

Tabela 38: Demonstração dos Fluxos de Caixa: 2019 – 2038 (valores em €) (1/2)

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fluxos de caixa das atividades operacionais											
Recebimentos de clientes	-	-	-	-	-	70.358	71.765	219.600	223.992	380.787	388.403
Pagamentos a fornecedores	5.958	9.542	9.688	9.661	9.387	53.598	54.448	102.820	104.002	152.397	153.602
Pagamentos ao pessoal	11.263	11.755	12.108	12.471	10.418	10.730	11.052	11.384	11.725	12.077	12.439
Caixa gerada pelas operações	-17.221	-21.297	-21.796	-22.132	-19.805	6.030	6.265	105.397	108.265	216.313	222.362
Pagamentos/Recebimentos do Imposto S/ Rendimento	-	-	-	-	-	-	-	25.024	26.284	59.908	62.070
Fluxos Das Atividades Operacionais (1)	-17.221	-21.297	-21.796	-22.132	-19.805	6.030	6.265	80.372	81.981	156.405	160.292
Fluxos de caixa das atividades de investimento											
<i>Pagamentos respeitantes a:</i>											
Ativos fixos tangíveis	180.250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fluxos Das Atividades de Investimento (2)	180.250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fluxos de caixa das atividades de financiamento											
<i>Recebimentos Provenientes de:</i>											
Financiamentos obtidos	180.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Realizações de capital e outros instrumentos de C. Próprio	10.818	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Pagamentos respeitantes a:</i>											
Financiamentos obtidos	-	-	-	-	-	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Juros e gastos similares	-	-	-	-	-	18.000	16.800	15.600	14.400	13.200	12.000
Fluxos Das Atividades de Financiamento (3)	190.818	-	-	-	-	-30.000	-28.800	-27.600	-26.400	-25.200	-24.000
Variação de Caixa e Seus Equivalentes (1+2+3)	-6.653	-21.297	-21.796	-22.132	-19.805	-23.970	-22.535	52.772	55.581	131.205	136.292
Efeito das Diferenças de Câmbio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caixa e Seus Equivalentes No Início do Período	-	-6.653	-27.951	-49.747	-71.879	-91.684	-115.654	-138.189	-85.417	-29.836	101.369
Caixa e Seus Equivalentes No Fim do Período	-6.653	-27.951	-49.747	-71.879	-91.684	-115.654	-138.189	-85.417	-29.836	101.369	237.661

Fonte: Autora

Tabela 39: Demonstração dos Fluxos de Caixa: 2019 – 2038 (valores em €) (2/2)

Ano	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038
Fluxos de caixa das atividades operacionais									
Recebimentos de clientes	554.639	565.732	577.046	588.587	600.359	612.366	624.613	637.106	649.848
Pagamentos a fornecedores	202.019	203.248	203.867	204.499	205.144	205.802	206.472	207.156	207.854
Pagamentos ao pessoal	12.812	13.197	13.593	14.001	14.421	14.853	15.299	15.758	16.230
Caixa gerada pelas operações	339.807	349.287	359.586	370.087	380.794	391.711	402.842	414.192	425.763
Pagamentos/Recebimentos do Imposto S/ Rendimento	98.364	101.500	104.691	107.938	111.243	114.607	118.030	121.514	125.060
Fluxos Das Atividades Operacionais (1)	241.443	247.787	254.895	262.149	269.551	277.105	284.813	292.678	300.703
Fluxos de caixa das atividades de investimento									
<i>Pagamentos respeitantes a:</i>									
Ativos fixos tangíveis	-	2.700	-	-	33.500	-	-	-	-
<i>Recebimentos</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fluxos Das Atividades de Investimento (2)	-	-2.700	-	-	-33.500	-	-	-	-
Fluxos de caixa das atividades de financiamento									
<i>Recebimentos Provenientes de:</i>									
Financiamentos obtidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Realizações de capital e outros instrumentos de C. Próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Pagamentos respeitantes a:</i>									
Financiamentos obtidos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Juros e gastos similares	10.800	9.600	8.400	7.200	6.000	4.800	3.600	2.400	1.200
Fluxos Das Atividades de Financiamento (3)	-22.800	-21.600	-20.400	-19.200	-18.000	-16.800	-15.600	-14.400	-13.200
Variação de Caixa e Seus Equivalentes (1+2+3)	218.643	223.487	234.495	242.949	218.051	260.305	269.213	278.278	287.503
Efeito das Diferenças de Câmbio	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caixa e Seus Equivalentes No Início do Período	237.661	456.304	679.791	914.287	1.157.236	1.375.287	1.635.592	1.904.804	2.183.082
Caixa e Seus Equivalentes No Fim do Período	456.304	679.791	914.287	1.157.236	1.375.287	1.635.592	1.904.804	2.183.082	2.470.584

Fonte: Autora