

Plano de Negócio – Pullum - Lançamento Novo Produto

Hugo Alexandre Pantaleão Matias

Projecto de Mestrado em Finanças

Orientador:

Prof. Rui Ferreira, ISCTE Business School

Abril 2012

Resumo

O mercado da alimentação é um dos mercados que se mantem activo desde o início da história do comércio. É essencial para a sobrevivência do ser humano nas grandes cidades, que existam produtores e canais de distribuição que forneçam produtos alimentares. Esse mercado evoluiu e, actualmente, não só fornece produtos que garantem a sobrevivência, como também oferece uma variedade de produtos que procura agradar ao consumidor.

É neste aspecto de agradar ao consumidor que este plano de negócio se insere ao procurar uma solução que seja vantajosa para fornecedor e consumidor. O aparecimento de um novo produto visa agradar ao consumidor, de modo a que o mesmo tenha o poder de escolha. O fornecedor ficará interessado se a sua oferta resultar num retorno financeiro positivo.

O plano de negócio tem como objectivo identificar a oportunidade que existe no negócio alimentar de carne de aves, desenvolver a solução e identificar os recursos necessários para a desenvolver. Um dos principais pontos a desenvolver foi o *marketing mix*, actualmente essencial para que o lançamento do produto seja um sucesso.

Por fim, este plano de negócio não ficaria completo sem cálculos que traduzam o retorno financeiro expectável para a empresa, sendo este instrumento essencial para a tomada de decisão por parte da empresa no investimento da produção de um novo produto.

Palavras-chave: Produtos de Carne, Carne de Aves, Plano de Negócio, Novo Produto

JEL Classification: M10 – General, M21 - Business Economics

Abstract

The food market is one of the oldest markets in activity, standing from the beginning of commerce history. It is essential for the survival of the human being in the big cities that there will be producers and distribution channels to supply food to the big cities. That market has evolved and actually not only supplies food for survival but it also offers a variety of products with the goal to satisfy the consumer.

It is within this aspect, to satisfy the consumer, that this business plan is in, looking for a solution that is advantageous for both, supplier and consumer. The emergence of a new product aims to please to the consumer, in order to offer possibilities of choice. The supplier will be interested if the offer results on a positive financial return.

This business plan has as main goal to identify the opportunity that exists in the food industry and market, develop a solution and identify the resources needed to develop such solution. One of the main focuses was the *marketing mix*, nowadays essential for the product launch to be a success.

The business plan would not be complete without the calculi that give an expectation of the financial return to the company. This is essential in order to decide if the company should invest or not in the production of a new product.

Keywords: Meat Products, Poultry Meat, Business Plan, New Product.

JEL Classification: M10 – General, M21 - Business Economics

Índice	
Resumo	III
Abstract	IV
Sumário Executivo.....	XI
Revisão Literatura.....	13
Plano de Negócio	13
Recursos Chave	15
Proposta de Valor e Oportunidade.....	16
Risco e Recompensa.....	17
Plano de Contingência/Emergência.....	18
<i>Marketing Mix</i>	18
Produto.....	19
Preço	20
Promoção	20
Distribuição	21
Pessoas, Processo e Evidências Físicas.	21
Contexto Macroeconómico	22
Contexto do Negócio	24
Carne de Aves	24
Mercado Mundial de Carne de Aves	25
Produção	25
Riscos na produção.....	26
Consumo	26
Comércio Internacional.....	27
Mercado de Carne em Portugal	28
Mercado de Produtos de Carne de Aves em Portugal	29
Produção	29

Parceiros Comerciais	30
Consumo de Carne de Aves em Portugal	31
Conclusões	32
Gamas de produto agroalimentares	33
Grupo Cibum.....	33
Apresentação do Negócio	35
Pullum	35
Mercado Alvo da Pullum	36
Concorrência.....	37
Análise Macro Económica.....	38
Contextualização Económica.....	38
População.....	38
Oportunidade.....	39
Análise de Outros Mercados	40
Desafios e Adversidades	41
Aproveitamento da Oportunidade – Novo Produto	41
Motivação.....	42
Análise SWOT.....	42
Forças	42
Fraquezas	42
Oportunidade.....	42
Ameaças.....	43
Nicho de mercado (Almôndegas) noutros países.	43
Plano de Marketing	44
Produto.....	45
Preço	46
Distribuição	47

Promoção	48
Atrair Novos Clientes e a sua Retenção	49
“ <i>Target Clients</i> ”	50
Expansão além do Nicho de Mercado	50
Parcerias.....	51
Recursos Necessários	51
Equipamento e Espaço.....	51
Pessoas.....	52
Matéria-prima	52
Capital.....	52
Plano Financeiro	54
Pressupostos Gerais.....	54
Investimento Inicial.....	54
Vendas.....	55
Custos	55
Viabilidade do Projecto	56
Análises de Sensibilidade.....	56
Indicadores de Performance	57
Conclusão.....	59
Bibliografia	61
Anexos	62
Anexo I - Questionário e Resultados.....	62
Anexo II – Informação	65
Anexo III – Análise de evolução de custos e preços médios de Carne nos EUA. 66	
Anexo IV – Comércio internacional de carne de galinha na Europa e Mundo....	68
Anexo V – Principais origens e destinos das importações e exportações Portuguesas.	71

Anexo VI – Demonstrações Financeiras	74
--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Transacções Comerciais de Carne de Galinha (em Toneladas e Dólares) dos países da UE.....	27
Gráfico 2 - Evolução de Importações e Exportações de Carne de Galinha em Portugal entre 2000 e 2009.....	30
Gráfico 3 - Principais Parceiros Comerciais nas Importações Portuguesas, em Dólares.....	31
Gráfico 4 - Principais Parceiros Comerciais nas Exportações Portuguesas, em Dólares.....	31
Gráfico 5 - Evolução da taxa de juro cobrada pela banca a empresas não financeiras.	53
Gráfico 6 - Evolução do cash flow líquido e acumulado do projecto	58
Gráfico 7 - Preferência dos Consumidores no tipo de carne para comer/fazer em casa.	63
Gráfico 8 - Tipo de Pré-preparação da carne preferida pelos consumidores.	63
Gráfico 9 - Relação entre Origem da Carne e Produto de acordo com o consumidor	64
Gráfico 10 - Local de preferência para conservação da carne.	64
Gráfico 11 - Idade dos participantes no questionário.	64
Gráfico 12 - Custos de Produção de Carne de Frango nos EUA	66
Gráfico 13 – Índice de Preço Médio de Venda das Carnes nos EUA.....	66
Gráfico 14 - Preço Médio de Venda de Carne nos EUA	67
Gráfico 15 - Evolução do volume de exportações na UE. (2000-2007).....	70
Gráfico 16 - Evolução do volume de importações na UE. (2000-2007)	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Top dos 10 Produtos Agrícolas mais produzidos (em valor, Dólares) em Portugal. (<i>Tabela retirada da FAO</i>)	29
Tabela 2 - Share de ocupação de marca de carne de frango e peru por insígnia.	36
Tabela 3 - Lista de Preços de Venda de almôndegas ao público em Portugal e Brasil	47
Tabela 4 - Índicadores de rentabilidade do projecto.	56
Tabela 5 - Principais indicadores económico-financeiros do projecto.	57
Tabela 6 - Margens (%) do projecto	58
Tabela 7 - Mapa de Cash Flow com recurso a linha de crédito.	59
Tabela 8 - Exportações de Carne de Galinha (Toneladas) dos países europeus entre 2000 e 2007	68
Tabela 9 - Importações de Carne de Galinha pelos países Europeus entre 2000 e 2007	69
Tabela 10 - Maiores importadores e exportares de Carne de Galinha na Europa (2000 - 2007)	70

Índice de Figuras

Figura 1 - Principais Origens das Importações Portuguesas de Carne de Galinha em 1999.	71
Figura 2 - Principais Origens das Importações Portuguesas de Carne de Galinha em 2009.	72
Figura 3 - Principais Destinos das Exportações Portuguesas de Carne de Galinha em 1999.	72
Figura 4 - Principais Destinos das Exportações Portuguesas de Carne de Galinha em 2009.	73

Lista de Abreviaturas:

UE – União Europeia

Gr – Grama

Kg – Quilograma

EUA – Estados Unidos da América

Cap. – Capacidade

ONU – Organização das Nações Unidas

FAO – Organização das Nações Unidas para a Comida e Agricultura (Food and Agriculture Organization of the United Nations)

FAOSTAT – Departamento de Estatística da Organização das Nações Unidas para a Comida e Agricultura

INE – Instituto Nacional de Estatística

Qtd. – Quantidade

PIB – Produto Interno Bruto

Sumário Executivo

A Pullum é uma empresa que actua no mercado português de produtos derivados de carne de aves. É detida na totalidade pelo Grupo Cibum, que tem como foco todo o processo produtivo de carne de aves.

Por um lado a empresa possui o incentivo de aumentar os seus rendimentos e de alargar o seu portfólio de produtos oferecidos resultou no interesse do lançamento de novos produtos ou de derivados de produtos existentes no mercado.

Por outro lado os consumidores apresentam uma necessidade de consumo de novos produtos, que quebrem a rotina e facilitem a sua vida.

Os Canais de Distribuição são também parte interessada no aparecimento de novos produtos de modo a aumentarem as suas receitas e a variedade oferecida pelos retalhistas.

A ideia de lançar o produto “almôndegas de carne de aves” surge após estudar o comportamento dos consumidores e as suas opções actualmente no mercado. É um produto muito semelhante a “almôndegas de bovino”, que os consumidores já estão fidelizados a comprar e consumir. Deste modo o novo produto terá uma introdução no mercado mais fácil, visto que o consumidor terá um conhecimento prévio das características gerais do produto.

Este produto é também interessante para os canais de distribuição visto que não gera custos adicionais e é um produto que pode ser vendido conjuntamente com a restante oferta já existente.

Foram também analisados mercados de maior dimensão, de modo a avaliar se o facto de criar um nicho de mercado já tinha tido sucesso. Tanto no mercado Brasileiro como no Norte-americano, não só existe o mercado de “almôndegas de carne de aves”, como também existe concorrência, prova que este nicho de mercado possui potencial de crescimento e futuro.

Reunindo o interesse dos consumidores, dos canais de distribuição, bem como da Pullum para o lançamento do novo produto. De acordo com as previsões efectuadas no

plano de negócio, o lançamento do novo produto oferece uma oportunidade para a empresa conseguir criar valor a todos os intervenientes.

De modo a que o projecto se realize, e que seja alcançado o sucesso, foi delineado um plano de marketing com as acções e decisões a realizar quando a entrada do novo produto no mercado se realizar.

Revisão Literatura

Plano de Negócio

São várias as perspectivas que existem sobre o que é um plano de negócio, sendo também várias as opiniões sobre como alcançar um plano de negócio perfeito.

Segundo Sahlman (1997) um plano de negócio tem uma menor importância como método para prever o sucesso do negócio. O plano de negócio deve ser um documento com um conteúdo simples, com alguma informação detalhada e as linhas gerais do projecto. Um plano de negócio que seja muito detalhado, com um projecto muito elaborado e longo não é uma garantia de que o negócio não vá falhar, pode apenas significar que se despendeu tempo na sua elaboração.

A Deloitte (2004) define um plano de negócio como um documento com uma finalidade comercial, com o objectivo de vender a ideia, de modo a conseguir financiamento para o projecto, seja o financiamento externo ou interno (junto dos directores da própria empresa). No entanto, o plano de negócio não se deve resumir ao seu papel comercial, deve também ter uma vertente interna, de modo a servir como ferramenta de gestão no futuro.

Um dos pontos comuns entre as várias vertentes para um bom Plano de Negócio é a paixão do empreendedor. Este é um dos ingredientes principais para o sucesso de um negócio, para alguns o principal, existindo sempre um acordo de que a paixão tem de estar presente. A falta de paixão é tida como razão para que muitos dos negócios com previsões detalhadas falhem.

Um negócio que esteja previsto ao pormenor em papel pode facilmente sofrer desvios relativamente ao planeado, ao invés do que acontece com um plano em que estejam apenas as linhas gerais. No caso de existir um desvio ao planeado, o empreendedor deve então reformular a sua “receita” para o sucesso, sendo nesta altura que a paixão do mesmo poderá fazer a diferença. O empreendedor com vontade de ter um projecto com sucesso não irá desistir até contornar qualquer problema que encontre, o empreendedor sem paixão pode entender o desvio como um sinal de insucesso, e de desistência.

Existe também um termo finlandês para esta força de vontade, determinação e perservança. Este termo é uma alternativa à paixão, devido à cultura ser diferente nos países Escandinavos. *Sisu* é um termo que mostra a força de vontade para que o sucesso seja atingido, no entanto de uma forma mais racional do que a paixão.

No entanto não basta apenas a paixão para que o plano de negócio seja só mais um entre muitos. É importante que o empreendedor apaixonado seja também um empreendedor informado e conhecedor dos desafios a enfrentar. Não é essencial que conheça os números exactos do mercado que vai tentar conquistar, no entanto deve saber a forma de o conquistar. Um dos exemplos recentes é o *Ipad* da Apple, em que não existia mercado bem definido, no entanto o número de vendas foi um sucesso.

Apesar da pouca importância que é dada aos aspectos que envolvem números, Sahlman não descarta a importância de alcançar o *break even point* do projecto e de conseguir alcançar um cash flow positivo. Esta componente numérica deve constar no fim do plano de negócio, após a apresentação dos outros factores.

Numa componente mais prática, temos o “plano de negócio Canvas”, criado por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, com a colaboração de outros especialistas. Este método incide menos nos factores teóricos e focando-se na simplicidade e objectividade.

Segundo o modelo de Canvas, um plano de negócio simples pode ser feito através dum quadro onde estejam os seguintes pontos principais:

- Parceiros Chave
- Actividades Chave
- Recursos Chave
- Proposta de Valor
- Relação com o cliente
- Canais de Distribuição
- Segmentos de Clientes

- Estrutura de Custos
- Fluxos de Receita

No modelo Canvas percebemos também que o foco de um bom plano de negócios deve ser os conhecimentos e relações com terceiros, relegando os dados de previsão financeiros.

Um aspecto comum a todos os Planos de Negócio é que o documento deve conter linhas gerais sobre as parcerias e os recursos necessários, e deve ter sempre as previsões financeiras em segundo plano sem descuidar a viabilidade financeira.

Recursos Chave

Um dos recursos chave mais importantes nos vários planos de negócio é o humano. São as pessoas envolvidas no projecto que podem definir se o projeto tem sucesso ou não.

As pessoas intervenientes no projecto são provavelmente um dos factores menos quantificáveis mas um dos mais fundamentais. Apesar de não conseguirmos quantificar o valor acrescentado de cada pessoa no projecto, é essencial garantir uma equipa de sucesso e de confiança.

Segundo Tim Berry (2011) um bom plano de negócios deve conter o máximo de informação útil sobre as pessoas que vão fazer parte do projecto e a sua organização. Esta informação deve estar estruturada, começando por uma visão alargada da equipa e da sua organização e posteriormente uma análise a cada membro da equipa e à sua função.

De acordo com a Deloitte (2004) muitos dos investidores procuram investir em pessoas (equipas), não em projetos. Estes são os investidores que procuram o empreendedor com paixão, ao invés do plano de negócio com números.

Os restantes recursos necessários também usados nos projectos são relevantes, mas as várias opiniões concordam que as pessoas prevalecem sempre, visto serem elas a possuir o poder de influenciar como todos os outros recursos são utilizados e alocados.

Proposta de Valor e Oportunidade

Após a equipa ser definida, deve ser apresentada a proposta de valor em que a equipa vai trabalhar.

Segundo Sahlman (1997) um bom plano de negócio deve focar-se em duas questões:

- Se o mercado para o produto em causa é grande ou está em rápido crescimento ou ambos.
- Se a indústria está ou pode vir a estar estruturalmente atractiva.

A oportunidade deve sempre considerar a procura do produto. Este é um dos pontos-chave que pode definir o sucesso do projecto. O facto de existirem consumidores dispostos a comprar o produto e a pagar por ele um valor que garanta a existência lucro para o fornecedor. Outros dos pontos importantes para a proposta de valor são:

- Quando será necessário recorrer a despesas com recursos para a produção.
- Qual o prazo médio estimado para pagamentos.
- Qual o tempo de espera estimado para conseguir os primeiros clientes.
- Qual o prazo médio estimado para recebimentos.
- Quanto capital é necessário investir para cada euro de vendas.

Estes cinco pontos ajudam os investidores a perceberem os recursos necessários, quando serão necessários e qual o momento em que o projeto deve assumir a sua autonomia e oferecer dividendos aos seus investidores.

O plano de negócio deve ter a identificação e a avaliação da oportunidade.

A oportunidade nem sempre é facilmente identificável, e pode ser muito específica para cada mercado, ou mesmo conforme o empreendedor. Sabendo que a paixão é uma das exigências no empreendedor para um bom negócio, então a oportunidade que cada um identifica poderá estar relacionada com a sua paixão.

Após a identificação da oportunidade deve ser feita a avaliação se é rentável investir na ideia, determinar se os futuros rendimentos (financeiros e/ou emocionais, entre outros) são superiores aos custos previstos do projecto. É na fase de avaliação que devem ser conhecidas as diversas condicionantes do projecto. Entre as várias condicionantes estão:

- Dimensão do Mercado
- Poder de Compra do Mercado
- Concorrência directa e indirecta
- Perspectivas futuras para o produto
- Possibilidade de Sinergias

Muitas vezes os empreendedores e investidores procuram o lucro fácil e rápido, não fazendo uma análise completa de todos os factores que podem influenciar a viabilidade do projecto, perdendo a oportunidade de rentabilizar o seu capital em projectos alternativos, mais complicados, mas em que a sua rentabilidade é superior.

Um dos exemplos para a oportunidade é o medicamento, algo a que os consumidores atribuem importância, sendo o produto oferecido uma solução.

Risco e Recompensa

O Risco/Recompensa é um rácio não quantificável, que pode ser usado de modo a perceber se compensa investir no plano de negócio que está a ser apresentado. Este é um dos aspectos que o investidor irá ter em conta. Se a recompensa futura se mostrar suficiente para cobrir os riscos, ou se deve evitar investir no negócio apresentado.

Neste ponto a equipa pode exercer uma influência decisiva, uma equipa aversa ao risco irá garantir ao investidor que o seu projecto terá menos probabilidades de falhar, no entanto a sua recompensa será menor. De modo a conseguir uma maior recompensa, o investidor deve reunir uma equipa com um perfil psicológico que seja motivada pela recompensa e menos preocupada com o risco.

Um bom plano de negócio deve considerar o risco da possibilidade de acontecimentos no futuro, poderem ser prejudiciais ao sucesso do projecto. De modo a prevenir os riscos e a garantir mínimos na recompensa, devem existir situações salvaguardadas como o caso do aparecimento de concorrência, a subida do preços das matérias primas, etc...

Plano de Contingência/Emergência

Um bom plano de negócios deve ter salvaguardado as várias possibilidades de uma das premissas falhar. Este plano permite que esteja previsto o sucesso mesmo que existam vários factores a limitar o sucesso do projecto, sendo um guia no caso do aparecimento de um obstáculo.

De acordo com Sahlman (1997) qualquer investidor sabe que as projecções financeiras são um acto de imaginação, os números projectados para o futuro não passam de mera especulação, não sendo razoável perder muito tempo com a informação numérica.

Mesmo com um sistema complexo e tendo por base bastante informação, não é possível fazer uma especulação de gestão de receita razoável e devemos sempre ter preparado um plano de contingência para a eventualidade de existirem falhas no *InFlow* esperado, assim como aumentos de *OutFlow*.

Marketing Mix

O *marketing mix* é usado num plano de negócio para a definição dos métodos que irão ser utilizados no projecto, para que o produto ou serviço tenha sucesso no mercado.

O termo *marketing mix* remonta a 1953, no entanto já antes tinham sido feitas referências a termos semelhantes. O termo aparece devido à “mistura de ingredientes” que um profissional de marketing tinha de ter.

Segundo o “inventor” do *marketing mix*, Neil H. Borden (1984), a função do “Executivo de Marketing” é “...um misturador de ingredientes, alguém que está constantemente comprometido de uma maneira criativa e que esteja na moda, a misturar os procedimentos e políticas nos seus esforços para conseguir uma empresa com lucros.”

De acordo com o Neil H. Borden (1984), os vários elementos do *marketing mix* da Indústria são os seguintes:

- Planeamento de Produto
- Preço
- Marca
- Canais de Distribuição
- Vendas (Pessoal)
- Publicidade
- Promoção
- Pacote/ Embalagens
- Exposição
- Serviço (s)
- Tratamento Físico
- Análise e Pesquisa de Factos

Actualmente o *marketing mix* concentra-se em quatro pontos, considerados essenciais, existindo também três outros pontos que começam a ser cada vez mais relevantes.

Produto

O produto é o objecto ou serviço que vai ser comercializado, de modo a satisfazer as necessidades ou preferências dos clientes.

O produto deve responder a questões como:

- Quais as vantagens do meu produto?
- Consigo descrever de forma simples o produto?

- Consigo explicar facilmente qual o objectivo de uso do produto?
- Qual o ciclo médio de vida do produto?
- Existe a possibilidade do aparecimento de concorrência?

Preço

Segundo Neil H. Burden (1984), o preço deve ser definido tendo em conta as políticas e procedimentos relativos ao:

- Nível de preço,
- Preço específico
- Política de preços (fixo ou dinâmico, podendo variar conforme os custos, a época, preço de leilão, entre outros...)
- Margens a Adoptar (Para a empresa e para o retalhista)

A concorrência deve ser também uma componente a ter em conta, visto que no caso do mercado ser competitivo o consumidor terá à sua disposição diversidade de preços para produtos semelhantes.

Promoção

A promoção representa todos os métodos de comunicação que a empresa pode utilizar, para informar os possíveis clientes sobre o produto. Entre os vários métodos estão:

- Panfletos Porta-a-Porta
- Anúncios Online
- Patrocínios
- Anúncios
- Feiras e Eventos

Distribuição

Segundo Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010), os canais de distribuição são cruciais para o cliente encontrar o produto, e dividem-se em cinco tipos de canais de distribuição diferentes, entre eles:

- Força de vendas própria
- Vendas online
- Lojas próprias
- Lojas parceiro
- Acordo com empresa vendedora

Cada tipo de canal de distribuição tem as suas especificidades e margens, sendo que um canal de venda próprio consegue margens superiores a um canal de distribuição recorrendo a terceiros, no entanto, ao optar por terceiros a empresa beneficia dos pontos fortes do parceiro.

A relação com o cliente é também diferenciada conforme o canal de distribuição. Segundo Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010), existem várias categorias nas relações com os clientes, entre elas encontram-se, assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, criação de comunidades, serviços automatizados, entre outros.

Pessoas, Processo e Evidências Físicas.

Actualmente, na área de marketing existe uma corrente que acredita que o *marketing mix* não deve ser constituído apenas por quatro “P”s, mas sim por sete “P”s. Estes novos três “P”s, são:

- Pessoas
- Processos
- Evidências Físicas (*Physical Evidences*)

Esta nova tendência tem como objectivo adaptar-se ao actual panorama internacional. Com o passar dos anos e a evolução cultural, o consumidor é um elemento mais activo, como tal o *marketing mix* deverá ter em conta aspectos relacionados com os consumidores de forma directa.

Os processos existentes são um método importante de fomento da confiança com os clientes e posteriormente manter os níveis de vendas, de forma a manter a ligação entre a empresa e os clientes.

As evidências físicas têm uma maior relevância no caso de o produto ser um serviço, não sendo um item físico. Nesse caso o facto de existir, por exemplo, folhetos ou um bem de natureza corpórea gera um acréscimo de confiança junto do consumidor.

Contexto Macroeconómico

Segundo Neil H. Borden (1984), as várias forças externas que podem influenciar o sucesso do produto são os seguintes comportamentos:

- do Consumidor
- dos Mercados
- e Posição da Concorrência
- do Governo

Estes comportamentos não podem ser directamente influenciados pela empresa, e dificilmente serão influenciáveis indirectamente pela empresa e/ou pelas pessoas que constituem a equipa do projecto.

O comportamento do consumidor pode alterar devido a diversos factores, sejam através dos media ou o aparecimento de uma nova tendência de consumo. No caso recente do alarmismo da denominada “gripe das aves”, os consumidores, alertados sobre a possibilidade de existir uma doença hospedada nas aves, evitaram consumir a sua carne de modo a prevenir eventuais problemas de saúde. Esta situação provocou uma queda abrupta no consumo de produtos que derivassem de carne de aves e não pode ser prevista.

A concorrência é um dos factores que pode influenciar directamente o sucesso do produto, no entanto pode ser complicado prever quais as acções das empresas concorrentes. As empresas tendem a esconder as suas acções futuras, de modo a garantir o sucesso, sendo possível a tomada de medidas mais ou menos agressivas. No caso da concorrência agir com acções tendencialmente agressivas, o tempo de resposta é essencial que seja curto.

O comportamento do Governo é um dos mais previsíveis e que afecta todo o mercado do mesmo modo, em países democratas e com leis para o comércio, não existe tendência de o Governo favorecer determinadas empresas, no entanto pode influenciar as tendências de consumo, através da alteração de variáveis como a taxa de IVA aplicada, a imposição de avisos em pacotes de produtos prejudiciais à saúde, regras no fabrico dos produtos, entre outros.

Existem também factores que não são controlados pelo mercado e que a qualquer momento podem alterar o panorama do mesmo. Alterações climáticas ou avanços tecnológicos podem facilmente tornar a oportunidade de um negócio rentável num negócio falido e sem perspectivas futuras. No entanto estas alterações também geram novas oportunidades que podem ser igualmente aproveitadas. Os avanços tecnológicos actuais permitem a muitos empreendedores ter sucesso com negócios online e alargar os seu sucesso com o incremento de avanços tecnológico.

Contexto do Negócio

Carne de Aves

No início da comercialização da carne, o método usado para conservar as características da mesma, de forma a evitar o apodrecimento, através da aplicação de sal em grandes quantidades directamente na carne. Nas habitações a carne era armazenada em salgueiros, sendo utilizado apenas sal para conservar a carne até ao seu consumo.

A era da industrialização, e no seguimento dos avanços tecnológicos, a possibilidade de refrigeração em arcas possibilitou que a carne fosse comercializada e armazenada em arcas frigoríficas ou semelhantes. Este avanço tecnológico e, posteriormente, cultural permitiu que a carne tenha conservado melhor as suas características, não apodrecendo com tanta celeridade e permitindo o não desenvolvimento de micro-organismos que podem ser prejudiciais à saúde do consumidor. Culturalmente a carne já não é consumida com um sabor tão influenciado pelo sal, permitindo a existência de vários sabores no consumo da mesma e um maior leque de consumidores com gostos diversificados.

Actualmente a carne de aves não só é vendida como tradicionalmente, mas também pré-preparada e de variadas formas. A evolução tecnológica permitiu também que exista a possibilidade de venda de produtos em conserva, não sendo necessário um local específico para a preservação do produto. Um dos produtos de carne que normalmente não é comercializado com recurso a arcas frigoríficas é o caso de salsichas.

Actualmente na UE, além do consumidor ser protegido, também os direitos dos animais são protegidos. Segundo Nevile G. Gregory, Temple Grandin (2007), a UE tem defendido os direitos dos animais desde os anos noventa, sendo esta tendência, justificado pelas iniciativas levantadas a cabo pelos movimentos da defesa dos animais e pelo aparecimento de várias doenças, possivelmente relacionadas com o processo da criação dos animais para abate. Ficou definido que os agricultores tinham deveres para com os animais, tais como o dever de alimentar e dar água uma vez por dia, o direito a não ser chicoteado e o agricultor não pode bater no animal sem justificação.

Segundo Erik Marcus (2005), alguns dos movimentos para protecção dos animais levaram a que, nos dias de hoje, sejam os consumidores da UE a suportar custos sociais para sustentar o bem-estar dos animais. Estas regras traduzem-se em custos adicionais na produção de carne e a consequentes aumentos de preço para os consumidores. Os compradores adquirem a carne e que possuem sensibilidade, no que concerne ao preço, são influenciados nas suas escolhas pelas medidas de protecção dos animais.

Estes custos adicionais são também usados pelas empresas como forma de promover que a qualidade da sua carne é superior, ou seja, os custos com o bem estar animal são “aproveitados” como custos de promoção, garantia de qualidade e de posicionamento da marca.

Mercado Mundial de Carne de Aves

Produção

Segundo o FAOSTAT, nos últimos anos os maiores produtores de carne de galinha no mundo têm sido os Estados Unidos, China e Brasil. Estes três produtores contribuem com cerca de 46% da produção mundial. A UE é responsável por cerca de 11% da produção mundial, situando-se no 4º lugar como produtor mundial.

Segundo Richard Henry e Graeme Rothwell (1995), o custo de produção nos Estados Unidos diminuiu entre 1955 e 1994 de 5,2\$/Kg para 1,5\$/Kg. Este facto é justificado pelo autor essencialmente pela redução do custo da alimentação dos animais. Esta diminuição permite que o país seja um dos maiores exportadores desta carne, conseguindo praticar preços inferiores a outros concorrentes mundiais, sendo esta eficiência na produção alcançada através de economias de escala que os produtores conseguem por operar num dos maiores mercados comuns do mundo. A carne de aves, quando comparada com a carne de bovino e suíno, foi a que registou uma maior quebra no preço de venda.

A produção de carne de aves na Europa regista uma taxa de crescimento de 3% nos últimos anos. A UE, mercado comum em que Portugal está inserido, registou uma taxa de crescimento inferior, de 1% nesse mesmo período. Portugal enfrenta uma situação económica difícil, e a produção tem sofrido oscilações, mantendo uma produção média anual de aproximadamente, 200 mil toneladas de carne (2,25% da produção total da UE). A Espanha, principal parceiro comercial Português, representa 12% da produção

na UE, sendo um dos maiores produtores de toda a Europa. A nível europeu a produção espanhola é, apenas, ultrapassada pelas produções do Reino Unido e Rússia.

O Governo da Rússia tem actualmente um plano económico que pretende alcançar um nível de auto-suficiência de 85% em 2015 no mercado de carne de aves. Sendo um dos principais mercados importadores mundiais, esta situação irá provocar alterações nas exportações de outros países, tenderão a diminuir ou serão escolhidos como destinos novos mercados.

Riscos na produção

Segundo Nevile G. Gregory, Temple Grandin (2007), existem riscos para os terrenos onde existe produção de carne e reprodução de animais, sendo que estes riscos envolvem a contaminação de água, erosão do solo, emissão de pó, odores desagradáveis, barulho e possível destruição do ecossistema. De modo a evitar estes riscos, os governos de países desenvolvidos e a UE têm regras para a produção, obrigando os produtores a suportar custos adicionais.

Consumo

Não foi possível determinar com exactidão os consumos de cada país de carne de aves. No entanto, através dos dados da FAO conseguimos observar a tendência para o consumo de carne de aves domésticas, ao invés do consumo de carne de frango.

A tendência registada na população portuguesa foi uma diminuição no consumo de carne de aves domésticas entre 2000 e 2007. No sentido inverso, a tendência europeia foi de um aumento de níveis de consumo, sendo os principais impulsionadores a Ucrânia, Rússia e outros países do Leste Europeu.

No resto do mundo é esperado que o consumo de carne de aves domésticas aumente. O principal motivo para este crescimento é o aumento da população.

Existem estudos e notícias que revelam uma tendência de mudança nos hábitos de consumo da classe média mundial, diminuindo o consumo de porco e carne de vaca e aumento do consumo de carne de frango. As classes sociais com rendimentos mais baixos diminuiram o consumo de proteínas, preferindo consumir produtos com mais hidratos de carbono (presente nos produtos de trigo, como o pão). A expectativa para o consumo de carne de frango na UE é que aumente até 2020. As principais razões são o

seu baixo preço e conveniência, quando comparado com outras carnes. A média de consumo esperada é de 24,5kg por habitante, de acordo com a FAO.

Comércio Internacional

A Rússia é um *player* importante tanto na produção como no consumo, devido à dimensão do seu mercado e o crescimento constante do consumo interno. No entanto as políticas destes país foram tomadas tendo como objectivo a auto-suficiência, e consequentemente um menor protagonismo como parceiro comercial no mercado de carne de aves.

Os maiores *players* a nível Europeu são a Alemanha, Holanda, França, Bélgica e a Rússia. O maior importador é a Rússia, sendo um mercado de difícil acesso para os produtos portugueses não só pela distância, mas também pela forte concorrência, principalmente dos países da Europa Central e de Leste.

A UE mantém um nível de auto-suficiência de cerca de 100% com 720.00 toneladas de importações e exportações, entre a UE a 27 e o resto do mundo.

Em 2007, Portugal registou exportações de quase 6.000 toneladas, representando uma fatia de 0,25% do valor das exportações do conjunto da União Europeia. As importações registadas foram de cerca de 17.000 toneladas, 1% do valor total das importações da UE.

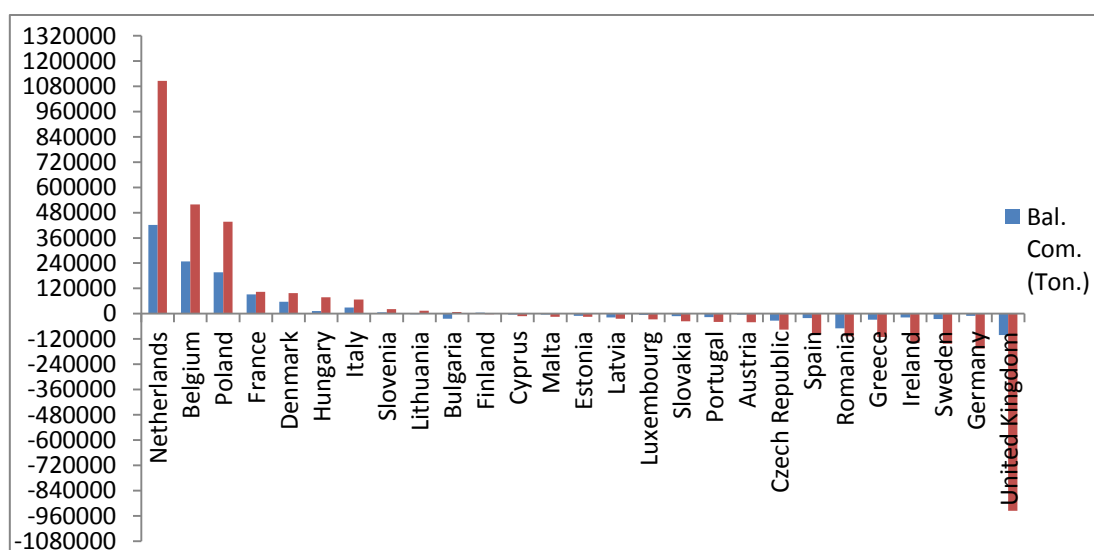


Gráfico 1 - Transacções Comerciais de Carne de Galinha (em Toneladas e Dólares) dos países da UE.

De acordo com a FAO, em 2009, o Reino Unido foi o maior importador mundial em valor, no entanto foi o 9º importador se compararmos em termos de quantidades. A Holanda foi o 3º maior exportador mundial atrás do Brasil e Estados Unidos, pertencendo este dois países ao Top3 de produtores mundiais.

Segundo Richard Henry e Graeme Rothwell (1995), nos anos noventa a Holanda era um dos países com o custo mais elevado de produção de carne de aves. Este custo é justificado pelo clima pouco favorável e elevados custos de mão-de-obra. No entanto, a Holanda foi também um dos produtores com maior eficiência, provavelmente o mais eficiente, no aproveitamento da sua produção, sendo possível exportar carne a preços competitivos.

Mercado de Carne em Portugal

Segundo o INE, o consumo de carne em Portugal foi de 113,3 Kg por habitante em 2010, mantendo-se o mesmo nível de consumo registado em 2009. Segundo um estudo de 2003, “Actualidades do INE”, nesse ano o consumo de carne foi considerado excessivo segundo a balança dos alimentos, sendo este consumo excessivo justificado pela alteração de hábitos, e pelo estilo de vida da maioria da população.

O consumo de carne atingido em 2010, repartiu-se maioritariamente por carne de Suínos (41%), carne de animais de capoeira (31%) e carne de bovino (18%), ficando estes três segmentos com 90% da quota de mercado do consumo de carne.

De 2003 até 2010, o consumo de carne (Kg/Habitante), em Portugal, aumentou 10%. Este aumento foi impulsionado pelo crescimento de 24% do consumo de carne de animais de capoeira, seguido do crescimento de 15% da carne de bovino e 6% da carne de suíno.

Segundo a Fundação Francisco Manuel dos Santos, o consumo de carne em super e hipermercados tem registado uma variação positiva, no entanto, essa variação é cada vez mais esbatida. Este diferencial positivo é composto maioritariamente pelo aumento no consumo de carne de suíno e aves. O mercado de carne de bovino tem registado diminuição no consumo.

Um dos pontos positivos no consumo de carne de aves é que o nível de crescimento mínimo foi de 9% em 2010. Apesar das adversidades actuais, não se espera uma queda no consumo de carne de aves em particular.

Mercado de Produtos de Carne de Aves em Portugal

Produção

Segundo a FAO, a produção de carne de galinha é o 4º produto agrícola com maior volume quantificável, em dólares, em Portugal. Em 3º lugar está a carne de porco, produto semelhante à carne de aves.

Top Ten commodities Production value 2009		
	Commodity	Value [1000 Int\$]
1	Cow milk, whole, fresh	605061
2	Tomatoes	497692
3	Indigenous Pigmeat	469483
4	Indigenous Chicken Meat	410288
5	Olives	290335
6	Indigenous Cattle Meat	288610
7	Grapes	278835
8	Vegetables fresh nes	119660
9	Apples	118449
10	Hen eggs, in shell	106576

Tabela 1 - Top dos 10 Produtos Agrícolas mais produzidos (em valor, Dólares) em Portugal. *(Tabela retirada da FAO)*

O valor da produção de carne de galinha representa cerca de 0,2% do PIB, um valor considerável, tendo em conta que o peso da agricultura no PIB português é de apenas 1,5%

Os dados disponíveis na Base de Dados da ONU, identificam Portugal como um dos países com um consumo de carne de aves *per capita* acima da média, no entanto devido à sua pequena dimensão e localização Portugal tem um peso diminuto nas transacções comerciais de carne de aves a nível europeu e mundial.

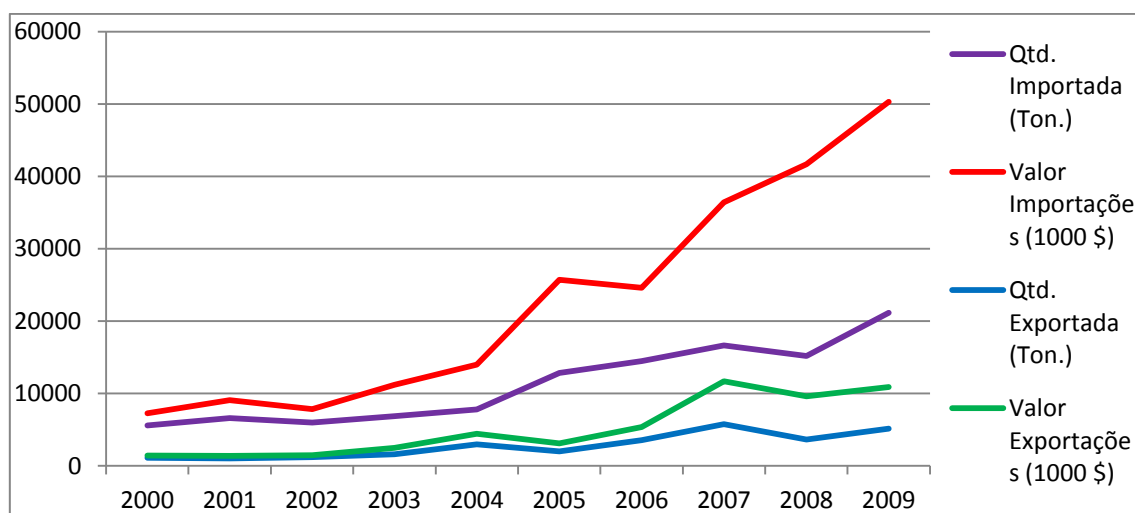


Gráfico 2 - Evolução de Importações e Exportações de Carne de Galinha em Portugal entre 2000 e 2009

Apesar das desvantagens, estas podem ser usadas como mais-valias para as empresas portuguesas na comercialização dos produtos, a operar em Portugal. A localização do país torna o transporte do produto dispendioso e não garante os produtos nas melhores condições. Em 2009 os principais mercados a que Portugal importou carne de galinha foram Espanha, seguida de França com um volume três vezes inferior e seguem-se os mercados de Brasil, Holanda, e Alemanha. A dimensão do mercado Português não é atractiva para investimentos por parte de empresas estrangeiras.

Parceiros Comerciais

Em 2009 os principais parceiros comerciais portugueses foram os seguintes:

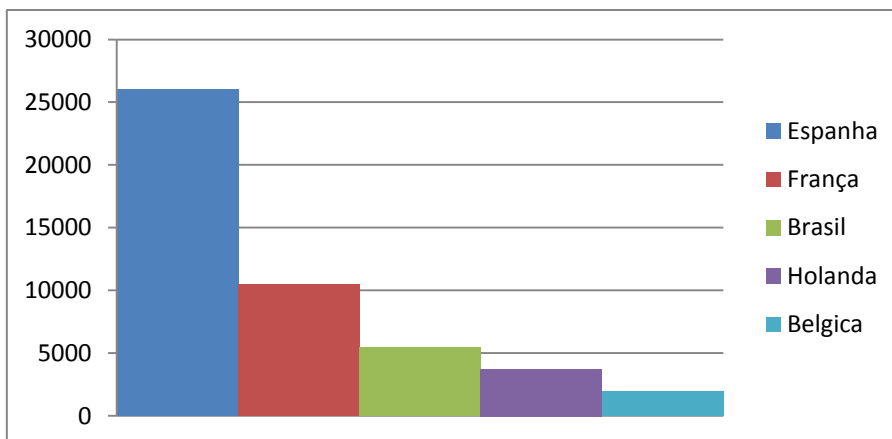


Gráfico 3 - Principais Parceiros Comerciais nas Importações Portuguesas, em Dólares.

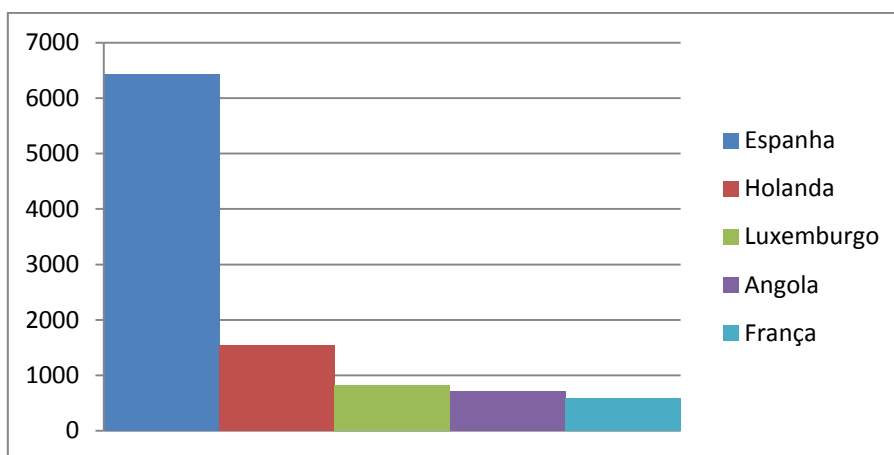


Gráfico 4 - Principais Parceiros Comerciais nas Exportações Portuguesas, em Dólares.

Consumo de Carne de Aves em Portugal

É esperado que a população residente em Portugal não sofra oscilações, prevendo-se um número inferior aos 11 milhões de habitantes, nos próximos anos.

Tal como em Espanha, a média em Portugal de Carne de Galinha consumida em Kg é de cerca de 25,3 Kg por habitante, superior à média Europeia.

Um dos factores possíveis de provocar uma contracção no consumo de carne em Portugal é a actual crise económica que está a gerar retracções no consumo dos portugueses, demonstrando escolhas mais ponderadas.

No entanto, existe a expectativa de que o crescimento do mercado da carne de aves em Portugal. São vários os factores que contribuem para um espírito de confiança e de que poderá ser rentável apostar em produtos de carne de aves.

Entre eles:

- Os consumidores têm mostrado uma preferência crescente por carne considerada mais saudável, sendo a opinião generalizada que a carne “branca”, de aves, é mais benéfica para a saúde que a carne “vermelha”, de vaca. Apesar de esta tendência não ser significativa, é um factor a ter em conta, e é uma das razões para o mercado de carne de aves manter um crescimento estável.
- Existe uma ideia vulgar nos consumidores de que a carne de frango é uma das mais baratas do mercado. Os consumidores que preferem produtos pelo preço, descuidando a qualidade e o tipo de carne, irão tendencialmente comprar carne de frango ao invés de carnes como a de vaca, porco ou peru. Esta ideia generalizada pode ser benéfica para que o mercado de carne de frango possa crescer.
- A população Portuguesa tem uma base histórica para o consumo de carne de frango e o típico consumidor português é consumidor regular de carne de frango. Este segmento de clientes é uma forma de garantir consumidores no mercado.
- A carne de aves tem registado variações positivas nas vendas em super e hipermercados, sendo a taxa média de crescimento cerca de 10% por ano.

Conclusões

Podemos perceber que o pequeno mercado português, apesar de ter um consumo *per capita* superior à média, não consegue beneficiar de economias de escala no mercado interno e a exportação para mercados próximos é de difícil integração.

O Mercado Português parece ser um mercado de procura rígida, em que apesar das variações na economia, o consumo de carne de aves se mantém estável e com possibilidade de crescimento no futuro.

A Espanha é o principal parceiro português para as trocas comerciais.

Gamas de produto agroalimentares

De modo a aumentar os conhecimentos sobre o mercado de produtos alimentares, devemos conhecer as gamas disponíveis.

Os produtos considerados de 1ª gama são os alimentos naturais tais como os conhecemos. Hortofrutícolas, carne, peixe, etc. Estes não têm qualquer tipo de processamento. São produtos frescos, prontos a consumir ou a ser confeccionados.

A 2ª gama é composta pelos produtos congelados, tendo estes a vantagem de ter um período longo de conservação, mantendo as suas características originais.

Na 3ª gama temos os produtos enlatados. São produtos já cozinhados e esterilizados na própria embalagem, prontos a consumir e podem ser conservados à temperatura ambiente por períodos de tempo muito longos (superiores a um ano)

A 4ª gama provém dos produtos da 1ª gama. São produtos que são escolhidos, lavados/desinfetados, cortados e acondicionados em atmosfera modificada (MAP – *Modified Atmosphere Packaging*), sendo possível, deste modo, aumentar o tempo de prateleira dos produtos frescos ou com um processamento mínimo.

A 5ª gama diz respeito aos alimentos pré-cozinhados, que são submetidos a calor através da cozedura, pasteurização ou esterilização, e que adicionados vários ingredientes, constituem um prato pronto a ser servido.

Grupo Cibum

O grupo Cibum é composto por várias empresas, que aglutinam todo o processo produtivo na produção de carne de aves e a sua preparação, para venda ao consumidor nos canais de distribuição modernos, tais como os hipermercados.

As várias empresas estão separadas pelas fases do processo, desse modo cada empresa tem o seu foco e funcionam de modo independente.

Entre as empresas e fases estão:

1ª Fase - Agricultura – Produção de milho.

Estas empresas pertencem ao sector agrícola e têm como foco a produção de milho. Em 2010 a produção de milho em Portugal não foi suficiente de modo a satisfazer a procura dos consumidores nacionais, sendo necessário a importação de milho por parte de outras empresas.

2ª Fase – Produção de pintos e ovos para consumo.

Nesta fase é consumido o produto da 1ª fase, na alimentação dos animais.

As empresas criadoras de galinhas ou outras aves, devem ter aviários para que as galinhas ponham ovos, que podem ter dois fins, consumo ou nascimento de pinto.

3ª Fase – Produção de rações.

A 3ª fase tem como foco a produção de rações nas fábricas. A produção nacional de rações representa cerca de 20 % do consumo, sendo número devido ao reduzido nível de produção nacional e às melhores condições de compra que são oferecidas nos mercados externos.

4ª Fase – Produção de frangos.

Esta fase é o seguimento do processo de produção das fases anteriores. As empresas em causa têm como foco a produção de frangos, que provem dos pintos dos aviários da 2ª fase e são alimentados pelos produtos produzidos nas 1ª e 3ª fases.

Os aviários podem ser próprios da empresa ou integrados. No caso de serem aviários integrados, factores como espaço, mão-de-obra e electricidade fica a cargo de terceiros, que são os donos de aviários. A vantagem de optar por empresas terceiras é o acesso facilitado a matéria-prima e facilidade na escoação de produtos.

5ª Fase – Produção de derivados de aves.

Na 5ª fase o foco é a transformação de aves em produtos derivados de carne de aves, preparada para venda. As empresas podem vender directamente para o mercado (em avulso), churrasqueiras (frangos) ou para a 6ª fase, onde se situa a Pullum.

6ª Fase – Produção do produto final

É na fase em questão que o produto final é preparado, pelo que a empresa recebe a carne em bruto, vinda da 5ª fase, e processa a carne de modo a ir de encontro às necessidades dos clientes. O foco da empresa da 6ª fase é transformar o produto para que o mesmo possa ser vendido nos canais de distribuição modernos.

Apresentação do Negócio

Pullum

A Pullum pertence ao grupo Cibum que detém várias empresas, cada uma com área de negócio complementar. As empresas do grupo Cibum completam um circuito de produção de carne de aves, situando-se a Pullum na última fase produtiva apresentada.

Os vários produtos de carne de aves para venda oferecidos pela Pullum são:

- Salsichas
- Panados
- Bifes
- Nogueτες

Existem também produtos específicos comercializados que não são vendidos aos retalhistas, no caso de pedidos especiais por parte de empresas que não pertençam ao grupo. Entre estas empresas estão cadeias de restaurantes, empresas de *catering*, entre outras, que precisem de um produto específico em grandes quantidades.

O mercado maioritário a que a Pullum vende os seus produtos é constituído por canais de distribuição que respondem a consumos colectivos e modernos, tais como as grandes cadeias de hipermercados e supermercados da SONAE, Jerónimo Martins e outros.

De acordo com um estudo da Marktest, no mês de Janeiro de 2012, sobre carne embalada, o Continente e o Jumbo são hipermercados que mais espaço têm com insígnias próprias. Estes números são também justificados por serem estes os retalhistas com mais espaço para venda e demonstração dos produtos em estudo.

Peru

Insignia	Kilom	Lusiaves	MDD	Outras Marcas
Continente	94,81	72,48	15,35	13,87
Continente Modelo	2,86	11,11	13,11	2,17
E Leclerc	0,78	4,99	7,18	6,07
Intermarché	0,00	0,00	0,00	5,83
Jumbo	1,55	0,00	34,67	61,00
Lidl	0,00	0,00	0,93	0,00
Minipreço	0,00	0,00	2,38	1,69
Pão de Açúcar	0,00	0,00	3,43	7,61
Pingo Doce	0,00	11,42	22,94	1,76

Fonte: Precise, Marktest

Frango

	Avipronto	Kilom	Lusiaves	MDD	Outras Marcas
Continente	10,28	94,51	56,55	23,16	11,49
Continente Modelo	0,00	0,97	7,44	10,62	4,72
E Leclerc	0,00	4,52	3,11	8,80	10,25
Intermarché	0,00	0,00	9,32	0,00	24,61
Jumbo	74,39	0,00	15,64	33,57	38,45
Lidl	0,00	0,00	0,00	0,88	0,00
Minipreço	1,02	0,00	0,00	1,31	3,14
Pão de Açúcar	7,62	0,00	1,14	3,56	1,27
Pingo Doce	6,69	0,00	6,79	18,09	6,07

Fonte: Precise, Marktest

Tabela 2 - Share de ocupação de marca de carne de frango e peru por insígnia.

Mercado Alvo da Pullum

O mercado alvo da Pullum é caracterizado por consumidores de carne que adquirem a carne pré-preparada nos super e hipermercados. Este mercado é vasto, existe diversidade entre os potenciais clientes, e tem como principais variáveis na decisão da compra o preço e aspecto do produto.

O mercado de carne de aves é considerado um mercado de massas. Esta caracterização do mercado faz com que a única preocupação seja a venda a um grande grupo de pessoas com necessidades e problemas semelhantes, sem necessidade de diferenciação.

Existe alguma margem para segmentação dos clientes, no entanto esta tem de ser coordenada com os canais de distribuição. A escolha dos canais de distribuição em

detrimento de outros é também um meio para segmentar os clientes, visto que os canais têm dimensões, localização e objectivos diferentes.

Concorrência

A concorrência da Pullum no mercado de carne de aves em Portugal é maioritariamente espanhola. Entre as várias empresas existentes e que concorrem com a Pullum, algumas têm um foco diferente, concorrendo com a Pullum em produtos específicos e complementares à sua oferta.

Actualmente, com o crescimento das marcas brancas existe também a concorrência das marcas dos próprios canais de distribuição. Esta situação faz com que exista sempre uma concorrência caracterizado pelo baixo preço. No entanto, esta concorrência não tem produção própria e em alguns produtos pode ser a própria Pullum a vender os seus produtos com o *labelling* da marca do canal de distribuição, obtendo margens de lucro menores mas, por outro lado, garantindo a sua presença no mercado.

A produção da Pullum para marca branca ou produtos com marca própria acaba por ter custos de produção semelhantes visto a empresa ter como premissa a garantia a qualidade do produto.

Entre as várias produtoras e distribuidoras de produtos concorrentes estão a :

Campo Frio – Empresa espanhola que se declara como empresa líder na Europa de produtos de carne processada e proprietária da marca Nobre em Portugal.

Iglo – Esta marca portuguesa pertencente ao grupo Unilever e é conhecida essencialmente pelos seus produtos derivados de peixe, e pela sua “mascote”, o capitão Iglo. Vende vários produtos de carne de aves

Pescanova – Tal como a Iglo, é essencialmente conhecida pela sua produção de derivados de peixe. No entanto também tem feito uma aposta em produtos de carne de aves.

Kilom – Empresa Portuguesa dedicada à comercialização de produtos derivados de carne de aves. Foi pioneira no seu segmento em 1968 e pertence actualmente ao grupo Valouro.

Aviludo – A Aviludo tem o seu *core business* na distribuição dos mais variados produtos alimentares. É uma empresa que procura diversificar ao máximo a sua oferta tanto na procura de fornecedores como para a venda dos clientes. Faz distribuição de marcas Izidoro e Damatta.

MIF - Manuel Inácio & Filhos – Adquirida por uma capital de risco, sendo o seu foco a produção de suínos e de carne de porco. Produtora das marcas, Izidoro, Damatta e Dilpo.

Marcas Brancas - A marca branca varia conforme o local de venda. No entanto a característica comum é o preço inferior à média de preços usados pelos restantes *players*, e a simplicidade do pacote.

Análise Macro Económica

Contextualização Económica

Os índices de confiança económica estavam a Dezembro de 2011 nos níveis mais baixos de sempre. Tanto da indústria como dos consumidores. Segundo o INE, Março e Abril de 2012 registaram uma recuperação nos índices de confiança.

As projecções económicas para Portugal são de um crescimento económico negativo de -2% provocando uma recessão económica, situação que se encontra a par da Grécia, com um dos piores desempenhos na Europa

População

A população portuguesa regista uma diminuição de poder de compra devido a um menor rendimento disponível. Relativamente ao número de habitantes, não existe previsão de uma oscilação significativa no país, podendo existir um aumento populacional nas grandes cidades devido à migração das zonas mais pobres do país.

Segundo a Pordata a população em lugares com mais de 10.000 habitantes cresceu entre 1970 e 2001, e deve continuar no a crescer segundo o Censos de 2011. Este factor é relevante para a Pullum visto que as suas vendas através dos canais de distribuição são feitas principalmente em cidades com mais de 10.000 habitantes.

As últimas estatísticas do Banco de Portugal apontam para, a população com emprego ser de cerca de 4.735 mil pessoas, tendo este número vindo a diminuir a um

ritmo superior ao número de pessoas que pertence a população activa. Este indicador é uma das justificações para a diminuição do poder de compra da população portuguesa em geral. Por outro lado o aumento de impostos em vários produtos, como o caso do IVA, também contribuem para a diminuição de rendimento disponível das famílias portuguesas.

Oportunidade

O mercado de produtos de carne de ave dispõe de várias possibilidades para o consumidor. Os produtos *mainstream* são garantias para as empresas presentes no mercado, produtos como bifes de peru e o frango assado são dos produtos mais vendidos no mercado português de carne. São produtos em que existem sempre consumidores interessados. No entanto é também na venda destes produtos que se concentra a concorrência e em que é mais provável uma guerra de preços, não existindo variação relevante entre a qualidade e a preparação de diferentes produtores.

A existência de outros produtos, alternativos aos produtos “*mainstream*”, incide em mercados mais pequenos mas dispostos a pagar mais por um produto diferenciado. São produtos que vendem a determinados segmentos de população que por gosto ou por facilidade preferem um produto mais elaborado e de encontro às suas preferências.

A criação dos nichos de mercado acontece quando tanto a empresa como um grupo de consumidores conseguem ter valor acrescentado pela existência do produto. No caso da empresa os objectivos ao criar um novo produto são:

- Ir de encontro às necessidades de um maior número possível de consumidores.
- Aumentar o lucro, preferencialmente através do aumento das receitas sem acréscimo de custos.
- Aproveitar o facto de ser pioneiro no lançamento de um novo produto. Se possível criar uma fidelização do consumidor com a marca.

De acordo com as análises ao mercado de carne em Portugal, observa-se que a elasticidade da procura no consumo de carne de aves tem a vantagem de ser menor do que na carne de vaca. As alterações de preços nos produtos de carne não provocam alterações significativas na procura no sector em causa, e este factor pode ser

aproveitado de modo a garantir a rentabilidade, aquando das subidas de custo da matéria-prima ou outros custos associados à produção.

A oferta actual existente no mercado permite ao consumidor variar a sua ementa. Os consumidores mais tradicionais tendem a fazer esta diferenciação da ementa no momento da sua confecção na cozinha. O consumidor moderno, com uma maior tendência para comprar produtos de gamas superiores, faz a diferenciação da sua ementa no local de compra, adquirindo produtos diferentes para ementas diversificadas, é este tipo de consumidor que está disposto a pagar um preço superior por um produto inovador e fácil de confeccionar.

A oportunidade para a Pullum, no seu mercado, é a criação de um nicho de mercado o mais vasto possível, com aproveitamento dos recursos já existentes.

Análise de Outros Mercados

A exportação de bens alimentares deve ser estudada com cuidado, devido à necessidade de cuidados especiais na conservação do produto nas condições ideais. Os bens alimentares têm custos de transportes elevados, de forma a garantir a conservação das características e evitar o desenvolvimento de micro-organismos. Este custo beneficia os produtores mais próximos dos consumidores. Existem também grandes produtores que alcançam economias de escala nos seus próprios mercados e conseguem exportar a preços mais baixos do que produtores de menor dimensão, sendo que estes se enquadram em mercados de menor dimensão como o português, ou mesmo o espanhol.

Foram analisados os mercados do Brasil e Estados Unidos devido à sua dimensão e por serem mercados com uma elevada segmentação. Apesar de alguns dos segmentos serem dedicados a uma população específica, devido à diversidade étnica, outros podem ser replicados em Portugal.

Ao observar os produtos derivados de carnes de aves encontramos, os mesmos já existentes em Portugal, produtos com maior foco étnico e alguns nichos ainda não explorados em Portugal.

Desafios e Adversidades

As oportunidades são também observadas pelos concorrentes e pelos parceiros comerciais. Ao apostar numa oportunidade específica, a empresa está a gastar recursos a custo perdido, que podem nunca ser recuperados no caso do projecto não avançar. No caso da empresa ser pioneira terá de recorrer a estudos a custo perdido, que indirectamente podem beneficiar a concorrência. Um projecto pioneiro tem uma maior probabilidade de cometer erros, ao invés de um projecto que consiga estudar os erros e sucessos do projecto pioneiro.

A análise a nichos de mercado deve considerar que estes inicialmente são mercados pequenos, com pouca margem para concorrência, e em caso de contracção da procura o nicho pode deixar de ser uma oportunidade.

Num plano de negócio de uma oportunidade, não é apenas analisada a rentabilidade, mas também qual o tempo expectável para que esta seja lucrativa. O desafio ao desenhar num nicho de mercado sem concorrentes é a definição de quando é que o produto terá penetração no mercado e atinja o nível de vendas desejado, se o atingir.

Outro dos desafios é manter sempre a opção de fazer mudanças no plano inicial. No caso do nicho de mercado, este usará canais de distribuição mais adequados ao produto em causa, no entanto no caso do nível de vendas não ser o desejado deve ser possível novas negociações para a venda do produto, tendo as mesmas que poder envolver novos canais de distribuição, alterações de preço, ponto de venda no retalhista, entre outros...

Aproveitamento da Oportunidade – Novo Produto

O produto a ser estudado e lançado neste plano de negócio é a produção e comercialização de almôndegas de carne de aves.

A produção pode ser feita na Pullum com recurso aos equipamentos já existentes, e já existem estudos e viabilidade para avançar com a produção e venda de almôndegas. Não foi estudada a criação de uma nova empresa apenas para a comercialização do novo produto, devido ao objectivo ser o aproveitamento de sinergias e de recursos disponíveis da empresa Pullum.

Motivação

As duas maiores motivações para a escolha do produto almôndegas foram o know-how já adquirido da Pullum para a produção e o mercado disponível para a venda do produto, dado que se trata de uma ideia inovadora.

De modo a conhecer melhor as potencialidades e a motivação para o lançamento do novo produto foi feita uma análise SWOT, que se encontra de seguida.

Análise SWOT

Forças

- Experiência da empresa na produção e venda de produtos semelhantes.
- Equipamentos já existentes nas instalações da empresa.
- Canais de Distribuição já são utilizados para a venda de produtos semelhantes.
- Contactos já existentes para outros produtos podem ser utilizados para lançamento de novo produto
- A Carne a ser usada para produção do novo produto é a mesma matéria-prima utilizada na restante carteira de produtos da Pollum.
- Possibilidade de observar outros mercados onde o produto se encontra em comercialização.

Fraquezas

- A possibilidade de dispersar esforços na produção de outros produtos.
- O processo produtivo de almôndegas, em comparação com outros, aumenta a probabilidade do aparecimento de micro-organismos na carne, sendo um processo produtivo sensível.
- Aumento na exigência nos processos produtivos na generalidade.
- Não existência de dados fiáveis relativamente ao mercado alvo.

Oportunidade

- Já existe mercado de almôndegas de carne de bovino, sendo que o consumidor não estranha o novo produto.
- Mercado de carne de cves está em crescimento.

- Aumento da procura por parte dos clientes com diversificação de produtos alimentares, sendo as almôndegas de carne de aves uma resposta.
- Existência de várias receitas de almôndegas de carne de frango tradicionais faz com que o produto não seja uma novidade e que já exista consumo de produtos semelhantes.
- Mercado de carne congelada está em crescimento.
- Criação de novo segmento de mercado dentro dos segmentos de produtos fáceis de fazer.
- Não existe concorrência direta nas almôndegas de carne de aves.
- Produto não está muito explorado internacionalmente, não existindo um grande número de produtores, mas existem consumos significativos para justificar a venda.
- Não existem produtores deste produto no mercado nacional.
- Canais de Distribuição podem facilmente aceitar a entrada de um produto “inovador”.
- Existem canais de distribuição interessadas na revenda de um novo produto.
- O produto Almôndegas já existe à venda em talhos, a penetração do mercado é mais fácil, dado não ser um conceito totalmente desconhecido.

Ameaças

- Concorrência é rápida a actuar no mercado.
- Risco de aparecimento de concorrentes a curto prazo, caso o produto tenha sucesso.
- Canais de Distribuição podem rejeitar a entrada de um novo produto de marca própria.
- Risco de diminuição de vendas em outros produtos semelhantes.

Nicho de mercado (Almôndegas) noutros países.

De modo a perceber o que é feito nos outros países, foi efectuada uma pesquisa aos mercados brasileiro e dos Estados Unidos, os principais produtores e exportadores. O estudo incidiu principalmente no mercado brasileiro devido à existência de semelhanças com o mercado Português.

Os produtos vendidos em super e hipermercados são na sua maioria produtos congelados e vendidos em embalagens de cartão, ou sacos. Entre os produtores brasileiros estão:

DaGranja – Comercialização de almôndegas congeladas que podem ser preparadas no forno, fritas ou directamente em molho. Estão disponíveis em pacotes de cartão de 400gr, ou saco de 1600gr.

Sadia – Vendem almôndegas congeladas pré-preparadas, com ou sem molho. Possuem pacotes com 10 almôndegas e recomendam o fogão para a sua confecção.

Aurora – Neste caso a empresa não vende almôndegas de frango, apenas de carne de bovino. Vende em embalagens de congelados de 500 gr ou 6 Kg.

Perdigão – Comercializam caixas de 6 Kg de almôndegas de frango congeladas pré-preparadas, estando separadas em saquetas de 500 gr cada.

Chester - Tal como a Perdigão vende caixas de 6 Kg, com saquetas de 500 gr cada.

Entre produtores de outros países estão:

Aves – Empresa polaca que vende almôndegas de frango congeladas em pacotes de 6 Kg, constituídos por 6 sacos de 1Kg cada.

Coleman Natural – Empresa americana que comercializa almôndegas de frango congeladas com vários temperos. Tem uma maior incidência no mercado gourmet.

Devido à dimensão do mercado Brasileiro, existem várias empresas a concorrer neste nicho de mercado, e a empresa Brasil Foods que detém as insígnias Perdigão, Sadia e Chester, continua a vender em todas as insígnias visto que o volume de vendas para as almôndegas de carne de aves assim o justifica.

Plano de Marketing

Devido à facilidade em conseguir copiar o produto, o plano de marketing deve ser feito com o objectivo de uma actuação rápida e facilmente alterável, de modo a que o produto tenha o seu início de venda como um produto único, tendo como objectivo que as vendas atinjam níveis de maturidade cedo.

Produto

Sabendo o ramo da empresa, trata-se de um produto tangível, no entanto, o consumidor não poderá sentir nem ver o produto fisicamente no local da compra, visto que este estará condicionado dentro da embalagem. O consumidor terá que ser atraído pela embalagem e pela imagem do produto.

Cada almôndega será produzida de acordo com os equipamentos disponíveis, com o *know-how* da Pullum e após realizado o estudo complementar de engenharia industrial.

Considerando a concorrência, a componente psicológica do consumidor e de acordo com informação da Pullum, cada almôndega deve ter cerca de 30 gr.

O produto deve ser vendido em pacotes, tendo esta decisão como base os pacotes de produtos semelhantes, indo de encontro ao mercado brasileiro, mercado já com provas dadas no segmento de almôndegas de carne de aves. Tendo em conta a concorrência, a motivação das pessoas e de modo a melhor segmentar os clientes na compra do produto, as quantidades presentes nos pacotes poderiam ser as seguintes:

- Pacote Individual (10 Almôndegas – 300gr)
- Familiar (30 Almôndegas – 900 gr)
- Económica (50 Almôndegas – 1500 gr)

No entanto de modo a simplificar e a uniformizar a produção inicial, cada pacote deve conter 20 Almôndegas:

- Pacote Inicial (20 Almôndegas – 600gr)

Estes números foram calculados assumindo que um consumidor normal consome cerca de 150gr de carne numa refeição, tendo sido também analisada a concorrência e a pesagem média praticada nos produtos pré preparados e nas refeições prontas a aquecer.

A título de exemplo, no restaurante IKEA é servido normalmente um prato com 10 almôndegas pequenas, por outro lado, em algumas cantinas um prato de almôndegas é servido com apenas 5 unidades, no entanto de dimensões superiores.

A possibilidade de venda a avulso não foi considerada, visto que sendo o objectivo a venda ao consumidor final de um produto simples e bem selado, o facto de vender a avulso teria de ser explorado de um modo diferente de vender em pacotes.

Tendo em conta o mercado e a concorrência, o produto deve ter capacidade de poder ser alterado aquando das mudanças nas necessidades do mercado. Espera-se que o período de entrada no mercado desde a produção não seja superior a 2 semanas. O período de conservação dos produtos deve ser no máximo de 4 meses. O principal objectivo será garantir a qualidade do produto.

O consumidor deve conseguir em casa ter o seu produto pronto a consumir em casa de um modo fácil. Deve ser possível aquecer no micro-ondas, fazer no forno ou fritar, e tal como os noguetes, ficar pronto para consumo, não sendo necessário qualquer preparação.

Preço

A definição do preço tem de ser feita tendo em conta diversos factores. Sendo o principal a concorrência indirecta, de modo a que os consumidores fiquem interessados no produto.

O sector da carne de aves é caracterizado por uma forte concorrência e sensibilidade ao preço, logo não é possível definir um preço muito diferenciado da concorrência, mesmo não existindo concorrentes directos. O consumidor não está disposto a pagar um prémio superior, apenas pelo facto do produto se diferenciar pela carne que é utilizada.

O intermediário é também um factor importante na definição do preço devido à sua importância e influência, aquando da venda do produto. O intermediário que serve de canal de distribuição consegue exercer muita pressão devido à sua importância, provocando uma situação de dependência da empresa para com o canal de distribuição. Esta negociação é essencial para o sucesso do produto, visto que afecta o local onde o produto será exposto.

Foi feita uma análise aos concorrentes, incluindo carne de bovino e suíno, visto não existirem concorrentes directos no mercado português, que se segue:

Local de Venda (Marca)	Descrição do Produto	Gramas	P. Venda	€/50 gr
Continente (Iglo Cooking)	Alm. Bolonhesa	400	4,78 €	0,60
IKEA	Alm. Suecas	1.000	6,95 €	0,35
Jumbo (Auchan)	Alm. Bovino Mmm	320	2,89 €	0,45
Jumbo (Polegar)	Alm. De Bovino Ucong.	700	3,99 €	0,29
Jumbo (Iglo Cooking)	Alm. Bolonhesa	400	4,78 €	0,60
Jumbo (Billy's)	Alm. De Bovino	500	5,36 €	0,54
Jumbo (Vida Auchan)	Alm. Vitela Do Monte	460	5,99 €	0,65
Jumbo	Alm. Novilho Campicarn Kg	800	7,95 €	0,50
Jumbo (Roler)	Alm. De Porco X35	800	9,99 €	0,62
Jumbo (Auchan)	Alm. Bovino 15 Un	1.000	9,45 €	0,47
Brasil	Taxa de Câmbio \$/€ : 2,25 (Fonte: Banco de Portugal)			
DeepFreeze.com.br	Alm. de Frango ao Molho de Tomate	250	7,11 €	1,42
Frozencongelados.com.br	Alm. de Frango	400	6,62 €	0,83
Varanda.com.br (Sadia)	Alm. de Frango	500	5,24 €	0,52
Paodeacucar.com.br (Sadia)	Alm. de Frango	500	4,08 €	0,41

Tabela 3 - Lista de Preços de Venda de almôndegas ao público em Portugal e Brasil

O preço proposto para a venda ao público de almôndegas será:

- Pacote Inicial (20 Almôndegas – 600gr) - € 4,49 (€0,37/50gr)

Este valor é ligeiramente inferior à concorrência, devido à carne que é utilizada ser mais barata, e o preço de introdução no mercado deverá ser mais competitivo de modo a garantir o escoamento do máximo possível da produção, e penetrando assim no mercado.

No futuro e de modo a segmentar clientes, existe a possibilidade de vender com os seguintes preços para embalagens diferenciadas:

- Pacote Individual (10 Almôndegas – 300gr) - € 2,49 (€0,42/50gr)

- Familiar (30 Almôndegas – 900 gr) - € 6,99 (€0,39/50gr)

- Económica (50 Almôndegas – 1500 gr) - € 9,99 (€0,33/gr)

Distribuição

A distribuição do novo produto deve ser feita do mesmo modo que os produtos da Pullum são vendidos aos consumidores em geral. Esta distribuição é feita através dos super e hipermercados com o uso da marca Pullum. A margem a ser definida encontra-

se no plano financeiro deste plano de negócio, tendo um limite máximo com o objectivo de garantir a rentabilidade do projecto.

Os canais de distribuição podem rejeitar a entrada de um novo produto de marca própria. Estes canais podem preferir ter o seu espaço ocupado pelos produtos de marca branca e considerar este novo produto uma ameaça aos seus lucros. Visto a Pullum já ter algum estatuto no mercado, é mais fácil a negociação da entrada do produto na exposição aos consumidores nos canais de distribuição referidos.

Os canais de distribuição detentores de marcas brancas estão regularmente à procura de alargar o seu portfólio de produtos à venda. A Pullum pode vender para este mercado, recorrendo a margens mais baixas. Esta pode ser uma via para rentabilizar a comercialização do produto, caso não seja possível escoar toda a produção com marca Pullum.

De modo a aproveitar a possível produção em excesso, pode ser feita a venda a empresas que produzam refeições pré-preparadas. No entanto, as vendas a estas empresas não devem ultrapassar os 5%, de modo a que o produto não seja consumido fora do objectivo inicial. Excepcionalmente, e se o nível de vendas for insatisfatório, o limite de 5% pode ser ultrapassado.

Promoção

O novo produto deve ter uma promoção para um público mais jovem, mais atento a facilidade e rapidez com que se pode cozinhar. O objectivo da promoção é a captação de potenciais clientes atentos ao aparecimento de novos produtos nos meios de comunicação.

A promoção no local de venda deve ser negociada com o canal de distribuição, e tem como objectivo captar a atenção do cliente no local de compra. Esta promoção tem um público-alvo mais abrangente e deve conseguir atrair a atenção do maior número de clientes possível.

Vendendo o produto como “Almôndegas de Carne Branca”, tem como objectivo fazer com que o consumidor percepcione uma ideia de um produto mais saudável.

Um dos objectivos na promoção é que a mesma deve ser feita de forma rápida e simples.

Os objectivos com a promoção de uma forma simples vão ser:

- Não desperdiçar capital
- Conseguir criar imagem do produto antes da entrada da concorrência.
- Criação de um novo conceito alimentar em Portugal acessível à maioria dos segmentos da população residente em Portugal.

Formas de promoção para o novo produto:

Divulgação Online – Actualmente uma procura por Almôndegas exhibe várias receitas para a confecção de almôndegas. Com um investimento pequeno pode ser possível dar a conhecer o novo produto aos utilizadores que procuram a palavra “almôndegas” na Internet, e também pela palavra “receitas” pode ser usada, visto ter um número de pesquisas considerável e poder atingir um público mais abrangente. Através do sistema Adwords do Google podemos concluir que com um custo de 30 cêntimos por pessoa, a divulgação do novo produto pode ser feita a uma audiência de 10.000 pessoas com um orçamento de €3.000.

O produto pode também ser promovido nos sites de receitas. Através de uma divulgação do produto aos divulgadores de receitas com mais audiência e com potencial retorno financeiro para os mesmo, podendo ser negociado um pequeno valor por factores como visualizações no Youtube de receitas com o produto Pullum.

A ocupação de espaço dos canais de distribuição será negociado. Este deve estar na secção dos congelados junto a produtos semelhantes e com volume de vendas considerável. De preferência os hambúrgueres devido à semelhança de consumidores. De modo a conseguir uma promoção inicial significativa pode ser negociado um espaço próprio para o produto, estando o mesmo nos locais mais visíveis aos clientes.

Atrair Novos Clientes e a sua Retenção

Através do Plano de Marketing é possível atrair os novos clientes, no entanto estes clientes devem ser retidos e continuar a consumir este produto.

A sua fidelização deve ser feita sem grandes investimentos, e após o produto ter uma margem de clientes considerável e ter um número de vendas estável, os clientes devem continuar atraídos pelo produto através de:

- Preço
- Qualidade

Não está prevista qualquer acção de promoção após a introdução do produto no mercado. Esta decisão é fundamentada com a experiência de outros produtos que mantêm o seu nível de vendas sem qualquer promoção.

“Target Clients”

O objetivo inicial é atingir um bom número de vendas em quantidade, ou seja, o público-alvo deve ser generalizado, mesmo sendo um nicho de mercado. Este objetivo é conseguido delineando as características gerais do consumidor “normal do produto” e quem o compra.

Uma característica geral aos consumidores deverá ser a sua predisposição para comprar comida pré-cozinhada. Sendo consumidores de classe média com poder de compra para adquirir carne já preparada.

Tendo em conta os canais de distribuição a usar, os consumidores alvo são residentes em grandes centros urbanos em que os canais de distribuição estão presentes.

Como não se trata de um produto *gourmet* nem raro ou de difícil confecção, o preço não pode ser elevado pois os consumidores alvos são considerados de grande elasticidade relativamente ao preço e não é possível atingir um grande número de clientes se o preço for elevado.

Expansão além do Nicho de Mercado

De modo a aumentar as vendas, deve ser considerado um estudo para a venda do produto além dos consumidores previstos de almôndegas de carne de aves. Actualmente não está planeada nenhuma alteração, visto que a previsão de vendas é de 100% da produção inicial.

A utilização de imagens na caixa mais apelativas ou a possibilidade de novas tendências de consumo, podem fazer com que o produto seja consumido de um modo alternativo ao objetivo inicialmente traçado.

A título de exemplo, as salsichas de carne foram alteradas para tamanhos menores e são usadas atualmente como entradas em almoços e jantares. Esta nova tendência permitiu um aumento de vendas a captação novos clientes, que de outra forma não estariam interessados no produto.

Parcerias

No caso de existir excesso de produção e potenciais interessados, podem existir sinergias para a venda do produto. Um dos métodos para fomentar este tipo de venda é comercializar o produto aliado a outro, a um preço mais barato, de modo a atrair clientes.

Com vista a que a Pullum possa beneficiar duma parceria sem recorrer a terceiros, pode aliar produtos da mesma empresa, ou seja, vender as Almôndegas aliadas a outro produto como os noguetes, de modo a que o comprador caso esteja a comprar para um grupo pequeno de pessoas com gosto diferentes possa agradar a todos, ao invés de procurar outra solução que pareça mais económica ou variada.

Neste plano de negócios esta hipótese não será utilizada, de modo a não prejudicar as vendas de nenhum produto.

Recursos Necessários

De modo a que seja possível o aproveitamento da oportunidade, é necessário a Pullum utilizar recursos para a sua produção.

Equipamento e Espaço

A empresa já possui parte do equipamento necessário para a produção de almôndegas, no entanto é necessários complementar o processo produtivo com duas máquinas adicionais, sendo que as mesmas têm um custo total de aquisição de €125.000. Após a compra desse equipamento é também necessário a reorganização do espaço na fábrica, existindo custos com a implementação das máquinas e com a nova organização dos circuitos produtivos e de fornecimento de electricidade.

Pessoas

As pessoas necessárias para o projecto fazem já parte da Pullum, não estando previsto ser necessário a contratação de recursos adicionais.

A necessidade será ao nível de recursos provindos dos departamentos administrativos e de produção. No departamento administrativo é necessário a alocação de tempo de profissionais para o projecto. Entre os profissionais devem estar organizacional, financeiro e comercial. Pode ser considerada a contratação de um Project Manager para a gestão do projecto e linha de produção das almôndegas, caso o projecto apresente continuidade.

Nos departamentos de produção poderá ser considerada a contratação adicional de funcionários, no caso de um aumento significativo da produção. Foi definido um custo anual de €15.000 com pessoal, tendo este custo incluído possíveis custos com a alocação de pessoas da Pullum ao projecto pelo tempo necessário para a produção de almôndegas.

Matéria-prima

A matéria-prima necessária para a produção de almôndegas já é fornecida nas instalações da Pullum. De modo a produzir almôndegas é necessário aumentar a quantidade fornecida ou diminuir a produção de outros produtos. Tendo em conta a especificidade da carne a ser utilizada para a produção de almôndegas, o custo mínimo calculado para a matéria-prima é de €1,75 por Kg.

Este custo pode ser alterado dependendo da carne utilizada na sua produção, após a produção é necessário considerar os custos de embalagens necessários para que o produto final possa ser vendido.

Foi definido um custo total de €2 por Kg de almôndegas produzidas. Neste custo estão considerados os custos de produção, embalagens, transportes e todos os outros custos até ter o produto disponíveis para venda ao público.

Capital

Sendo necessário recursos financeiros para promover o produto e conseguir adquirir a matéria-prima, directamente alocada à produção relativa ao projecto. Foi definido no

plano de negócio que o financiamento seria efectuado pela empresa, no entanto, é também tida em conta a possibilidade de financiamento junto da banca, contractado a uma taxa de juro de 9%.

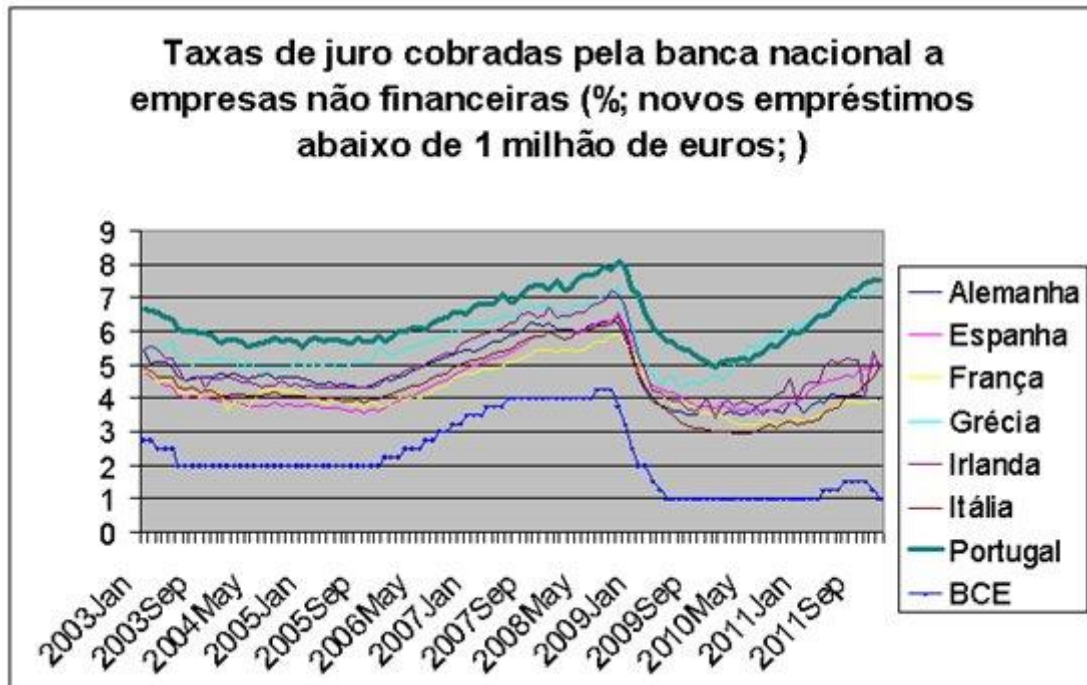


Gráfico 5 - Evolução da taxa de juro cobrada pela banca a empresas não financeiras.

Plano Financeiro

A análise financeira pretende provar que o projecto pode ser viável e mensurar qual o retorno que o investidor pode esperar, ao investir no projecto. Neste caso, foi realizado o plano financeiro para o projecto da produção e comercialização de almôndegas, sem considerar outros aspectos da empresa.

Com o objectivo de ter dados contáveis para calcular o retorno do investimento foi efectuada uma folha de cálculo com o intuito final de calcular o valor actual líquido (VAL), a taxa interna de retorno (TIR) e qual o período estimado para que investimento resulte em retorno, indicadores que permitem a tomada de decisão sobre a realização ou não do projecto. De modo a conseguir calcular estas variáveis foi necessário realizar um plano de negócio para preços constantes e preços correntes com todos os rendimentos e despesas directamente alocáveis ao projecto.

Ao calcular o plano de negócio com preços constantes estamos a manter as variáveis do preço constantes, criando uma realidade sem evolução de preços. De modo a adaptar o plano de negócio à realidade económica é criado o plano de negócio com preços correntes em que cada ano é actualizado à taxa de inflação esperada, estando os preços de venda e compra ajustados à sua capacidade de actualização face à inflação.

Pressupostos Gerais

De modo a conseguir chegar a conclusões o mais próximo da realidade possível para o futuro é necessário assumir uma série de pressupostos, sem estes pressupostos a actividade da futurologia seria impossível visto que conseguir ter informação exacta seria impossível de a conseguir.

Deste modo foram assumidos pressupostos como a taxa de inflação, taxa de IVA, taxa de juro da banca, entre outros para os próximos seis anos. Estes seis anos são o período em estudo de modo a calcular o sucesso do negócio a médio prazo.

Investimento Inicial

O investimento inicial para este projecto é a compra dos equipamentos necessários para a produção. Este investimento resulta numa despesa de €125.000 podendo ser amortizado a uma taxa de 16,67%, assumindo que a taxa máxima é de 20%, de modo a amortizar o equipamento durante o período do projecto.

Este investimento é previsto ser financiamento a 100% por capital próprio, no entanto também foi estudada a possibilidade de financiamento junto da banca.

Vendas

A expectativa de vendas é a de que nos primeiros três anos se consiga vender 95% da produção, sendo a produção estimada de 19.000 unidades por ano, e de que nos três anos seguintes se consiga uma produção de 30.000 unidades por ano.

O preço de venda proposto no canal de distribuição é de €4,49 e a margem de 15%, assim o preço recebido pela Pullum é de €6,36 por Kg. Com estes pressupostos espera-se que o volume de vendas seja cerca de €100.000 nos primeiros 3 anos e cerca de €200.000 nos seguintes.

Custos

Os custos necessários para a produção são vários, carne, electricidade, embalagens, molhos, condimentos, pessoal, entre outros.

No plano de negócio os custos estão divididos entre os custos directamente relacionados com a quantidade produzida, e os custos que se mantêm constantes ao longo do projecto. Os custos directamente associados com a produção são estimados em €2 por Kg, relativamente a outros custos foram definidos tendo em conta a expectativa de custos.

Os custos que se mantêm ao longo do projecto estão definidos na expectativa de uma maior eficiência aquando o aumento da produção. Entre os custos estão os custos fixos com um orçamento de €2.500 por ano para fazer face aos custos com a manutenção de máquinas, possíveis custos internos com o aluguer de espaço onde está a máquina. Os custos com pessoal de €12.500 têm como objectivo contabilizar o tempo despendido pelos trabalhadores da Pullum com o projecto para a produção de almôndegas. Os custos de produção de €15.000 contemplam os gastos com electricidade e outros custos directamente relacionados com o uso dos equipamentos de produção.

Foram também alocados no primeiro ano custos de promoção e de organização e preparação para o processo produtivos. O orçamento de €20.000 visa fazer face aos custos com a promoção do novo produto e custos com formação e alterações necessárias na fábrica para que seja possível a produção do novo produto.

Viabilidade do Projecto

Tendo em consideração as variáveis mencionadas e outras que podem ser observadas nos anexos, foi calculada a viabilidade do projeto. A tabela seguinte resume os índices de rentabilidade do projecto.

TIR	18,91%
VAL	61.947 €
PayBack	4,65

Tabela 4 - Índices de rentabilidade do projecto.

O VAL do projecto é de €61.947 a preços correntes, considerando uma taxa de actualização de 10%.

A TIR do projecto é de 18,91% a preços correntes, sendo esta taxa superior à taxa de actualização de 10%, um dado atractivo para o investidor.

O período de recuperação do investimento foi estimado em 4 anos e 7 meses. Este período pode ser considerado tardio para a recuperação de um investimento de 6 anos, no entanto, devemos considerar que um dos principais factores para esta demora ser o prazo médio de recebimentos.

O prazo médio de recebimento, estimado em seis meses visto que os grandes canais de distribuição negociam tendo como base um fundo de maneo necessário favorável para os seus interesses. Foi efectuada uma análise de sensibilidade que analisa este factor em particular.

Foram também analisadas perspectivas futuras optimistas e pessimistas, que podem ser analisadas em anexo. A perspectiva pessimista obtém um VAL de €8.828, uma TIR de 9,24% e um período recuperação de investimento de 5 anos e 9 meses, continuando a ser rentável investir no projecto.

Análises de Sensibilidade

Nas análises de sensibilidade os principais factores que podem alterar a rentabilidade do projecto são:

- Margem do Canal de Distribuição – A margem máxima possível de negociar é de 25%. Um valor superior torna o projecto inviável, sendo necessário alterar outros

factores. Este é um dos factores importantes sendo que uma variação de um ponto percentual pode gerar diferenças de €5.000 no VAL.

- Preço de Venda – Este é um dos principais factores visto ser a base para a comercialização do projecto. Assumindo que a produção é vendida num rácio de 95%, o preço de venda não deve ser inferior a €5,5/Kg. Caso seja possível, existe sempre interesse em aumentar o preço, visto que uma ligeira variação neste pode gerar um aumento na rentabilidade.

- O custo de mercadoria vendida é outro dos factores principais, sendo o valor inicial de €2/Kg, podendo apresentar uma subida até perto de €3 por Kg. Caso ultrapasse este limite, outros factores deverão ser renegociados.

- O prazo médio de recebimento é um dos factores que influencia principalmente o período para a recuperação do investimento. Uma variação de 1 mês no prazo médio de recebimento pode gerar um acréscimo até 3 meses na recuperação período do investimento.

Indicadores de Performance

Ano	0	1	2	3	4	5	6
Vendas		90.642 €	117.396 €	120.038 €	193.798 €	198.158 €	202.617 €
Gastos e Perdas		80.000 €	69.795 €	71.637 €	97.394 €	99.992 €	102.659 €
EBITDA		10.642 €	47.601 €	48.400 €	96.404 €	98.167 €	99.958 €
Amortizações		20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €
EBIT		-10.191 €	26.768 €	27.567 €	75.570 €	77.333 €	79.125 €
Impostos sobre lucros		0 €	6.692 €	6.892 €	18.893 €	19.333 €	19.781 €
Resultados antes de Juros, depois de impostos		-10.191 €	20.076 €	20.675 €	56.678 €	58.000 €	59.344 €
Meios Libertos do Projecto		10.642 €	40.909 €	41.509 €	77.511 €	78.833 €	80.177 €
Necessidades de Fundo de Maneio							
Necessidades Cíclicas	1.325 €	47.045 €	60.470 €	62.894 €	99.853 €	102.114 €	101.308 €
Recursos Cíclicos	1.325 €	2.411 €	2.659 €	3.782 €	4.117 €	4.224 €	1.216 €
▲ FMN	0 €	44.635 €	13.177 €	1.300 €	36.623 €	2.154 €	2.203 €
▲ Investimento Capital Fixo	125.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cash Flow Líquido Projecto	-125.000 €	-33.993 €	27.733 €	40.208 €	40.888 €	76.679 €	77.974 €
Cash flow Acumulado	-125.000 €	-158.993 €	-131.260 €	-91.052 €	-50.165 €	26.514 €	104.488 €

Tabela 5 - Principais indicadores económico-financeiros do projecto.

É expectável que o projecto tenha meios libertos brutos positivos após o primeiro ano de actividade do projecto, no entanto, sendo a estimativa do prazo médio de recebimentos é de seis meses, não permite que seja conseguido um retorno imediato das

vendas, sendo expectável ter um cash flow líquido positivo, apenas, no segundo ano do projecto.

A recuperação integral do investimento efectuado é expectável acontecer no decorrer do quarto ano, alcançada após o aumento esperado de vendas no terceiro ano de actividade. Surge devido à consolidação da marca, do produto e fidelização dos consumidores.

	1	2	3	4	5	6
Margem EBITDA (%)	11,74%	40,55%	40,32%	49,74%	49,54%	49,33%
Margem EBIT (%)	-11,24%	22,80%	22,97%	38,99%	39,03%	39,05%

Tabela 6 - Margens (%) do projecto

As margens de EBITDA e EBIT são ambas positivas a partir do segundo ano do projecto, sendo os últimos três anos, os que o projecto oferece o melhor retorno. Apesar das margens serem positivas, e alcançando um EBITDA de quase 50%, apenas no quarto ano é que o investimento inicial é recuperado. Este projecto deve ser implementado com um objectivo de continuidade, de forma a aproveitar as margens que oferece nos anos de maturidade.

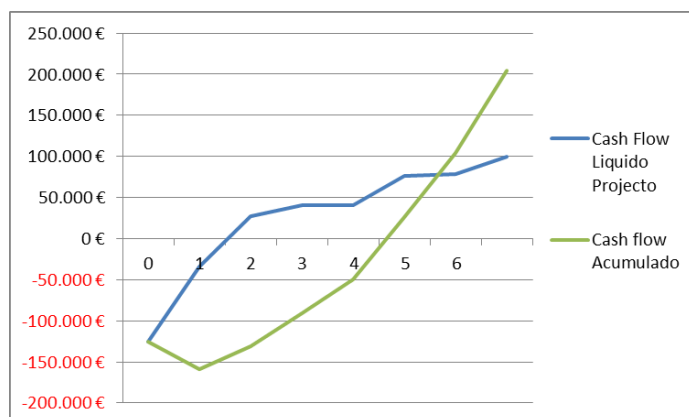


Gráfico 6 - Evolução do cash flow líquido e acumulado do projecto

No gráfico 6 pode ser observado a tendência de um crescimento dos cash flow líquidos ao longo do projecto.

	0	1	2	3	4	5	6	
Custos Financiamentos		-11.250 €	-15.069 €	-13.590 €	-10.889 €	-7.944 €	-1.579 €	0 €
Ec. Fiscal de Juros		2.813 €	3.767 €	3.397 €	2.722 €	1.986 €	395 €	0 €
Cash flow Líquido Projecto	-125.000 €	-42.431 €	16.431 €	30.016 €	32.721 €	70.721 €	76.790 €	100.093 €
Cash flow Acumulado	-125.000 €	-167.431 €	-150.999 €	-120.984 €	-88.262 €	-17.541 €	59.249 €	159.341 €

Tabela 7 - Mapa de Cash Flow com recurso a linha de crédito.

Foi também estudada a hipótese de recorrer a uma linha de crédito, de modo a financiar o projecto e não utilizar o capital disponível da empresa. Esta é uma hipótese viável visto que o projecto oferece um cash flow acumulado positivo, no entanto, este só é alcançado no decorrer do quinto ano.

Conclusão

Com base nos resultados obtidos nas demonstrações financeiras em anexo, a Pullum deve aceitar o desafio e investir no projecto para a produção de almôndegas.

Este é um projecto que deve ser efectuado com período mínimo de duração de cinco a seis anos, essencial para a expectativa de um retorno financeiro positivo. Estes prazos devem ser divulgados pela equipa do projecto, de modo a que esta se sinta motivada para um plano que não seja de curto prazo.

A equipa deve ser composta por pessoas pacientes, visto o projecto ser de longa duração, e deve existir um bom negociador envolvido no projecto. A fase de negociação é essencial para o sucesso, sendo a negociação de preços de compra da matéria-prima, margem do canal de distribuição, preço de venda, e os prazos médios para pagamento e recebimento cruciais e podem alterar o período de recuperação do investimento para metade do tempo previsto.

O investimento inicial necessário para o projecto pode ser feito com recurso à banca, no entanto, devido à situação actual da banca portuguesa e às taxas de juro praticadas, o capital necessário deve ter origem, preferencialmente, na Pullum ou por outro lado, uma sociedade de capital de risco.

O rumo sugerido no *marketing mix* deve ser apenas indicativo, sendo uma sugestão das melhores acções a tomar, à data presente. No caso de não ser possível a aplicação de algumas acções sugeridas, as restantes podem ser aplicadas, visto que o plano de negócio não prevê a necessidade da tomada de todas as medidas previstas, simultaneamente.

A finalidade principal deste plano de negócio é garantir o lucro para o projecto, no entanto não foi descurada a satisfação do cliente e dos canais de distribuição, de modo a que estes possam ser parte integrante do sucesso do projecto.

Bibliografia

- A&C Black Publishers Ltd (2006), *Identifying Opportunities for Your Business*.
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith and 470 practitioners from 45 countries (2010), *Business Model Generation, Self-Published*.
- APED (2010), Ranking da APED.
- Borden, N. H. (1984), The concept of the Marketing Mix, *Harvard Business School*, 7-12
- Brazilian Chicken Producers and Exporters Association, *Participating Companies*.
- Deloitte (2004), *The business plan – Our guide to writing a successful business plan*. Londres: Creative Studio at Deloitte
- Embrapa (2012), Carne Verde: oportunidade emergente no mercado americano, 07 de Abril.
- Erik Marcus (2005), “Meat Market: animals, ethics and money”, Brio Press.
- Euroteste (2000), *Consumo de Carne em Portugal – Conclusões do Estudo Euroteste*.
- Expresso (2012), Salsichas da Izidoro e rações da Progado mudam de mãos, 24 de Março.
- FAO (2010), Statistics on Chicken Meat, <http://faostat.fao.org/>.
- FAOSTAT (2007), Country Profile: Portugal, 07 de Dezembro de 2011.
- FAS-USDA (2011), Statistics on Chicken Meat and other agricultural products, <http://www.fas.usda.gov/country/EU27/EU27.asp>
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2012), Conhecer a Crise – Despesas com Alimentação: Carne, <http://www.conhecercrise.com/indicador/133/despesas-com-alimentacao-carne>.
- INE (2011), Censos 2011
- INE (2012), Balanço de Aprovisionamento de Produtos Animais – 2011, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000212&contexto=bd&selTab=tab2.
- INE (2012), Balanço de Aprovisionamento de Produtos Animais – 2011, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000211&contexto=bd&selTab=tab2.
- INE (2012), Balanço de Aprovisionamento de Produtos Animais – 2011, http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000916&contexto=bd&selTab=tab2.
- INE (2012), Boletim Mensal da Agricultura e Pescas – Fevereiro de 2012, Lisboa: INE.
- INE (2012), Contas Nacionais, Quadro B.5.7, Consumo Privado – 2011. http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=97141237&att_display=n&att_download=y,
- INE (2012), Síntese Económica de Conjuntura - Janeiro 2012.

INE (2012), Indicador de clima económico e indicador de confiança dos consumidores,

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133292769&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística, *Balança Alimentar Portuguesa (2003), Actualidades do INE.*

Jornal I (2012), Crise. Portugueses quase deixaram de comer carne, 20 de Março.

Markttest (2012), Carne de Porco embalada com maior quota de mercado de espaço linear, 14 de Abril.

Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas (2007), Carne – Diagnóstico Sectorial, Gabinete de Planeamento e Políticas.

Ministry of Agriculture, Livestock and Food Supply (2010), *Projections of Agribusiness*, Brasília, Strategic Management Advisory Board.

Neville G. Gregory, Temple Grandin (2007), “Animal Welfare and Meat Production”, CABI.

Philip Kotler e Gary Armstrong (2009), *Principles of Marketing*, Pearson Education

Prodescón (2007), *Estudio sobre el canal horeca en Portugal – Volumen Primero.*

Richard Henry e Graeme Rothwell (1995), *The World Poultry Industry* : World Bank Publications.

Sahlman, W. A. (Julho-Agosto de 2007), How to write a great business plan, *Harvard Business Review*, 98-108

Segurança e Qualidade Alimentar (2008), Atmosferas Modificadas: Evolução na conservação de produtos alimentares.

Simões, A.M.M.(2010), *Avaliação da contaminação por Campylobacter SPP. Em peitos de frango embalados em atmosfera protectora e em superfícies do ambiente fabril.*Dissertação de Mestrado em Segurança Alimentar na FMV da UTL.

The Poultry Site (2010) European Chicken Meat Trade Trends, <http://www.thepoultrysite.com/articles/1792/european-chicken-meat-trade-trends-2010>

Trigo, V(2003), *O que é o empreendedorismo?*, Virgínia Trigo – Empreendedorismo.

William H. Lesser e William Lesser (1993), *Marketing Livestock and Meat*, Routledge.

Zeng, H (2011), Business Plan of Asian House Restaurant, Bachelor’s Thesis for International Business in UAS.

Anexos

Anexo I - Questionário e Resultados

Qual o tipo de carne que prefere comer/fazer em casa?

(1 - Gosto Mais; 5 - Gosto Menos)

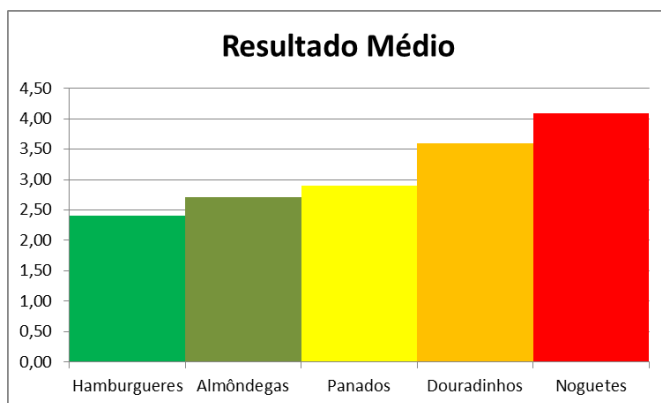


Gráfico 7 - Preferência dos Consumidores no tipo de carne para comer/fazer em casa.

Qual o tipo de produto que prefere ao comprar carne?

(1 - Gosto Mais; 4 - Gosto Menos)

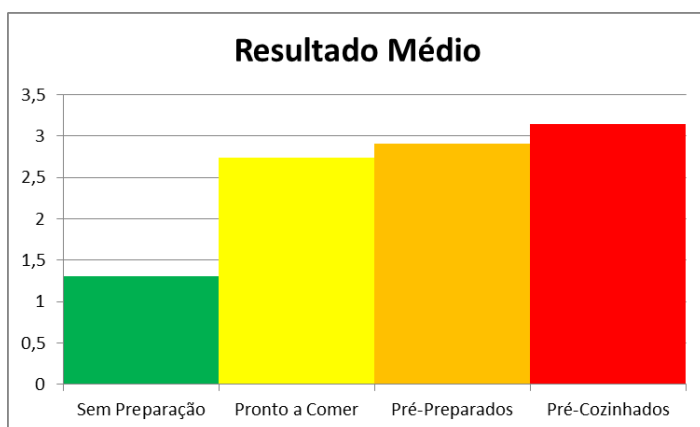


Gráfico 8 - Tipo de Pré-preparação da carne preferida pelos consumidores.

Qual destas carnes identifica mais com o produto em causa.

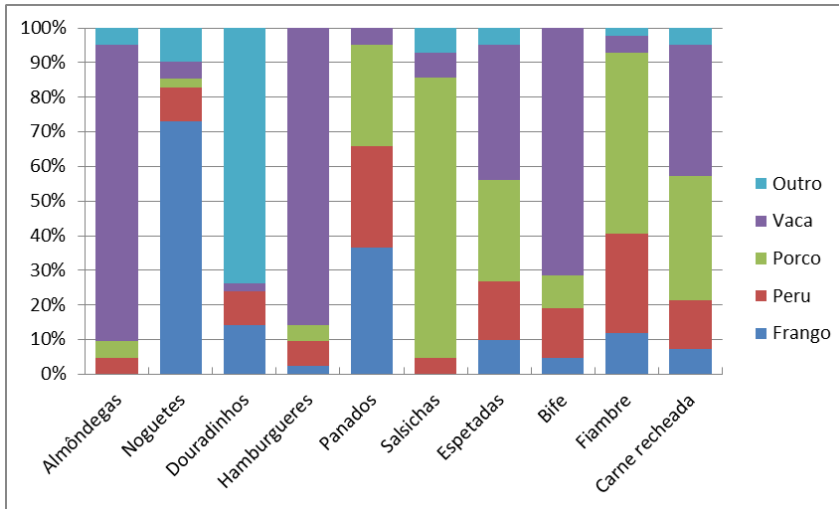


Gráfico 9 - Relação entre Origem da Carne e Produto de acordo com o consumidor

Qual o local que prefere para conservar a carne que compra?

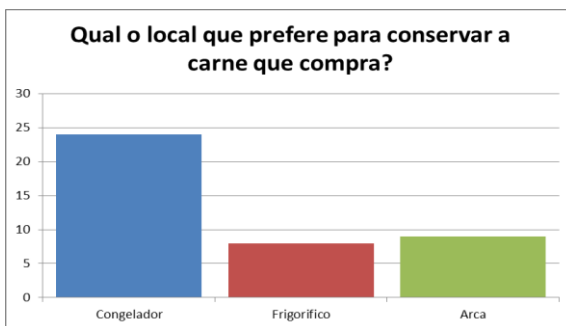


Gráfico 10 - Local de preferência para conservação da carne.

Qual a sua idade?

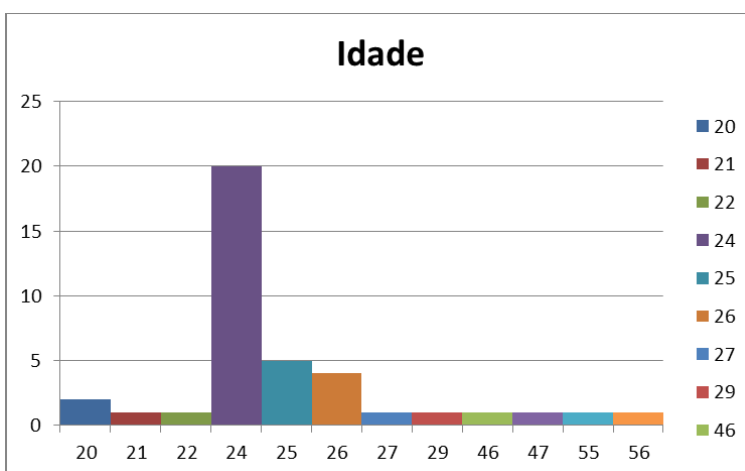


Gráfico 11 - Idade dos participantes no questionário.

Anexo II – Informação

Frango para Carne - São todos os animais domésticos da espécie *Gallus gallus* destinados à produção de carne. Excluem-se os pintos, galinhas poedeiras e galinhas de reforma.

Aves de Capoeira – São todas as galinhas, perus, pintadas, patos, gansos, codornizes, pombos, faisões, perdizes e aves corredoras criadas ou mantidas em cativeiro com vista à sua reprodução, à produção de carne ou ovos para consumo, ou ao fornecimento de espécies cinegéticas para repovoamento.

Aviário de Multiplicação – Aviário que se destina à produção de ovos para incubação destinados à produção de aves de capoeira quer de rendimento quer de multiplicação. Em determinados períodos, os ovos postos nos aviários podem ser desviados em quantidades variáveis, para consumo alimentar por não interessar à produção do dia.

Aves de Capoeira de Rendimento ou Produção – Aves destinadas à produção de carne ou ovos para consumo, ou fornecimento de espécies cinegéticas para repovoamento.

Aviário – Instalação destinada a exploração de aves para a produção de carne e de ovos para a alimentação e para incubar, quer os pintos se destinem a venda, quer a povoar as suas próprias secções de produção de ovos, de consumo ou de carne.

Carne – Todas as partes de animais domésticos, bovinos, suínos, ovinos, caprinos, aves e coelhos, bem como a caça de criação e a caça, próprios para consumo humano.

Aviário de Produção de Carne – Aviário que se destina exclusivamente à produção de carne de aves.

Carne Aprovada para Consumo Público – Carne que tenha sido inspecionada e aprovada sem qualquer limitação e tenha sido marcada de acordo com a legislação em vigor.

Carne Fresca ou Refrigerada – Carne, incluindo as carnes acondicionadas por vácuo ou em atmosfera controlada, que não tenham sofrido qualquer tratamento destinado a assegurar a sua conservação, com exclusão do tratamento pelo frio.

Anexo III – Análise de evolução de custos e preços médios de Carne nos EUA.

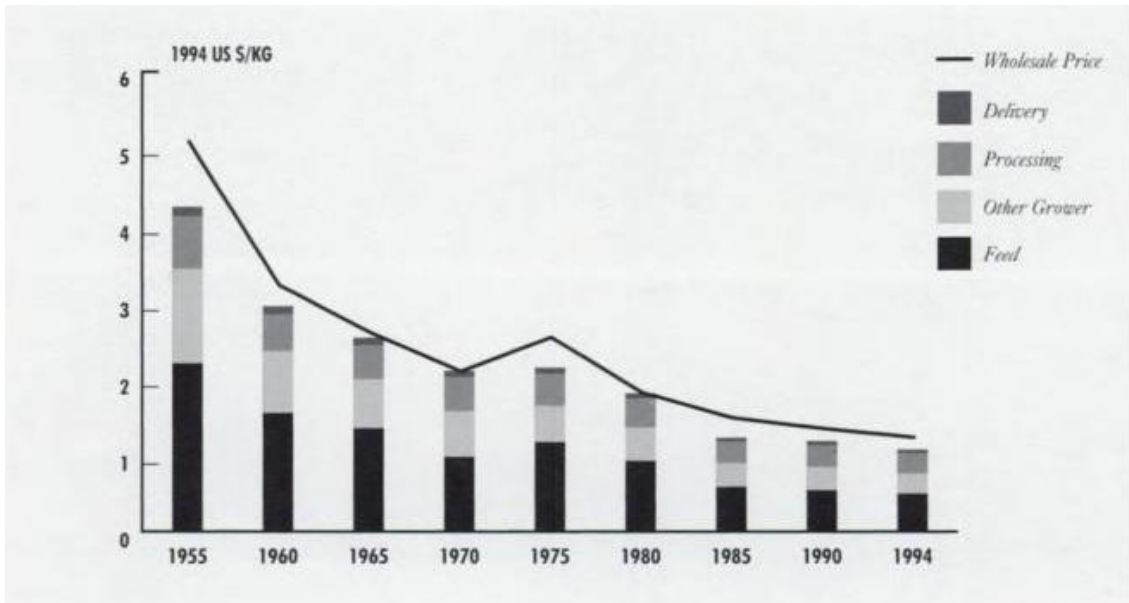


Gráfico 12 - Custos de Produção de Carne de Frango nos EUA

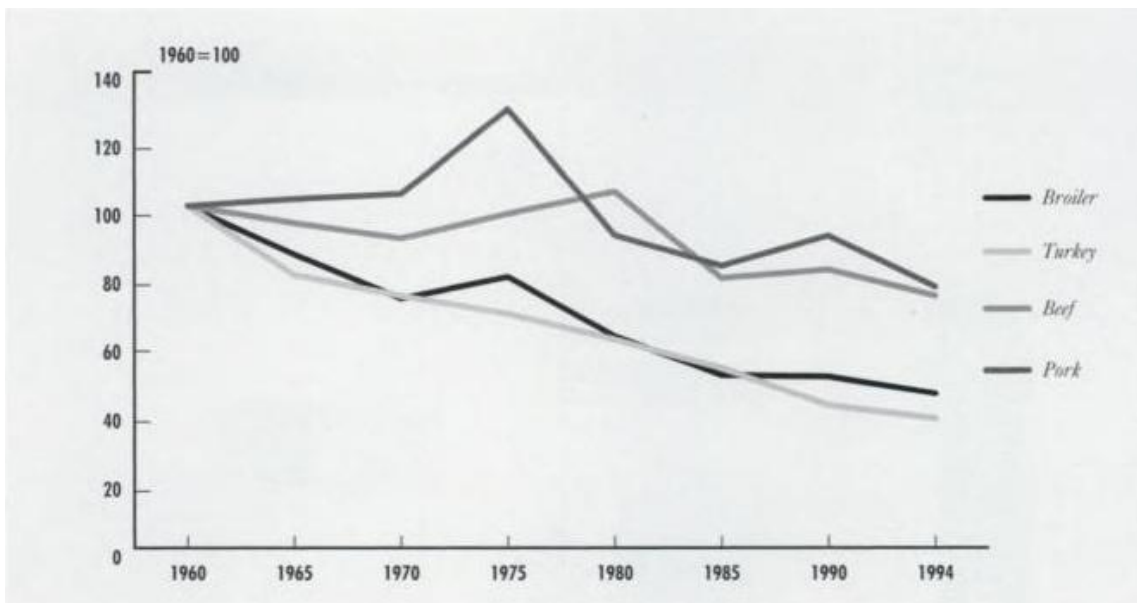


Gráfico 13 – Índice de Preço Médio de Venda das Carnes nos EUA

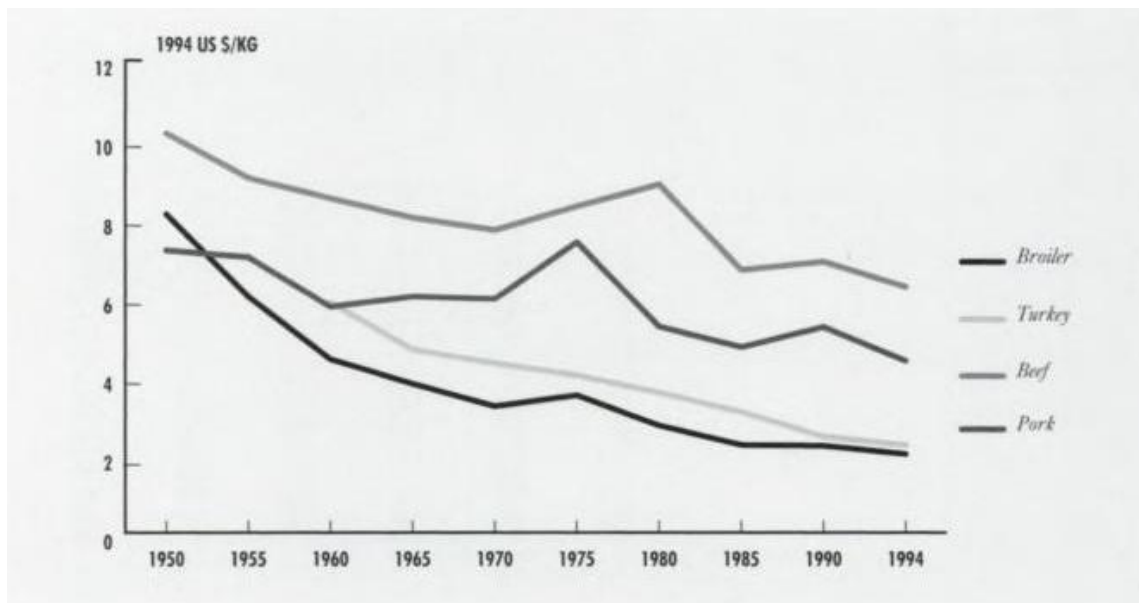


Gráfico 14 - Preço Médio de Venda de Carne nos EUA

A tendência que se tem notado desde 1950 é uma queda de preços e custos de produção. As principais razões são a evolução do processo produtivo e os custos de transportes. O principal contributo para a diminuição de custo do processo produtivo foi a diminuição do preço da matéria-prima.

Anexo IV – Comércio internacional de carne de galinha na Europa e Mundo.

Table 2. Exports of chicken meat (tonnes)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Albania	2	30	16	0	0	0	227	0
Austria	4,268	6,476	10,292	12,493	12,551	18,318	18,642	25,358
Belarus	6,000	6,825	7,438	15,580	12,819	9,914	8,253	7,142
Belgium	268,551	268,498	306,402	296,522	337,864	313,233	349,659	310,800
Bosnia/Herzegovina	30	20	20	151	29	17	41	279
Bulgaria	4,988	4,629	3,266	2,294	5,684	7,832	5,850	10,631
Croatia	1,340	2,999	2,362	2,606	2,932	2,947	1,465	2,179
Czech Rep	4,536	5,546	8,592	9,230	18,562	21,926	17,331	18,452
Denmark	107,403	108,875	115,275	113,903	121,935	102,357	90,728	86,385
Estonia	18,307	7,283	3,626	5,066	4,542	2,985	3,207	1,400
Finland	1,503	3,684	6,169	4,803	7,059	7,662	10,229	8,748
France	415,059	370,122	373,326	362,757	343,872	355,783	284,768	326,154
Germany	97,883	98,270	144,312	187,649	163,481	166,775	176,111	211,631
Greece	5,485	4,788	2,729	3,533	4,424	7,331	5,155	11,989
Hungary	38,380	43,038	38,720	36,822	36,871	32,561	23,933	21,176
Iceland	0	0	0	0	39	0	16	0
Ireland	17,855	22,654	21,737	20,773	16,439	14,225	16,285	18,758
Italy	28,874	44,420	55,322	52,030	57,350	62,593	63,119	50,708
Latvia	109	168	163	447	600	1,224	4,365	3,308
Lithuania	1,009	1,160	11,314	10,395	5,361	10,874	11,757	14,805
Luxembourg	470	553	529	177	160	154	124	226
Macedonia Rep.	93	120	30	31	210	134	53	127
Malta	1	8	1	0	0	1	1	5
Moldova	62	0	20	359	6	84	40	45
Montenegro	-	-	-	-	-	-	-	4
Netherlands	584,063	586,628	619,687	584,787	515,473	624,280	691,286	695,781
Norway	41	2	1	22	30	480	67	69
Poland	30,539	41,975	10,718	37,281	63,150	101,737	119,473	139,954
Portugal	1,108	1,031	1,209	1,600	2,979	2,018	3,557	5,775
Romania	802	972	1,295	2,649	3,785	2,573	57	1,655
Russian Federation	2,440	2,127	987	560	60	189	325	430
Serbia	-	-	-	-	-	-	968	2,131
Serbia/Montenegro	466	541	0	4	426	1,211	-	-
Slovakia	1,383	4,327	3,465	5,284	9,786	11,944	13,859	16,096
Slovenia	1,322	8,366	6,763	8,476	8,064	7,265	7,966	12,039
Spain	48,345	50,933	44,967	51,134	49,854	53,753	46,878	51,971
Sweden	4,999	7,263	8,368	9,777	8,155	11,168	14,269	14,470
Switzerland	270	116	306	650	455	640	367	104
Ukraine	810	435	3,563	814	152	101	251	2,652
United Kingdom	109,337	129,332	153,488	184,205	189,578	181,462	166,947	226,959
European Union	1,793,862	1,839,455	1,952,117	2,004,256	1,987,739	2,122,102	2,145,720	2,285,845
Europe	1,805,133	1,852,214	1,966,478	2,024,864	2,004,737	2,137,751	2,157,629	2,300,396
World	6,888,446	7,443,430	7,307,989	7,723,442	7,320,934	8,096,810	8,109,600	9,340,427

- No figure Source: FAO

Tabela 8 - Exportações de Carne de Galinha (Toneladas) dos países europeus entre 2000 e 2007

Table 3. Imports of chicken meat (tonnes)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Albania	10,119	17,136	27,496	20,120	16,917	16,986	9,184	13,883
Austria	12,908	18,342	16,623	15,863	19,015	29,184	29,237	30,696
Belarus	18,000	7,772	7,935	11,444	11,696	16,762	14,513	10,130
Belgium	60,227	79,527	84,783	87,593	76,019	84,042	79,398	89,698
Bosnia/Herzegovina	8,400	9,700	11,025	8,764	8,629	10,452	6,049	8,347
Bulgaria	22,000	8,669	13,211	10,648	16,479	15,857	15,599	22,209
Croatia	1,518	3,391	2,624	2,161	4,191	3,367	4,961	8,530
Czech Rep	9,478	102,965	12,662	25,191	39,184	40,617	44,862	35,018
Denmark	7,936	11,669	12,853	15,795	19,920	22,991	25,974	24,161
Estonia	32,744	22,166	19,089	17,100	10,219	10,134	10,554	12,589
Faroe Isl	320	394	610	585	526	294	280	358
Finland	1,329	1,377	1,353	1,960	2,052	3,351	2,911	3,406
France	124,247	135,036	132,516	147,175	158,375	180,628	182,033	213,282
Germany	195,432	232,903	243,825	230,055	226,439	221,030	198,139	241,690
Greece	27,920	47,838	28,887	53,398	34,540	34,666	32,633	35,853
Hungary	18,321	18,366	8,408	12,092	15,017	27,569	18,957	21,786
Iceland	12	11	53	29	68	29	106	158
Ireland	47,924	26,473	24,887	31,757	29,925	39,472	40,526	42,563
Italy	37,636	27,698	15,308	21,351	20,583	14,540	12,152	22,140
Latvia	17,177	18,123	23,486	24,056	26,637	25,698	27,898	25,863
Lithuania	9,524	9,676	21,540	21,651	20,101	27,018	28,150	28,040
Luxembourg	4,740	6,023	4,876	5,008	5,065	4,986	4,251	5,074
Macedonia Rep.	18,734	18,964	18,152	20,740	25,739	21,487	19,689	30,837
Malta	64	121	135	367	2,852	3,766	4,211	4,209
Moldova	4,636	15,202	15,907	19,817	25,190	45,420	13,508	12,207
Montenegro	-	-	-	-	-	-	-	1,223
Netherlands	111,268	127,754	151,833	215,609	223,307	271,190	256,610	232,315
Norway	89	47	46	58	66	252	258	139
Poland	12,793	23,629	11,278	8,456	47,518	43,414	42,072	33,493
Portugal	5,560	6,614	5,970	6,882	7,769	12,843	14,484	16,654
Romania	22,399	55,288	75,541	76,348	111,755	138,760	143,228	100,135
Russian Federation	580,099	1,219,263	1,205,493	1,073,724	999,375	1,203,984	1,178,246	1,203,650
Serbia	-	-	-	-	-	-	40	130
Serbia/Montenegro	4,474	6,740	6,803	8,655	1,850	5,014	-	-
Slovakia	4,169	8,208	10,802	12,983	14,776	18,986	22,643	21,205
Slovenia	4,022	2,600	2,654	2,152	2,754	4,300	4,419	5,219
Spain	53,766	60,090	57,870	64,659	61,497	81,177	65,110	79,584
Sweden	13,088	17,774	20,365	22,769	27,554	29,620	34,990	31,992
Switzerland	23,044	26,780	26,350	30,371	27,822	27,490	28,454	32,498
Ukraine	25,987	63,183	60,738	86,891	275,578	133,688	149,001	117,109
United Kingdom	259,132	255,679	265,208	292,936	342,275	352,550	327,192	338,838
European Union	1,115,839	1,231,965	1,265,997	1,423,897	1,562,223	1,740,185	1,670,054	1,721,115
Europe	1,811,227	2,620,521	2,649,195	2,707,213	2,959,274	3,223,614	3,092,792	3,156,911
World	5,931,713	6,425,923	6,461,689	6,889,832	6,671,153	7,387,756	7,592,496	8,452,265

- No figure Source: FAO

Tabela 9 - Importações de Carne de Galinha pelos países Europeus entre 2000 e 2007

Table 1. Major chicken meat importers and exporters ('000 tonnes)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010F
EXPORTERS											
Belgium	268.6	268.5	306.4	296.5	337.9	313.2	349.7	310.8			
Denmark	107.4	108.9	115.3	113.9	121.9	102.4	90.7	86.4			
France	415.1	370.1	373.3	362.8	343.9	355.8	284.8	326.2			
Germany	97.9	98.3	144.3	187.7	163.5	166.8	176.1	211.6			
Netherlands	584.1	586.7	619.7	584.8	515.5	624.3	691.3	695.8			
Poland	30.5	42.0	10.7	37.3	63.2	101.7	119.5	140.0			
United Kingdom	109.3	129.3	153.5	184.2	189.6	181.5	167.0	227.0			
Total of above	1,612.9	1,603.8	1,723.2	1,767.2	1,735.5	1,845.7	1,879.1	1,997.8			
European Union	1,793.9	1,839.5	1,952.1	2,004.3	1,987.7	2,122.1	2,145.7	2,285.9			
Europe	1,805.1	1,852.2	1,966.5	2,024.9	2,004.7	2,137.8	2,157.6	2,300.4			
EU-27*	-	-	-	723.0	728.0	696.0	689.0	635.0	742.0	783.0	720.0
IMPORTERS											
France	124.3	135.0	132.5	147.2	158.4	180.6	182.0	213.3			
Germany	195.4	232.9	243.8	230.1	226.4	221.0	198.1	241.7			
Netherlands	111.3	127.8	151.8	215.6	223.3	271.2	256.6	232.3			
Russian Federation	580.1	1,219.3	1,205.5	1,073.7	999.4	1,204.0	1,178.3	1,203.7			
Total of above	1,011.1	1,715.0	1,733.6	1,666.6	1,607.5	1,876.8	1,815.0	1,891.0			
European Union	1,115.8	1,232.0	1,266.0	1,423.9	1,562.2	1,740.2	1,670.1	1,721.1			
Europe	1,811.2	2,620.5	2,649.2	2,707.2	2,959.3	3,223.6	3,092.8	3,156.9			
EU-27*	-	-	-	546.0	489.0	609.0	605.0	673.0	712.0	712.0	720.0

F - Forecast - No Figure * excluding intra-EU trade Source: USDA-FAS

Tabela 10 - Maiores importadores e exportares de Carne de Galinha na Europa (2000 - 2007)

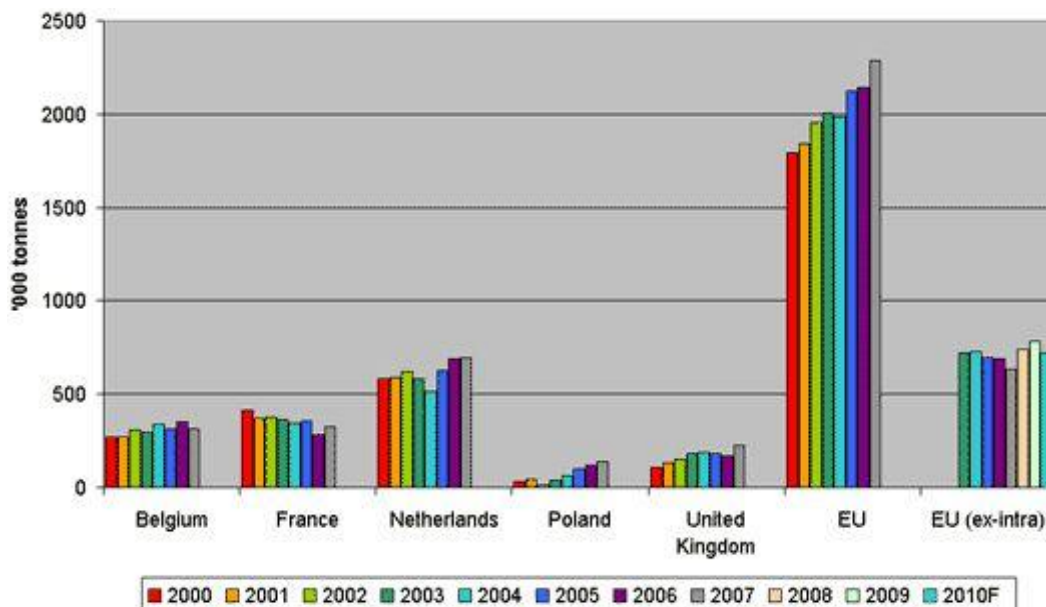


Gráfico 15 - Evolução do volume de exportações na UE. (2000-2007)

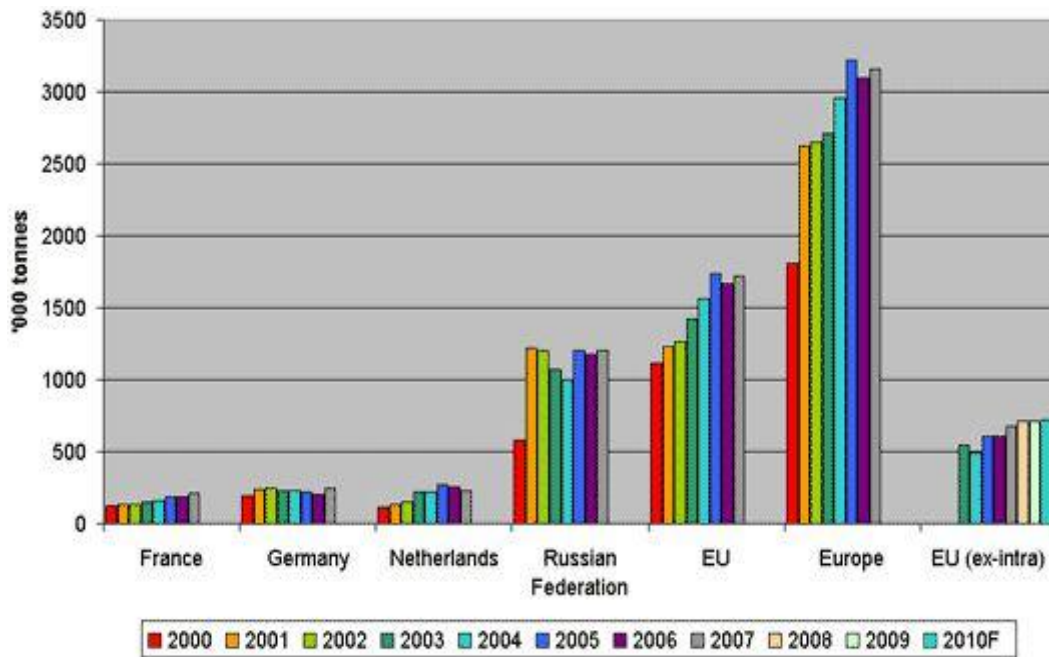


Gráfico 16 - Evolução do volume de importações na UE. (2000-2007)

Anexo V – Principais origens e destinos das importações e exportações Portuguesas.

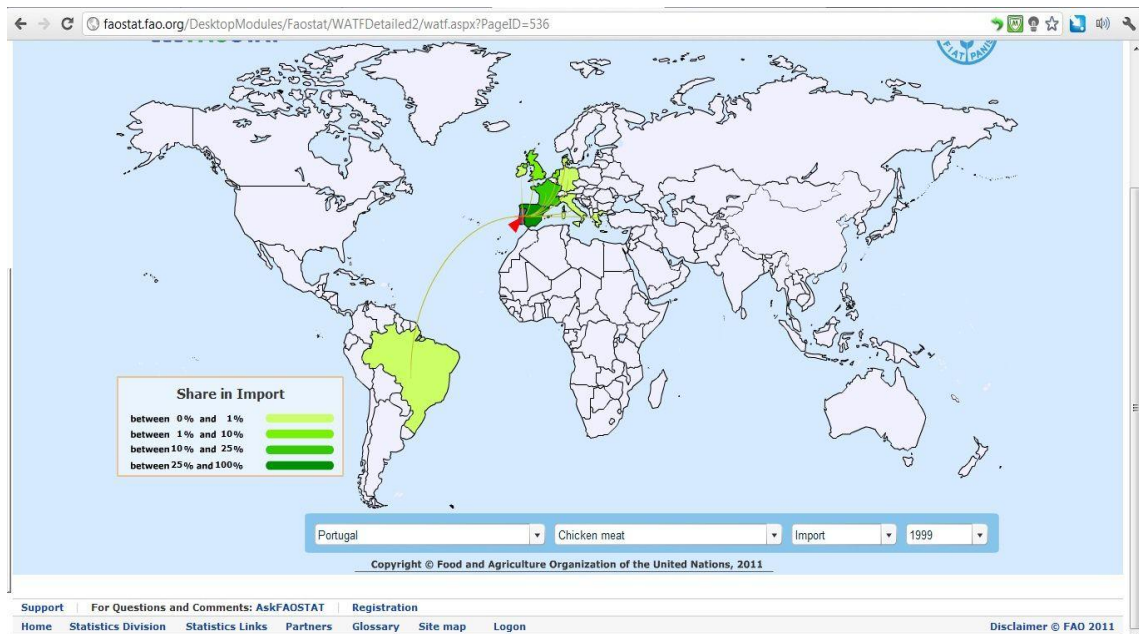


Figura 1 - Principais Origens das Importações Portuguesas de Carne de Galinha em 1999.

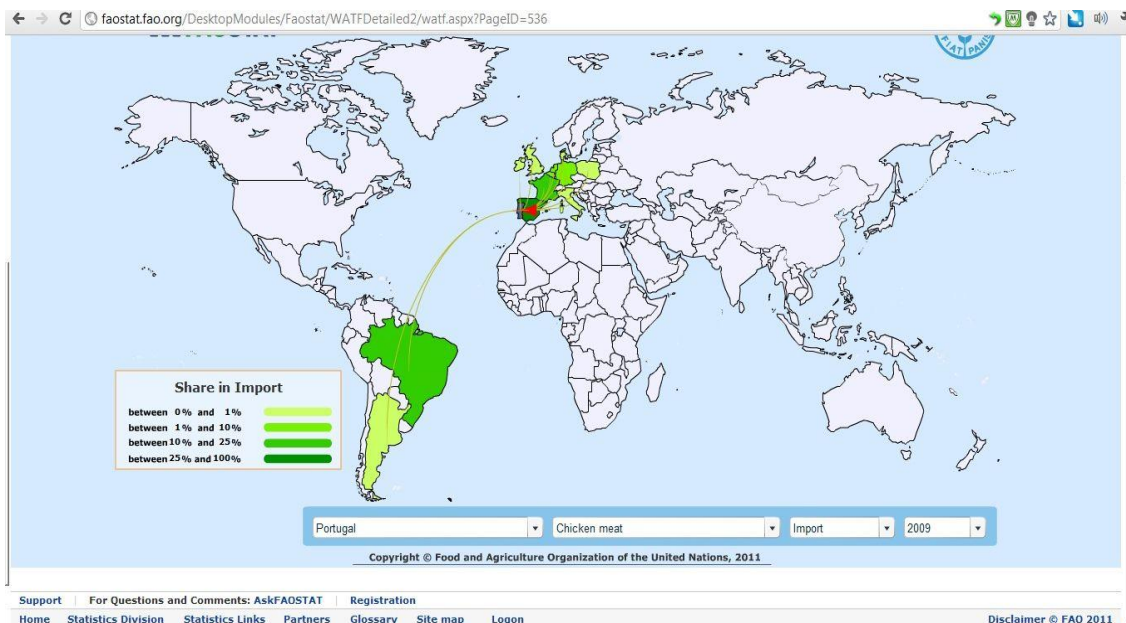


Figura 2 - Principais Origens das Importações Portuguesas de Carne de Galinha em 2009.

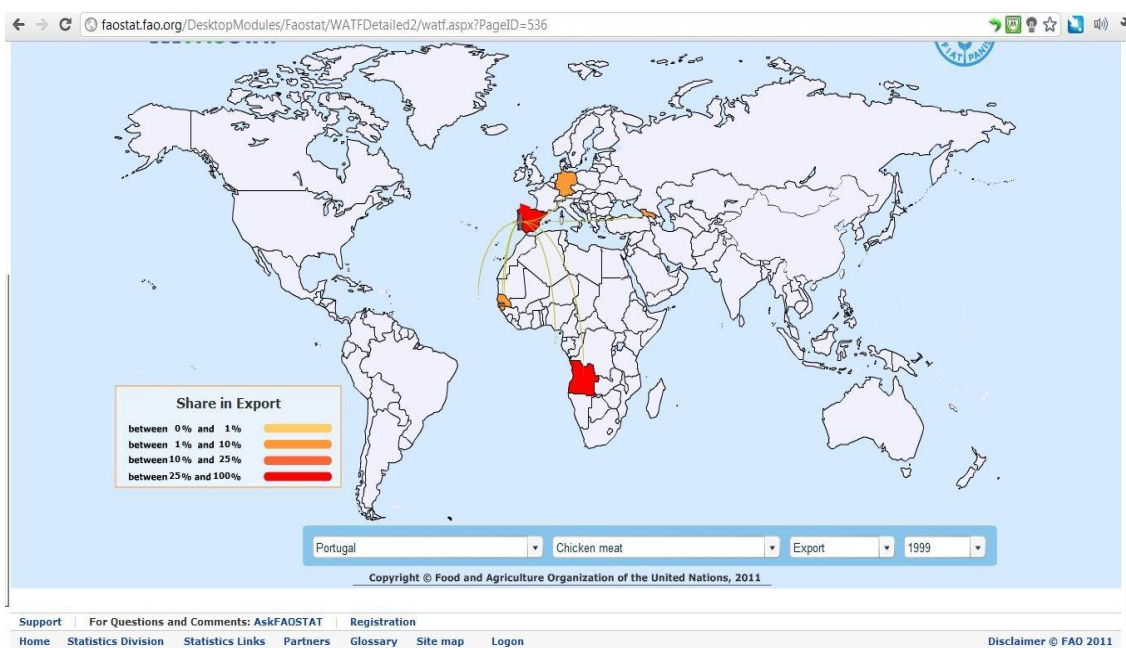


Figura 3 - Principais Destinos das Exportações Portuguesas de Carne de Galinha em 1999.

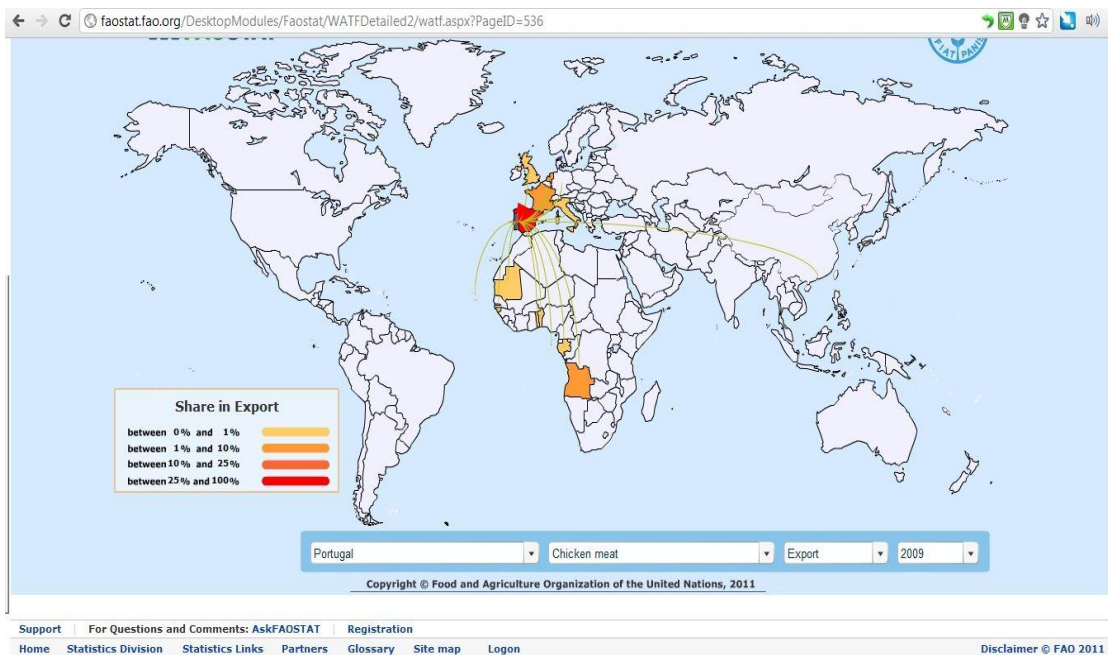


Figura 4 - Principais Destinos das Exportações Portuguesas de Carne de Galinha em 2009.

Anexo VI – Demonstrações Financeiras

- Pressupostos Gerais
- Plano de Negócio (Preços Constantes)
- Plano de Negócio (Preços Correntes)
- Plano de Negócio (Preços Correntes) com recurso a empréstimo bancário
- Alterações nos Pressupostos Gerais para Cenário Optimista
- Cenário Optimista (Preços Correntes)
- Alterações nos Pressupostos Gerais para Cenário Pessimista
- Cenário Pessimista (Preços Correntes)
- Análises de Sensibilidade

Taxa de Actualização	10%
Taxa de Capital	8%
Taxa Juro Banca	9%

	Taxa
IVA	6%
IRS (Estimativa)	20%
SS	35%
IRC	25%

Taxa de Inflação	Cap. Absorção	Taxa
Taxa Real		2,50%
Preço Venda	90%	2,25%
Custos Variáveis	110%	2,75%

Nome	Pacote	Nº Alm.	Peso	Preço	Preço P/50gr
Almôndegas	Inicial	20	600	4,49	0,37 €

Preço	4,49
P/ Kg.	7,48 €
P/ Kg - Mrg	6,36 €

Margem Canal de Distribuição
15,00%

Preço Venda	6,36 €
Custo das Mercadorias Vendidas e Consumidas	2,00 €

	Indice	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Quantidade Compra (Kg)	1,00	15.000,00	19.000,00	19.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Quantidade Vendida		14.250,00	18.050,00	18.050,00	28.500,00	28.500,00	28.500,00
Rácio Carne Utilizada vs Produzida		95%	95%	95%	95%	95%	95%

	Meses
Prazo Médio Recebimento	6,00
Prazo Médio Pagamento (MP)	0,50
Prazo Médio Pagamento (FSE)	0,50
Duração Média Materias Primas	0,50
PM Pagamento IVA	1,00
PM IRS & SS	1,00

Preço Maquina Almondégas	125.000,00 €
Taxa Amortização	16,67%

Periodo do Projecto

Custos Fixos	2.500,00 €
Custos com Pessoal	12.500,00 €
Custos de Produção	15.000,00 €

	2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ano	0	1	2	3	4	5	6
Vendas		90.642 €	114.813 €	114.813 €	181.284 €	181.284 €	181.284 €
CMVM		30.000 €	38.000 €	38.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €
Margem de Contribuição		60.642 €	76.813 €	76.813 €	121.284 €	121.284 €	121.284 €
Custos Fixos		2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Custos com Pessoal		12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €	12.500 €
Custos de Promoção		5.000 €					
Custos de Produção		15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €	15.000 €
Custos Organização e Preparação		15.000 €					
Custos Totais		50.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Excedente Bruto de Exploração		10.642 €	46.813 €	46.813 €	91.284 €	91.284 €	91.284 €
Amortizações (Equipamento)		20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €
Resultados antes de Juros e Impostos		-10.191 €	25.980 €	25.980 €	70.450 €	70.450 €	70.450 €
Impostos a Pagar		0 €	6.495 €	6.495 €	17.613 €	17.613 €	17.613 €
Resultados antes de Juros, depois de impostos		-10.191 €	19.485 €	19.485 €	52.838 €	52.838 €	52.838 €
Meios Libertos do Projecto		10.642 €	40.318 €	40.318 €	73.671 €	73.671 €	73.671 €

Necessidades de Fundo de Maneio								
Clientes (Dividas)	0 €	45.321 €	57.407 €	57.407 €	90.642 €	90.642 €	90.642 €	
Stock MP	1.250 €	1.583 €	1.583 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	0 €	
Estado (IVA)	75 €	95 €	95 €	150 €	150 €	150 €	0 €	
Necessidades Cíclicas	1.325 €	46.999 €	59.085 €	60.057 €	93.292 €	93.292 €	90.642 €	
Fornecedores (MP + FSE)	1.325 €	1.678 €	1.678 €	2.650 €	2.650 €	2.650 €	0 €	
Estado (IVA)	0 €	116 €	297 €	297 €	519 €	519 €	519 €	
Estado (SS + IRS)	0 €	570 €	570 €	570 €	570 €	570 €	570 €	
Recursos Cíclicos	1.325 €	2.364 €	2.545 €	3.517 €	3.739 €	3.739 €	1.089 €	
Necessidades FM	0 €	44.635 €	56.540 €	56.540 €	89.553 €	89.553 €	89.553 €	
▲ FMN	0 €	44.635 €	11.905 €	0 €	33.013 €	0 €	0 €	
							-89.553 €	
Mapa Sintese do Cash flow								
	0	1	2	3	4	5	6	
Meios Libertos do Projecto	0 €	10.642 €	40.318 €	40.318 €	73.671 €	73.671 €	73.671 €	0 €
▲ FMN	0 €	44.635 €	11.905 €	0 €	33.013 €	0 €	0 €	-89.553 €
▲ Investimento Capital Fixo	125.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cash flow Liquido Projecto	-125.000 €	-33.993 €	28.413 €	40.318 €	40.658 €	73.671 €	73.671 €	89.553 €
Cash flow Acumulado	-125.000 €	-158.993 €	-130.580 €	-90.262 €	-49.603 €	24.068 €	97.739 €	187.292 €
TIR	17,95%							
VAL	53.568 €							
PayBack	4,67							
	Anos	4	Meses	7				

	2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ano	0	1	2	3	4	5	6
Vendas		90.642 €	117.396 €	120.038 €	193.798 €	198.158 €	202.617 €
CMVM		30.000 €	39.045 €	40.119 €	65.087 €	66.877 €	68.716 €
Margem de Contribuição		60.642 €	78.351 €	79.919 €	128.710 €	131.281 €	133.900 €
Custos Fixos		2.500 €	2.563 €	2.627 €	2.692 €	2.760 €	2.829 €
Custos com Pessoal		12.500 €	12.813 €	13.133 €	13.461 €	13.798 €	14.143 €
Custos de Promoção		5.000 €					
Custos de Produção		15.000 €	15.375 €	15.759 €	16.153 €	16.557 €	16.971 €
Custos Organização e Preparação		15.000 €					
Custos Totais		50.000 €	30.750 €	31.519 €	32.307 €	33.114 €	33.942 €
Excedente Bruto de Exploração		10.642 €	47.601 €	48.400 €	96.404 €	98.167 €	99.958 €
Amortizações (Equipamento)		20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €
Resultados antes de Juros e Impostos		-10.191 €	26.768 €	27.567 €	75.570 €	77.333 €	79.125 €
Impostos a Pagar		0 €	6.692 €	6.892 €	18.893 €	19.333 €	19.781 €
Resultados antes de Juros, depois de impostos		-10.191 €	20.076 €	20.675 €	56.678 €	58.000 €	59.344 €
Meios Libertos do Projecto		10.642 €	40.909 €	41.509 €	77.511 €	78.833 €	80.177 €

Necessidades de Fundo de Maneio								
Clientes (Dividas)	0 €	45.321 €	58.698 €	60.019 €	96.899 €	99.079 €	101.308 €	
Stock MP	1.250 €	1.627 €	1.672 €	2.712 €	2.787 €	2.863 €	0 €	
Estado (IVA)	75 €	98 €	100 €	163 €	167 €	172 €	0 €	
Necessidades Cíclicas	1.325 €	47.045 €	60.470 €	62.894 €	99.853 €	102.114 €	101.308 €	
Fornecedores (MP + FSE)	1.325 €	1.724 €	1.772 €	2.875 €	2.954 €	3.035 €	0 €	
Estado (IVA)	0 €	116 €	302 €	308 €	549 €	560 €	571 €	
Estado (SS + IRS)	0 €	570 €	585 €	599 €	614 €	630 €	645 €	
Recursos Cíclicos	1.325 €	2.411 €	2.659 €	3.782 €	4.117 €	4.224 €	1.216 €	
Necessidades FM	0 €	44.635 €	57.812 €	59.112 €	95.735 €	97.890 €	100.093 €	
▲ FMN	0 €	44.635 €	13.177 €	1.300 €	36.623 €	2.154 €	2.203 €	-100.093 €
Mapa Sintese do Cash flow	0	1	2	3	4	5	6	
Meios Libertos do Projecto	0 €	10.642 €	40.909 €	41.509 €	77.511 €	78.833 €	80.177 €	0 €
▲ FMN	0 €	44.635 €	13.177 €	1.300 €	36.623 €	2.154 €	2.203 €	-100.093 €
▲ Investimento Capital Fixo	125.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cash flow Liquido Projecto	-125.000 €	-33.993 €	27.733 €	40.208 €	40.888 €	76.679 €	77.974 €	100.093 €
Cash flow Acumulado	-125.000 €	-158.993 €	-131.260 €	-91.052 €	-50.165 €	26.514 €	104.488 €	204.581 €
TIR	18,91%							
VAL	61.947 €							
PayBack	4,65							
	Anos	4	Meses	7				

	0	1	2	3	4	5	6	
Custos Financiamentos		-11.250 €	-15.069 €	-13.590 €	-10.889 €	-7.944 €	-1.579 €	0 €
Ec. Fiscal de Juros		2.813 €	3.767 €	3.397 €	2.722 €	1.986 €	395 €	0 €
Cash flow Liquido Projecto	-125.000 €	-42.431 €	16.431 €	30.016 €	32.721 €	70.721 €	76.790 €	100.093 €

Cash flow Acumulado	-125.000 €	-167.431 €	-150.999 €	-120.984 €	-88.262 €	-17.541 €	59.249 €	159.341 €
---------------------	------------	------------	------------	------------	-----------	-----------	----------	-----------

TIR	14%
VAL	30.480 €
PayBack	5,23

Anos 5 Meses 2

No cenário Optimista foram alterados os seguintes pressupostos:

Nome	Pacote	Nº Alm.	Peso	Preço	Preço P/50gr
Almôndegas	Inicial	20	600	4,99	0,42 €

Preço	4,99
P/ Kg.	8,32 €
P/ Kg - Mrg	7,07 €

Margem Canal de Distribuição	15,00%
------------------------------	--------

	Inicio
Prazo Médio Recebimento	3,00

	2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ano	0	1	2	3	4	5	6
Vendas		100.736 €	130.469 €	133.405 €	215.379 €	220.225 €	225.180 €
CMVM		30.000 €	39.045 €	40.119 €	65.087 €	66.877 €	68.716 €
Margem de Contribuição		70.736 €	91.424 €	93.286 €	150.291 €	153.348 €	156.464 €
Custos Fixos		5.000 €	5.125 €	5.253 €	5.384 €	5.519 €	5.657 €
Custos com Pessoal		15.000 €	15.375 €	15.759 €	16.153 €	16.557 €	16.971 €
Custos de Promoção		5.000 €					
Custos de Produção		15.000 €	15.375 €	15.759 €	16.153 €	16.557 €	16.971 €
Custos Organização e Preparação		15.000 €					
Custos Totais		55.000 €	35.875 €	36.772 €	37.691 €	38.633 €	39.599 €
Excedente Bruto de Exploração		15.736 €	55.549 €	56.514 €	112.600 €	114.714 €	116.864 €
Amortizações (Equipamento)		20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €
Resultados antes de Juros e Impostos		-5.098 €	34.716 €	35.681 €	91.767 €	93.881 €	96.031 €
Impostos a Pagar		0 €	8.679 €	8.920 €	22.942 €	23.470 €	24.008 €
Resultados antes de Juros, depois de impostos		-5.098 €	26.037 €	26.761 €	68.825 €	70.411 €	72.023 €
Meios Libertos do Projecto		15.736 €	46.870 €	47.594 €	89.659 €	91.244 €	92.857 €

Necessidades de Fundo de Maneio								
Clientes (Dividas)	0 €	25.184 €	32.617 €	33.351 €	53.845 €	55.056 €	56.295 €	
Stock MP	1.250 €	1.627 €	1.672 €	2.712 €	2.787 €	2.863 €	0 €	
Estado (IVA)	75 €	98 €	100 €	163 €	167 €	172 €	0 €	
Necessidades Cíclicas	1.325 €	26.908 €	34.389 €	36.226 €	56.798 €	58.091 €	56.295 €	
Fornecedores (MP + FSE)	1.325 €	1.724 €	1.772 €	2.875 €	2.954 €	3.035 €	0 €	
Estado (IVA)	0 €	154 €	355 €	361 €	644 €	656 €	669 €	
Estado (SS + IRS)	0 €	684 €	701 €	719 €	737 €	755 €	774 €	
Recursos Cíclicos	1.325 €	2.563 €	2.828 €	3.955 €	4.335 €	4.447 €	1.443 €	
Necessidades FM	0 €	24.346 €	31.561 €	32.271 €	52.464 €	53.644 €	54.851 €	
▲ FMN	0 €	24.346 €	7.215 €	710 €	20.193 €	1.180 €	1.207 €	-54.851 €
Mapa Sintese do Cash flow								
	0	1	2	3	4	5	6	
Meios Libertos do Projecto	0 €	15.736 €	46.870 €	47.594 €	89.659 €	91.244 €	92.857 €	0 €
▲ FMN	0 €	24.346 €	7.215 €	710 €	20.193 €	1.180 €	1.207 €	-54.851 €
▲ Investimento Capital Fixo	125.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cash flow Liquido Projecto	-125.000 €	-8.610 €	39.655 €	46.885 €	69.465 €	90.063 €	91.649 €	54.851 €
Cash flow Acumulado	-125.000 €	-133.610 €	-93.955 €	-47.071 €	22.395 €	112.458 €	204.108 €	258.959 €
TIR	27,41%							
VAL	107.654 €							
PayBack	3,75							
	Anos	3	Meses	9				

No cenário pessimista foram alterados os seguintes pressupostos gerais:

	Início
Compra Carne + Embalagem + Transporte	2,25 €
Rácio Carne Utilizada vs Produzida	90%

	2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ano	0	1	2	3	4	5	6
Vendas		85.871 €	111.218 €	113.720 €	183.598 €	187.729 €	191.953 €
CMVM		33.750 €	43.926 €	45.134 €	73.223 €	75.237 €	77.306 €
Margem de Contribuição		52.121 €	67.292 €	68.586 €	110.375 €	112.492 €	114.647 €
Custos Fixos		5.000 €	5.125 €	5.253 €	5.384 €	5.519 €	5.657 €
Custos com Pessoal		15.000 €	15.375 €	15.759 €	16.153 €	16.557 €	16.971 €
Custos de Promoção		5.000 €					
Custos de Produção		15.000 €	15.375 €	15.759 €	16.153 €	16.557 €	16.971 €
Custos Organização e Preparação		15.000 €					
Custos Totais		55.000 €	35.875 €	36.772 €	37.691 €	38.633 €	39.599 €
Excedente Bruto de Exploração		-2.879 €	31.417 €	31.815 €	72.683 €	73.858 €	75.048 €
Amortizações (Equipamento)		20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €	20.833 €
Resultados antes de Juros e Impostos		-23.712 €	10.584 €	10.981 €	51.850 €	53.025 €	54.214 €
Impostos a Pagar		0 €	2.646 €	2.745 €	12.963 €	13.256 €	13.554 €
Resultados antes de Juros, depois de impostos		-23.712 €	7.938 €	8.236 €	38.888 €	39.769 €	40.661 €
Meios Libertos do Projecto		-2.879 €	28.771 €	29.069 €	59.721 €	60.602 €	61.494 €

Necessidades de Fundo de Maneio								
Cientes (Dividas)	0 €	42.936 €	55.609 €	56.860 €	91.799 €	93.864 €	95.976 €	
Stock MP	1.406 €	1.830 €	1.881 €	3.051 €	3.135 €	3.221 €	0 €	
Estado (IVA)	84 €	110 €	113 €	183 €	188 €	193 €	0 €	
Necessidades Cíclicas	1.491 €	44.876 €	57.602 €	60.094 €	95.122 €	97.279 €	95.976 €	
Fornecedores (MP + FSE)	1.491 €	1.940 €	1.993 €	3.234 €	3.323 €	3.414 €	0 €	
Estado (IVA)	0 €	61 €	234 €	238 €	444 €	452 €	460 €	
Estado (SS + IRS)	0 €	684 €	701 €	719 €	737 €	755 €	774 €	
Recursos Cíclicos	1.491 €	2.685 €	2.929 €	4.191 €	4.504 €	4.622 €	1.234 €	
Necessidades FM	0 €	42.191 €	54.673 €	55.903 €	90.618 €	92.657 €	94.742 €	
▲ FMN	0 €	42.191 €	12.483 €	1.230 €	34.715 €	2.039 €	2.085 €	-94.742 €
Mapa Sintese do Cash flow								
	0	1	2	3	4	5	6	
Meios Libertos do Projecto	0 €	-2.879 €	28.771 €	29.069 €	59.721 €	60.602 €	61.494 €	0 €
▲ FMN	0 €	42.191 €	12.483 €	1.230 €	34.715 €	2.039 €	2.085 €	-94.742 €
▲ Investimento Capital Fixo	125.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cash flow Liquido Projecto	-125.000 €	-45.069 €	16.288 €	27.839 €	25.006 €	58.563 €	59.409 €	94.742 €
Cash flow Acumulado	-125.000 €	-170.069 €	-153.781 €	-125.942 €	-100.935 €	-42.372 €	17.037 €	111.779 €
TIR	10,53%							
VAL	3.637 €							
PayBack	5,71							
	Anos		5 Meses			8		

Margem Canal de Distribuição	VAL	TIR	PayBack
15%	61.947 €	18,91%	4,65
10%	87.154 €	22,28%	4,37
15%	61.947 €	18,91%	4,65
20%	36.740 €	15,41%	5,01
25%	11.533 €	11,74%	5,47
30%	-13.674 €	7,88%	6,09
35%	-39.157 €	3,74%	6,97

Preço de Venda	VAL	TIR	PayBack
6,36 €	61.947 €	18,91%	4,65
5,00 €	-29.730 €	5,30%	6,61
5,50 €	3.954 €	10,60%	5,64
6,00 €	37.638 €	15,53%	5,00
6,50 €	71.323 €	20,18%	4,54
7,00 €	105.007 €	24,59%	4,20
7,50 €	137.442 €	28,56%	3,95

Custo das Mercadorias Vendidas e Consumidas	VAL	TIR	PayBack
2,00 €	61.947 €	18,91%	4,65
1,75 €	81.010 €	21,62%	4,40
2,00 €	61.947 €	18,91%	4,65
2,25 €	42.884 €	16,19%	4,96
2,50 €	23.821 €	13,45%	5,32
2,75 €	4.758 €	10,69%	5,76
3,00 €	-14.305 €	7,92%	6,31

Quantidade (Kg)	Indice	VAL	TIR	PayBack
1,00		61.947 €	18,91%	4,65
0,80		6.745 €	11,05%	5,50
0,90		34.346 €	15,13%	5,02
1,00		61.947 €	18,91%	4,65
1,10		89.548 €	22,46%	4,37
1,20		116.750 €	25,75%	4,15

Prazo Médio Recebimento	Meses	VAL	TIR	PayBack
	6	61.947 €	18,91%	4,65
	4	70.754 €	21,30%	4,23
	5	66.351 €	20,05%	4,44
	6	61.947 €	18,91%	4,65
	7	57.544 €	17,87%	4,87
	8	53.140 €	16,92%	5,09

Custos Esperados de Produção	VAL	TIR	PayBack
15.000 €	61.947 €	18,91%	4,65
5.000 €	95.431 €	23,92%	4,19
10.000 €	78.689 €	21,40%	4,41
15.000 €	61.947 €	18,91%	4,65
20.000 €	45.205 €	16,46%	4,92
25.000 €	28.464 €	14,03%	5,23

IRC	Taxa	VAL	TIR	PayBack
	25%	61.947 €	18,91%	4,65
	15%	78.959 €	21,14%	4,44
	20%	70.453 €	20,04%	4,54
	25%	61.947 €	18,91%	4,65
	30%	53.441 €	17,76%	4,78
	35%	44.935 €	16,59%	4,92

Inflação	Taxa	VAL	TIR	PayBack
	2,5%	61.947 €	18,91%	4,65
	1,5%	58.553 €	18,53%	4,66
	2,0%	60.243 €	18,72%	4,66
	2,5%	61.947 €	18,91%	4,65
	3,0%	63.666 €	19,10%	4,65
	3,5%	65.399 €	19,29%	4,65

Custos com pessoal	Custos	VAL	TIR	PayBack
	12.500 €	61.947 €	18,91%	4,65
	5.000 €	86.915 €	22,62%	4,31
	9.000 €	73.599 €	20,63%	4,48
	12.500 €	61.947 €	18,91%	4,65
	17.500 €	45.302 €	16,48%	4,92
	22.500 €	28.656 €	14,07%	5,22