



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**Mestrado em Gestão**

*Especialização em Empreendedorismo e Inovação*

**Trabalho Projecto**

**Elaboração e Análise de um Estudo de Viabilidade Económica para  
Implementação de um Projecto de Floricultura em Estufa**

João Carlos Ferreira Ramos

**Orientador:**

Prof<sup>a</sup> Doutora Elisabete Gomes Santana Félix

**Mestrado em Gestão**

*Especialização em Empreendedorismo e Inovação*

**Trabalho Projecto**

**Elaboração e Análise de um Estudo de Viabilidade Económica para  
Implementação de um Projecto de Floricultura em Estufa**

João Carlos Ferreira Ramos

**Orientador:**

Prof<sup>a</sup> Doutora Elisabete Gomes Santana Félix

*O empreendedorismo, só pode ser entendido como alavanca geradora de riqueza; se a obra dos homens que abraçam a actividade empreendedora, for uma mais valia em termos de desenvolvimento económico, educacional, social, cultural e humano e não simplesmente um meio de ocupação dos mesmos, tendo em vista a satisfação de necessidades básicas, caprichos ou demonstração de poder.*

*João Carlos Ferreira Ramos*

*Setembro, 2010*

## DEDICATÓRIA

Com um especial carinho para aquele que embora já não esteja entre nós, será sempre uma referência na elevação da minha auto-estima e aperfeiçoamento do meu saber, para ti querido pai que sempre me valorizas-te e estimulas-te a ir mais além, onde quer que estejas, é com todo o orgulho que à tua pessoa faço menção e dedico esta dissertação de mestrado...

Também à minha mulher Ana, aos meus queridos filhos Carlos Filipe, Daniela e minha mãe dedico com todo o meu amor este trabalho...

Por fim, para ti meu querido amigo e irmão Doutor Sousa Martins, se bem que há muito já tenhas partido de entre nós, pressinto que me acompanhas diariamente. Pela tua sabedoria, humanismo e sentido de servir que sempre disponibilizaste a favor dos mais necessitados, e particularmente por todas as ajudas que me tens dado, faço questão que nesta dissertação esteja mencionado o teu nome.

## AGRADECIMENTOS

O trabalho aqui apresentado só foi possível de realizar graças à colaboração facultada por algumas personalidades, empresas e entidades; assim como ao incentivo e motivação gerada por pessoas com as quais tenho vindo a alimentar nos últimos anos laços de mais profunda amizade e cumplicidade.

A todos aqueles que comigo partilharam a sua experiência, opinião, saber e me orientaram na realização desta dissertação, deixo aqui o meu maior apreço, e agradecimento.

À Prof<sup>a</sup>. Doutora Elisabete Félix, por todo o seu profissionalismo, disponibilidade, simpatia, apoio pedagógico, e orientação que no papel de orientadora desta dissertação, me facultou a todo o momento com a maior prontidão e de forma incondicional.

Ao Prof. Doutor Soumodip Sarkar, pelo incentivo, motivação e interesse que conseguiu incutir na minha pessoa em torno do tema Empreendedorismo e Inovação.

Ao Eng.º Orlando Carrilho e sua esposa Idalina Carrilho, que na qualidade de empresários e gerentes da Floricultura Rosa da Cunha, me facultaram de forma inequívoca e preciosa o mais completo suporte técnico sobre o sector de actividade, sem esquecer a grandeza da amabilidade e simpatia a toda a hora por ambos demonstradas.

Ao Eng.º Jordão, empresário e gerente da Horta – Florícola de Santo Antão, pela atenção e disponibilidade tida para com a minha pessoa.

À Paula Vila Nova, funcionária da Associação Portuguesa de Produtores de Plantas e Flores Naturais, pela simpatia em termos de orientação dada no encaminhamento junto das empresas ligadas ao sector de actividade.

Ao meu amigo Doutor Fernando Canela, pelas explicações que a título individual me facultou com toda a sua amabilidade sobre Contabilidade Geral e Análise Financeira.

Ao meu amigo Osvaldo Neves, pela sua disponibilidade e colaboração.

Ao Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura Desenvolvimento Rural e Pescas, pelos dados estatísticos que me facultou.

A todas as lojas de floristas, que no decurso da sondagem de mercado se mostraram disponíveis e receptivas para me fornecer dados sobre o sector de actividade estudado.

# ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE UM ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJECTO DE FLORICULTURA EM ESTUFA

## RESUMO

O presente trabalho trata de um Plano de Negócios, onde será estudado e avaliado a viabilidade económica – financeira de um Projecto de Floricultura ligado à produção intensiva de rosas em estufa.

A área produtiva do empreendimento ocupará aproximadamente 4096 metros quadrados cobertos, sendo o funcionamento e gestão do processo de produção assegurado através do uso de tecnologias e métodos que premeiam a inovação e o desenvolvimento sustentável.

As instalações de apoio à actividade produtiva, serão dimensionadas para ocupar aproximadamente 494 metros quadrados, e incluem áreas destinadas à gestão estratégica e administrativa do negócio, conservação, embalagem e expedição do produto.

Aborda-se aqui o conceito de empreendedorismo de oportunidade num cenário de mercado em que a procura do produto tende a exceder a oferta no contexto nacional.

**Palavras – Chave:** Empreendedorismo, Inovação, Plano de Negócio, Floricultura, Estufa, Desenvolvimento Sustentável.

**JEL Classificação:** M11; M12; M21; M31; M37; M40; O13; Q13; Q16; Q42; Q56

# PREPARATION AND ANALYSIS OF AN ECONOMIC FEASIBILITY STUDY FOR IMPLEMENTING A PROJECT IN GREENHOUSE FLORICULTURE

## ABSTRACT

This work is about a Business Plan, where a viability of a Floriculture Project will be economically and financially studied and evaluated taking into account the intensive production of Roses in a Greenhouse.

The productive area of the project will be around 4096 covered square meters, where the management and functionality of the production process will be assured through the use of methods and technologies that reward innovation and sustainable development.

The premises that support all the productive activity will be dimensioned in order to fit around 494 square meters, strategic management, maintenance, packing, product flow and business administration will be included.

On an entrepreneurship concept opportunity this market scenario is looking after a product that exceeds the offer on a national context.

**Keywords:** Entrepreneurship, Innovation, Business Plan, Floriculture, Greenhouse, Sustainable Development.

**JEL Classification:** M11; M12; M21; M31; M37; M40; O13; Q13; Q16; Q42; Q56

## ÍNDICE GERAL

Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice Geral	viii
Índice de Figuras	xiii
Índice de Quadros	xiv
Índice de Gráficos	xvi
Índice de Abreviaturas	xvii
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>18</b>
1.1 – Abordagem e propósitos	18
1.2 – Caracterização do Problema de Estudo	18
1.3 – Objectivos do Estudo	19
1.3.1 – Objectivos Gerais	19
1.3.2 – Objectivos Específicos	19
1.4 – Estrutura do Projecto de Dissertação	19
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>22</b>
2.1 – Introdução	22
2.2 – Considerações e abordagens gerais sobre o Plano de Negócios	22
2.3 – Plano de Negócios	24
2.3.1 – Definição	24
2.3.2 – O Plano de Negócios como ferramenta de gestão estratégica	24
2.3.3 – Fases da elaboração de um Plano de Negócios	25
2.3.4 – A estrutura do Plano de Negócios	27
2.3.4.1 – Sumário Executivo	27
2.3.4.2 – Equipa Promotora	28
2.3.4.3 – Identificação e caracterização da Empresa	28
2.3.4.4 – Análise de Diagnóstico Contextual	29
2.3.4.5 – Análise e Estudo de Mercado	31
2.3.4.6 – Análise e Avaliação Económico e Financeira	34
2.3.4.7 – Conclusão	42
2.3.4.8 – Anexos	42
2.3.5 – Indicações e detalhes a considerar num Plano de Negócios	42
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b>	<b>44</b>
3.1 – Introdução	44



3.2 – O Métodos utilizados e critérios seguidos na Investigação	45
3.2.1 – Pesquisa Bibliográfica	45
3.2.2 – Introdução	45
3.2.3 – Revisão da Literatura e Fundamentação Teórica	45
3.2.4 – Estudo e Análise do Sector de Actividade	45
3.2.5 – Sondagem de Mercado no Posto Final de Venda	46
3.2.6 – Gestão de Recursos e Processo de Produção	46
3.2.7 – Análise de Diagnóstico Contextual	48
3.2.8 – Mercado e Estratégia de Marketing	48
3.2.9 – Análise e Avaliação Económico Financeira	50
3.2.10 – Considerações Finais	52
<b>CAPÍTULO 4 – SUMÁRIO EXECUTIVO ALARGADO</b>	<b>53</b>
4.1 – Introdução	53
4.2 – Equipa Promotora do Projecto e <i>Know-How</i> disponível	53
4.3 – Identificação da Empresa	54
4.4 – Caracterização da Empresa	55
4.5 – Localização e Acessibilidades	56
4.6 – A Visão	57
4.7 – A Missão	57
4.8 – Valor do Investimento	58
4.9 – Financiamento e respectivas fontes	58
4.10 – Objectivos Financeiros associados ao projecto	59
4.11 – Objectivos de Promoção e Desenvolvimento do negócio	59
4.12 – Perspectivas e argumentos para o sucesso do negócio	61
<b>CAPÍTULO 5 – GESTÃO DE RECURSOS, INFRA – ESTRUTURAS E PROCESSOS</b>	<b>62</b>
5.1 – Introdução	62
5.2 – Estrutura Organizacional	62
5.3 – Gestão de Recursos Humanos	63
5.3.1 – Parcerias com Entidades de Formação e Ensino Superior	64
5.3.2 – Política de Recrutamento e Selecção	64
5.3.3 – Regime de Contratação e Remunerações	65
5.4 – Recursos Financeiros	65
5.5 – Infra-estruturas e Equipamentos	66
5.5.1 – Esboço do Projecto – Abordagem Arquitectónica	66
5.5.2 – Caracterização técnica das Infra – Estruturas	68
5.5.3 – Caracterização técnica dos Equipamentos	71
5.6 – Fontes de Energia e Recursos Naturais utilizados	73

5.7 – Gestão e Controlo do Processo de Produção	73
5.8 – Ciclo de Comercialização do Produto	78
<b>CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DA ENVOLVENTE CONTEXTUAL E TRANSACCIONAL</b>	<b>79</b>
6.1 – Contextualização: A Floricultura em Portugal	79
6.2 – A Envolve Contextual e Transaccional	80
6.2.1 – Introdução	80
6.3 – Análise de P.E.S.T.	81
6.3.1 – Conceito	81
6.3.2 – Avaliação dos factores de ordem Política – Legal	82
6.3.2.1 – Conclusão	83
6.3.3 – Avaliação dos factores de Ordem Económica	83
6.3.3.1 – Conclusão	86
6.3.4 – Avaliação dos factores de Ordem Sócio – Cultural	86
6.3.4.1 – Conclusão	86
6.3.5 – Avaliação dos factores de Ordem Tecnológica	87
6.3.5.1 – Conclusão	87
6.4 – Caracterização dos Elementos da Envolve Transaccional	88
6.4.1 – Clientes	88
6.4.1.1 – Conclusão	88
6.4.2 – Concorrentes	88
6.4.2.1 – Conclusão	96
6.4.3 – Fornecedores	98
6.4.3.1 – Conclusão	98
6.4.4 – Comunidade	98
6.4.4.1 – Conclusão	98
<b>CAPÍTULO 7 – AVALIAÇÃO DA ATRACTIVIDADE SECTORIAL</b>	<b>99</b>
7.1 – Introdução	99
7.2 – Caracterização do Método do Valor da Atractividade Sectorial (VAS)	99
7.3 – Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter	101
7.3.1 – Rivalidade entre Concorrentes Actuais	102
7.3.2 – Ameaça da Entrada de Novos Concorrentes	105
7.3.2.1 – Padrões de Rentabilidade Estrutural	108
7.3.3 – Ameaça dos Produtos Substitutos	109
7.3.4 – O Poder Negocial dos Clientes	110
7.3.5 – O Poder Negocial dos Fornecedores	113
7.4 – Conclusões tiradas sob a aplicabilidade do Modelo de Porter	115

<b>CAPÍTULO 8 – ANÁLISE DE SWOT</b>	<b>117</b>
8.1 – Introdução	117
8.2 – Análise Interna	118
8.2.1 – Pontos Fortes	119
8.2.2 – Pontos Fracos	120
8.3 – Análise Externa	120
8.3.1 – Oportunidades	120
8.3.2 – Ameaças	121
8.4 – Abordagem da Nova Análise SWOT em função da variável tempo	123
<b>CAPÍTULO 9 – MERCADO E ESTRATÉGIA DE MARKETING</b>	<b>124</b>
9.1 – Introdução	124
9.2 – Sondagem de mercado no posto final de venda	125
9.3 – Caracterização genérica do mercado e segmentos	126
9.4 – Os objectivos de Marketing	126
9.4.1 – Volume de Vendas estimado anualmente	127
9.4.2 – Valor estimado da Facturação anual	128
9.4.3 – Fidelização de clientes nos cinco primeiros anos de actividade da empresa	128
9.5 – Escolha das Opções Estratégicas	129
9.5.1 – Alvos	129
9.5.2 – Fontes de Mercado	130
9.5.3 – Posicionamento	130
9.6 – Definição dos “4 P’s” do <i>Marketing – Mix</i>	131
9.6.1 – <i>Product</i> (Política do Produto)	131
9.6.2 – <i>Price</i> (Política de Preço)	132
9.6.3 – <i>Promotion</i> (Política de Promoção)	134
9.6.4 – <i>Placement</i> (Política de Distribuição)	135
9.7 – Perspectivas sobre a expansão do negócio	135
<b>CAPÍTULO 10 – ANÁLISE E AVALIAÇÃO ECONÓMICO FINANCEIRA</b>	<b>136</b>
10.1 – Introdução	136
10.2 – Investimento	136
10.2.1 – Plano de Investimento em Capital Fixo	136
10.2.2 – Plano de Investimento em Capital Circulante	138
10.3 – Financiamento	140
10.4 – Exploração da Actividade	142
10.4.1 – Volume de Negócios	142

10.4.2 – Aprovisionamento de Matérias-primas e Subsidiárias	145
10.4.3 – Fornecimentos e Serviços Externos	146
10.4.4 – Estrutura organo – funcional e custos com Pessoal	147
10.4.5 – Estado e Outros Entes Públicos	148
10.4.6 – Amortizações e Reintegrações do Exercício	149
10.4.7 – Demonstração de Resultados Previsionais	151
10.4.8 – Orçamento Previsional de Tesouraria	153
10.5 – Orçamento Financeiro	153
10.6 – Balanço Previsional	154
10.7 – Indicadores	159
10.7.1 – Indicadores de Rendibilidade	159
10.7.2 – Indicadores de Funcionamento	162
10.7.3 – Indicadores Económicos	163
10.7.4 – Indicadores de Financiamento	165
10.7.5 – Indicadores de Análise <i>DuPont</i>	167
10.7.6 – Indicadores de Liquidez	169
10.7.7 – Indicadores de Risco do Negócio	170
10.8 – Viabilidade Económica e Financeira	173
10.8.1 – Cálculo do <i>Cash – Flow</i> Operacional (Fluxo de Caixa)	173
10.8.2 – Critérios de Avaliação	173
10.8.3 – Análise de Sensibilidade	176
<b>CAPÍTULO 11 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>180</b>
11.1 – Abordagem explicativa sobre o objectivo do estudo realizado	180
11.2 – Argumentação sobre a Metodologia utilizada	180
11.3 – Adequação do projecto face ao diagnóstico do sector florícola	180
11.4 – Sugestões dirigidas aos futuros empreendedores	182
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>183</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>186</b>
ANEXO 1 – Inquérito de Estudo e Análise de Projectos de Floricultura em Estufa	187
ANEXO 2 – Sondagem de Mercado no Posto Final de Venda	191
ANEXO 3 – Orçamento da Empresa AGRIREGA	193
ANEXO 4 – Orçamento da Empresa Belfrio Lda	194
ANEXO 5 – Orçamento da Empresa RHC	195
ANEXO 6 – Orçamento das Estufas Richel	196
ANEXO 7 – Simulação da Concessão de Crédito da Caixa Geral de Depósitos	197

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do Ciclo de Desenvolvimento do Mercado	31
Figura 2 – Imagem via satélite do terreno – Projecto Rosas Santa Isabel	56
Figura 3 – Placa de localização do Parque de Negócios do Vale do Tejo	57
Figura 4 – Organigrama da empresa Rosas Santa Isabel	63
Figura 5 – Esboço do Projecto – Perspectiva (1)	66
Figura 6 – Esboço do Projecto - Perspectiva (2)	67
Figura 7 – Esboço do Projecto – Perspectiva (3)	67
Figura 8 – Esboço do Projecto – Perspectiva (4)	68
Figura 9 – Forma e especificação dos pilares de suporte da estrutura da estufa	68
Figura 10 – Caleiras para escoamento das águas da chuva	69
Figura 11 – Revestimento da estufa	69
Figura 12 – Tela térmica de sombreamento	70
Figura 13 – Revestimento do piso e espaços de circulação interior da estufa	70
Figura 14 – Painéis e Cobertura Isotérmica	71
Figura 15 – Combustíveis de origem biológica	72
Figura 16 – Painéis Fotovoltaicos – Sistema com seguidor solar	73
Figura 17 – Vasos de rede electrosoldada com substrato de fibra de coco	74
Figura 18 – Tubagens de circulação de água quente	75
Figura 19 – <i>Foggers System</i>	75
Figura 20 – Molhos de rosas	76
Figura 21 – Sublimadores de enxofre	77
Figura 22 – Cápsulas modeladoras da flor	77
Figura 23 – Ciclo de comercialização das Rosas Santa Isabel	78
Figura 24 – Contextos da análise PEST	81
Figura 25 – Mapa da Região de Lisboa e Vale do Tejo	92
Figura 26 – Modelo das 5 Forças de Michael Porter	101
Figura 27 – Padrões típicos de rentabilidade estrutural	109
Figura 28 – Esquema da matriz de SWOT	117
Figura 29 – Análise de SWOT do projecto Rosas Santa Isabel	122
Figura 30 – Esquema da matriz de SWOT em função da variável tempo	123
Figura 31 – Estátua da Rainha Santa Isabel	134

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos de identificação da empresa Rosas Santa Isabel	54
Quadro 2 – Plano de Investimento em Capital Fixo	58
Quadro 3 – Plano de Financiamento	59
Quadro 4 – Reconhecimento e valorização pessoal de ideias	64
Quadro 5 – Regime contratual e remunerações atribuídas	65
Quadro 6 – Áreas inerentes ao projecto Rosas Santa Isabel	66
Quadro 7 – Alguns dos Micro – Nutrientes utilizados na alimentação das roseiras	74
Quadro 8 – Agentes Biológicos	77
Quadro 9 – Níveis de Atractividade Sectorial e impacto das 5 Forças do Modelo de Porter	115
Quadro 10 – Atractividade Sectorial em do impacto das 5 Forças do Modelo de Porter	116
Quadro 11 – Objectivos da taxa de fidelização de clientes nos 5 primeiros anos de actividade	129
Quadro 12 – Espécies de cores de rosas	132
Quadro 13 – Descontos atribuídos aos clientes em função de pontos de compras	134
Quadro 14 – Plano de Investimento: Activos Intangíveis	136
Quadro 15 – Plano de Investimento: Activos Tangíveis	137
Quadro 16 – Investimento em Capital Circulante	139
Quadro 17 – Investimento Global	140
Quadro 18 – Plano de Reembolso Financeiro	141
Quadro 19 – Plano de Financiamento	141
Quadro 20 – Volume de Negócios	143
Quadro 21 – Evolução de preços entre Rosas Santa Isabel e concorrência	144
Quadro 22 – Importação de rosas em Portugal (1998-2008)	144
Quadro 23 – Cotação de rosas nos mercados abastecedores de Lisboa e Porto (2005-2009)	145
Quadro 24 – Orçamento e Aprovisionamento de Matérias-primas e Subsidiárias	146
Quadro 25 – Fornecimentos e Serviços Externos	146
Quadro 26 – Mapa de Pessoal	147
Quadro 27 – Custos com Pessoal	148
Quadro 28 – Estado e Outros Entes Públicos	149
Quadro 29 – Rúbricas e Taxas de Amortização do Investimento Inicial	150
Quadro 30 – Amortização do Investimento Inicial	150
Quadro 31 – Rúbricas e Taxas de Amortização após Investimento Inicial	151
Quadro 32 – Amortização após Investimento Inicial	151
Quadro 33 – Demonstração de Resultados Previsionais	152
Quadro 34 – Orçamento de Tesouraria	155

Quadro 35 – Orçamento Financeiro	156
Quadro 36 – Balanço Previsional	157
Quadro 37 – Indicadores de Rendibilidade	159
Quadro 38 – Indicadores de Funcionamento	162
Quadro 39 – Indicadores Económicos	164
Quadro 40 – Indicadores de Financiamento	165
Quadro 41 – Análise <i>DuPont</i>	168
Quadro 42 – Indicadores de Liquidez	170
Quadro 43 – Indicadores de Risco do Negócio	170
Quadro 44 – <i>Cash – Flows</i> Operacionais	174
Quadro 45 – Análise de Sensibilidade: Variação do Volume de Negócios	177
Quadro 46 – Análise de Sensibilidade: Variação do Montante de Investimento	177
Quadro 47 – Análise de Sensibilidade: Variação do Montante de Custos	178
Quadro 48 – Análise de Sensibilidade: Variação Volume de Negócios e Investimento	178
Quadro 49 – Análise de Sensibilidade: Variação Volume de Negócios, Investimento e Custos	179

## ÍNDICE DOS GRÁFICOS

Gráfico 1 – Valores das variáveis do estudo de Atractividade Sectorial entre (1992-1995)	99
Gráfico 2 – Valor da Atractividade Sectorial em Portugal em 2000	100
Gráfico 3 – Produção de flores de corte por espécie em Portugal	125
Gráfico 4 – Consumo de rosas nos postos finais de venda em função da cor	125
Gráfico 5 – Estimativa do volume de vendas anual para o período de 2011 a 2025	127
Gráfico 6 – Estimativa do valor de facturação anual para o período de 2011 a 2025	128
Gráfico 7 – Estimativa de preços a praticar pela Rosas Santa Isabel e concorrência	133
Gráfico 8 – Ponto Crítico das Vendas ( <i>Break-Even Point</i> )	172



## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

- AJAP – Associação de Jovens Agricultores de Portugal
- APPP-FN – Associação Portuguesa de Produtores e Plantas e Flores Naturais
- CAE – Classificação da Actividade Económica
- DRAP – Direcção Regional de Agricultura e Pescas
- DRAPRLVT – Direcção Regional de Agricultura e Pescas da Região de Lisboa e Vale do Tejo
- GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*
- GAP – *Good Agricultural Practices*
- GPP – Gabinete de Planeamento e Políticas
- IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- ICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
- IRP (ROI) – Índice de Rentabilidade do Projecto (*Return On Investment*)
- JEL – *Jornal Of Economic Literature*
- MADRP – Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas
- MARL – Mercado Abastecedor da Região de Lisboa
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- PEST – Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME's – Pequenas e Médias Empresas
- PRI – Período de Recuperação do Investimento
- PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural
- RLVT – Região de Lisboa e Vale do Tejo
- SPA – *Solus per Aqua* (Saúde através da água)
- SWOT – *Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats*
- TAE – Taxa Anual Efectiva
- TEA – Taxa da Actividade Empreendedora
- TIR – Taxa Interna de Rentabilidade
- VAL – Valor Actual Líquido
- VAS – Valor da Atractividade Sectorial

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 – Abordagem e propósitos**

O presente trabalho trata de um plano de negócios, através do qual, será estudado e avaliado a viabilidade económica de um Projecto de Floricultura ligado à produção intensiva de rosas em estufa, com vista à criação da empresa Rosas Santa Isabel.

Sendo viável, o projecto de empreendedorismo que se procura implementar, ocupará aproximadamente uma área produtiva de 4096 metros quadrados, totalmente coberta.

As instalações de apoio à actividade produtiva ocuparão aproximadamente 494 metros quadrados, e incluem áreas destinadas à gestão estratégica e administrativa do negócio, conservação, embalagem, expedição do produto e um laboratório com equipamentos de alimentação e controlo do processo.

Todo o processo produtivo será alimentado através de energias amigas do ambiente, dando-se ênfase ao uso de métodos de produção e equipamentos patenteados pela inovação e flexibilidade de adaptação face às exigências que possam ser impostas pelos clientes, em enquadramento com os princípios de desenvolvimento sustentável e com o modelo de competitividade imposto pelo mercado.

Aborda-se aqui o conceito de empreendedorismo de oportunidade, onde se procura mostrar a viabilidade do negócio a curto prazo e as perspectivas de crescimento sustentado do mesmo, a médio prazo, num cenário de mercado em que a procura dos produtos no contexto nacional, excede a oferta.

### **1.2 – Caracterização do Problema de Estudo**

O problema de estudo que tem por base saber se o plano de negócios aqui apresentado é viável ou não em termos económico-financeiros, terá associado a execução, de forma estruturada e interligada, de vários estudos que vão desde a avaliação contextual do sector de actividade, até ao cálculo dos indicadores cujos valores obtidos justificaram em última instância a resposta sobre a viabilidade ou inviabilidade económica e financeira do projecto a implementar.

Nesta perspectiva, e de uma forma faseada, os estudos realizados incidirão particularmente sob os seguintes aspectos:

- i. Relação entre a procura e oferta de rosas em comparação com outras flores de corte no posto final de venda.
- ii. Organização e funcionamento das infra-estruturas, processos de produção, divulgação, distribuição e comercialização inerentes a empresas de floricultura implementadas.

- iii. Contexto envolvente do sector de actividade e condicionantes influentes no sucesso de negócio.
- iv. Política de marketing a adoptar e estratégia de desenvolvimento do negócio.
- v. Viabilidade económica e financeira do projecto.

## **1.3 – Objectivos do Estudo**

### **1.3.1. Objectivos Gerais**

Em relação a estes, no âmbito do saber ligado ao fenómeno empreendedorismo e inovação, o estudo realizado procurará com base em conhecimentos e experiências partilhadas por mestres da gestão e estratégia empresarial, entidades ligadas ao sector de actividade abordado e, por algumas empresas de referência, em exercício, elaborar um plano de negócios com a concretização dos seguintes propósitos:

- i. Servir de base de orientação pedagógica e formativa para a comunidade empresarial ligada ao sector da floricultura, enriquecer os seus conhecimentos e aperfeiçoar as competências ao nível da gestão estratégica e económica e financeira.

### **1.3.2 – Objectivos Específicos**

Enquadrados com os anteriores objectivos, os estudos a realizar ambicionam responder aos propósitos próprios do conceito de empreendedorismo de oportunidade, tendo como fundamento atingir os objectivos a seguir mencionados:

- i. Avaliar a sustentabilidade de um programa de criação do auto emprego e de postos de trabalho externos.
- ii. Aproveitar os recursos existentes, no que toca particularmente a terrenos disponíveis, afectos ao património pessoal do empreendedor.
- iii. Contribuir para o desenvolvimento da economia portuguesa, através do aumento da Taxa de Actividade Empreendedora, situada em 2007 no contexto nacional nos 8,8% (GEM, 2007).
- iv. Garantir o enquadramento do Problema de Estudo, com os objectivos Gerais do Mestrado em Gestão definidos pela Universidade de Évora.

## **1.4 - Estrutura do Projecto de Dissertação**

Em termos de estrutura, o presente trabalho é composto por onze capítulos, versando cada um destes sobre as seguintes matérias:

O presente capítulo – Introdução, descreve e caracteriza o projecto que se pretende implementar em relação ao processo produtivo, problema de estudo, objectivos a atingir, e estrutura do plano de negócios propriamente dito.

O capítulo 2 – Revisão da Literatura e Fundamentação Teórica, refere-se ao plano de negócios em termos de definição; sua utilidade enquanto ferramenta de gestão estratégica; sua estrutura e métodos usados no estudo e análise da viabilidade económica e financeira.

O capítulo 3 – Metodologia de Investigação, faz uma abordagem sobre o fundamento e importância que esta tem na execução de qualquer trabalho de investigação, descrevendo no caso concreto do trabalho aqui apresentado a planificação e execução de todas as tarefas em torno do objecto de estudo considerado.

O capítulo 4 – Sumário Executivo Alargado, faz referência aos aspectos chave do plano de negócios, em particular:

- i. Identificação da equipa promotora, com alusão às suas habilitações académicas, competências técnico profissionais e know-how disponível;
- ii. Caracterização da empresa, no que toca ao tipo de produtos produzidos e comercializados, infra-estruturas, tecnologias, equipamentos, organização do seu processo de produção, e linhas de acção estratégica a privilegiar em termos do modelo de gestão integrada a adoptar.
- iii. Identificação da empresa, sua localização e acessibilidades; dando-se ênfase à sua designação social, forma jurídica, capital social, sede, classificação da actividade empresarial, planta de localização, vias rodoviárias disponíveis e distâncias dos principais mercados nacionais.
- iv. Visão e Missão;
- v. Planos de investimento;
- vi. Financiamento e respectivas fontes; e,
- vii. Objectivos financeiros, de promoção e desenvolvimento do negócio.

O capítulo 5 – Gestão de Recursos, Infra – Estruturas e Processos, é um capítulo que se centra em cinco grandes aspectos; são eles:

- i. Estrutura e gestão de recursos humanos da empresa;
- ii. Recursos financeiros;
- iii. Infra-estruturas, equipamentos, recursos naturais e fontes de energia;
- iv. Gestão e controlo do processo de produção; e,
- v. Ciclo de comercialização do produto.

O capítulo 6 – Análise da Envolvente Contextual e Transaccional da Empresa, faz o enquadramento do tema “Floricultura em Portugal”, tomando como referência a análise de P.E.S.T e os Elementos da Envolvente Transaccional, para argumentar o interesse que o sector de actividade poderá suscitar em termos de investimento.

O capítulo 7 – Avaliação da Atractividade Sectorial, refere-se à avaliação que é feita sobre a atractividade do sector florícola tomando como base a aplicação do Modelo de Análise das Cinco Forças de Michael Porter.

O capítulo 8 – Relação entre o Meio Interno e Envolvente da Empresa pela Análise de S.W.O.T, aborda os principais pontos fortes e fracos que internamente caracterizam a empresa Rosas Santa Isabel, e suas oportunidades e ameaças externas.

O capítulo 9 – Mercado e Estratégia de Marketing, refere-se à realização de uma sondagem de mercado no posto final de venda, caracterização dos seus segmentos, fixação dos objectivos de marketing, definição das opções estratégicas, critérios a adoptar dentro de cada variável do *Marketing – Mix* e a perspectiva de expansão do negócio a médio e longo prazo.

O capítulo 10 – Análise e Avaliação Económico e Financeira, coloca em evidência os vários mapas contabilísticos, através dos quais é ilustrado o plano de investimento necessário para levar por diante a implementação do projecto de negócio, o montante de capitais financiados, e as contas de exploração onde se incluem o orçamento financeiro, a demonstração de resultados e o balanço previsional. A terminar o presente capítulo, será feita uma alusão descritiva e analítica a uma série de indicadores que servirão de suporte à conclusão a tirar sobre a viabilidade económico-financeira, em conjunto com uma análise de sensibilidade do projecto.

O capítulo 11 – Considerações Finais, aborda resumidamente as principais matérias tratadas neste projecto, essencialmente no âmbito dos seus objectivos, justificação sobre o tipo de metodologia utilizada, conclusões globais a reter em função dos estudos e análises realizadas sobre a envolvente contextual, transaccional, aplicação do modelo das 5 forças de Porter, matriz de SWOT, estratégia de marketing, viabilidade económico-financeira e sugestões para a elaboração de futuros projectos de negócio.

## **CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 – Introdução**

*“O conhecimento não existe no vácuo, e o trabalho de investigação só tem valor em relação com os outros. A investigação e os seus resultados serão significativos apenas na medida em que eles são similares, ou diferentes de outras investigações e resultados (Serrão, 2008, pag.1)”*.

Nesta perspectiva, e no âmbito do problema em estudo, pode-se dizer que aquilo que na realidade existe ligado à actividade florícola, é de índole técnico, abordando essencialmente aspectos ligados aos processos de cultivo, produção e comercialização.

No que toca à literatura que aborda o plano de negócios propriamente dito, essencialmente no que toca aos aspectos ligados à sua elaboração, estrutura e funcionalidade, é de notar, de forma bastante satisfatória, a existência de Manuais Técnicos capazes de responder com toda a exactidão e rigor pedagógico a estes aspectos.

É tomando como referência este último tipo de literatura, que será feita a revisão e fundamentação teórica da mesma, ao longo deste capítulo. Esta revisão ajudará ao mesmo tempo, a estruturar o plano de negócio, que constitui o objecto de estudo da dissertação deste mestrado.

### **2.2 – Considerações e abordagens gerais sobre o Plano de Negócios**

É sabido que não existe um critério *standard*, na estruturação de projectos no âmbito da actividade empreendedora, pois cada caso é um caso, dotado de especificidades muito próprias, que nem sempre são divulgadas por interesse do empreendedor.

Parece ser consensual que a tomada de decisão sobre a implementação de uma ideia de negócio não se deve exclusivamente centrar sobre o estudo e análise da sua viabilidade económico-financeira. Outros factores, particularmente ligados aos vários contextos que envolvem a empresa, merecem da mesma forma um tratamento privilegiado.

Nos Estados Unidos, poucas temáticas têm atraído tanta atenção dos homens de negócio, como as da elaboração de planos de negócios. Muitos livros e artigos têm sido escritos e publicados, no intuito de procurar divulgar de forma cada vez mais precisa e pedagogicamente mais completa, o melhor método a seguir na elaboração de Planos de Negócio, de forma a revolucionar o sucesso da actividade empreendedora (Sahlman, 1997).

Em termos de fiabilidade, é de particular importância que o plano de negócios, não contenha informação capaz de gerar um entusiasmo excessivo e pouco real, em torno do período de recuperação do capital investido associado ao projecto a implementar. Este tipo de constatação, faz com que prevaleça a ideia de que muito mais grave do que não planear o projecto de negócio, é fazê-lo de uma forma inconsciente (Sahlman, 1997).

Dentro desta abordagem, o Plano de Negócios, enquanto ferramenta de gestão estratégica, deve ser elaborado de acordo com princípios de raciocínio lógico e objectivo, descorando de certa forma “comportamentos fantasiados” que possam conduzir a juízos de valor capazes de ameaçar o êxito do negócio à nascença, ou a curto prazo após a implementação do projecto.

Quando se fala em “comportamentos fantasiados”, é importante que não se confundam estes com a criatividade ou arte de gerir de forma provisional, o sucesso do negócio registado no plano que lhe está associado.

A criatividade ou a arte de gerir, são muitas vezes características inatas do empreendedor, fazendo com que a razão e raciocínio lógico, apesar de condicionantes extremamente importantes, não sejam por si só, de forma isolada, suficientes para determinar com sucesso a implementação do projecto.

De certa forma, se o sucesso do negócio a implementar dependesse só de factores de ordem quantitativa e de um raciocínio lógico universalmente aceites, a função de gestão não seria mais do que uma actividade rotineira, onde o *feeling* do gestor nunca seria utilizado (Sahlman, 1997).

Deste modo a arte de planear e gerir, está no facto de como o empreendedor, com a sua visão e capacidade estratégica consegue explorar as oportunidades com elevado sentido de inovação e minimização dos riscos.

No que toca ao conceito de inovação associado ao plano de negócios, o presente trabalho procurará demonstrar que esta pode ser aprendida e posta em prática, quer através de uma investigação planeada e organizada de recursos bibliográficos, quer pela confrontação e troca de experiências estabelecidas entre empresas no âmbito de projectos experimentalmente bem sucedidos.

Tomando como referência Druker (1997) e o Sarkar (2007), é importante que sobre conceito referido se retenha as seguintes ideias:

- i. *“A inovação é a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível sob a forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la. Os empresários têm de procurar deliberadamente as fontes de inovação, as mudanças e os seus sintomas que assinalam oportunidades para a inovação bem-sucedida”, (Druker, 1997, pag. 35).*
- ii. *“Inovação é a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, incorporando novas tecnologias, processos, design e melhores práticas”, (Sarkar, 2007, pag.109).*

## **2.3 – Plano de Negócios**

### **2.3.1 – Definição**

Em termos genéricos, um plano de negócios é um documento estruturado de acordo com várias secções padronizadas, que tem como propósito a criação de uma empresa ou a sua expansão, nele, regista-se e descreve-se uma ideia de negócio de forma disciplinada com base em estudos de ordem qualitativa e quantitativa servindo-se neste último caso da utilização de cálculos e critérios de avaliação formalizados.

No entendimento dado ao plano de negócios, este é essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio. Deve ser concebido de forma a concretizar os objectivos no negócio para o qual foi criado, e ao mesmo tempo, estar apto a solucionar problemas que possam aparecer com o decorrer da actividade empresarial (IAPMEI, 2006).

### **2.3.2 – O Plano de Negócios como ferramenta de gestão estratégica**

Enquanto ferramenta de gestão, o Plano de Negócios ajuda a responder a uma multiplicidade de questões, cujas respostas constituem condição imperativa para que se tome uma decisão sobre o transformar, ou não, de uma ideia de negócio em projecto a implementar.

Deste modo, ao submeter a uma avaliação preliminar a ideia pensada, um plano de negócios, quando elaborado com objectividade e rigor, vai reduzir o risco e as possibilidades de se desperdiçar recursos, tempo e outros esforços, associados à implementação de um projecto que por si poderá não ser viável.

A utilidade do plano de negócios, está de algum modo associada aos objectivos que se pretendem alcançar em termos de projecto a implementar. Neste âmbito, pode ser interpretado do seguinte modo:

- i. Fornece ao empreendedor, de forma objectiva e com alguma coerência, dados que o ajudam a testar a viabilidade do conceito de negócio por si idealizado. Possibilitando-lhe, ainda, a definição de planos de acção para minimizar e evitar os riscos.
- ii. Demonstra, de acordo com critérios objectivos de avaliação, a possibilidade de êxito do negócio a implementar, estimulando o interesse de potenciais investidores.
- iii. Fortalece as relações de confiança entre empresa, fornecedores e intermediários, pois ajuda a clarificar a imagem de organização e rigor de gestão da empresa.
- iv. Ajuda a identificar os pontos fortes e fracos da empresa, a definir estratégias de marketing, e, a estabelecer pela confrontação entre o investimento e retorno do capital uma previsão sobre o desempenho financeiro do negócio, possibilitando ao empresário criar uma visão mais profissional da “função gestão” (Dornelas, 2010).



- v. Constitui uma importante fonte de credibilidade, para influenciar a negociação no âmbito da aquisição de financiamento junto das entidades conectoras de crédito, mostrando como a empresa pode alcançar os seus objectivos (Gestão, 2010).
- vi. Permite criar uma imagem transparente e séria do empreendedor, pois a organização dos dados e execução de cálculos, no âmbito da análise da viabilidade económico financeira, é disciplinada de acordo com critérios de legislação fiscal e comercial, documentando legalmente própria ideia de negócio.
- vii. Assume-se como uma referência bastante completa para efeitos de monitorização e controlo das estratégias de gestão, pois permite avaliar se os objectivos estabelecidos inicialmente, foram atingidos após a implementação do plano.
- viii. É uma excelente base de dados para a definição de acções correctivas e preventivas em face à ocorrência de desvios, ajudando deste modo a redefinir a própria estratégia de gestão. Deste modo, é um documento vivo e extremamente dinâmico, susceptível de ser actualizado e utilizado periodicamente (Dornelas, 2010).
- ix. Contribui para definir os perfis da equipa responsável pela gestão estratégica e da actividade corrente do negócio, ajudando a estabelecer o seu grau de conhecimentos e competências.
- x. Pode funcionar como uma excelente ferramenta de gestão participada entre empresa e seus recursos humanos, particularmente ao nível da divulgação e compreensão dos objectivos estabelecidos no *Balanced Scorecard* da empresa.

Conclusivamente o plano de negócios, pode ser entendido por um lado, como uma ferramenta que permite à empresa estabelecer uma visão, definir o seu posicionamento face à visão e aos objectivos estrategicamente por si traçados, e ao mesmo tempo fornecer linhas de orientação para definir a estratégia de gestão a adoptar, no início da actividade empresarial, ou, num cenário de expansão e contexto de mudança.

### **2.3.3 – Fases da elaboração de um Plano de Negócios**

Relativamente às fases que devem ser atendidas na elaboração de um Plano de Negócios, estas podem-se resumir sequencialmente da seguinte forma:

- i. Identificação;
- ii. Preparação;
- iii. Avaliação;
- iv. Decisão;
- v. Realização; e,
- vi. Controlo.

Na fase de **identificação** é importante conhecer (Félix, 2008):

- i. A política global de desenvolvimento central e regional;
- ii. Conhecer a evolução recente por sectores de actividade; e,
- iii. Conhecer as necessidades a satisfazer nesses sectores de actividade.

Na **preparação** do plano de negócios, a atenção deve-se centrar-se por um lado na realização de estudos que visem a avaliação dos requisitos técnicos, económicos e financeiros do projecto, pois é através destes estudos que é possível apurar os valores das receitas e despesas do projecto, e centrar-se por outro nos aspectos de ordem política, jurídica e enquadramento institucional.

Dos estudos a realizar nesta fase, no âmbito das variantes associadas ao projecto, destacam-se os seguintes:

- i. Estudo do Produto;
- ii. Estudo de Mercado;
- iii. Estudo de Dimensão da Unidade Produtiva;
- iv. Estudo do Ante-Projecto de Engenharia;
- v. Estudo de Localização;
- vi. Estudo das Estimativas de Custos e Investimentos; e,
- vii. Estudo da Construção de Variantes do Projecto.

A **avaliação do projecto**, é a fase que determina a tomada de decisão relativamente à implementação do mesmo. Aqui pode-se considerar dois tipos de análise (Félix, 2008):

- i. Análise financeira sob o ponto de vista da rentabilidade empresarial; e,
- ii. Análise económica sob o ponto de vista da rentabilidade social (análise social ou análise custo - benefício).

A primeira análise, pretende verificar se as receitas geradas cobrem as despesas totais no período de análise considerado. Aqui os dados são tratados a preço de mercado.

A segunda, faz uso da matriz das relações inter-industriais, tendo em vista avaliar o contributo do projecto para a economia nacional, considerando para o efeito os preços de mercado corrigidos e preços de referência indirectos.

Quanto à fase de **decisão**, esta determina se o projecto deverá ser aceite ou rejeitado, nesta última hipótese, o mesmo pode voltar a ser considerado mediante a realização de novos estudos no futuro.

Na fase de **realização** pretende-se implementar o projecto, no entanto é recomendável a execução de um estudo detalhado sobre aquilo que é necessário para a sua implementação, mais propriamente:

- i. Estudos de Engenharia;

- ii. Planeamento do Investimento;
- iii. Planeamento Geral, Lançamento e Adjudicação;
- iv. Preparação e Implementação do Sistema de Gestão de Investimentos; e,
- v. Programa de Formação, entre outros aspectos.

No que respeita à fase de **Controlo**, este deve estar presente no decurso e após a implementação do projecto de modo a garantir que não existem desvios face às previsões efectuadas e, ao mesmo tempo, planear se necessário de forma atempada acções correctivas.

Existem meios de controlo que podem ser úteis nesta fase, como sejam (Félix, 2008):

- i. A contabilidade do investimento (apresentação periódica de contas);
- ii. *Tableaux de Bord*; e,
- iii. Controlo da gestão do investimento.

Na realização de cada uma destas fases, deve-se estabelecer uma correlação *causa – efeito*, pois deve-se ter sempre presente na transição de uma fase para a outra a relação de interdependência entre os aspectos considerados na fase anterior, e, os que possam vir a ser considerados na fase posterior.

### 2.3.4 – A estrutura do Plano de Negócios

Sobre a estrutura de um plano de negócios, deve-se ter presente que não existe um só modelo de a apresentar, tudo depende da ideia de negócio a desenvolver.

A estrutura aqui apresentada é fruto de um trabalho de investigação, cruzando várias propostas de acordo com ideias apresentadas em alguns manuais de formação da autoria de organismos ligados a promoção da actividade empreendedora, e de outros autores ligados profissionalmente ao ensino superior e à consultadoria empresarial.

Deste modo, não é correcto valorizar uma estrutura em detrimento de outra. O que de certa forma importa é que as rubricas apresentadas, abordem todos os aspectos que, facilitem com o máximo rigor e objectividade a tomada de decisão sobre a implementação da ideia de negócio, e forneçam orientações para a definição de estratégias capazes de garantir a prosperidade do negócio no futuro.

De acordo com o ponto vista abordado, as principais rubricas a considerar na estrutura de um Plano de Negócios, assim como conteúdos a abordar em cada uma delas deverão ser as seguintes:

#### 2.3.4.1 – Sumário Executivo

Esta é uma das principais secções de um plano de negócios, e deve ser a última a ser escrita, pois depende de todas as outras para ser elaborada (Dornelas, 2010).

O sumário executivo, tem uma importância acrescida, devendo ser muito bem redigido, de forma a captar a atenção dos potenciais investidores (Félix, 2008).

De todas as secções, esta é a primeira a ser lida, se não despertar o interesse dos investidores pode desencorajá-los a prosseguir com a leitura do plano. É fundamental que a ideia de negócio seja inovadora, e a sua implementação deixe antever antecipadamente o alcançar do sucesso.

De forma resumida no sumário executivo, deverá estar contida a mensagem mais poderosa e persuasiva de todo o Plano de Negócios, realçando aqueles que são os seus aspectos chave. Os pedidos de financiamento tendem a ser substancialmente superiores, ao crédito atribuído, o que significa que os investidores não estão dispostos a financiar ideias de sucesso duvidoso (IAPMEI, 2006).

Nesta secção, deverão constar: uma breve caracterização da empresa, visão, missão, o tipo de produtos e/ou serviços, em que medida estes são distintos dos da sua concorrência; uma breve referência a previsões financeiras, referindo, em particular, os valores das vendas e margens associadas, os do investimento a efectuar, da implementação e prazos do ciclo de exploração (prazo previsto para a empresa começar a apresentar lucros); e, por último, quais as fontes de financiamento a utilizar (Félix, 2008).

#### **2.3.4.2 – Equipa Promotora**

Nesta secção deve-se registar quais são os elementos que constituem a equipa promotora do plano de negócio, o seu curriculum e competências para a gestão da actividade empresarial.

Na linha deste raciocínio, deve-se efectuar um resumo das qualificações usufruídas por cada pessoa, clarificando porque é que possuem experiência e conhecimentos adequados para estabelecerem um compromisso bem sucedido com a proposta de negócio idealizada (*GesEntrepreneur, 2006*).

Para além da equipa de gestão, é fundamental que se indique igualmente o perfil de cada um dos colaboradores que constituem a estrutura organizacional da empresa, nomeadamente daqueles cujo nível de especialização das funções seja vital para o bom desempenho do negócio.

#### **2.3.4.3 – Identificação e caracterização da Empresa**

Na identificação e caracterização da empresa, a atenção deve estar centrada sobre:

- i. Denominação social e contactos;
- ii. Logótipo e página Web se já estiverem criados;
- iii. Tipo e código da actividade económica (CAE);
- iv. Sua forma jurídica;

- v. Percentagem das participações sociais a usufruir pelos sócios, na eventualidade de estarmos na presença de uma sociedade por quotas;
- vi. Designação dos accionistas, se já estiver em actividade; e caso já tenha emitido acções: e,
- vii. Situação financeira da empresa, posição e objectivos a atingir, se esta já existir.

No essencial o que se pretende analisar nesta secção, prende-se com a forma como a empresa está organizada em termos jurídicos, económico-financeiros, quais são os seus parceiros, que activos e recursos dispõe.

#### **2.3.4.4 – Análise de Diagnóstico Contextual**

##### **a) Análise Interna da Empresa**

A análise de diagnóstico contextual, deve ser realizada ao nível interno e externo da empresa. A primeira consiste na análise dos pontos fortes e fracos da organização, essencialmente no que diz respeito à sua capacidade de competir no mercado.

Esta análise deverá ser a mais isenta possível, pois a maioria das empresas não está preparada para lidar com as adversidades e reconhecer as suas debilidades. Pois se a empresa vai entrar num sector de actividade cujo domínio não é total, deve ter a humildade para reconhecer este facto, e fortalecer a sua posição se necessário estabelecendo parcerias com outras empresas mais experientes (Gestão, 2010).

A análise tipificada de ordem interna, deve-se centrar particularmente sobre:

- i. Estrutura Organizacional;
- ii. Recursos Humanos;
- iii. *Know-How* disponível sobre o negócio;
- iv. Recursos Financeiros;
- v. Infra-estruturas e Equipamentos;
- vi. Fontes de Energia e Recursos Naturais;
- vii. Localização e Acessibilidades da Empresa; e,
- viii. Gestão e Controlo Operacional do Processo de Produção.

##### **b) Análise Externa da Empresa**

Em relação à análise da envolvente externa da empresa, a identificação das ameaças e oportunidades que podem condicionar, de forma positiva ou negativa, o sucesso do negócio devem merecer especial atenção.

A este nível, é fundamental que se sigam critérios com elevado rigor e objectividade, pois para além de se estudar a concorrência e suas estratégias, é de extrema importância que se analisem entre outros, aspectos de ordem (IPL, 2007):

- i. Demográfica;
- ii. Cultural;
- iii. Social;
- iv. Ambiental;
- v. Tecnológica;
- vi. Económica;
- vii. Política;
- viii. Legal (Jurídicos e Regulamentares); e,
- ix. Possíveis Relações Internacionais.

A recolha de informação de índole quantitativa e qualitativa de apoio à tomada de decisão, mostra ser um dos problemas mais sentidos pelas pequenas e médias empresa (PME's), isto justifica-se pelo facto da sua maioria, não possuir recursos financeiros disponíveis para encomendar estudos de mercado à medida das suas necessidades (Gestão, 2010).

O uso da internet, pode fazer parte da solução para os problemas citados. Por esta via, é facultado às empresas aceder a sites oficiais de organismos com elevada credibilidade na disponibilização de dados. Entre mais credíveis, contam-se os da:

- i. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE);
- ii. Instituto Nacional de Estatística (INE);
- iii. Banco de Portugal;
- iv. Intrastat; e,
- v. Eurostat.

A interacção que se estabelece entre os pontos fracos e fortes identificados na sequência da análise interna da empresa, e as ameaças e oportunidades identificadas na envolvente externa da mesma, é denominada por análise SWOT.

Numa perspectiva similar, a análise conjunta dos aspectos políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos constituem as condicionantes da análise de PEST.

Realce-se que a estes dois tipos de análise, pode-se juntar ainda a análise de atractividade sectorial de acordo com o modelo das 5 forças de Porter.

### 2.3.4.5 – Análise e Estudo de Mercado

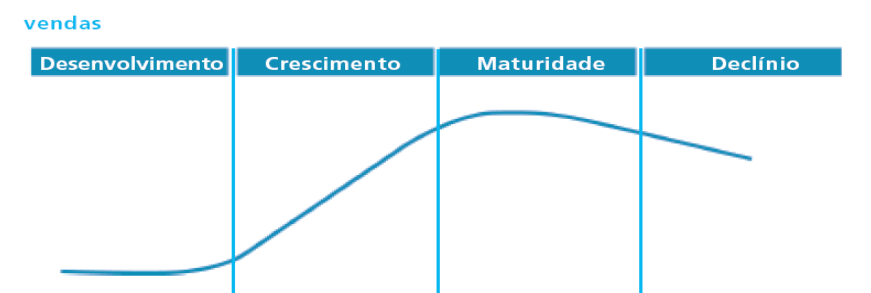
O mercado é o palco onde o sucesso do plano de negócios irá ser testado. Nesta óptica, a definição do mercado para um determinado produto, deve ser feita tendo em consideração, essencialmente, quatro factores:

- i. Dimensão e perspectivas de expansão;
- ii. Ciclos de desenvolvimento;
- iii. Definição dos clientes alvo; e,
- iv. Tipo de concorrência directa e indirecta.

A dimensão do mercado, ou nível de procura a estabelecer para o produto, é um dos objectivos a definir no plano de negócios. Este objectivo, pode ser estimado com base em estereótipos de clientes, ou nível de consumo verificado numa determinada cidade, país, continente, ou em todo o globo que quisermos (IAPMEI, 2006).

À semelhança da sua dimensão, as fases do seu ciclo de desenvolvimento (Figura 1), é um outro aspecto importante a considerar na sua definição.

**Figura 1** – Fases do Ciclo de Desenvolvimento do Mercado.



Fonte: IAPMEI (2006)

Pois a gestão da empresa, tende a ser pensada em função do ciclo em que esse mercado se encontra. Deste modo o estudo e a análise de mercado, é determinante para obter informação primária e fidedigna sobre esse mercado e empresas que nele se movimentam.

O empreendedor não deve hesitar em obtê-la quer junto de associações empresariais, ou por via de serviços prestados através de empresas de consultadoria.

Em relação aos clientes, estes são a razão de ser de qualquer negócio, (*GesEntrepreneur*, 2006). Na definição dos clientes alvo, o empreendedor deve sondar o maior número possível de potenciais clientes, com o objectivo de aferir até que ponto os atributos como a inovação do produto, qualidade, preço, entre outros, podem influenciar a decisão de compra desses clientes. Deste modo, conhecer o perfil dos clientes, é imperativo para que a empresa identifique quais as suas vantagens ou desvantagens competitivas em confronto com a concorrência, e definir estratégias aptas a influenciar a decisão de compra.

Quanto ao tipo de concorrência, esta pode existir sob duas formas:

- i. Concorrência directa; e,
- ii. Concorrência indirecta.

A primeira estabelece-se entre empresas que comercializam o mesmo tipo de produto ou serviço, é o caso da concorrência entre as marcas Porche versus Ferrari, Telepizza versus Pizza Hut; Seguros Mafre versus Império Bonança, entre outras.

A concorrência indirecta, verifica-se entre empresas que pese embora comercializem produtos ou serviços diferentes, satisfazem o mesmo tipo de necessidades. É o que acontece com a Coca-Cola versus Frize Limão, embora produtos com características diferentes, ambos satisfazem a mesma necessidade – (ingestão de líquidos).

Pode-se dizer que a Coca-Cola é uma concorrente directa da Pepsi – Cola, porque tem o mesmo sabor, e indirecta de todas as bebidas que não sejam colas. De forma semelhante, um parque aquático concorre indirectamente com um campo de golfe, embora ofereçam serviços diferentes, ambos satisfazem necessidades de lazer.

Sobre a diferenciação do produto e/ou serviço, é importante que o empreendedor seja capaz de identificar em que medida consegue satisfazer de forma mais realizada, com valor acrescentado as necessidades dos clientes, e, que substitutos existem no mercado aptos a satisfazer as mesmas necessidades.

Sempre que a empresa tem identificado as necessidades a satisfazer pelos seus produtos ou serviços, bem como os que os podem substituir na satisfação dessas necessidades, tem a sua concorrência identificada. O conhecimento desta, é um elemento-chave para se sobreviver no mercado, diagnosticar os seus pontos fortes e fracos, permite analisar os seus passos e tirar ilações sobre o seu comportamento (*GesEntrepreneur, 2006*).

### **a) Plano de Marketing**

Antes de se definir a estratégia de marketing, deve-se fazer todos os esforços para explicar a tecnologia envolvida e, a “proposta única de valor” associado ao produto e/ou serviço a colocar no mercado. Neste ponto de vista, há que responder a duas questões (IAPMEI, 2006):

1. O que é o produto e/ou serviço?
2. Porque é que todos o vão comprar?

Relativamente à utilidade dos mesmos, estes podem ser classificados em dois grupos:

- i. *Market Pull*; e,
- ii. *Product Push*.



Os do primeiro grupo, servem para satisfazer necessidades para as quais o mercado ainda não encontrou resposta (IAPMEI, 2006).

Os *Product Push*, são resultado de um trabalho de Investigação e Desenvolvimento (I&D), sendo na maioria dos casos fruto de ideias inovadoras. Neste grupo os produtos e/ou serviços, podem ser totalmente novos; uma extensão de algo que já existe; ou resultado da separação de um negócio já em actividade (*Spin – Off*), (IAPMEI, 2006).

Em termos de sucesso os do primeiro grupo, tendem-no a obter com maior facilidade, devendo no entanto ter-se presente, que a maioria dos produtos e/ou serviços comercializados são resultado da combinação dos dois grupos.

No que toca às questões ligadas ao delinear da estratégia de Marketing, a empresa deve pensar como vai apresentar ao mercado a “proposta única de valor” relativa ao produto e/ou serviço, definindo em primeira instância o seu preço, o seu valor mínimo pode ser determinado com base na combinação entre o total de custos directos e indirectos, e os valores praticados no mercado (IAPMEI, 2006).

Definido o preço e identificados os atributos que classificam o produto e/ou serviço, estão reunidas as condições para se delinear a estratégia de marketing. Desta, faz parte a definição de objectivos, o público-alvo e os elementos do marketing – mix.

Os objectivos de marketing devem obedecer aos seguintes critérios (Gestão 2010):

- i. Serem mensuráveis;
- ii. Existir um *timing* a eles associado;
- iii. Relacionarem-se apenas com um tópico específico; e,
- iv. Serem alcançáveis, embora desafiando a organização.

Aumentar a facturação pode ser entendido como um objectivo, no entanto é muito vago, se não for quantificado e tiver um *timing* associado. Deixará de ser vago, se a empresa estabelecer “*crescer em volume de facturação 10% ao ano*” (Gestão 2010).

Considerando que o fundamento do Marketing, é caracterizar os segmentos de mercado e definir estratégias que satisfaçam as necessidades dos clientes, no âmbito da sua definição há que ter em conta aspectos como (Gestão 2010):

- i. Dimensão do mercado – alvo;
- ii. Taxa de Crescimento do Mercado;
- iii. Padrão de rentabilidade; e,
- iv. Previsões de Vendas.

O conceito *Marketing – Mix*, não é mais do que o plano de acção traçado em torno dos políticas de produto, preço, promoção e distribuição que de forma interligada caracteriza a estratégia de marketing a implementar pela empresa.

### **b) Plano de Expansão do Negócio**

Para completar a análise e estudo do mercado e a elaboração do plano de marketing, o empreendedor deve ainda fazer alusão à estratégia de expansão do negócio, abordando aspectos como os que se relacionam com:

- i. O estabelecimento de parcerias;
- ii. A diversificação do produto que compõe a carteira de oferta;
- iii. A identificação e conquista de nichos de mercado até então pouco explorados;
- iv. Estratégias de reformulação e fortalecimento da imagem;
- v. A cooperação e responsabilidade social do negócio; e,
- vi. A internacionalização.

### **2.3.4.6 – Análise e Avaliação Económico e Financeira**

Pretende-se aqui efectuar uma análise da viabilidade económica e financeira do negócio. Para facilitar a interpretação e compreensão desta análise, os quadros de dados financeiros que resultam da mesma devem ser apresentados de forma segmentada segundo o seguinte critério:

- i. Estudo Técnico do Investimento;
- ii. Plano de Exploração;
- iii. Plano de Financiamento.

No estudo da viabilidade económico-financeira do projecto, poderão ser utilizados vários critérios de avaliação do investimento, no entanto as que usualmente tendem a ser mais utilizados são:

- i. Valor Actual Líquido (VAL);
- ii. Taxa Interna de Rentabilidade (TIR);
- iii. Índice de Rentabilidade do Projecto (IRP);
- iv. Período de Recuperação do Investimento Actualizado (PRIA).

O resultado deste estudo, deve ser entendido como uma previsão e não como facto consumado. Deste modo, é lógico que a implementação de um plano de negócios, tenha sempre um risco ou grau de incerteza associado ao seu sucesso, contemplando a realização de uma análise de sensibilidade e risco.

Na avaliação dos resultados do projecto deve ser tido em conta um período mínimo de cinco anos, e no caso da empresa se encontrar em laboração, o histórico do exercício económico dos últimos três anos.

### a) Estudo Técnico do Investimento

O Montante do investimento, é o capital investido em fundos que uma empresa dedica à realização de um projecto de investimento (Miguel, 2006).

Considera-se investimento a compra de bens afectos à actividade empresarial não destinados a venda, com duração superior a um ano; podendo ser feito integralmente no primeiro ano, ou repartido pelo segundo, terceiro e quarto anos (*“GesEntrepreneur”*, 2006).

Os custos do investimento podem ser determinados com base em orçamentos obtidos junto de fornecedores ou por via de estudos de avaliação de projectos implementados. Havendo todo o interesse em utilizar os dois métodos em simultâneo (Barros, 2008).

Uma das limitações associadas ao cálculo do investimento com base os orçamentos cedidos por fornecedores, prende-se com o facto de incluírem apenas os custos de instalação inicial, excluindo custos de exploração e estrutura produtiva (Barros, 2008).

A utilização dos dois métodos, justifica-se pelo facto da maioria dos projectos de negócio necessitarem de uma parte de capital circulante (Fundo Maneio), que deve estar contemplado no capital a investir. Nesta perspectiva, o estudo e análise de processos, equipamentos e recursos associados a um projecto já implementado, permite em conjunto com orçamentos actualizados junto de fornecedores, ajuizar com algum rigor o montante de capital necessário para implementar um projecto similar.

O valor do investimento pode ditar o destino de um negócio, a utilização do rácio benefício – custo, equação (1), pode ajudar-nos a prever esse destino. Muitos negócios são mal sucedidos porque não conseguem gerar capital suficiente para amortizar o investimento realizado (*“GesEntrepreneur”*, 2006).

#### Equação 1

$$\text{Rácio } B / C = \frac{\sum_{p=0}^n \frac{Rp}{(1+j)^p}}{\sum_{p=0}^n \frac{Cp + I}{(1+j)^p}}$$

Legenda:

$I$  = Valor do Investimento

$R_p$  = Receita de exploração do período [p]

$C_p$  = Custo de exploração do período [p] de investimento

$j$  = Taxa de actualização (ou custo do capital)

$n$  = Número de períodos de análise do projecto de investimento

Através da utilização deste rácio, podem-se tirar as seguintes conclusões:

**a.1)** Se o rácio benefício/custo for **superior a um**, então os benefícios são superiores aos custos e o projecto pode beneficiar de um parecer favorável.

**a.2)** Se o rácio benefício/custo for **igual a um**, é indiferente realizar ou não o projecto tomando como referencia este indicador.

**a.3)** Se o rácio benefício/custo for **inferior a um**, os custos são superiores aos benefícios e o projecto pode ter um parecer desfavorável.

As rubricas com maior impacto no estudo de investimento são (Barros, 2008):

- i. Estudos económicos e de rentabilidade;
- ii. Patentes, e despesas de estabelecimento;
- iii. Estudos técnicos de construção de edifícios;
- iv. Instalações de equipamentos e organização do processo de produção;
- v. Custos com aquisição e preparação de terrenos,
- vi. Custos com exploração de recursos naturais.

## **b) Plano de Exploração**

O empreendedor tem de saber como vai ser produzido o seu produto e/ou serviço, quanto vai gastar e que rendimento irá obter. O plano de exploração permite-lhe conhecer o processo produtivo e os custos que lhe estão associados.

Assim, terá de considerar os custos directos de exploração, custos indirectos ao nível da estrutura e as amortizações (Barros, 2008).

No âmbito dos custos, importa aqui considerar as seguintes rubricas (Barros, 2008):

- i. Compras;
- ii. Despesas de pessoal;
- iii. Impostos e taxas;
- iv. Serviços externos;
- v. Transportes, deslocações; e,
- vi. Custos diversos.

As previsões dos custos de exploração, são feitas a preços de mercado no momento em que se está a realizar o estudo técnico do investimento.

Relativamente às previsões das receitas do investimento, estas são feitas a partir do estudo de mercado, que, ao analisar a evolução da procura de um produto ou serviço, antevê com maior ou menor fiabilidade, o valor das vendas. Deste modo, os projectos são maioritariamente dimensionados para responder à procura, atingindo o valor máximo da sua capacidade produtiva ao fim de algum tempo.

### **c) Plano de Financiamento**

Na elaboração de um plano de financiamento, deve-se considerar a regra do equilíbrio financeiro, as necessidades de financiamento a médio e longo prazo – como é o caso dos investimentos em capital fixo – deverão ser financiados com capitais de médio e longo prazo, da mesma forma, as de curto prazo deverão ser financiadas com o recurso a capitais de curto prazo (IAPMEI, 2006).

São múltiplas as alternativas de financiamento, das quais se destacam as seguintes:

- i. Financiamento por meio de capitais próprios;
- ii. Financiamento por suprimentos;
- iii. Empréstimos a curto prazo;
- iv. Empréstimos a médio e longo prazo;
- v. *Leasing*;
- vi. Fundos comunitários; e,
- vii. Capital de Risco.

O plano de financiamento deve igualmente ter em conta a autonomia financeira da empresa, por norma não se deve recorrer a empréstimos de capitais alheios, sem se dispor de uma autonomia financeira aceitável. O valor de 1/3 ou acima é um bom indicativo no mercado.

De um modo geral, são os capitais próprios que devem cobrir os riscos da empresa, e não os capitais alheios, mesmo que a longo prazo. Antes de recorrer a um financiamento externo, a empresa deve ter em mente a rentabilidade do investimento e a sua capacidade de gerar fundos, para pagamento dos encargos financeiros nos prazos fixados (Barros, 2008).

Ao estabelecer o modo de financiamento, o empreendedor deverá ter também em linha de conta a remuneração dos capitais próprios face a oportunidades de investimento (custo de oportunidade) (Barros, 2008).

Embora dependendo normalmente do ramo de actividade da empresa, estabelece-se que os capitais permanentes devam ser compostos por: 40% de capitais próprios e 60% de capitais alheios a médio e a longo prazo.

Regra geral, quanto maior for o financiamento por via de capitais alheios, maior será a rentabilidade do investimento, pois os encargos financeiros advindos dos empréstimos permitem obter uma maior economia fiscal. No entanto apesar dos benefícios fiscais, a boa gestão exige que as empresas pratiquem o princípio da racionalidade económica, exercendo um permanente controlo sob o activo circulante e o equilíbrio entre capitais próprios e alheios (Miguel, 2006).

Elaborado o plano de financiamento do investimento, o empreendedor deve analisar quais são as necessidades de financiamento do ciclo de exploração, devendo para o feito considerar aquela que é a equação fundamental do Balanço, equação (2), (Miguel, 2006):

#### Equação 2

$$\text{Activo (A)} = \text{Passivo (P)} + \text{Situação Líquida (SL)}$$

Relativamente à noção de Balanço Patrimonial, este representa aquilo que a empresa tem e que pode utilizar na sua actividade (Activo), e as suas dívidas num determinado momento (Passivo). A diferença entre estas rubricas equação (3), dá-nos a Situação Líquida ou Capital Próprio da empresa, valor que os sócios ficam após cumprimento de todas as obrigações financeiras junto de terceiros.

#### Equação 3

$$\text{Situação Líquida (SL)} = \text{Activo (A)} - \text{Passivo (P)}$$

Deste modo, a gestão do Activo é o espelho das decisões de gestão operacional no âmbito das aplicações a efectuar, que impõem particularmente reflexões do tipo:

- i. Vender a crédito ou pronto pagamento;
- ii. Efectuar ou não mais investimentos em equipamentos ou instalações;
- iii. Reforçar ou não os stocks de matérias-primas; entre outras decisões.

O Passivo e Capital Próprio, reflectem os tipos e as proporções do financiamento das Aplicações, ambos dependem igualmente das decisões de gestão quanto à estrutura de capital a adoptar pela empresa. A este nível podem ser tomadas as seguintes decisões:

- i. Financiar as aplicações com auto financiamento;
- ii. Financiar as aplicações através do financiamento externo; e,
- iii. Financiar as aplicações através da entrada de capitais dos sócios.

#### d) Critérios de viabilidade económica e financeira do projecto

No que toca aos critérios que frequentemente são utilizadas na análise da rentabilidade, sobre cada um deles é importante reter o seguinte:

**d.1) O método do Valor Actual Líquido (VAL)**, é um critério financeiro de avaliação de investimentos, que toma como referência a comparação entre os *cash flows* gerados pelo projecto e o capital investido.

O investimento é considerado rentável sempre que o  $VAL > 0$ . A determinação deste valor é dada pela equação (4).

##### Equação 4

$$VAL = \sum_{p=0}^n \frac{CFp.}{(1+j)^p} - \sum_{p=0}^n \frac{Ip}{(1+j)^p}$$

Legenda:

$CFp$  = *Cash flow* de exploração do período [p]

$Ip$  = Despesas de investimento no período [p]

$j$  = Taxa de actualização (ou custo de capital)

**d.2) O método da taxa interna de rentabilidade (TIR)**, determina o valor da taxa mais elevada a que o investidor pode contrair um empréstimo de financiamento sem perder dinheiro, isto é: a taxa para a qual o VAL é igual a zero.

Esta taxa é calculada por um processo interactivo. A forma mais simples de obter um valor aproximado da TIR; é recorrer à interpolação linear, através do uso de duas taxas de actualização que permitem obter um valor positivo e um negativo do VAL, aplicando para o efeito a equação (5).

##### Equação 5

$$TIR = j_1 + \left[ (j_2 - j_1) \times \frac{VAL_1}{VAL_1 - VAL_2} \right]$$

Legenda:

$j_1$  = Taxa para a qual o  $VAL > 0$

$j_2$  = Taxa para a qual o  $VAL < 0$

$VAL_1$  = Valor actual líquido positivo

$VAL_2$  = Valor actual líquido negativo

Estes dois métodos, são muitas vezes utilizados de forma complementar, fazendo como que a tomada de decisão com base no critério da TIR, em muitos casos, não seja igual a que possa ser tomada com base no critério do VAL. Quando tal se verifica, é comum recorrer-se ao conceito de **cash flow diferencial ou incremental**, a partir do qual se determina uma taxa de indiferença (taxa em que os dois projectos têm o mesmo VAL), usualmente conhecida por **TIR Incremental** desse *cash flow* (Barros, 2008).

**d.3) O método do índice de rentabilidade projecto (IRP)**, dá-nos a rentabilidade efectiva por unidade de capital investida (Barros, 2008). O IRP, obtêm-se através da razão entre o valor actual dos *cash flows* de exploração e o valor do investimento, fazendo-se uso da seguinte equação (6):

Equação 6

$$\text{IRP} = \frac{\sum_{p=0}^n \frac{Rp - Cp}{(1 + j)^p}}{\sum_{p=0}^n \frac{Ip}{(1 + j)^p}}$$

Legenda:

$R_p$  = Receitas de exploração do projecto no período [p]

$C_p$  = Custos de exploração do projecto no período [p]

$I_p$  = Despesa de investimento momento [p]

$j$  = Taxa de actualização dos *cash flows*.

Estando o índice de rentabilidade de um projecto (IRP), relacionado com o valor actual líquido (VAL), o projecto será rentável, nulo ou não rentável, consoante se verificarem as seguintes condições:

- Se o **IRP** > 1, o VAL do projecto é superior a zero, logo o projecto é rentável.
- Se o **IRP** = 1, o VAL do projecto é nulo.
- Se o **IRP** < 1, o VAL do projecto é negativo, tornando o projecto não é rentável.

**d.4) O método do período de recuperação do capital investido, ou Payback** permite calcular o período de tempo que é necessário para que os Fluxos de Tesouraria Acumulados em termos previsionais, igualem o montante do investimento inicial, (Brealey e Myers, 1998), equação (7):

Equação 7

$$\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cash} - \text{Flow Líquido}}{(1 + i)^t} = I_0$$

Legenda:

$I_0$  = Valor do Investimento Inicial;

$n$  = Número de períodos da análise do projecto de investimento;

$i$  = Taxa de Actualização;

$t$  = Período de tempo.

A determinação do período de recuperação do investimento (PRI) pode tomar, ou não, em consideração o valor temporal do dinheiro. Se para o efeito abordado, for tido em linha de conta este valor, obteremos um (PRI) actualizado, o contrário conduzirá à obtenção de um (PRI) não actualizado.



Tendo em consideração o critério do PRI actualizado, são aceites todos os projectos de negócio, cujo período de recuperação do investimento seja inferior ao período estipulado pelo (s) seu (s) promotor (es). Quando tal período de tempo é ignorado, devem-se aceitar todos os projectos em que o seu *payback* (PRI), seja inferior ao seu período de vida.

#### e) **Análise de Sensibilidade e Risco**

Esta análise tem como objectivo avaliar de que forma é que os resultados obtidos via estudo de viabilidade, podem ser afectados por alterações ocorridas nos pressupostos desse estudo. Por outras palavras, encontrar resposta para as seguintes questões:

1. O que é que acontece aos resultados do plano de negócio, se os pressupostos atendidos na análise de viabilidade económica e financeira se alterarem?
2. Quais os pressupostos que podem ter maior ou menor influência sobre os resultados previstos?

Se por um lado a análise abordada, dá a conhecer os pressupostos que influenciam os resultados do estudo de viabilidade, por outro, é importante conhecer os que não exercem qualquer influência.

A tomada de conhecimento dos pressupostos não influentes no resultado do estudo de viabilidade, impõe a realização de uma análise de **contingências** associada à envolvente contextual do projecto e a classificação desses pressupostos.

Sobre o controlo que os órgãos da gestão podem ter sobre estes pressupostos, uns em parte são geríveis e controláveis pela acção directa do gestor, outros ingeríveis e incontroláveis.

Nos primeiros podem-se incluir entre outros:

- i. Aumentos salariais;
- ii. Variação de preços e descontos;
- iii. Saídas de pessoal especializado da empresa; e,
- iv. Perdas de produção por avarias no processo.

Nos segundos:

- i. Catástrofes naturais;
- ii. Oscilações nas taxas de inflação e câmbio;
- iii. Preços de matérias-primas (petróleo, aço, gás, etc.);
- iv. Acções ofensivas da concorrência;
- v. Alterações legislativas;
- vi. Conflitos políticos e instabilidade económico-social, entre outros.

Este tipo de análise, pode ser feita de acordo com vários métodos:

- e.1) O método das opções reais;
- e.2) As taxas de actualização ajustadas;
- e.3) Método do equivalente certo;
- e.4) Modelo financeiro dinâmico;
- e.5) Análise de sensibilidade simples;
- e.6) Simulação Monte Carlo; e,
- e.7) Árvores de decisão e avaliação de risco.

#### **2.3.4.7 – Conclusão**

Para terminar a estrutura do plano de negócios deve ser feita uma abordagem conclusiva sobre o estudo de viabilidade efectuado, justificando a viabilidade ou inviabilidade do projecto em causa com alusão aos pressupostos considerados no estudo.

#### **2.3.4.8 – Anexos**

Neste tópico devem ser anexados os questionários, orçamentos e outro tipo de documentação pertinente que tenha servido de base para a elaboração do respectivo plano de negócios.

#### **2.3.5– Indicações e detalhes a considerar num Plano de Negócios**

O sucesso de um plano de negócios está dependente de alguns aspectos que vale a pena realçar. Deste modo é fundamental que o respectivo plano seja:

- i. O mais simples possível em termos de estrutura;
- ii. De fácil entendimento e execução;
- iii. Objectivo e mensurável;
- iv. Clarificador quanto aos recursos humanos e materiais exigidos;
- v. Ilustrativo de orçamentos detalhados e actualizados;
- vi. Suportado por um modelo financeiro sólido e fundamentado; e,
- vii. Realista nos objectivos definidos a todos os níveis.

Um bom Plano de Negócios deve em primeira instância criar a quem o analisa uma expectativa bastante elevada face à probabilidade de sucesso, mesmo que a sua leitura tenha sido feita na diagonal e não tenha ocupado mais de 20 minutos.

A fundamentação do conhecimento do mercado e ideia de negócio deve ser clara, concisa e objectiva. Deste modo, o sumário executivo, assim como o texto escrito, deve ser de fácil leitura, bem espaçado, com marcações, ilustrado se possível com gráficos e pequenos quadros financeiros. Tendo sempre em mente facilitar a interpretação de conteúdos e a formação de juízos de valor positivo. A inclusão de análises mais detalhadas deverá ser efectuada em apêndice.

Nesta perspectiva, a interpretação dos textos e números deve ser compensada pelo uso de gráficos que possam conter dados relevantes, de fotos e desenhos capazes de fornecer informação e detalhes sobre o produto, processo de produção e localização do empreendimento, entre outros aspectos. Igualmente a metodologia usada deve prender atenções e facilitar a leitura do respectivo plano.

Hoje em dia, ninguém está disponível para ler “testamentos”. Deste modo é importante que um plano de negócios não apresente um sumário executivo que ultrapasse as 5 folhas e as 50 de texto escrito, não contando com os índices, gráficos, desenhos e páginas de apêndices com as projecções financeiras mensais e anexos de outra natureza.

#### **a) Dez regras para elaborar um Plano de Negócios**

Os planos de negócio são de certa forma, todos diferentes, pois dependem do sector da actividade e da fase de desenvolvimento do negócio. No entanto, existem princípios gerais aplicáveis a todos os casos, sobre os quais importa reter as seguintes ideias:

1. O plano de negócios deverá apenas conter a verdade. A omissão de ou distorção de dados, mais tarde ou mais cedo aparece a descoberto;
2. O empresário e restante equipa de gestão deverão actuar como planeadores (Félix, 2008);
3. A afinidade profissional ao plano de negócio, por parte do empresário, deve ser proporcional à com que gere a actividade empresarial;
4. O planeamento do negócio não consiste exclusivamente num mero preenchimento de folhas de cálculo, deve clarificar a ideia, fundamentos e a visão do empresário;
5. Nos planos de acção as tarefas aí registadas devem ser reais em termos de exequibilidade, responsabilidades atribuídas e prazos de implementação;
6. O plano de negócios deverá citar todas as fontes de informação, se possível com os documentos que serviram de suporte (Félix, 2008);
7. Os pressupostos e risco deverão ser explicitamente mencionados e incorporados nas folhas de cálculo (Félix, 2008);
8. O empresário deverá solicitar o apoio de advogados, contabilistas e outros consultores especializados com vista à optimização do planeamento do negócio;
9. O empresário ou a equipa de gestão deverão ter uma aproximação pró-activa de venda do seu plano de negócios (Félix, 2008);
10. As apresentações, e todos os seus passos, deverão ser ensaiadas antes da fase final (Félix, 2008).

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

### 3.1 – Introdução

A metodologia usada na pesquisa, recolha e processamento de dados, assume um papel determinante no desenrolar de qualquer estudo que se proponha obter respostas de forma fidedigna, face as questões levantadas no âmbito do problema a estudar.

No caso concreto da elaboração e análise do estudo de viabilidade económico e financeira aqui considerado, a metodologia foi pensada e ajustada por forma a responder integralmente a todas as questões levantadas na sequência na análise do problema de estudo, particularmente no que toca aos aspectos a considerar nas fases de identificação, preparação, avaliação, decisão, realização do projecto e concretização dos objectivos no âmbito do mesmo fixados.

Os dados obtidos são simultaneamente de natureza qualitativa e quantitativa. Os primeiros, são provenientes maioritariamente dos estudos e investigação realizada no âmbito da revisão da literatura seleccionada para o efeito e de diagnósticos elaborados por iniciativa de empresas de consultadoria, entidades ligadas ao sector de actividade e organismos de prestação de serviço público, com especial destaque para:

- i. Associação Portuguesa de Produtores de Plantas e Flores Naturais;
- ii. Banco de Portugal;
- iii. *GesEntrepreneur*;
- iv. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2007)*;
- v. Instituto Nacional de Estatística (INE);
- vi. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI); e,
- vii. Ministério da Agricultura Desenvolvimento Rural e Pescas (MADRP).

Quanto aos dados quantitativos, há que considerar dois tipos: aqueles que retratam em termos ilustrativos o sector na sua globalidade, que à semelhança dos qualitativos podem ser obtidos seguindo a mesma via, e os que servem de base para a elaboração do relatório final do estudo de viabilidade económica ou financeira do projecto a implementar. Estes últimos, serão na sua maioria obtidos por via de trabalho de campo, com recurso a inquéritos, questionários, realização de entrevistas e solicitação de orçamentos junto de potenciais fornecedores.

Sobre os orçamentos obtidos, estes funcionam como qualquer outro método utilizado na recolha de dados de natureza quantitativa, o seu fundamento é indicar o montante global dos custos associados à implementação do projecto, para confrontar em fase oportuna com as receitas da actividade de exploração.

### **3.2 – O Métodos utilizados e critérios seguidos na Investigação**

Em termos de estrutura dos conteúdos e registo dos dados que explicam o projecto de negócio abordado, foi seguida uma metodologia assente num modelo de execução disciplinado, de acordo com os critérios atendidos em cada uma das tarefas a seguir enumeradas:

#### **3.2.1 - Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica centrou-se de forma detalhada na análise de manuais e livros, seleccionando e organizando informação orientada para a satisfação de questões tecnicamente ligadas à elaboração de qualquer plano de negócios. A este nível foi seleccionada e estudada bibliografia ligada ao contexto que envolve a produção e comercialização de flores de corte em Portugal e fora do nosso país, bem como aspectos a abordar no que toca à forma jurídica da empresa.

Noutra perspectiva, a recolha de informação sobre temas como a inovação e gestão estratégica, constituíram outro objectivo em termos de pesquisa realizada, indo de encontro à necessidade de avaliação sobre a envolvente contextual da empresa e definição de estratégias de gestão.

#### **3.2.2 – Introdução**

Este ponto foi tratado de forma meramente descritiva, abordando a natureza do projecto a desenvolver, caracterização do problema de estudo, objectivos a atingir e estrutura seguida na elaboração do plano de negócios.

#### **3.2.3 – Revisão da Literatura e Fundamentação Teórica**

Os estudos realizados a este nível centraram-se exclusivamente sobre os aspectos ligados ao plano de negócios, mais propriamente no que toca à sua utilidade em termos de gestão estratégica, elaboração, estrutura e outras especificidades.

Para este efeito, foram considerados alguns manuais de instrução prática elaborados por organismos e empresas de consultoria ligadas à criação de pequenas e médias empresas, dos quais foram retirados apontamentos abordando especificamente o problema em estudo.

Por outrem, foi simultaneamente tido como exemplo alguns planos de negócio, que, embora ligados à implementação de projectos bastante dispares daquele aqui tratado, serviram de base de confrontação e orientação, para definir a estrutura a seguir e organizar a disposição da informação ao longo da mesma.

#### **3.2.4 – Estudo e análise do sector de actividade**

Neste contexto, foi realizado um estudo e uma análise de projectos de floricultura já implementados e bem sucedidos, tendo sido para tal, considerados dados de natureza secundária

fornecidos pela Associação Portuguesa de Produtores de Plantas e Flores Naturais (APPP-FN), e de natureza primária essencialmente obtidos junto de empresas concorrentes, classificadas como uma referência em termos de inovação, qualidade do produto, processos utilizados, infra-estruturas, volume de produção e comercialização.

A recolha de dados de natureza primária baseou-se num inquérito (anexo1), propositadamente elaborado para a obtenção de respostas muito específicas.

A este nível, mereceu especial atenção em termos de pesquisa a aquisição de conhecimentos técnicos ligados ao produto, funcionamento do processo produtivo, infra-estruturas, equipamentos, assim como a obtenção de respostas a questões relacionadas aos recursos humanos, mercado, custos e proveitos da actividade, escoamento e distribuição do produto.

### 3.2.5 – Sondagem de Mercado no Posto Final de Venda

No que toca à sondagem abordada, esta foi realizada por intermédio de um questionário (anexo 2), elaborado especificamente para avaliar a relação estabelecida entre a oferta e procura de rosas, comparativamente com outras flores de corte.

A recolha de dados incidiu sobre doze postos de venda dispersamente distribuídos pelas zonas norte, centro e sul do país, seleccionados intencionalmente e localizados estrategicamente em superfícies comerciais com elevado movimento e afluência de público.

### 3.2.6 – Gestão de Recursos e Processo de Produção

Numa abordagem interna da empresa, focada essencialmente na gestão de recursos e processo de produção, foi dado especial ênfase aos aspectos a seguir mencionados:

- i. Estrutura Organizacional;
- ii. Gestão de Recursos Humanos;
- iii. Recursos Financeiros;
- iv. Infra-Estruturas e Equipamentos;
- v. Fontes de Energia e Recursos Naturais; e,
- vi. Gestão e Controlo do Processo de Produção.

Quanto à definição da **estrutura organizacional**, foi seguida uma metodologia que consistiu na elaboração de um organograma com referência aos cargos a criar e funções associadas, privilegiando-se hierarquicamente uma estrutura achatada com uma aproximação acentuada entre os níveis hierárquicos.

Na definição da política de **gestão de recursos humanos** a metodologia usada centrou-se na elaboração de procedimentos e definição dos critérios a seguir ao nível do recrutamento e

selecção, número de pessoas a integrar na estrutura organizacional, categorias profissionais a atribuir, descrição de funções, remunerações praticadas, habilitações e qualificações exigidas.

Relativamente ao tipo e uso dos **recursos financeiros** associados à implementação do projecto, este foi projectado tendo em mente a utilização de capitais próprios e alheios, estes últimos com recurso a crédito bancário a médio e longo prazo.

Em relação a **apoios financeiros**, o projecto será candidatado a fundos comunitários, no enquadramento do Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER).

Na definição e selecção de **infra-estruturas e equipamentos**, seguiu-se como critério a relação estabelecida entre qualidade – preço, e, o factor inovação. A este nível foi igualmente tido em conta o resultado de pesquisas efectuadas por via inquérito (anexo1), junto de concorrentes de referência, bibliografia tecnicamente ajustada às especificações do projecto e orçamentos obtidos junto de potenciais fornecedores.

Na selecção e utilização de **fontes de energia e recursos hídricos**, a implementação de um sistema de micro geração, o uso da biomassa e a abertura de um furo de 200 metros de profundidade, foram as opções consideradas para iluminação, refrigeração, aquecimento central e abastecimento de água de toda a estufa e anexos.

Na **gestão e controlo do processo de produção**, há que distinguir as metodologias utilizadas para estabelecer o funcionamento do processo de produção propriamente dita, e os critérios de gestão e controlo dos parâmetros que influenciam o funcionamento desse mesmo processo, a qualidade do produto, a segurança saúde e higiene no trabalho e a preservação do meio ambiente.

Sobre as decisões tomadas o âmbito da gestão e controlo do processo produção, teve particular influência e experiência e conhecimentos adquiridos por via de inquérito (anexo -1) junto de empresas de referência e bem posicionadas no mercado, assim como a consulta de literatura técnica ligada ao sector de actividade em causa.

No que toca ao **funcionamento do processo**, optou-se pela implementação de um sistema semi – hidropónico, com a plantação das roseiras directamente num substrato de fibra de coco, colocado em vasos de rede electrosoldada, sendo as mesmas alimentadas através de uma mistura de micro nutrientes previamente preparados em laboratório central e distribuídos através de um sistema de irrigação gota – a – gota, com gotejadores colocados de 15 em 15 cm.

Em relação à metodologia de **gestão e controlo** utilizada na monitorização dos parâmetros que influenciam o funcionamento do processo, assim como a qualidade do produto, há a considerar vários aspectos:

- i. O aquecimento da estufa, dá-se por meio de aquecimento central com água quente, a circular através de tubagens suspensas a 40 centímetros do solo e localizadas lateralmente ao longo dos vasos onde estão plantadas as roseiras, conservando a temperatura no interior da estufa entre os 14 e 26 graus centígrados.
- ii. A refrigeração é feita através de uma rede térmica com uma abertura automatizada localizada por debaixo da cobertura superior da estufa e por um sistema de *foggers* fixados por debaixo da referida rede, este sistema permite por pulverização, arrefecer o interior da estufa nas estações mais quentes do ano, sempre que a temperatura no seu interior atinja valores fora do especificado.

Quanto ao controlo e garantia da qualidade do produto, este será certificado de acordo com os princípios normativos do *Global Good Agricultural Practices* (GLOBALGAP).

### 3.2.7 – Análise de Diagnóstico Contextual

No âmbito da análise que envolve o estudo de factores que podem determinar a definição da estratégia de gestão a adoptar pela empresa, a metodologia seguida tomou como referência quatro critérios de avaliação contextual:

- i. Caracterização da Envolvente Contextual pela análise de PEST;
- ii. Caracterização da Envolvente Transaccional;
- iii. Análise de Atractividade Sectorial pelas 5 Forças de Porter; e,
- iv. Análise de SWOT.

### 3.2.8 – Mercado e Estratégia de Marketing

Na elaboração da **estratégia de marketing e desenvolvimento do negócio**, foram seguidos três critérios no que toca à metodologia usada:

- i. Preliminarmente, foi tomado como referência a pesquisa e consulta bibliográfica de manuais tecnicamente concebidos para este efeito, criados por organismos de apoio à iniciativa empresarial, empresas de consultadoria, e mestres ligados às áreas da gestão estratégica e do marketing.
- ii. Por outrem, tendo em vista a obtenção de dados de natureza primária, foi realizada uma sondagem de mercado no posto final de venda através da utilização do (anexo 2), dentro dos moldes abordados no item 3.2.5, tendo como objectivo avaliar a oferta e procura do tipo de produto a comercializar comparativamente com produtos similares.



- iii. Finalmente com o intuito de obter informação objectiva sobre o sector de actividade – essencialmente no que toca ao produto, conjuntura do mercado e perspectivas futuras – foram considerados dados quantitativos de origem secundária, na sua maioria fornecidos pelo Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas, Instituto Nacional de Estatística (INE), Associação Portuguesa de Produtores de Plantas e Flores Naturais (APPP-FN) e Associação de Jovens Agricultores de Portugal (AJAP).

Tomando com referência as linhas de orientação bibliográfica na definição da estrutura e conteúdos a abordar, assim como os dados provenientes da sondagem realizada e fontes de informação referidas, **o plano de marketing** foi pensado e elaborado dando ênfase aos seguintes aspectos:

**a) Caracterização genérica do mercado e seus segmentos**, com especial incidência sobre:

- i. Dimensão;
- ii. Taxa de crescimento;
- iii. Rentabilidade;
- iv. Previsões de vendas;
- v. Seleção dos canais directos e indirectos de venda;
- vi. Meios de comunicação e publicidade; e,
- vii. Criação e divulgação de uma imagem de marca.

**b) Fixação de objectivos**. A este nível foram considerados três grupos:

- i. Volume de Vendas a atingir anualmente.
- ii. Valor da Facturação anual.
- iii. Fidelização de clientes nos cinco primeiros anos de actividade da empresa.

Estando associado a cada um destes um *timing* previamente estabelecido para efeitos de concretização.

**c) Definição da estratégia de marketing**, em função dos seguintes factores de ponderação:

**c.1) Alvos de Mercado**, quanto à definição dos Alvos de mercado a atingir pela empresa, esta terá como fundamento conquistar a curto e médio prazo em toda a extensão do território nacional dois tipos de publico alvo: floristas e grossistas, procurando para o efeito adoptar uma estratégia de concentração no que toca aos segmentos de mercado a quem se dirige, isto é uma estratégia dirigida a um só segmento, o dos consumidores fiéis de rosas.

**c.2 ) Fontes de mercado** (tipo de produtos a comercializar), sobre este aspecto a empresa irá colocar no mercado um produto para concorrer simultaneamente com produtos análogos (rosas) e

outros produtos diferentes (flores de corte diversas), apostando deste modo numa estratégia de canibalização directa e concorrência alargada.

**c.3) Posicionamento**, para se fazer distinguir da concorrência, a empresa irá fazer prevalecer os seguintes atributos de diferenciação:

- i. Uso de um sistema de gestão integrado, com alusão à partilha e responsabilidade social face a terceiros.
- ii. Uso de um sistema de auto-avaliação baseado na escuta do cliente com respostas orientadas para a satisfação total deste.
- iii. Uso de uma política de promoção e divulgação parcial do produto, assente em parcerias e partilha de interesses inter-empresas.
- iv. Uma política de preços inferiores à concorrência durante os primeiros quatro anos de vida.

Definida a estratégia de marketing, o passo seguinte centrou-se na definição das variáveis operacionais do marketing, os “**4 P’s**” em coerência com a estratégia delineada.

As variáveis operacionais aqui abordadas são a:

- 1 - *Product* – Política do Produto.
- 2 - *Price* – Política do Preço.
- 3 - *Promotion* – Política de Promoção.
- 4 - *Placement* – Política de Distribuição.

Entre estas quatro variáveis, é notório de certa forma as relações de interligação e interdependência, que ajudam a clarificar o conceito de *Marketing – Mix*.

Finalmente, é feita uma abordagem no âmbito da perspectiva que é tida sobre a expansão do negócio a médio e longo prazo.

### **3.2.9 – Análise e Avaliação Económico Financeira**

Em relação aos aspectos que se prendem com o **estudo e análise da viabilidade económico e financeira** do projecto, há de certa forma que fazer referência à metodologia seguida em termos de estruturação deste estudo, e à que foi seguida em termos de análise propriamente dita.

Quanto à estrutura abordada, este estudo está organizado de acordo com vários quadros financeiros, onde estão registados dados directamente relacionados com os seguintes aspectos:

**a) Estudo técnico do investimento**, este considerou simultaneamente dois critérios de determinação de custos, tendo sido para o efeito considerados:

- i. Dados provenientes de estudos de projectos já implementados, através do uso do inquérito (anexo-1); e,
- ii. Orçamentos facultados por potenciais fornecedores.

**b) Plano de financiamento**, este foi pensado tendo como base o princípio da racionalidade económica, isto é, alcançar os objectivos propostos pelos meios mais económicos possíveis. Nesta perspectiva, definiu-se como critério a seguir, a prática de uma gestão equilibrada e um controlo permanente sobre o activo circulante, capitais próprios e alheios.

Em relação às alternativas de financiamento consideradas em primeira instância, optou-se exclusivamente pelo recurso a capitais próprios e empréstimo bancário a médio e longo prazo, perspectivando posteriormente poder vir a beneficiar da concessão de fundos comunitários.

Em termos percentuais, estabeleceu-se que os capitais permanentes serão compostos aproximadamente por:

- i. 15% de capitais próprios; e,
- ii. 85% de capitais alheios a médio e a longo prazo.

**c) Plano de exploração**, na elaboração deste foram consideradas como rubricas os custos directos de exploração, custos indirectos ao nível da estrutura, amortizações e receitas obtidas.

#### **d) Indicadores de Análise Económico-Financeira**

A este nível foram considerados os seguintes indicadores de análise económico-financeira:

- i. Indicadores de Rendibilidade;
- ii. Indicadores de Funcionamento;
- iii. Indicadores Económicos;
- iv. Indicadores de Financiamento;
- v. Indicadores de Liquidez;
- vi. Indicadores de Análise *DuPont*; e,
- vii. Indicadores de Risco do Negócio.

Em particular sobre a avaliação do risco do negócio, os indicadores utilizados para este efeito foram o Grau de Alavanca Operacional, o Ponto Crítico das Vendas e a Margem de Segurança Operacional.

No que toca ao cálculo do Ponto Crítico das Vendas, no projecto em causa apenas foi considerado o seu cálculo em valor (equação 8).

#### **Equação 8**

$$V_0 = \frac{CF}{V - CV/V}$$

Legendas:

$V_0$  – Ponto Críticos das Vendas em Valor

CF – Custos Fixos

V – Vendas

CV – Custos Variáveis

No calculo da Margem de Segurança Operacional foi considerada a (equação 9).

#### Equação 9

$$MS = \frac{V - V_0}{V}$$

Legenda:

MS – Margem de Segurança

V – Valor do Volume de Vendas

V<sub>0</sub> – Ponto Críticos das Vendas

e) **Rácios Financeiros de Análise de Viabilidade do Projecto**, sobre estes, foram considerados os seguintes:

- e.1) Valor Actual Líquido (VAL);
- e.2) Taxa Interna de Rentabilidade (TIR);
- e.3) Índice de Rentabilidade do Projecto (IRP); e,
- e.4) Período de Recuperação do Capital Investido (PRI).

Ainda do âmbito desta análise foi considerada uma Taxa de Actualização (TA) corrigida a 10%, tendo-se igualmente procedido a uma avaliação do projecto em condições de risco e incerteza, considerando-se para este efeito a utilização do **método de análise de sensibilidade simples**, atendendo à sua simplicidade, rapidez de aplicação e especificação do projecto em estudo.

Em relação à análise de sensibilidade do projecto, foi estudada a variação da viabilidade económico – financeira do mesmo face a seis pressupostos:

- i. A variação do Volume de Negócios individualmente;
- ii. A variação do Investimento individualmente;
- iii. A variação dos Custos individualmente;
- iv. Variação do Volume de Negócios e Investimento em conjunto;
- v. Variação do Volume de Negócios, Investimento e Custos em conjunto; e,
- vi. Atribuição de fundos comunitários no âmbito do PRODER.

Para terminar esta secção, no âmbito da metodologia seguida, é feita referência de forma conclusiva sobre o impacto que cada um destes pressupostos tem sobre a viabilidade económico e financeira do projecto em estudo.

### 3.2.10– Considerações Finais

A completar a estrutura do presente trabalho, está um capítulo destinado a considerações finais, de natureza meramente explicativo. Este capítulo, expõe em forma de conclusão final, resumidamente as diferentes matérias abordadas ao longo de todo o plano de negócios.

## CAPÍTULO 4 – SUMÁRIO EXECUTIVO ALARGADO

### 4.1 – Introdução

Este capítulo deverá ser entendido numa primeira instância como uma abordagem preliminar sobre a divulgação e promoção do plano de negócios aqui apresentado. Deste modo de forma resumida e abrangente, será feita referência às potencialidades da equipa promotora, caracterização, visão e missão da empresa a criar, fundamento e argumentação que suporta a ideia de negócio, probabilidade de sucesso associado a este, montante do investimento, fontes de financiamento, objectivos financeiros e não financeiros a atingir a curto, médio e longo prazo.

### 4.2 – Equipa Promotora do Projecto e *Know-How* disponível

Os promotores do projecto de negócio aqui abordado são duas individualidades, ambas detentoras de uma vasta experiência profissional no âmbito da gestão global integrada e produção de culturas em estufa.

Fazendo de seguida uma pequena abordagem sobre a identidade, formação e *Know-How* de cada uma delas, há a registar os seguintes factos:

#### ➤ **JOAO CARLOS FERREIRA RAMOS:**

- Data de Nascimento: 06/02/1965
- Nacionalidade: Portuguesa
- Naturalidade: Cartaxo
- Contacto: 91 408 91 68
- E-mail: [joaocarlosramos1@hotmail.com](mailto:joaocarlosramos1@hotmail.com)

#### ➤ **Habilitações Literárias/Formação Académica:**

- Mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação (2007/2008).
- Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos (1999).
- Frequência da Licenciatura em Gestão de Empresas (2003).

#### ➤ **Experiencia Profissional:**

É detentor de uma vasta experiência na área da Gestão Global Integrada, tendo ao longo de 18 anos desempenhado em empresa multinacional, entre outras, as seguintes funções:

- Planeamento, Implementação e Gestão de Projectos no âmbito do desenvolvimento do Produto, Processos e Infra-estruturas;
- Definição e implementação de Políticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas ao Projecto de Gestão Global de Empresa; e,
- Certificação e Gestão do Sistema de Garantia da Qualidade.

Em termos de *Know-how* específico sobre o sector de actividade onde pretende implementar o projecto de negócio, frequentou durante o período de um ano, um estágio numa estufa de produção intensiva de rosas, considerada uma das empresas de referência dentro do sector no nosso país, tendo adquirido e desenvolvido competências particularmente nas áreas de produção, gestão e controlo do processo, promoção e distribuição do produto junto dos principais clientes da empresa.

➤ **OSVALDO NEVES:**

- Data de Nascimento: 08/02/1966
- Nacionalidade: Portuguesa
- Naturalidade: Almeirim
- Contacto: 91 884 19 66
- E-mail: *osvaldoneves@hotmail.com*

➤ **Habilitações Literárias/Formação Académica:**

- Bacharel em Engenharia Agrónoma (1991).

➤ **Experiencia Profissional:**

Desempenhou funções nas áreas da engenharia de produção e controlo de processo ao longo de 18 anos em empresas industriais do ramo agro – alimentar e agrícola em Espanha, França, Bélgica, Holanda, e Inglaterra.

### 4.3 – Identificação da Empresa

No quadro 1, estão mencionados os principais atributos que identificam a empresa a criar.

**Quadro 1** – Atributos de identificação da empresa Rosas Santa Isabel

Designação Social	Rosas Santa Isabel, Lda.
Forma Jurídica	Sociedade por Quotas (a constituir) (*)
Capital Social	150.000,00€
Sede Social	Rua das Vivendas – Casal de Além 2065-552 Vila Nova de São Pedro Cartaxo – PORTUGAL
Classificação da Actividade Económica	01191 – Cultura de Flores e Plantas Ornamentais (**)

Fonte: Próprio Autor

(\*) Código das Sociedades Comerciais, (Serens, 2009).

(\*\*) Código atribuído de acordo com a classificação Portuguesa das Actividades Económicas, (CAE - Rev. 3), INE, 2007.

#### 4.4– Caracterização da Empresa

A Empresa Rosas Santa Isabel, está integrada dentro de um sector de actividade que faz parte das chamadas fileiras estratégicas do Plano de Desenvolvimento Económico estabelecido para o nosso País.

O portfólio de produtos produzidos e comercializados pela empresa é composto exclusivamente por 15 espécies rosas de cores vermelha, branca, amarela, laranja e rosa.

Relativamente às características técnicas das suas infra-estruturas e organização do seu processo de produção, a empresa dá especial primazia à utilização de instalações e equipamentos de tecnologia tidos como os mais evoluídos dentro do sector.

A plantação das roseiras é feita integralmente em substrato de fibra de coco e a alimentação do processo de produção é garantida exclusivamente através de uma solução aquosa composta por micro – nutrientes. Pode-se deste modo admitir que todo o processo é semi – hidropónico.

No que toca aos aspectos relacionados com a gestão dos seus recursos humanos, conquista de mercado, interacção com os seus clientes, fornecedores e comunidade em geral, a empresa irá gerir o seu negócio de acordo com uma estratégia de gestão global integrada, assente particularmente no planeamento e implementação de acções que se complementam entre si, e orientadas para a:

- Valorização e o reconhecimento de mérito dos seus colaboradores, assente num plano formalizado de atribuição de prémios de desempenho;
- Produção e comercialização de um produto de elevada qualidade, rotulado exclusivamente com categoria – I, e a comercializar a preços inferiores aos da concorrência nos quatro primeiros anos de actividade;
- Conquista de um segmento de mercado que tem como público-alvo na sua maioria grossistas e floristas;
- Angariação de clientes comprometidos com a concorrência, e potenciais clientes cujos sentimentos, emoções e percepção possam facilmente ser manipuláveis pelas características do tipo de produto a comercializar.
- Satisfação total dos seus clientes, através da criação de um sistema de auto-avaliação de desempenho da actividade empresarial assente na voz do cliente;
- Divulgação e promoção partilhada dos seus produtos através de parcerias estabelecidas com empresas de sectores dispares;

- Partilha de valores e sustentação da responsabilidade social face à satisfação dos interesses da comunidade em geral, e das necessidades especificamente justificadas de pessoas particulares.

Sobre o significado que a responsabilidade social tem para a empresa, pode-se admitir que esta responsabilidade está particularmente patente na utilização em massa de energias renováveis, no uso de agentes biológicos destinados à prevenção de doenças e combate de pragas nas plantas, no reaproveitamento de recursos hídricos utilizados na alimentação do processo de produção, no apoio dado a eventos de solidariedade social e a clientes com um grau de deficiência igual ou superior a 50%.

#### 4.5 – Localização e Acessibilidades

Em termos de localização, o empreendimento Rosas Santa Isabel ficará localizado no espaço delimitado na figura 2, integrando a Região de Lisboa e Vale do Tejo.

**Figura 2** – Imagem via satélite do terreno – Projecto Rosas Santa Isabel



Fonte: <http://maps.google.com/maps> (satélite: Casal de Além, Azambuja, Portugal)



No que toca às acessibilidades, as distâncias que separam a empresa dos principais pontos tidos como estratégicos para o escoamento e comercialização do seu produto, são as seguintes:

- 5 Quilómetros das portagens (A1), e do futuro Parque de Negócios do Vale do Tejo no Cartaxo (Figura 3);

**Figura 3** – Placa de localização do Parque de Negócios do Vale do Tejo



Fonte: Próprio Autor

- 50 Quilómetros do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL);
- 70 Quilómetros do futuro aeroporto de Alcochete;
- 255 Quilómetros do Mercado Mercoflores (Porto).

#### 4.6 – A Visão

A visão da empresa representa aquilo que a mesma pretende vir a ser no futuro em comparação com a concorrência, define o seu carácter e personalidade.

*Ser uma das empresas líderes na produção e comercialização de rosas no mercado nacional, perspectivando a sua internacionalização, através da confiança, reconhecimento e superação das expectativas dos seus clientes, é a visão da Rosas Santa Isabel.*

#### 4.7 – A Missão

A declaração de missão da empresa representa de certo modo as linhas de estratégia gerais, que define a forma como a empresa classifica os seus produtos e que critério privilegia na interacção com os seus clientes. Em suma, qual é a razão de ser da empresa.

*Produzir produtos de elevada qualidade a preços competitivos, tendo em vista a satisfação total dos seus clientes e o bem estar da comunidade em geral, através do uso de energias amigas do ambiente e de uma gestão optimizada de recursos, é a missão da Rosas Santa Isabel.*

## 4.8 – Valor do Investimento

No que toca às principais rubricas que se identificam com os custos a imputar ao investimento a realizar, estas estão maioritariamente ligadas a infra-estruturas e equipamentos, identificados como activos fixos intangíveis e tangíveis.

No quadro a seguir exposto (quadro 2) estão definidas quais são os custos imputados no âmbito de cada uma das rubricas abordadas.

**Quadro 2 – Plano de Investimento em Capital Fixo**

SNC	RUBRICAS	ANOS					
		2010	2015	2017	2020	2024	2025
<b>44</b>	<b>ACTIVOS FIXOS INTAGÍVEIS</b>						
442	Projectos de Desenvolvimento	16.324					
444	Propriedade Industrial	179					
	<b>Total Activos Fixos Intangíveis</b>	<b>16.503</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>43</b>	<b>ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS</b>						
432	Edifícios e Outras Construções	266.428		12.000		12.000	
433	Equipamento Básico	393.759					
434	Equipamento de Transporte	33.870					
435	Equipamento Administrativo	6.066					
436	Equipamentos Biológicos	49.390	49.390		49.390		49.390
437	Outros Activos Fixos Tangíveis	23.502					
	<b>Sub -Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>773.015</b>	<b>49.390</b>	<b>12.000</b>	<b>49.390</b>	<b>12.000</b>	<b>49.390</b>
	<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>945.185</b>					
	<b>Total Investimento Capital Fixo (2010)</b>	<b>789.518</b>					
	<b>Total Investimento Capital Fixo (2010-2025)</b>	<b>961.688</b>					

Fonte: Próprio Autor

## 4.9 – Financiamento e respectivas fontes

O financiamento do projecto ronda 1000.000 de euros, (quadro 3) deste valor, 15% é suportado por capitais próprios, e 85% por capitais alheios. Os primeiros dizem respeito ao capital social no valor de 150.000 euros, os segundos a um empréstimo bancário no valor de 850.000 euros a contrair junto da Banca a médio e longo prazo por um período de 180 meses (15 anos), a uma taxa de juro nominal de 7,104% e a uma T.A.E de 7,8170523% respectivamente. Face ao valor total do financiamento, este ultrapassa em 38.312 euros o do investimento em capital fixo (quadro 2), da mesma forma, no ano zero o empréstimo contraído junto da banca, ultrapassa em 55.587 euros as necessidades de financiamento (quadro 19). A explicação para tal facto encontra-se mais à frente no capítulo 10 (Item 10.3).

**Quadro 3 – Plano de Financiamento**

<b>Plano de Financiamento</b>	
<b>Rubricas</b>	<b>Montante</b>
<b>CAPITAIS PRÓPRIOS:</b>	
Capital Social	<b>150.000</b>
Prestações suplementares	0
<b>CAPITAIS ALHEIOS DE MÉDIO E LONGO PRAZO:</b>	
Empréstimos bancários	<b>850.000</b>
Empréstimos de sócios (Suprimentos)	0
Crédito de fornecedores de imobilizado	0
Outros (Subsídios)	0
<b>CAPITAIS ALHEIOS DE CURTO PRAZO:</b>	
Empréstimos bancários	0
Empréstimos de sócios (Suprimentos)	0
Crédito de fornecedores de imobilizado	0
Outros (Subsídios)	0
<b>TOTAL</b>	<b>1.000.000</b>

Fonte: Próprio Autor

#### **4.10 – Objectivos Financeiros associados ao projecto**

No enquadramento dos objectivos financeiros, delineados pela empresa merecem especial destaque aqueles que estão directamente ligados à rentabilidade do capital investido e aos resultados provenientes do ciclo de exploração.

Nesta perspectiva, a empresa Rosas Santa Isabel, tem projectada uma estratégia de gestão que visa a concretização dos seguintes objectivos financeiros:

- i. Nos primeiros quatro anos de actividade (2011 a 2014), a empresa tem como objectivo crescer em facturação 2.5% ao ano, e 3.28% respectivamente nos anos seguintes. Isto corresponderá no final do período entre 2011 e 2025 a um volume de negócios no valor de 7.158.440 milhões de euros (s/IVA).
- ii. O período de recuperação do investimento (PRI) é: 7 Anos e 6 meses.
- iii. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), para o período de 2011 a 2025 será: 21.40%.
- iv. O Valor Actual Líquido (VAL), para o período de 2011 a 2025 será: 894.379 €.
- v. O Índice de Rendibilidade do projecto (IR) será: 5,11.

#### **4.11 – Objectivos de Promoção e Desenvolvimento do negócio**

Os objectivos tidos como não financeiros, particularmente os que estão ligados à gestão estratégica da empresa, assumem também por si um papel determinante sob a sustentabilidade,

promoção e desenvolvimento do negócio, ao ponto de poderem influenciar de forma significativa a concretização dos objectivos estabelecidos pela empresa no âmbito da sua gestão financeira.

Sobre os objectivos planeados pela empresa Rosas Santa Isabel, tendo em vista a promoção e desenvolvimento do seu negócio, à a considerar dois grupos, o primeiro diz respeito aos objectivos a atingir logo após o início da actividade empresarial e nos primeiros cinco anos, os segundos enquadram-se na perspectiva de expansão e desenvolvimento do negócio a médio e longo prazo.

Quanto aos do primeiro grupo, destacam-se particularmente os seguintes:

- i. Ser uma das empresas líderes na produção e comercialização de rosas no mercado nacional, através de um aumento de produção de 5.4% ao ano, tomando assim como referência uma taxa de crescimento igual à do aumento médio das importações de rosas verificado entre o período de 1998 e 2008.
- ii. Criar nos cinco primeiros anos de actividade uma carteira de clientes com um grau de fidelização igual a 100%, respectivamente com 30% em 2011, 25% em 2012, 20% em 2013, 15% em 2014 e 10% em 2015;
- iii. Comercialização em 100% de um produto rotulado com categoria – I, no que toca à sua classificação em termos de qualidade;
- iv. Garantir o funcionamento da actividade empresarial através da utilização de 90% em energias renováveis;
- v. Fomentar a cooperação anual entre a empresa, estabelecimentos de ensino técnico profissional e universitário, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências de forma bilateral, entre os recursos humanos da empresa, alunos e professores;
- vi. Criação de protocolos no âmbito da divulgação e promoção do produto com outras empresas de sectores díspares nas zonas norte, centro e sul do país. Particularmente empresas ligadas ao ramo hoteleiro, restauração, termas, SPA's, perfumarias, agências de viagem, unidades hospitalares e clínicas privadas; e,
- vii. Criação de um site On-Line, destinado por um lado à promoção, e comercialização do produto, e por outro à auto-avaliação do desempenho da actividade empresarial com base na voz do cliente tendo como último fim, a sua satisfação total.

Quanto ao segundo grupo de objectivos, destacam-se os seguintes:

- i. Aumento da área de produção de rosas em 50%;

- ii. Instalação de estufa com 5000 metros quadrados destinada á produção de cravos;
- iii. Abertura de uma cadeia de lojas do tipo *Gourmet* no norte, centro e sul do país; e,
- iv. Internacionalização do negócio.

#### **4.12 – Perspectivas e argumentos para o sucesso do negócio**

No que pode ajudar a antever as perspectivas de sucesso do negócio, é importante referir particularmente no que toca à disponibilidade e consumo do produto no mercado, que, estamos num cenário onde a procura tende a exceder a oferta, facilitando deste modo o escoamento do mesmo, tornando de certa forma apelativo o desenvolvimento e implementação de projectos de empreendedorismo dentro do sector de actividade em referência.

Favorável à implementação do projecto, junta-se igualmente o facto da atractividade sectorial ser considerada média alta, resultado obtido após estudo realizado de acordo com os critérios estabelecidos pelo modelo das cinco forças de Michael Porter.

Em termos de diagnóstico estratégico, há considerar de acordo com a análise de SWOT realizada, que os pontos fortes da empresa são substancialmente superiores aos pontos fracos, da mesma forma que as oportunidades o são em relação às ameaças identificadas.

Em relação à estratégia de marketing a empresa tem como público-alvo, lojas de floristas e grossistas.

Na identificação das principais fontes de mercado, a estratégia a privilegiar na angariação de clientes passa pela canibalização directa e concorrência alargada, tendo como objectivo despertar a atenção de clientes comprometidos com empresas concorrentes, e, de outros potenciais clientes que possam ser influenciáveis pela missão e valores com que a empresa se identifica.

No que toca ao seu posicionamento, a empresa tem em mente fazer-se distinguir através de uma estratégia de diferenciação integrada, que para além de se focar na visão que a norteia e missão com que se identifica e caracteriza, procurará igualmente fazer notar-se através de uma política de preços inferiores aos da concorrência nos primeiros quatro anos de actividade (2011-2014), e de reconhecimento pelos seus clientes através da atribuição de pontos, que lhe podem valer descontos de 18% sobre o custo total das compras realizadas.

## **CAPÍTULO 5 – GESTÃO DE RECURSOS, INFRA – ESTRUTURAS E PROCESSOS**

### **5.1 – Introdução**

Este capítulo, irá abordar numa perspectiva sócio e económica da empresa, a sua estrutura, aspectos ligados à gestão de recursos humanos, recursos materiais e financeiros.

No que toca à gestão de recursos directamente ligados ao funcionamento do processo de produção, serão feitas referências às especificações técnicas das infra-estruturas e equipamentos, fontes de energia e recursos naturais utilizados, assim como aos procedimentos adoptados no âmbito da gestão operativa e controlo do processo acima referido.

O fundamento deste capítulo, é facilitar a compreensão sobre o tipo de recursos necessários à implementação do projecto abordado, e gestão operacional da actividade produtiva.

### **5.2 – Estrutura Organizacional**

A estrutura das Rosas Santa Isabel, é achatada com aproximação acentuada entre os órgãos de gestão e os restantes colaboradores da empresa, procurando favorecer a flexibilidade organizacional, criatividade e a autonomia desses mesmos colaboradores, dando deste modo primazia à execução de tarefas e partilha de responsabilidades dentro de um ambiente de trabalho informal, típico de empresa familiar.

Tratando-se de uma micro empresa, a sua estrutura é composta por um único departamento: - Produção e anexos auxiliares.

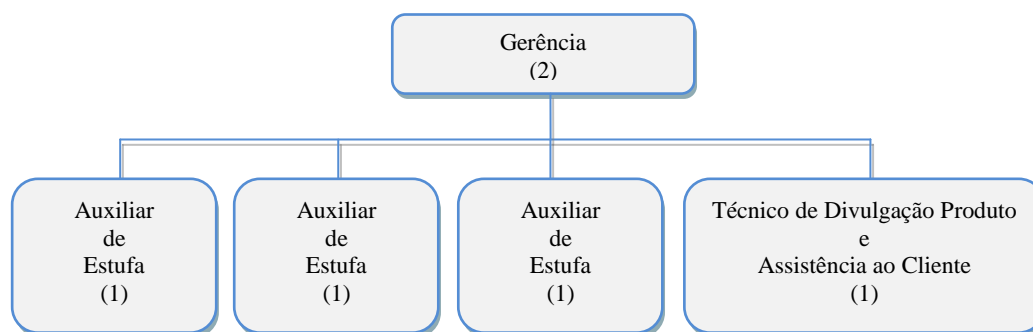
São seis os cargos que compõem esta estrutura, dois deles ocupados pela gerência, (promotores do projecto), e os restantes por colaboradores contratados, (Organigrama - figura 4).

Em termos de funções atribuídas, cabe aos promotores do projecto assegurar a gestão global integrada de toda a empresa.

Aos auxiliares de estufa, estão-lhe atribuídas funções de índole técnico, ligadas ao bom funcionamento e manutenção do processo de produção, colheita, conservação e preparação das rosas para expedição de acordo com os parâmetros de monitorização e reastreabilidade pré-definidos.

Ao técnico de divulgação do produto e assistência ao cliente, cabe-lhe em particular a gestão de todos os aspectos relacionados com a carteira, pesquisa e angariação de novos clientes e distribuição do produto.

**Figura 4** – Organigrama da empresa Rosas Santa Isabel



**Fonte:** Próprio Autor

### 5.3 – Gestão de Recursos Humanos

Os recursos humanos desempenham cada vez mais um papel determinante no sucesso das estratégias de gestão adoptadas pelas empresas.

Deste modo para que o projecto de empresa atinja o sucesso desejado, é fundamental que cada pessoa esteja motivada, se identifique com a cultura e assimile a sua missão. Pois, um sistema de produção inovador e tecnologicamente evoluído é tanto ineficaz, quanto menor forem as competências, formação ou motivação das pessoas que nele estão integradas.

Para que as empresas evoluam e consigam enfrentar com prontidão, eficácia e de forma pacífica as ameaças e agressividades no contexto onde estão inseridas, cada pessoa tem de ter um papel que vai muito para além de um simples executar de tarefas, tendo de se sentir estimulada, motivada e a agir como um parceiro dessa empresa, exprimindo as mesmas preocupações e sentimentos face aos clientes, fornecedores, concorrência e ao futuro da própria empresa.

O estabelecimento de uma relação de parceria entre a empresa Rosas Santa Isabel e seus recursos humanos em termos de missão, valores, e desempenho face aos objectivos traçados, constituem as principais linhas de orientação que norteiam a política de gestão de recursos humanos a adoptar pela empresa.

Deste modo cada pessoa poderá vir a ser reconhecida e valorizada pela empresa em função do valor acrescentado que possa gerar, fora do âmbito da execução das tarefas associadas ao seu cargo.

Este reconhecimento e valorização pode ser atribuído na sequência da angariação de novos clientes, identificação de fornecedores com preços mais competitivos ou da apresentação de ideias que possam melhorar a competitividade da própria empresa, qualidade do seu produto ou serviço.

No quadro 4 está registado o tipo de ideias válidas para atribuição de prémios de desempenho, assim como o critério de quantificação a considerar na atribuição desses prémios.

**Quadro 4 – Reconhecimento e valorização pessoal de ideias**

Ideias	Prémios atribuíveis (€)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angariação de novos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1.5% da facturação registada anualmente, pela aquisição de produtos imputados ao novo cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de novos Fornecedores com preços mais competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1.5% do valor total da redução de custos anual, em consequência de compras realizadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentos de competitividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1.5% da redução de custos variáveis, contabilizados anualmente, resultantes da implementação da ideia sugerida.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria na qualidade do produto e serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 1.5% do aumento total do volume de vendas, face ao objectivo estimado anualmente.</li> </ul>

**Fonte:** Próprio Autor

### 5.3.1 – Parcerias com Entidades de Formação e Ensino Superior

A troca de experiências e saberes adquiridos pelas pessoas em contextos profissionais e formativos diversificados, são no entender da empresa Rosas Santa Isabel, determinantes para criar um clima propício ao desenvolvimento da inovação e melhoria contínua dos modelos de gestão adoptados.

Sendo lema da empresa estar sempre actualizada particularmente no que toca a processos de produção, infra – estruturas, equipamentos e tecnologias utilizáveis. A celebração de parcerias com estabelecimentos de Ensino Superior, entidades ligadas à formação e ensino técnico profissional, será uma realidade a ter em conta na política de gestão estratégica da mesma.

A este nível, a Rosas Santa Isabel disponibilizar-se-á para acolher a realização de estágios profissionais e visitas de estudo, que possam vir a ser realizadas pontualmente.

É particularmente do interesse da empresa apoiar, a formação e desenvolvimento de recursos humanos, fazendo prevalecer a troca de conhecimentos e experiências adquiridas entre técnicos especializados, professores e comunidade escolar em geral.

### 5.3.2 – Política de Recrutamento e Selecção

Os critérios seguidos em termos de política de recrutamento e selecção de recursos humanos a privilegiar pela empresa Rosas Santa Isabel, assentam na qualificação e experiência profissional comprovadas.



No seguimento desta Política, será valorizada a qualificação e certificação de competências em termos de experiência profissional e formação técnica adquirida no âmbito do sector de actividade, por entidades oficialmente reconhecidas.

### 5.3.3 – Regime de Contratação e Remunerações

Cada um dos colaboradores contratados, antes de assinar formalmente um contrato de trabalho com a empresa, será submetido a um período experimental de 15 dias, no qual será avaliado em termos de qualificação e experiência adquiridas.

No quadro 5 estão registados os regimes de contratação e as remunerações atribuídas.

**Quadro 5 – Regime contratual e remunerações atribuídas**

<b>Categoria</b>	<b>Cargos (Quantidades)</b>	<b>Regime Contratual</b>	<b>Remuneração Base Mensal</b>
▶ Gerente	2	Contrato sem termo	1.400,00 €
▶ Auxiliar de Estufa	3	Contrato sem termo	550,00 €
▶ Técnico de Divulgação do Produto e Assistência ao Cliente	1	Contrato sem termo	550,00 €

Fonte: Próprio Autor

### 5.4 – Recursos Financeiros

O projecto Rosas Santa Isabel absorve um investimento total de 961.688 euros em capital fixo, dos quais 16.503 euros são imputados a activos intangíveis; e 945.185 euros, a despesas com activos fixos tangíveis.

O capital social corresponde a 150.000 euros, e os capitais alheios a 850.000 obtidos através de empréstimo bancário com amortização por um período de 15 anos.

Nos primeiros seis meses de actividade da empresa não haverá entrada de capital em caixa, por inexistência de produto em condições de ser comercializado, fazendo com que a empresa tenha de suportar durante este período, custos de actividade no valor total de 63.574 euros, repartidos pelas seguintes rubricas:

- Aprovisionamento de Matérias-primas e subsidiárias: 4.895 euros;
- Fornecimentos de Serviços Externos: 14.484 euros; e,
- Despesas de Pessoal: 44.195 euros.

Há igualmente a considerar, que o projecto Rosas Santa Isabel, será candidato a fundos comunitários, no enquadramento do Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER).

## 5.5 – Infra-estruturas e Equipamentos

O empreendimento Rosas Santa Isabel ocupa na sua totalidade uma área de 4590 metros quadrados, distribuídos por várias secções, tal como está exposto no quadro 6.

Todos os materiais de construção utilizados nas infra-estruturas assim como os respectivos equipamentos inerentes ao processo produtivo, estão certificados e homologados de acordo com normas internacionalmente aceites.

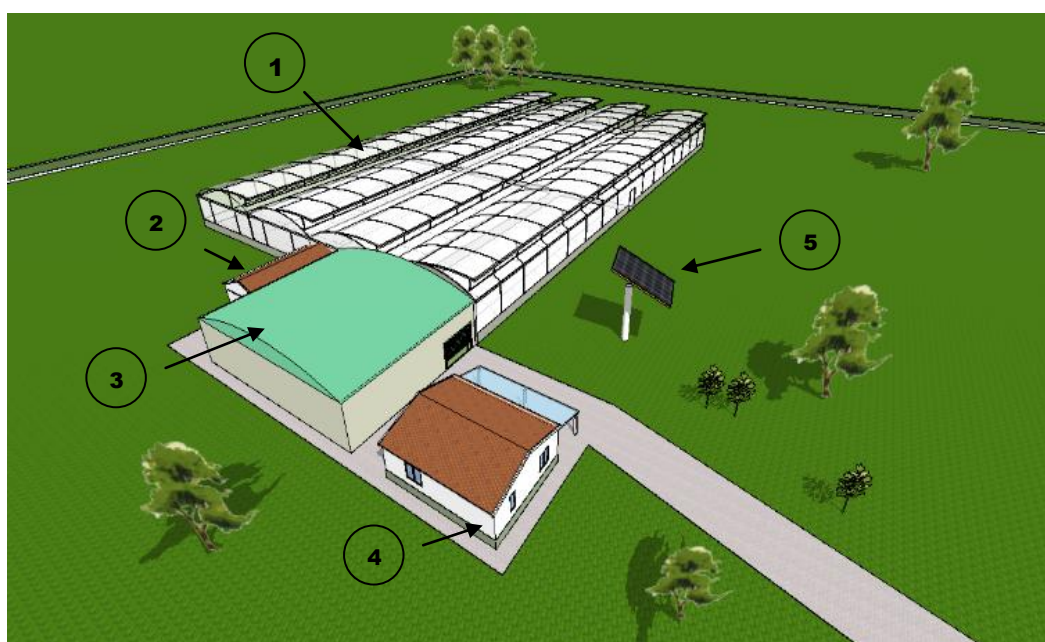
**Quadro 6** – Áreas inerentes ao projecto Rosas Santa Isabel

Secções	Áreas
<b>Zona de Produção, Alimentação e Controlo do Processo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estufa</li></ul>	4096 m <sup>2</sup>
<b>ANEXOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Armazém de Preparação e Embalagem do Produto</li><li>• Armazém para depósito de Biomassa e instalação da Caldeira de Aquecimento Central</li><li>• Espaço da Instalação de Painéis Solares</li></ul>	320 m <sup>2</sup> 60 m <sup>2</sup> 40 m <sup>2</sup>
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA E SOCIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Escritório e Sala de Reuniões</li><li>• Hall de Recepção e Acolhimento de Visitas</li><li>• Sala de Verbetes</li><li>• WC's</li></ul>	40 m <sup>2</sup> 12 m <sup>2</sup> 14 m <sup>2</sup> 8 m <sup>2</sup>

Fonte: Próprio Autor

### 5.5.1 – Esboço do Projecto – Abordagem Arquitectónica

**Figura 5** – Esboço do Projecto – Perspectiva (1)



Fonte: Próprio Autor

**LEGENDA:**

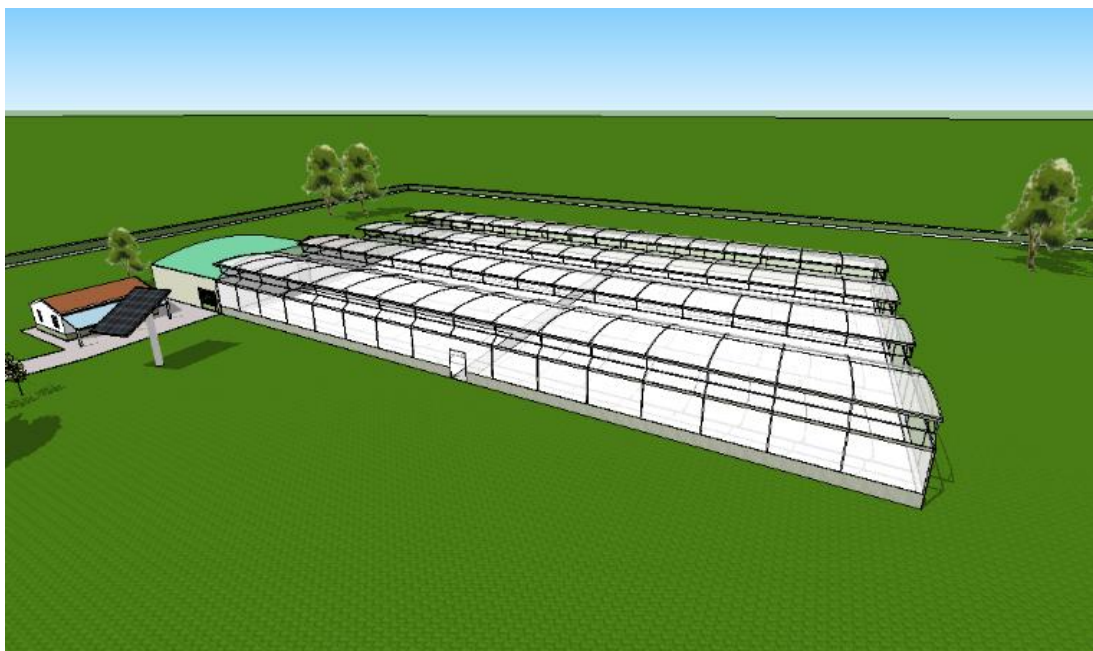
- (1) – Estufa
- (2) – Armazém de Depósito Biomassa e Caldeira de Aquecimento
- (3) – Armazém de Preparação e Embalagem do Produto
- (4) – Área Administrativa e Social
- (5) – Painéis Fotovoltaicos com seguidor Solar

**Figura 6** – Esboço do Projecto – Perspectiva (2)



**Fonte:** Próprio Autor

**Figura 7** – Esboço do Projecto – Perspectiva (3)



**Fonte:** Próprio Autor

**Figura 8** – Esboço do Projecto – Perspectiva (4)

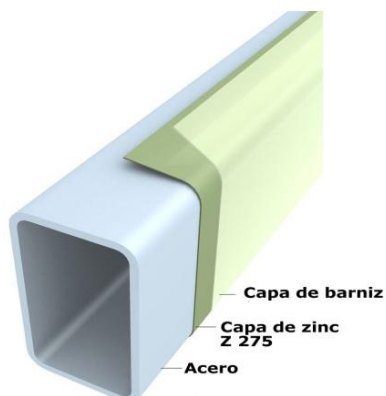


**Fonte:** Próprio Autor

### 5.5.2– Caracterização técnica das Infra – Estruturas

#### a) Estrutura da Estufa

A estrutura da estufa, é suportada por pilares com a forma e especificação apresentada na (figura 9) e assentes em fundações preenchidas com betão armado.



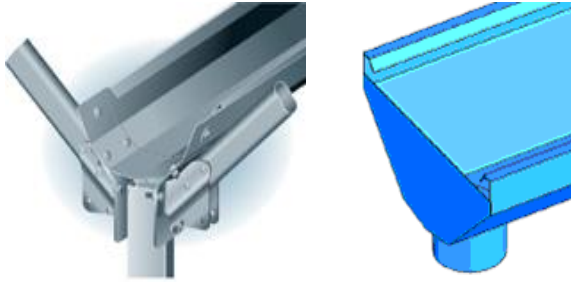
**Figura 9** – Forma e especificação dos pilares de suporte da estrutura da estufa

**Fonte:** Estufas Richel, (2010)

As ligações entre pilares, braços e os arcos, que suportam a cobertura superior da estufa, são feitas por tubos de ferro galvanizado de acordo com normas de montagem especificadas.

Nos intervalos que separam cada um dos arcos que suportam a cobertura superior, existem apoiadas sobre os pilares caleiras para escoamento e aproveitamento das águas provenientes da chuva (figura 10).

**Figura 10** – Caleiras para escoamento das águas da chuva



**Fonte:** Estufas Richel, (2010)

### **b) Cobertura lateral e superior da estrutura**

A estrutura superior e lateral são ambas revestidas por plástico duplo anti-enxofre, com ar insuflável (figura 11), de forma a conservar a temperatura interior especificada para o bom funcionamento do processo, e evitar desperdícios de energia face ao aquecimento ou arrefecimento de temperatura. Afim de manter as propriedades e capacidades de isolamento intactas, este plástico é mudado de 7 em 7 anos.

A cobertura superior possui ainda aberturas zenitais automatizadas para facilitar a ventilação e circulação de ar no interior.

**Figura 11** – Revestimento da estufa



**Fonte:** Estufas Rosa da Cunha, (2007)

### **c) Tela de sombreamento interior**

Por debaixo da cobertura superior, existe uma tela térmica de sombreamento com abertura automatizada (figura 12), cuja função é regular a intensidade de luz solar, nos períodos em que a temperatura exterior é mais elevada.

**Figura 12** – Tela térmica de sombreamento



**Fonte:** Estufas Richel, (2010)

#### **d) Revestimento do piso e espaços de circulação interior**

O piso interior da estufa, é coberto com uma malha de material sintético anti-vegetação e os espaços de circulação são feitos de betão afagado (figura 13).

**Figura 13** – Revestimento do piso e espaços de circulação interior da estufa

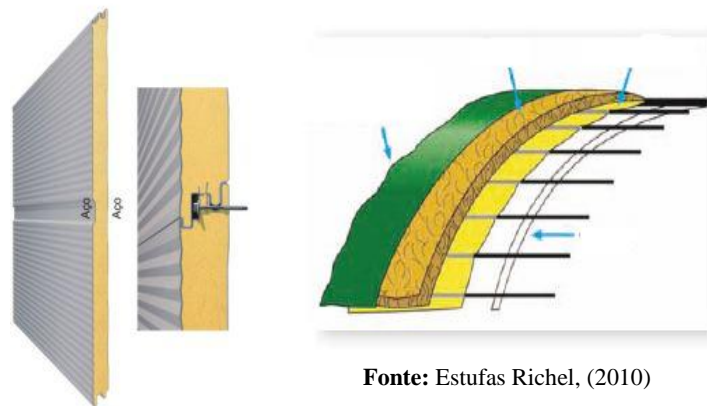


**Fonte:** Rosa da Cunha, (2010)

#### **e) Armazém de Preparação e Embalagem do Produto**

Painéis duplos isotérmicos com núcleo em polietileno de 200 $\mu$ , revestidos com chapa de aço ondulada formam a fachada do armazém em referência, sendo a cobertura formada por camadas sobrepostas de materiais isolantes (figura 14), de modo a conseguir um perfeito isolamento face às variações acentuadas da temperatura exterior e humidade.

**Figura 14 – Painéis e Cobertura Isotérmica**



Fonte: Estufas Richel, (2010)

#### **f) Armazém de Depósito de Biomassa**

Este armazém destina-se exclusivamente ao depósito de biomassa e instalação da caldeira de aquecimento, pelo que será integralmente construído em blocos de cimento e o telhado composto por telhas de cerâmica, (materiais anti-inflamáveis).

#### **g) Escritório e Recepção**

O escritório da empresa é o local onde se realizam tarefas administrativas e ligadas à gestão estratégica do negócio. É uma zona de certa forma reservada à gerência, à recepção de clientes e fornecedores, é o primeiro quadro que reflecte a imagem da empresa, devendo para o efeito reunir as condições mínimas de conforto e acolhimento. Tendo em consideração este entendimento, a Rosas Santa Isabel privilegiará a sua construção de acordo com as normas que são exigíveis às habitações permanentes.

### **5.5.3– Caracterização técnica dos Equipamentos**

#### **a) Sistema Central do controlo de rega e drenagem**

Este sistema é composto por vários grupos de equipamentos controlados de forma computadorizada, cabendo-lhe garantir com rigor e precisão o desenrolar do processo de irrigação gota a gota, a drenagem das águas residuais provenientes desse processo e nível de humidade a permanecer no interior da estufa.

Dos grupos de equipamentos acima abordados, uns estão exclusivamente ligados ao processo de irrigação e controlo do nível de humidade e outros ao processo de drenagem de água.

Para além da presença de electrobombas, bombas de injeção, e pequenos acessórios, na sua maioria classificados como material electrónico de precisão, há a registar a existência de cinco

cubas de 2000 litros, que são a base de sustentação de todo o processo semi-hidropónico, sendo a partir destas que sai a água misturada com nutrientes para rega e alimentação das plantas.

Quanto ao processo de drenagem de águas, este funciona em função da existência de um sistema de filtragem automática composto por um filtro ultra violeta em inox, que permite filtrar a água proveniente da raiz das plantas, tornando-a de novo potável para irrigações subsequentes. Com este sistema é possível reaproveitar 40% da totalidade da água utilizada, constituindo uma mais valia em termos gestão e exploração dos recursos naturais.

### **b) Sistema de Aquecimento Central**

O aquecimento no interior da estufa é garantido através de um caldeira térmica a Biomassa com 975 KW de potência, podendo funcionar através de estilha com uma percentagem de humidade até 40%, pellets, caroço de azeitona seco, e outros combustíveis de origem biológica não fóssil, amigos do ambiente (figura 15).

**Figura 15** – Combustíveis de origem biológica



Fonte: <http://www.google.pt> (Biomassa, Imagens, 2011)

### **c) Câmara de frio**

A conservação das rosas no período que antecederá o seu escoamento para o mercado, é feita através de uma câmara de frio formada por painéis isotérmicos revestidos em chapa termo lacada, ocupando um volume útil aproximado de 109  $m^3$ . Esta câmara possui uma unidade do tipo *SPLIT*, cujo automatismo permite o controlo automático da temperatura.

### **d) Central Fotovoltaica**

Cerca de 47,5% de toda a energia eléctrica utilizada pela empresa, é resultado de um processo de micro geração que tem como base a utilização de painéis fotovoltaicos com sistema de seguidor solar (figura 16).



**Figura 16** – Painéis Fotovoltaicos – Sistema com seguidor solar



**Fonte:** <http://www.google.pt> (Painéis Fotovoltaicos, Imagens, 2011)

A potência instalada, de acordo com o *Dec. Lei nº 363/2007*, será de 3,74 kW, e produzirá anualmente em média cerca de 5190 kWh.

### **5.6 – Fontes de Energia e Recursos Naturais utilizados**

As energias utilizadas pela empresa Rosas Santa Isabel, com expectativa dos combustíveis de origem fóssil (gasóleo), são integralmente limpas e amigas do ambiente.

A localização da empresa e as condições ambientais que a envolvem, particularmente a excelente exposição solar, vem favorecer ao máximo o aproveitamento da luz solar para gerar através de um processo de micro geração, parte da energia eléctrica consumida.

Em relação à presença de recursos hídricos, a natureza do solo rico em humidade possibilita a abertura de um furo com 200 metros de profundidade para captação de água, auto-suficiente para alimentar o processo de produção durante todo o ano.

A mancha florestal bastante intensa situada entre Estremadura e Ribatejo, permite à empresa beneficiar com facilidade do acesso a combustíveis de origem biológica não fóssil, como é o caso da biomassa utilizada para aquecimento central da estufa.

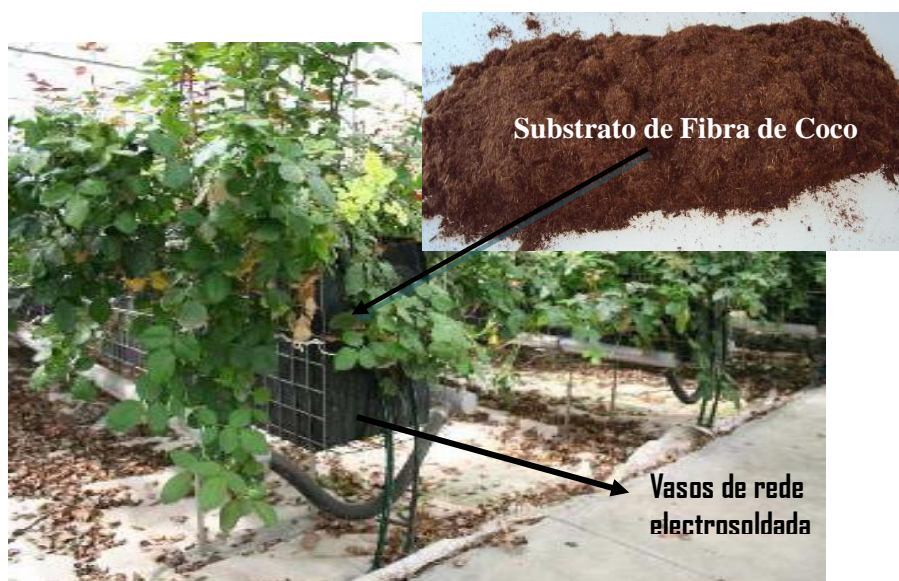
### **5.7– Gestão e Controlo do Processo de Produção**

#### **a) Plantação**

A plantação de roseiras é realizada de 5 em 5 anos, e o método de produção de rosas é feito através de um processo semi - hidropónico, utilizando-se para o efeito substrato de fibra de coco

depositado em vasos de rede electrosoldada, nos quais as plantas são colocadas directamente (figura 17).



**Figura 17** – Vasos de rede electrosoldada com substrato de fibra de coco



Fonte: Rosa da Cunca, (2007)

A alimentação das roseiras é assegurada através de gotejadores distanciados de 15 em 15 cm, dos quais sai uma solução aquosa, composta por água e micro nutrientes previamente seleccionados (quadro 7), cuja mistura é realizada em cubas de 2000 litros sob controlo automatizado dos equipamentos que integram o sistema central de irrigação e drenagem.

**Quadro 7** – Alguns dos Micro – Nutrientes utilizados na alimentação das roseiras

			
Nitrato de Cálcio	Sulfato de Ferro	Nitrato de Potássio	Fosfato de Monopotássio

Fonte: Próprio Autor

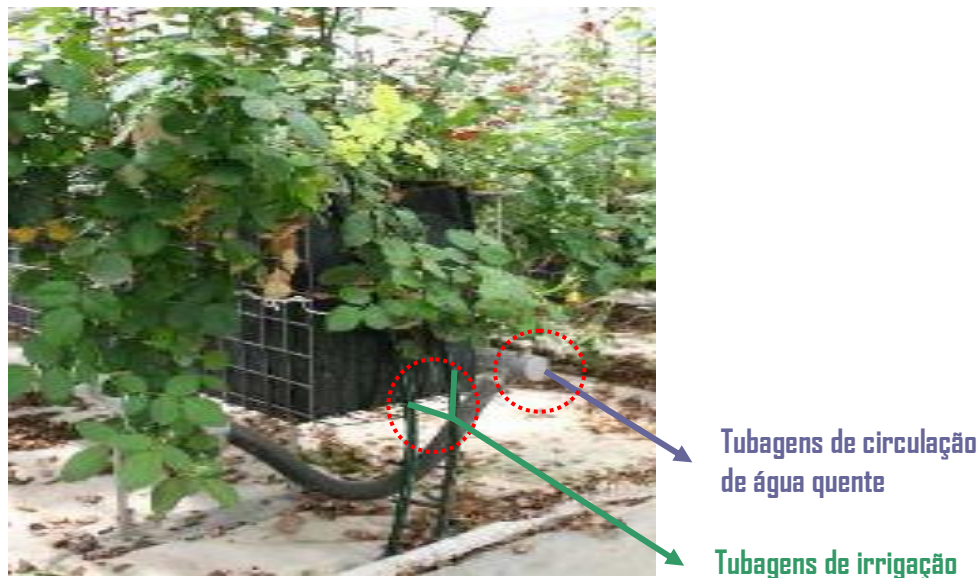
### **b) Aquecimento e refrigeração no interior da estufa**

A produção de rosas dá-se num ambiente com a temperatura no interior da estufa situada entre 14 e 26 graus centígrados.

Para garantir os valores especificados dentro deste intervalo nos meses mais frios do ano, é accionado um sistema de aquecimento central, que tem com equipamento principal uma caldeira

alimentada a biomassa, a qual é responsável pelo aquecimento de água que ao circular por meio de tubagens garante deste modo a temperatura ideal no interior da estufa (figura 18).

**Figura 18** – Tubagens de circulação de água quente



Fonte: Rosa da Cunha, (2007)

Nos meses do ano onde as temperaturas atingem valores substancialmente superiores aos situados no intervalo acima referido, a presença de *Foggers System* (figura 19), permite a libertação de vapor de água que contribuirá para arrefecer o interior da estufa, regulando deste modo os valores da temperatura de acordo com o intervalo estipulado.

**Figura 19** – *Foggers System*



Fonte: Próprio Autor

O processo de refrigeração é completado através da acção de uma rede térmica já abordada anteriormente (figura 12, que de forma automática, abre e fecha consoante a maior ou menor intensidade de calor produzido sob efeito da luz solar.

### c) A colheita das rosas

A colheita de rosas é feita de acordo com as especificações impostas pelos clientes, sendo-lhe facultado a possibilidade, de escolher de forma selectiva e personalizada no local de plantação o tipo de rosas que pretendem adquirir.

Após colhidas são preparadas e agrupadas em molhos de 20 pés, (figura 20), permanecendo estes em câmara frigorífica com temperaturas entre 3 e 5 graus centígrados, até serem expedidos para o mercado.

As vendas podem dar-se nas instalações da empresa, nos postos de mercado abastecedor e em lojas de floristas.

**Figura 20** – Molhos de rosas









Fonte: <http://www.google.pt> (Rosas, Imagens, 2010)

### d) O controlo da qualidade

O controlo e garantia da qualidade do produto, é feito de acordo com princípios normativos de certificação estabelecidos no âmbito do “*Global Good Agricultural Practices*” (GLOBALGAP).

A empresa usufrui de um Manual e Procedimentos de Qualidade que estabelecem o comportamento e atitudes a ter no desempenho das tarefas inerentes a cada função e a metodologia seguida no âmbito da gestão e controlo do processo. A este último nível, a empresa faz uso do método de protecção integrada utilizando agentes biológicos para combater pragas e prevenir o aparecimento de doenças nas plantas. O uso destes agentes, diminui significativamente a quantidade de produtos químicos a utilizar, contribuindo para preservar as características naturais das rosas no que toca à cor e aroma. No quadro 8 estão registados as espécies de agentes biológicos, que são frequentemente mais utilizados pela empresa.

### Quadro 8 – Agentes Biológicos

		
<i>Amblyseius Californicus</i>	<i>Amblyseius Cocumeris</i>	<i>Phytoseilus Persimilis</i>
		
<i>Nesidiocoris Tenuis</i>	<i>Aphidius Colemani</i>	<i>Aphidius Ervi</i>

Fonte: <http://www.Koppert.pt/>

Dos poucos produtos químicos utilizados, consta o uso de enxofre aplicado através de sublimadores (figura 21), com o objectivo de combater males como o oídio, doenças provadas por ácaros e outras pragas.

**Figura 21** – Sublimadores de enxofre



Fonte RHC, Henrique F.F. Carvalho (2010)

A apresentação do produto é um dos atributos mais valorizados pelo cliente, como tal, cada uma das rosas tem incorporado uma cápsula em rede com o objectivo de moldar o seu formato à medida que se vão desenvolvendo, e ao mesmo tempo ajudar a manter as pétalas fechadas e protegidas de agressões (Figura 22).

**Figura 22** - Cápsulas modeladoras da flor

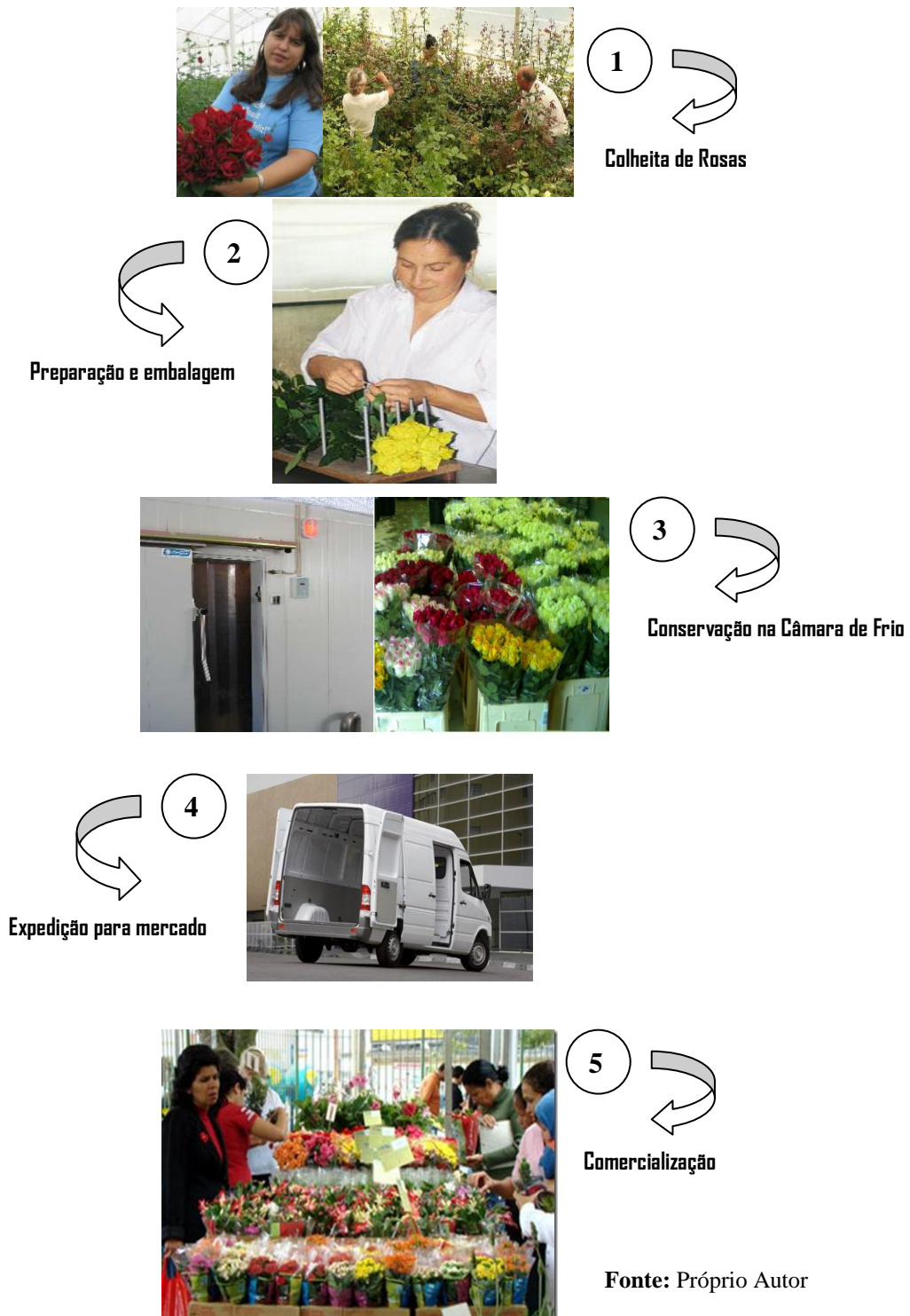


Fonte: <http://www.google.pt> (Redes protecção de rosas, Imagens, 2011)

## 5.8 - Ciclo de Comercialização do Produto

O processo de comercialização das Rosas Santa Isabel assenta essencialmente em cinco fases que se executam de uma forma interligada e dependente, processo este que está retratado através da figura 23.

**Figura 23** - Ciclo de comercialização das Rosas Santa Isabel



Fonte: Próprio Autor

## **CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DA ENVOLVENTE CONTEXTUAL E TRANSACIONAL**

### **6.1 - Contextualização: A Floricultura em Portugal**

No âmbito dos diferentes Quadros Comunitários de Apoio, o sector florícola foi dos que não gozou de qualquer apoio ao investimento até ao ano de 2005 (Ovelheiro, 2005).

De acordo com o único Inquérito até agora realizado à Floricultura, em 2002 existiam em Portugal 1415 explorações com culturas florícolas, perfazendo uma área base de 1036 hectares, dos quais 420 dizem respeito à instalação em estufa, o que corresponde neste último caso, a 5110 estufas distribuídas por 996 explorações. O Ribatejo e Oeste, região na qual se integra a elaboração e análise da viabilidade económica do projecto em causa, detêm 42% da área ocupada com este tipo de instalações correspondendo deste modo a 17% do número de estufas existentes em todo o País (INE, 2002).

No que toca ao tipo de floricultura praticada em Portugal, as flores de corte e as plantas ornamentais predominam, representando as primeiras, respectivamente, 48% e as segundas 36% da área base com floricultura, as folhagens de corte e complementos de flor são responsáveis pelos restantes 16% da área total da floricultura do País (INE, 2002).

Em relação às espécies cultivadas, o cravo corresponde a 40% da produção total das flores de corte, a rosa e a gerbera no seu conjunto totalizam de forma equitativa 36% deste tipo de produção, mais de metade (56%) da produção destas espécies são provenientes do Ribatejo e Oeste, respectivamente (INE, 2002).

De uma forma geral, apesar do nosso país apresentar excelentes condições ambientais para a produção de flores, continuamos a importar uma grande quantidade daquilo que consumimos, dando sinal de que no contexto do mercado nacional, a procura tende a exceder a oferta. O escoamento de cerca de 86% da produção de flores de corte é garantido através de grossistas e floristas, que no seu conjunto comercializam 66% dessa produção de forma directa, destinando-se os restantes 16% ao mercado externo. A área base média de floricultura por exploração é de 7000 metros quadrados. Nos 3 últimos anos, 28% dos produtores florícolas, detentores de 61% da área base do país, declarou ter aumentado a produção, 41% dos produtores detentores de 26% da área referida, declarou ter mantido a produção, tendo os restantes 31% detentores de 13% da área explorada, declarado ter diminuído a produção (INE, 2002).

No que toca às trocas comerciais estabelecidas no âmbito deste sector, entre o nosso país e os nossos parceiros comerciais, importa referir que a Holanda, a Espanha a França, o Equador e a África do Sul, são os nossos principais fornecedores (Ovelheiro, 2005).

A contribuição dada por Portugal ao desenvolvimento do sector, no contexto das exportações comunitárias de produtos florícolas cifra-se em cerca de 1,1%, proporção que tem sido mantida ao longo dos últimos anos. Isto é de certa forma ilustrativo que o ritmo do sector exportador florícola tem acompanhado de perto a dinâmica europeia. Em 2000, Portugal era o trigésimo terceiro maior exportador de produtos florícolas do mundo, com um valor de exportações de 12.670 milhões de Euros, à frente de Países como o Canadá, Áustria e Irlanda (Fonseca, 2005).

Em termos de produtos florícolas exportados pela Comunidade Europeia, o seu grosso é essencialmente composto por flores, representado estas, mais de 48% do total do comércio internacional florícola, as plantas vivas representam 34,7%, e os bolbos cerca de 9% (Fonseca, 2005). Em relação a Portugal, é igualmente de salientar um crescimento assinalável das flores e seus botões, enquanto produto englobado na cadeia de exportações nacionais, deste modo, a análise efectuada entre 2000 e 2002, demonstra que houve uma evolução de 6,4% para 15,6% relativamente ao tipo de produto em referência (INE, 2002).

Se a Holanda se assume para o nosso país, como um dos principais países fornecedores de produtos florícolas, Portugal também tem a Holanda como um dos principais clientes de flores de corte, tendo sido as exportações de cravos em 2002 responsáveis pela entrada no nosso país de mais de 8 milhões de Euros. Este produto supera os 30% do total das exportações para os países baixos (INE, 2002).

Em conclusão, e no delinear da estratégia de desenvolvimento da economia nacional, pode-se dizer que actualmente o sector da floricultura começa a ser visto com alguma relevância nos pratos da balança comercial portuguesa, ao ponto desta actividade ser encarada por parte do poder político e entidades governamentais, como um sector de fileira estratégico a integrar no âmbito das relações comerciais a estabelecer com os nossos parceiros e com outros países que, embora não o sejam, podem vir assumir um papel de destaque por estarem integrados em mercados bastante promissores. É nesta perspectiva que as empresas portuguesas ligadas ao sector irão beneficiar de apoios a fundos perdidos até meio milhão de euros, no âmbito programa de desenvolvimento integrado no actual Quadro de Referência Estratégico Nacional (2007-2013), (Silva, 2008).

## **6.2 – A Envoltente Contextual e Transaccional**

### **6.2.1 – Introdução**

O contexto que envolve a empresa é um dos factores que mais influência tem sobre o rumo que um negócio pode tomar. Deste modo é fundamental que o empreendedor antes de levar por diante a implementação de um projecto, analise as oportunidades e potenciais ameaças que podem



favorecer ou condicionar o seu sucesso. Esta análise deverá ser particularmente realizada a dois níveis:

- i. Análise do meio envolvente contextual comum a todas as empresas; e,
- ii. Análise do meio envolvente transaccional, que é próprio de cada sector de actividade.

A análise da envolvente contextual, designada por análise P.E.S.T., debruça-se sobre a avaliação de factores de ordem político – legal, económicos, sociocultural e tecnológicos.

A análise da envolvente transaccional incide sobre todos os agentes e factores que interagem directamente com o sector de actividade onde a empresa está integrada. Em particular sobre:

- i. Clientes;
- ii. Concorrentes;
- iii. Fornecedores; e,
- iv. Comunidade.

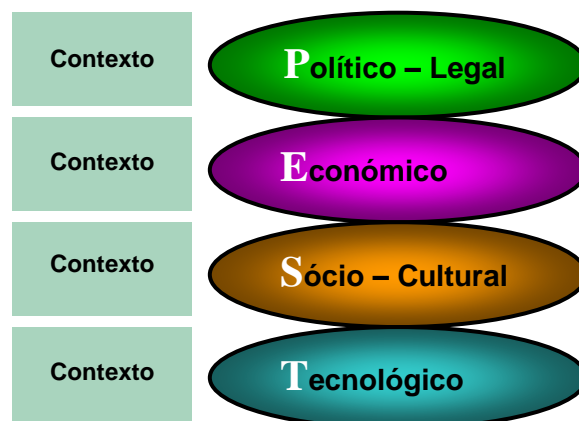
Considerando que “a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de interacção com o meio envolvente” (Freire, 2006), neste capítulo irão ser avaliados pontualmente cada um dos factores a considerar no âmbito de cada uma das envolventes.

### 6.3 – Análise de P.E.S.T.

#### 6.3.1 – Conceito

A análise de P.E.S.T., é um modelo de avaliação utilizado para avaliar a envolvente externa da empresa, cujo fundamento tem como referência a análise de quatro contextos, identificados pelas siglas que formam a própria palavra (figura 24).

**Figura 24** – Contextos da análise PEST



Fonte: Próprio Autor

Em cada um destes contextos as variáveis identificadas tendem a fugir ao controlo directo da empresa, podendo constituir uma ameaça ou oportunidade, a evitar ou a aproveitar.

### 6.3.2 - Avaliação dos factores de ordem Política – Legal

No âmbito do contexto político – legal, assume particular destaque a avaliação a realizar sobre factores como a estabilidade político-social; política económica; legislação empresarial; laboral; restrições ao comércio; leis anti-monopólio e prática de *Lobbying*.

#### a) Estabilidade Político-social

Um dos principais factores do contexto político – legal é a estabilidade política (Freire, 2006).

Em Portugal desde de 1986, a alternância dos partidos que têm formado governo não tem tido reflexos significativos sobre as condições de estabilidade política e social, que desde então se tem verificado. Esta estabilidade tem contribuído para que em 2007, a Taxa de Actividade Empreendedora (TEA) em Portugal tenha atingido 8,8% (GEM, 2007).

#### b) Política Económica

Em termos de Política económica, à a considerar que a integração do sector florícola, nas Fileiras Estratégicas do Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER) para o período de 2007 a 2013, constitui um bom incentivo para a implementação do projecto Rosas Santa Isabel e de outros novos projectos de negócios, que possam ser contemplados por este programa.

Por outro lado, a criação de Programas de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas por parte da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), tem igualmente constituindo um estímulo ao investimento além fronteiras.

A rapidez com que os mercados mudam anualmente no que toca ao lançamento de novos produtos e o grau de liberdade que as novas empresas têm para abordar esses mercados, é outro aspecto a ter em conta ao nível da conjuntura económica. A este nível comparativamente com o que acontece por exemplo nos Estados Unidos e Republica Popular da China, o mercado nacional é mais passivo, podendo em determinados sectores de actividade dificultar a sua abertura às novas empresas, e conseqüentemente a implementação de novos projectos de negócio (GEM, 2007).

No caso concreto das Rosas Santa Isabel a abertura do mercado interno em função das características do produto a comercializar, não constitui um entrave ao sucesso do negócio, pois os produtos concorrentes são muitos similares entre si. Sendo no entanto de admitir que nos primeiros anos de actividade, a empresa se confronte com a presença de potenciais clientes fidelizados com uma imagem pré-concebida dos produtos fornecidos pela concorrência, à mais tempo instalada nesse mercado.

### **c) Legislação Empresarial**

Relativamente à acção do actual quadro jurídico que norteia a actividade empresarial, nota-se que existe maior controlo na atribuição dos benefícios fiscais, apoios financeiros e protecção ao consumidor. Este quadro, tem de certa forma empurrado as empresas para a implementação de modelos de organização e gestão mais especializados e orientados para a certificação dos seus processos, controlo e garantia da qualidade dos seus produtos, controlo e auditoria da sua contabilidade.

Em 2006, iniciar um novo negócio em Portugal demorava em média 54 dias. De acordo com o ultimo estudo realizado no âmbito do Programa GEM Portugal 2007, esse prazo passou a ser de 8 dias (GEM, 2007).

### **d) Legislação Laboral**

No que toca à legislação laboral, embora esta temática seja uma das mais discutidas em reuniões de concertação social, não é referida como um aspecto chave, que influencia as dinâmicas económicas e as condições do empreendedorismo em Portugal (GEM, 2007).

#### **6.3.2.1 – Conclusão**

Relativamente ao impacto que os factores de ordem político – legal possam ter sobre o sucesso do projecto de negócio a implementar, à a referir em termos políticos, que o país presentemente é governado por uma maioria parlamentar saída das ultimas eleições legislativas (Junho 2011) não se perspectivando a curto prazo um cenário de instabilidade.

Quanto a legislação que regulamente a actividade económica, as medidas de austeridade tomadas para fazer face ao equilíbrio das contas publicas, particularmente no que toca à política fiscal, a tendência é para que o aumento das taxa do IVA já implementadas, e, possivelmente a implementar sobre as do IRS a curto prazo, possam diminuir os proveitos e aumentar custos empresariais, pela contracção da procura e consumo, de ambos projectada para 2011 e 2012.

#### **6.3.3– Avaliação dos factores de Ordem Económica**

Apesar de muitas empresas circunstanciarem a avaliação dos factores de ordem económica à região geográfica onde estão localizadas, no caso concreto do projecto Rosas Santa Isabel, pese embora, a empresa esteja localizada na zona centro do país e o principal mercado para escoamento dos seus produtos ser o Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL), entende-se não fazer sentido considerar exclusivamente os dados de natureza económico-financeira afectos a esta região, pois estrategicamente a empresa produz a pensar numa carteira de clientes bastante heterogénea e dispersa geograficamente, o facto de estar contemplada a

possibilidade da realização de vendas via on-line ajuda de certo modo a justificar a decisão tomada relativamente ao critério seguido na análise dos factores abordados.

Na avaliação dos factores que poderão influenciar o sucesso do negócio, foi dada especial ênfase à variação percentual do Produto Interno Bruto (PIB); Consumo Privado; Índice Harmonizado de Preços no Consumidor; Taxa de Juro; Taxa de Desemprego e Custos Energéticos.

#### **a) Produto Interno Bruto (PIB)**

O Produto Interno Bruto (PIB) representa o valor do *Output* final total de todos os bens (produtos e serviços) produzidos internamente numa economia ao longo de um determinado período de tempo, geralmente um ano (GEM 2007).

Este indicador pode ser representado de forma simplificada através da seguinte relação (equação 10).

##### **Equação 10**

$$\text{PIB} = \text{Consumo} + \text{Investimento} + \text{Despesa Pública} + \text{Exportações} - \text{Importações}$$

Esta variável ajuda a explicar os níveis de investimento e consumo verificados num país. O crescimento sustentado do PIB, tende a impulsionar o investimento e o aumento do consumo, o contrário, é em parte responsável pela contracção da actividade empresarial e redução da procura (Freire, 2006).

Em 2010, o PIB aumentou 1.3% em volume face ao ano anterior. Para 2011 e 2012 as actuais projecções apontam para uma contracção de -2% em 2011 e de -1.8% em 2012, que ao verificar-se conduzirá à diminuição da procura interna com consequências em particular ao nível do consumo e investimento (Banco Portugal, Jun. 2011).

No que toca às exportações, beneficiando da consolidação do crescimento económico mundial, prevê-se que cresçam 7.7% em 2011 e 6.6% em 2012 respectivamente, apresentando um ligeiro abrandamento face ao crescimento 8.8%, verificado em 2010 (Banco de Portugal, Jun. 2011).

#### **b) Consumo Privado**

Relativamente ao consumo privado, apesar deste ter crescido 2.3% em 2010, a tendência é para decrescer -3.8% em 2011 e -2.9% em 2012 (Banco de Portugal, Jun.2011).

Das adversidades que mais afectam a diminuição do consumo privado, constam as restrições orçamentais a que a maioria das famílias estão sujeitas, dificuldades de acesso ao crédito,

aumento da tributação e incerteza quanto ao rendimento futuro influenciado pelas condições adversas do mercado de trabalho.

### **c) Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (Taxa de Inflação)**

Sobre este índice para 2011 antecipa-se um maior crescimento dos preços no consumidor, que deverão crescer até 3.4% e em 2012 até 2.2%. Este aumento dever-se-á em parte às novas taxas do IVA implementadas em meados de 2010 e início de 2011, assim como ao aumento significativo do preços de alguns bens e serviços sujeitos a regulação, sem esquecer o aumento do preço de petróleo (Banco de Portugal, Jun.2011).

### **d) Taxa de juro**

Em relação às taxas de juro do mercado monetário interbancário, tudo aponta para que a curto prazo, durante o ano de 2010 permaneçam em níveis reduzidos, e sofram um ligeiro aumento em termos médios anuais no decorrer de 2011. A longo prazo, as projecções contemplam um aumento contínuo destas mesmas taxas (Banco de Portugal, 2010).

Sobre o impacto que as taxas de inflação e juro têm sobre a actividade empresarial, é importante reter a seguinte ideia:

*“Baixas taxas de inflação e de juros proporcionam maior confiança e reduzem os custos dos agentes económicos favorecendo o investimento por parte das empresas e a aquisição de bens e serviços por parte dos consumidores. Elevadas taxas de inflação e de juros têm naturalmente o efeito inverso na economia”. (Freire, 2006, pag.67).*

### **e) Taxa de desemprego**

O nível desemprego em Portugal é uma das condicionantes com que as Rosas Santa Isabel e outras empresas terão que conviver nos tempos mais próximos, e que pode influenciar o sucesso de negócio pela negativa, pois a sua influência sobre a procura e poder de compra das famílias é bastante acentuada. De acordo com os indicadores fornecidos pelo Eurostat em Dezembro de 2010, situou-se nos 10.9%, prevendo-se que continue a subir em 2011, assumindo particular destaque o desemprego de longa duração (12 ou mais meses).

### **f) Custos Energéticos**

Em relação aos custos energéticos, o seu peso é determinante para o desenvolvimento e competitividade da economia de um país. Em Portugal a baixa produção de energia oriunda de fontes primárias está totalmente associada à produção de energias renováveis, o que faz com que a nossa dependência energética face ao exterior seja significativa.

Como agravante desta dependência, alia-se o facto dos preços praticados internacionalmente serem bastante elevados e voláteis constituindo um elevado factor de risco para o desenvolvimento da nossa economia e competitividade empresarial (Banco de Portugal, 2010).

Deste modo, as previsões apontam para que os custos com energia a suportar por particulares e empresas aumentem 5% em 2011, quer em função da subida dos preços das matérias primas associadas à sua produção, quer por influencia do aumento da taxa normal do IVA (Banco de Portugal, 2010).

#### **6.3.3.1 – Conclusão**

Face à conjuntura económica com que o País de confronto, às projecções apresentadas no âmbito nas alíneas anteriores e às estabelecidas pelas várias agências de *Rating* Internacional<sup>1</sup>, que apontam para que durante o ano de 2011 a economia portuguesa possa entrar em recessão, é de admitir que o projecto a implementar vá encontrar um cenário macroeconómico não muito promissor, que obrigará a empresa Rosas Santa Isabel a uma Gestão Estratégica do negócio bastante cuidada, independentemente do estudo e análise realizada no capítulo 10, indicar a viabilidade económico financeira do projecto.

#### **6.3.4 – Avaliação dos factores de Ordem Sócio – Cultural**

No contexto **sócio – cultural**, há que considerar basicamente aspectos ligados aos fenómenos sociais e culturais, que envolvem a vida das pessoas em comunidade, tais como: estilos de vida e hábitos de consumo; valores sociais; distribuição do rendimento; factores demográficos e nível educacional.

Os aspectos em referência podem ajudar a dinamizar a actividade empresarial, não só em conjunturas económicas favoráveis, como também nos momentos de crise.

Na avaliação dos factores que se relacionam com estilos de vida e hábitos de consumo, pode-se dizer que a este nível o nosso país está de certa forma ligado às suas tradições e sentimentalismos populares, sendo por natureza um país turístico, acolhedor, propício para o desenvolvimento de actividades festivas enquadradas com a cultura e tradição das nossas populações.

#### **6.3.4.1 – Conclusão**

O produto comercializado pela empresa Rosas Santa Isabel, encontra, no contexto sócio - cultural condições que favorecem o seu escoamento no mercado, pois são muitas as festas populares, rumarias e dias festivos que integram o nosso calendário. Por outro lado, a rosa continua a ser

---

<sup>1</sup> São empresas amplamente reconhecidas e respeitadas no mercado de análise de risco de instituições públicas e privadas, financeiras ou não. Este tipo de agências atribui uma classificação (“rating”) às empresas ou aos países analisados servindo de indicador de risco para quem quer investir nesse país ou nessa empresa.

considerada uma flor por excelência para oferecer no dia da mãe, dia dos namorados, nascimentos, casamentos, Dia-de-Todos os Santos, para não falar da procura que tem para efeitos simplesmente decorativos.

Em Portugal entre 1998 e 2008, a importação de rosas teve uma evolução média de 5.4% ao ano<sup>2</sup> (MADRP, 2010). Em confronto directo com produtos substitutos, é das flores que melhor se adapta às mudanças de hábitos e conflitos de consumo visíveis ao longo das diferentes gerações, pois tem associado um sentimento afectivo e romântico bastante forte que se enquadra facilmente com a estrutura etária e nível educacional da maioria dos potenciais consumidores.

### **6.3.5 - Avaliação dos factores de Ordem Tecnológica.**

Relativamente ao contexto tecnológico, à a referir que a avaliação varia consoante o sector de actividade, pois é natural que na industria; serviços; turismo; ou em outras áreas os factores a considerar difiram dos que possam estar ligadas às empresas ao sector agrícola.

Nesta perspectiva sempre que seja ajustável ao tipo de negócio a implementar, a empresa deve avaliar no âmbito deste contexto, o investimento em inovação e desenvolvimento (I&D) realizado pela concorrência; a legislação existente sobre protecção de patentes; a disponibilidade de apoios à investigação; e, que tipo de normas internacionais de qualidade poderão reger o sector de actividade.

#### **6.3.5.1 – Conclusão**

No contexto tecnológico, que envolve o sector de actividade onde se enquadra o projecto Rosas Santa Isabel, há a registar que a tendência é para o aperfeiçoamento tecnológico essencialmente ao nível dos processos de produção tendo em vista aumentos de produtividade, especialização e valorização da qualidade dos produtos produzidos, em parceria com a promoção da imagem da empresa numa óptica comercial e de sustentabilidade.

Nesta perspectiva, uma parte significativa das empresas recentemente criadas, tendem a apostar cada vez mais em sistemas hidropónicos e semi - hidropónicos, alimentados por equipamentos auto controláveis, energias amigas do ambiente, e certificados de acordo com os requisitos impostos pelo referencial normativo de certificação *Global GAP*.

---

<sup>2</sup> Análise do autor com base nos dados disponíveis do GPP – Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura Desenvolvimento Rural e das Pescas, disponível em:

[http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/period/Anuario\\_Veg\\_2003.pdf](http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/period/Anuario_Veg_2003.pdf)

[http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/period/Anuario\\_Veg\\_2004.pdf](http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/period/Anuario_Veg_2004.pdf)

[http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/period/Anuario\\_Veg\\_2005.pdf](http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/period/Anuario_Veg_2005.pdf)

[http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/period/Anuario\\_Veg\\_2006.pdf](http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/period/Anuario_Veg_2006.pdf)

## 6.4 – Caracterização dos Elementos da Envolvente Transaccional

Face aos agentes da envolvente transaccional atrás referidos, à referir sobre cada um deles as seguintes considerações:

### 6.4.1 – Clientes

Segundo Freire (2002), na identificação e caracterização dos seus potenciais clientes a empresa, deve avaliar uma série de indicadores com base no seguinte tipo de questões:

- i. **Quem** é o tipo de clientes que vão comprar o produto/serviço? (Pessoa Particular? Empresa? Outros? etc.)
- ii. **Para quem** se destina o produto/serviço? (Próprio Cliente? Família? Amigos? Outros? etc.)
- iii. **Que** atributos determina a compra do produto/serviço? (Preço? Design? Tecnologia? Assistência Pós Venda? etc.)
- iv. **Porque** motivo é que a compra do produto/serviço se realiza? (Para Satisfação de uma necessidade? Para efeitos de Investimento? Outro?)
- v. **Quando** é que se vai realizar a compra do produto/serviço? (Com que frequência?)
- vi. **Onde** é que o produto/serviço vai ser comercializado? (Na própria empresa? Postos de Venda? Directamente no Domicílio do Cliente? Outros? etc.)
- vii. **Como** é que o produto/serviço pode ser adquirido (A Crédito? Pronto pagamento? etc.)

#### 6.4.1.1 – Conclusão

Em relação à identificação dos seus clientes, a empresa Rosas de Santa Isabel tem um trabalho facilitado no que toca aos critérios de segmentação, pois o sendo o seu mercado maioritariamente composto por grossistas e lojas de floristas, pode-se admitir que o seu estereótipo está mais ou menos pré – definido em termos de personalidade, atitude, valores, referencial de produto que pretendem adquirir, padrões de qualidade e preço que estão dispostos a pagar.

### 6.4.2 – Concorrentes

No sector da floricultura poucos segredos existem em termos de métodos de produção e comercialização do produto, quem está cimentado à mais tempo no mercado, conhece por dentro e por fora as ameaças que tem de enfrentar e as estratégias usadas para produzir em quantidade, qualidade e a preços uniformizados. O estudo realizado nos dois maiores mercados nacionais, o Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL), e Mercaflores no Porto, mostra de que forma esta uniformização é uma realidade (quadro 23 – Capítulo 10).

Até 2007 no âmbito do Códigos de Classificação Portuguesa das Actividades Económicas (CAE), a Floricultura estava classificada como actividade integrada na subclasse 01120-



Horticultura, Especialidades Hortícolas e Produções de Viveiro, só em 2007 com a revisão destes códigos, é que passou a usufruir de uma classificação própria, (01191- Cultura de Flores e Plantas Ornamentais).

Este facto levanta algumas dificuldades no estudo e compreensão dos dados económicos ligados ao sector de actividade, como sejam os que se relacionam com a avaliação da concorrência. Por este motivo, e, em consequência da maioria das empresas que integram a fileira estar extremamente dispersa a nível nacional, optou-se por realizar esta avaliação de forma integrada com os Programas de Desenvolvimento Rural (PRODER 2007-2013) definidos especificamente para cada região do país pelas Direcções Regionais de Agricultura do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo e Algarve, pois são nestas regiões que se encontram localizadas a maior parte das empresas que no âmbito do projecto de negócio a implementar, acabam por constituir a verdadeira concorrência da empresa Rosas Santa Isabel.

A recolha de informação sobre a concorrência, deve incidir sobre as suas capacidades, objectivos, estratégia e pressupostos ligados ao sector de actividade (Freire 2006).

#### **a) Região Norte**

Nesta região o maior foco de empresas localiza-se nas zonas interiores entre Douro e Minho e uma pequena quantidade em Trás-os-Montes. As flores de corte mais produzidas são: o cravo, a rosa, a gérbera, o lílimum e o crisântemo.

##### **a.1 ) Capacidades**

No que toca à capacidade produtiva do sector, este gera cerca de 27% da produção nacional correspondendo a um volume de produção equivalente a 456.369 flores de corte por hectare, sendo a sua absorção feita de forma equilibrada por grossistas com actividade implementada simultaneamente nos mercados interno e externo (DRAP Norte, 2007).

Dos **pontos fortes** que caracterizam a actividade nesta região à a destacar os seguintes aspectos (DRAP Norte, 2007):

- i. Presença de mão-de-obra bastante jovem e tecnicamente evoluída em termos de processo de produção;
- ii. O elevado nível de qualidade dos produtos produzidos; e,
- iii. O apreciável desenvolvimento das acessibilidades e logística, facilitando deste modo a internacionalização de algumas das empresas que exportam já uma parte considerável da sua produção para Espanha e Holanda.

Sobre os **pontos fracos**, à a considerar particularmente entre outros (DRAP Norte, 2007):

- i. A existência de áreas de produção reduzidas;

- ii. Fracos conhecimentos de gestão empresarial;
- iii. Falta de comunicação e partilha de conhecimentos entre floricultores; e,
- iv. Ausência de parcerias em prol da resolução de problemas comuns do sector.

## **a.2 ) Objectivos**

As empresas concorrentes que integram a fileira nesta região, têm projectado a gestão da sua actividade em função da concretização de dois grandes eixos de objectivos (DRAP Norte, 2007):

- i. Aumento da competitividade do sector; e,
- ii. Promoção do conhecimento e desenvolvimento de competências.

## **a.3 ) Estratégia**

Tendo em consideração os pontos fracos identificados e objectivos a atingir, a maioria das empresas que aqui integram o sector de actividade estão orientadas para actuar de acordo com as seguintes linhas de acção estratégica (DRAP Norte, 2007):

- i. Aumentar significativamente as áreas de produção de produtos florícolas com maior procura nas regiões norte e nordeste de Portugal e Espanha;
- ii. Investir na instalação de culturas em substratos;
- iii. Investir na informatização e automatização das instalações;
- iv. Privilegiar a utilização de processos de Produção Integrada;
- v. Investir na utilização de energias renováveis.
- vi. Aumentar as exportações;
- vii. Desenvolver acções de formação e qualificação multidisciplinares;
- viii. Estabelecer parcerias entre empresários de diferentes países com vista à troca de experiências e conhecimentos técnico-científicos;
- ix. Investir na criação de estruturas destinadas ao armazenamento e comercialização dos produtos.
- x. Investir na criação de processos de secagem natural, e de destilação para essências e óleos.

## **b) Região Centro**

Na região centro a maioria das empresas aqui instaladas, são de pequena dimensão, com uma área de exploração média inferior a 1 hectare. No que toca ao método de produção utilizado, 108 hectares são explorações ao ar livre e 60 em estufa, encontrando-se a sua maioria localizadas na zona litoral e do planalto interior. Das espécies produzidas, a mais representativa são as rosas seguindo-se os cravos, a cravina e o liliu. (DRAP Centro, 2007).

### **b.1) Capacidades**

Até 2013 a maioria das empresas que integram a fileira têm projectado aumentar em 100% a área da produção de rosas e cravos, e, em 50% a de gerbera. O escoamento das espécies produzidas é

garantido através de grossistas e floristas, que consomem cerca de 38% e 31% respectivamente do volume total da produção, sendo os restantes 26% e 5% absorvidos pelo consumidor final e outros intermediários (DRAP Centro, 2007).

No centro a maior parte das empresas evidenciam algumas limitações de certa forma relevantes, o que faz com que os **pontos fracos** se destacam substancialmente face às suas potencialidades. No enquadramento das limitações abordadas, à a registar os seguintes pontos (DRAP Centro, 2007):

- i. Área média de produção por empresa é de 0,6 hectares;
- ii. A capacidade de produção e os níveis de qualidade dos produtos são baixos;
- iii. O nível de formação técnica e qualificação dos empresários é bastante deficiente;
- iv. A Produção generalizada de espécies sobrepõe-se à especialização;
- v. Os preços praticados entre empresas apresentam elevadas oscilações;
- vi. Os processos de produção utilizam métodos e tecnologias pouco inovadoras; e,
- vii. Nota-se a ausência de estratégias integradas de marketing e promoção dos produtos.

## **b.2 ) Objectivos**

Os principais objectivos que regem a actividade empresarial da concorrência nesta região, com vista ao desenvolvimento do sector no âmbito do PRODER para o período entre 2007-2013, são os seguintes (DRAP Centro 2007):

- i. Melhoria da estrutura produtiva;
- ii. Melhoria do índice qualidade dos produtos;
- iii. Aumento do investimento em qualificação e formação profissional dos empresários;
- iv. Incremento do consumo interno dos produtos produzidos na região; e,
- v. Internacionalizar o negócio.

## **b.3 ) Estratégia**

Tendo em consideração as debilidades existentes, e, a concretização dos objectivos definidos, a estratégica a implementar pelas empresas instaladas na região assentam nas seguintes medidas de acção (DRAP Centro, 2007):

- i. Implementação de sistemas de gestão e garantia da qualidade certificados, de acordo com os requisitos das Normas de Qualidade Internacionais de modo a melhorar a qualidade dos produtos e tornar possível a internacionalização do negócio;
- ii. Aumentar o investimento em tecnologia e métodos de produção inovadores;
- iii. Estabelecer parcerias entre empresários de diferentes países com vista à troca de experiências e conhecimentos técnicos; e,
- iv. Implementação de estratégias de marketing orientadas para a divulgação dos produtos nos mercados internos e externos.

### c) Região de Lisboa e Vale do Tejo

Como já foi referido é nesta região (figura 25), que se irá implementar o projecto Rosas Santa Isabel. Quanto à concorrência a sua maioria encontra-se instalada na Península de Setúbal concelhos de Alcochete, Montijo e Moita, no Oeste concelhos de Peniche, Óbidos e Bombarral, e no Ribatejo concelho de Almeirim (DRAPLVT, 2007).

Figura 25 – Mapa da Região de Lisboa e Vale do Tejo



Fonte: Google, Descubra Portugal, Lisboa e Vale do Tejo, Mapa.

Embora a tendência das empresas aqui instaladas, seja para apostar na especialização da sua produção, nota-se ainda uma produção bastante diversificada de produtos com destaque para as flores e folhagens de corte, plantas ornamentais, árvores e arbustos (DRALVT, 2007).

### **c.1) Capacidades**

Em termos de produtividade é uma das regiões onde se verifica maior índice, sendo responsável por cerca de 55,3% da produção gerada pelo sector de actividade (DRALVT, 2007).

Em termos gerais, aqui o sector de actividade tem vindo a crescer progressivamente, tendo sido favorável a este progresso entre outros, os seguintes **pontos fortes** (DRAPLVT, 2007):

- i. Excelentes condições do clima e solos;
- ii. Presença de uma rede sustentada de produtores e comerciantes;
- iii. Distância muito reduzida entre empresas e os grandes postos de distribuição e venda;
- iv. Instalação de empresas estrangeiras tecnologicamente evoluídas dentro do sector; e,
- v. Aumento das exportações dos produtos florícolas.

Em relação aos **pontos fracos** que caracterizam algumas das empresas, realçam-se entre outros (DRAPLVT 2007):

- i. A existência de alguma blindagem ou protecção comercial entre os Floricultores;
- ii. Deficiente divulgação e adopção generalizada das tecnologias usadas; e,
- iii. Pouca especialização no que toca à existência de empresas com infra-estruturas necessárias para a conservação, embalagem e expedição dos produtos.

### **c.2) Objectivos**

Relativamente aos objectivos a atingir pela maioria das empresas que integram a fileira nesta região, no âmbito das linhas de orientação dadas pela Direcção Regional de Agricultura e Pescas, são os seguintes (DRAPLVT, 2007):

- i. Melhoria da competitividade global do sector de actividade e das empresas em particular;
- ii. Reforço do investimento em Qualificação, Inovação & Desenvolvimento; e,
- iii. Aposta na implementação de processos e métodos de produção que tenham por base o conceito do desenvolvimento agricultura sustentável.

### **c.3) Estratégia**

Face aos pontos fracos e objectivos a atingir, existe a consciência entre a maioria das empresas concorrentes, que a estratégia a implementar de acordo com as orientações dadas pela Direcção Regional de Agricultura passa pela implementação das seguintes acções (DRAPLVT, 2007):

- i. Reestruturação e ampliação das estruturas empresariais;
- ii. Aumento do investimento na inovação do processo de produção;

- iii. Aumento do volume de produção, através da ampliação das áreas exploradas;
- iv. Consolidação da relação Mercado – Produção;
- v. Criação e promoção de uma marca de qualidade para internacionalização;
- vi. Criação de um portal de divulgação das actividades ligadas ao sector;
- vii. Aumento do número de acções de formação e qualificação profissional; e,
- viii. Admissão e integração de quadros estagiários qualificados.

#### **d) Região do Algarve**

Nesta região os maiores focos de empresas concorrentes estão situados na zona litoral nomeadamente nos concelhos de Faro, Olhão, Loulé e na zona do Barlavento nos concelhos de Albufeira, Lagoa, Silves, Portimão e Lagos (DRAP Algarve, 2007).

##### **d.1) Capacidades**

Embora a produção florícola seja insuficiente para satisfação do consumo na região, pode-se admitir que tem acompanhado a evolução do sector a nível nacional, em particular na produção de plantas ornamentais de vaso onde área de produção atinge cerca de 71 hectares, no que toca à produção de flores de corte e folhagens aqui a evolução verificada não é tão significativa, pois as áreas destinadas à produção deste tipo de produtos, representam apenas 24 e 1 hectare respectivamente, dos quais 13 dizem respeito à produção intensiva de rosas em estufa (DRAP Algarve, 2007).

Os principais **pontos fortes** que caracterizam o sector de actividade, e favorecem o poder da concorrência, relacionam-se na sua maioria com factores de ordem ambiental, estrutural e conhecimentos adquiridos pelos empresários ao longo dos anos, realçando-se a estes níveis, os seguintes aspectos (DRAP Algarve, 2007):

- i. Elevado *Know-how* e tecnologia de ponta trazida nos anos 70 por empresas estrangeiras, algumas líderes na produção de plantas ornamentais no mercado nacional e europeu;
- ii. Animosidade do clima;
- iii. Excelente exposição solar todo o ano;
- iv. Elevada qualidade dos solos e da água;
- v. Fácil acesso à Rede Energética Nacional (REN); e
- vi. Boas acessibilidades Rodoviárias.

No que concede aos **pontos fracos**, estes estão essencialmente ligados aos níveis de competitividade empresarial, sobre os factores que condicionam esta competitividade destacam-se entre outros os seguintes aspectos (DGAP, Algarve, 2007):

- i. Dificuldade de adaptação à globalização dos mercados;

- ii. Capacidade de resposta limitada face aos níveis de procura impostos pelas grandes superfícies;
- iii. Deficiente capacidade de resposta para responder à desvalorização dos produtos produzidos em massa, através da diferenciação de produtos procurados por nichos de mercado com elevado poder de compra.

## **d.2 ) Objectivos**

Sobre os objectivos definidos para o desenvolvimento do sector no enquadramento do PRODER (2007-2013), e que servirão para nortear a actividade empresarial da maioria das empresas instaladas na região, distinguem-se os seguintes (DRAP Algarve, 2007):

- i. Aumentar as áreas de produção em estufa e ao ar livre;
- ii. Reforçar a qualidade dos produtos e apostar na diferenciação;
- iii. Melhorar o índice da competitividade empresarial, através do aperfeiçoamento contínuo dos processos de produção e do planeamento e controlo de gestão paralelo.
- iv. Investir e promover a imagem do sector de actividade com base no conceito de sustentabilidade;
- v. Investir na melhoria da qualificação e formação profissional dos Recursos Humanos;

## **d.3 ) Estratégia**

Tendo em vista suprimir as principais fragilidades identificadas e a concretização dos objectivos a atingir pelas empresas que integram o sector na região, perspectiva-se que a estratégia a adoptar pela concorrência, se centre essencialmente na implementação das seguintes acções (DRAP Algarve, 2007):

- i. Inserção integral na fileira de todos os agentes que estão ligados ao sector de actividade, independentemente da sua área de especialização;
- ii. Estruturação da oferta concentrando-a em estruturas com capacidade de resposta perante as solicitações do mercado;
- iii. Aumento da qualidade dos produtos e aposta na diferenciação dos mesmos, através de tecnologias amigas do ambiente, processos de produção inovadores e criação de uma marca Algarve;
- iv. Produção de produtos orientados para mercados específicos que valorizam a certificação dos processos, métodos de produção integrada e biológica; e,
- v. Planeamento e gestão da produção, de acordo com uma visão multifuncional orientada para o desenvolvimento sustentável da região e actividade turística.

### **e) Pressupostos**

Para terminar a análise sobre a concorrência, é importante que se considerem alguns pressupostos; questionando-se essencialmente que expectativas têm as empresas concorrentes em relação ao sector de actividade; e, de que forma se vêem a si próprias.

Assim no âmbito destes pressupostos, analisado o sector da floricultura podemos afirmar, numa perspectiva promissora, que este apresenta uma dinâmica comercial um pouco superior à média agrícola nacional (INE, 2002). Embora apresentando uma vantagem comparativa pouco elevada relativamente a outros países e sectores de actividade, no cômputo global do sector agrícola português é de todas as actividades a mais dinâmica, afirmando-se como um dos segmentos de maior rendimento, sendo por norma os investimentos efectuados rapidamente amortizados.

Face aos dados então fornecidos, atrevo-me a dizer que a floricultura, poderá vir a ser encarada como uma área da actividade empreendedora a explorar com optimismo.

Importa, assim, realçar que a aposta no mercado das flores de corte, poderá trazer ganhos substanciais às empresas ligadas ao sector. Países como a França e a Holanda têm claramente beneficiado do crescimento deste tipo de mercado, e em Portugal começa a haver sinais de um “despertar” também para esta realidade. Em termos estatísticos a atractividade por este tipo de produto é clara: muito valor em pouco volume (Fonseca, 2005).

Numa óptica de investimento poder-se-á dizer, que se caminha com toda a convicção para a criação de negócios com explorações cada vez mais especializadas, apurando conhecimentos e tecnologias que permitam aumentos de produtividade e qualidade de produção. Devendo cada vez mais cair em desuso, no que toca ao portfólio de produtos florícolas a comercializar, o conceito de exploração que até aqui vinha produzindo um pouco de tudo (Ovelheiro, 2005).

#### **6.4.2.1 – Conclusão**

Sobre a concorrência das empresas Rosas Santa Isabel, há a considerar dois tipos: a directa e indirecta, a primeira diz respeito a todas as empresas produtoras de rosas, a segunda a todas as empresas que produzem outro tipo de flores de corte.

Relativamente à dimensão das empresas concorrentes, a maioria das estufas que se destinam à produção de flores de corte tem em média 4.200 metros quadrados, exceptuando-se as instaladas nas regiões do Oeste, Ribatejo e Algarve onde a área média é de 10.020 e 7.300 metros quadrados (INE, 2002); nestas regiões as áreas de produção acabam por ultrapassar a da estufa a instalar pela empresa Rosas Santa Isabel.

Quanto ao tipo de produtos comercializados entre si, pode-se considerar que não existe praticamente diferenciação entre as espécies de rosas comercializadas, pois é o mercado que



determina as características do produto que pretende adquirir. Tem-se no entanto notando entre algumas empresas concorrentes um esforço no sentido de se diferenciarem com base no atributo qualidade e evolução tecnologia das suas infra-estruturas.

Em termos de estratégias, pode-se dizer que não é visível em cada uma das empresas uma estratégia de gestão particularizada, pois a maioria rege-se com base linhas de orientação definidas pelas respectivas Direcções Regionais de Agricultura onde estão integradas, e particularmente pelas políticas de desenvolvimento estratégico desenhadas nos Programas de Desenvolvimento Rural (2007-2013).

Deste modo, sobre a forma com as empresas competem entre si e sobre as suas iniciativas, não se pode tirar conclusões muito concretas, pois o que existe há semelhança da definição de objectivos a alcançar pelas várias empresas que integram a fileira, é que as estratégias delineadas são obra das linhas de orientação globais definidas para fortalecer as potencialidades e atenuar as fraquezas identificadas através das várias análises de “S.W.O.T” realizadas em cada uma destas regiões sob a responsabilidade das respectivas Direcções Regionais.

Nesta perspectiva, em relação ao comportamento da concorrência, a empresa Rosas Santa Isabel tomará em consideração a linhas de orientação estratégica definidas pelas várias Direcções Regionais de Agricultura no âmbito dos Programas de Desenvolvimento Rural (2007-2013) para cada uma das regiões do nosso país.

Assim, apesar de não existirem estratégias particularizadas da parte da concorrência, é lógico que a empresa Rosas Santa Isabel analise, interprete e tire ilações sobre o nível de eficácia das políticas de desenvolvimento e estratégias globalmente recomendadas, para as empresas que se irão assumir como suas potenciais concorrentes, e tomar decisões sobre a elaboração da sua própria estratégia de gestão, pois a própria empresa acabará por integrar a fileira na região de Lisboa e Vale do Tejo, onde aí se encontra localizada.

Em termos gerais, as capacidades da concorrência no que toca à sua influência sobre o mercado, adaptação às mudanças de conjuntura e instabilidade económico financeira, será tanto maior, quanto essa concorrência conseguir demonstrar a sua diferenciação pela:

- i. Maturidade que possui em relação ao tempo de permanência no mercado;
- ii. Capacidade de produção flexibilizada em função das necessidades desse mercado;
- iii. Potencialidade de localização e acessibilidades para escoamento dos seus produtos;
- iv. Optimização da sua estrutura de custos;
- v. Fidelização permanente dos seus clientes;
- vi. Postura de investimento vocacionada para a melhoria continua dos padrões de qualidade dos seus produtos, inovação dos seus processos de produção em termos de métodos e tecnologias utilizadas; e,

vii. Qualificação e formação contínua dos seus Recursos Humanos.

Numa perspectiva mais abrangente, é importante estar igualmente atento às competências da concorrência externa particularmente no que diz respeito aos preços praticados e qualidade dos seus produtos, pois não nos podemos esquecer que o nosso país, importa uma quantidade considerável de flores da Holanda, Espanha, França, Equador e África do Sul sendo estes dois últimos, os nossos principais fornecedores de Rosas.

### **6.4.3 – Fornecedores**

Na análise dos fornecedores é extremamente importante considerar numa perspectiva imediata e alargada no tempo, quais são as principais necessidades da empresa no que diz respeito a instalações, equipamentos, matérias primas e subsidiárias, necessárias ao funcionamento do processo produtivo, como também a dinâmica dos mercados de trabalho, recursos financeiros, informação, tecnologia e outros serviços relevantes.

#### **6.4.3.1 – Conclusão**

Em relação à principal cadeia de fornecedores da empresa Rosas Santa Isabel, pode-se dizer que a maioria está instalada em território nacional, ou não estando, tem aqui representação, permitindo deste modo estabelecer contacto pronto e muito directo entre empresa e os mesmos fornecedores.

No que toca aos produtos fornecidos ou serviços prestados pelos mesmos, a sua maioria é do tipo “chave na mão”.

Da extensa lista de fornecedores perante os quais a empresa Rosas Santa Isabel terá de responder pelos compromissos financeiros assumidos de valor mais elevado, constam em particular os seguintes: Estufas Richel; Rosen Tantau; Olij Rozen; Ruagrapec Lda; Agrirega; Belfrio; DST Solar; Biocheme; Anjou; RHC; EVICAR; Koppert Lda; Holimex; Cylop; Euroconsult; Codimace; Metalocaima Lda; Betecna SA; Prosegur; Império Bonança e Caixa Geral de Depósitos.

### **6.4.4 – Comunidade**

A actividade de qualquer empresa, jamais deverá ser analisada sem ter em consideração a comunidade onde se insere, particularmente os factores de ordem económica já anteriormente abordados, os níveis de escolaridade, formação e tendências de ordem sócio – cultural.

#### **6.4.4.1 – Conclusão**

Tendo em consideração o contexto económico, tendências de ordem sociocultural, tradições e crenças que caracterizam o nosso país já referidas no item 6.3.4, é de admitir que o projecto a implementar encontre um cenário favorável ao seu sucesso.

## CAPÍTULO 7 – AVALIAÇÃO DA ATRACTIVIDADE SECTORIAL

### 7.1 – Introdução

A análise da envolvente da empresa estudada no capítulo anterior, pode ser complementada com uma avaliação sobre a atractividade do sector onde se planeia implementar o negócio.

Esta avaliação pode ser feita utilizando-se como indicador o Valor da Atractividade Sectorial (VAS) e o modelo das cinco forças competitivas de Porter. Quanto ao cálculo do VAS, embora este forneça uma estimativa sobre a rentabilidade do negócio a longo prazo, por si só, não explica o seu nível de atractividade, para este efeito é conveniente recorrer-se à utilização do modelo Porter (Freire, 2006)

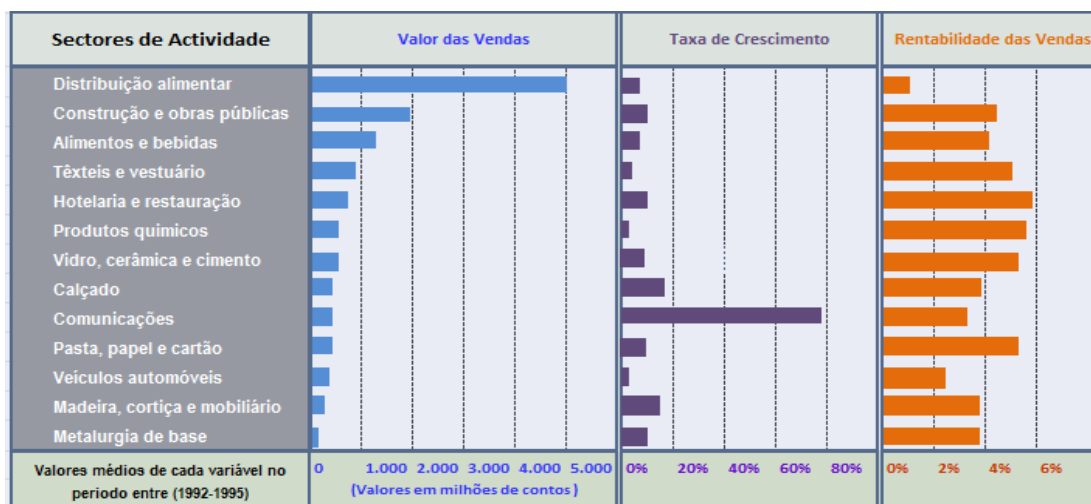
### 7.2 – Caracterização do Método do Valor da Atractividade Sectorial (VAS)

Este modelo permite comparar a atractividade global de diferentes indústrias. Para se obter o valor do VAS, sem influência de efeitos cíclicos ou tendências de curto prazo, deve-se considerar num período de 3 a 6 anos a combinação dos valores médios entre três variáveis (Freire, 2006):

- O valor das vendas e/ou da prestação de serviços verificados;
- Taxa de crescimento das vendas e/ou da prestação de serviços; e,
- Rentabilidade das vendas e/ou da prestação de serviços.

No gráfico 1, estão registados a título de exemplo, o resultado de cada uma destas variáveis referentes à avaliação da atractividade sectorial realizada em Portugal entre 1992 e 1995.

**Gráfico 1** – Valores das variáveis do estudo de Atractividade Sectorial entre (1992-1995)



Fonte: Próprio autor, com base em Freire, 2006, pag.78

A combinação entre estas três variáveis, é dada pela seguinte equação (11):

### Equação 11

$$\text{VAS} = \text{Vendas} \times (1 + \text{Taxa de Crescimento})^t \times \text{Rentabilidade das Vendas}$$

Os resultados obtidos através desta, permite construir o gráfico 2, através do qual se presencia que em Portugal no ano 2000, o sector das comunicações era de todos o mais atractivo, e o da metalurgia de base o menos atractivo.

**Gráfico 2** – Valor da Atractividade Sectorial em Portugal em 2000



**Fonte:** Próprio autor, com base em Freire, 2006, pag.79

Centrando-nos sobre a leitura da equação apresentada, “a multiplicação das vendas líquidas do sector pela taxa média de crescimento, dá-nos o valor **futuro das receitas totais da indústria no horizonte temporal (t)**, permitindo obter uma avaliação aproximada da dimensão comercial do negócio a prazo” (Freire, 2006, pág.79).

Finalmente, multiplicando o valor das receitas totais da indústria no horizonte temporal (t), pela rentabilidade média das vendas, obtém-se a **capacidade geradora de margem das receitas futuras**.

Deste modo, diz-se que um sector é tanto mais atractivo ou rentável quanto maior for a sua **dimensão futura** e/ou a sua **margem operacional** (Freire, 2006).

Conclusivamente, sobre a fidedignidade deste método, há a dizer que na eventualidade de ser possível determinar com rigor as vendas totais e as respectivas margens operacionais conseguidas pelos vários concorrentes, este pode ser aplicado a cada um dos segmentos de mercado.

Se, pelo contrário, a informação disponível for pouco precisa é aconselhável trabalhar-se com dados mais agregados, de modo a evitar a obtenção de conclusões erradas.

### 7.3 – Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter

Michael Porter é um dos professores universitários da *Harvard Business School*<sup>3</sup> que mais interesse tem manifestado na escrita e estudo sobre estratégia e competitividade empresarial.

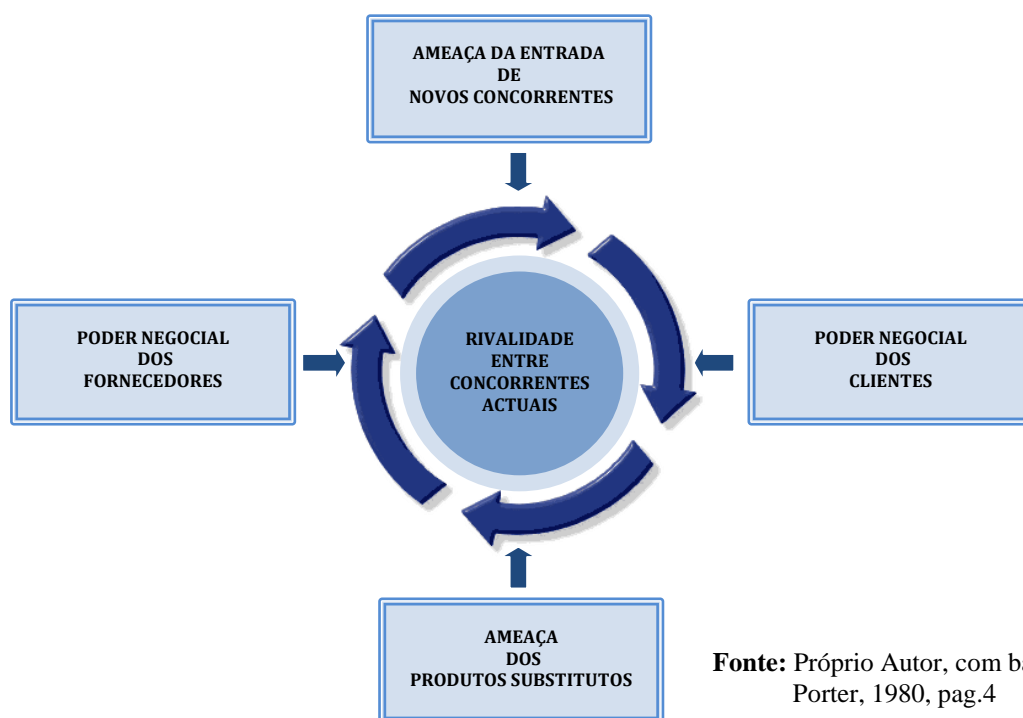
Um dos modelos mais usados no estudo desta temática, é aquele que o próprio criou em (1979) e que ficou designado por **modelo das cinco forças de Porter** (Porter, 1980).

De acordo com este modelo, a atractividade a longo prazo de um determinado sector de actividade resulta da acção estabelecida entre cinco forças: rivalidade entre empresas concorrentes; ameaça da entrada de novas empresas; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; e, ameaça dos produtos substitutos (figura 26).

A análise da envolvente transaccional da empresa com base neste modelo, tem como objectivo avaliar o impacto que estas cinco forças têm no seu conjunto sobre a rentabilidade do negócio no âmbito do sector de actividade em que está inserido. Quanto menor for esse impacto, maior será a atractividade do sector onde se pretende investir.

“As empresas bem geridas procuram posicionar-se de modo a evitar ou diminuir o impacto das cinco forças e, claro, serem mais rentáveis” (Ferreira *et al.*, 2010, pág.162).

**Figura 26** – Modelo das 5 Forças de Michael Porter



<sup>3</sup> *Harvard Business School*, é uma das mais prestigiadas escolas do mundo especializada em Pós – Graduações na área da Gestão e Administração de Empresas, que integra a Universidade Harvard nos Estados Unidos da América.

### 7.3.1 – Rivalidade entre Concorrentes Actuais

A rivalidade presenciada entre a maioria das empresas tem haver com o facto da permanente disputa que estabelecem pela fidelização dos efectivos e conquista de novos potenciais clientes.

Deste modo, com o intuito de despertar a atenção do consumidor e de se anteciparem às estratégias da concorrência, as empresas tendem a adoptar medidas cada vez mais agressivas no que toca a preços praticados, campanhas publicitárias, concessão de créditos e garantias pós venda.

Esta rivalidade pode ser prejudicial, ou pelo contrário, benéfica para o desenvolvimento de um sector de actividade. Sobre este último caso, destaca-se a rivalidade verificada entre operadoras no sector das telecomunicações móveis em Portugal, que tanto tem contribuído para a inovação, diferenciação e aumento da oferta de produtos e serviços no mercado, impulsionando expansão deste.

Sobre os factores que podem aumentar a rivalidade entre as empresas, e, estabelecendo uma relação sobre a forma como podem influenciar a relação concorrencial entre empresa Rosas Santa Isabel e concorrência, há a registar as seguintes observações:

**a) A rivalidade entre concorrência tende a ser tanto maior, quanto mais empresas com dimensão semelhante existir a operar no sector de actividade.**

**a.1)** De acordo com o último inquérito realizado em 2002, sobre a actividade florícola, existiam em Portugal 5110 estufas destinadas à produção de flores de corte com uma área média de 4.200 metros quadrados, exceptuando-se as instaladas nas regiões do Oeste, Ribatejo e Algarve onde a média era de 10.020 e 7.300 metros respectivamente, ocupando a produção de rosas 18% do total de flores de corte (INE, 2002).

Face a estes indicadores, constata-se que existe um número considerável de empresas com dimensão muito equivalente, no entanto o nosso país por insuficiência de produção, continua a importar grande parte das rosas que consome (Ovelheiro, 2005). Perante esta combinação de factos, pode-se admitir que a rivalidade entre concorrência é **média**.

**b) A rivalidade entre concorrentes tende a ser tanto maior, quanto mais fraca for a expansão do mercado onde as empresas operam.**

**b.1)** Face à dinâmica do sector de actividade, 28% dos produtores florícolas declaram ter aumentado a sua produção, 41% mantido e os restantes 31% diminuído; estes últimos apenas detêm 13% da área explorada no sector (INE, 2002).

Relativamente à evolução e dinâmica do mercado entre 1997 e 2002 as exportações de produtos florícolas cresceram em média 20% ao ano (Fonseca, 2005, pág.5). No caso concreto da importação de rosas no período entre 2005 e 2007 a sua evolução foi sempre crescente, totalizando em volume 45,3 milhões de unidades, só em 2008 é que se deu um pequeno decréscimo com uma entrada de 12,2 milhões de unidades, em parte consequência do aumento da produção interna e das exportações verificadas neste ano. Os principais fornecedores foram os Países Baixos (66%), o Equador (16%), a África do Sul (7%), a Espanha (6%) e o Brasil (5%), (M.A.D.R.P., 2010).

Os valores apresentados, ilustram uma dinâmica bastante activa do mercado, com boas perspectivas de expansão a curto e médio prazo. Tendo em consideração estas perspectivas, pode-se considerar, que a rivalidade entre concorrentes é **baixa**.

**c) A rivalidade entre concorrentes tende a ser tanto maior, quanto mais elevados forem os custos fixos.**

**c.1)** Relativamente aos custos fixos a suportar pelas empresas que integram o sector de actividade, pese embora a sua quantificação possa depender do estilo de gestão de cada uma, de um modo geral estes custos são elevados.

Destes custos, 63% diz respeito particularmente, a despesas de funcionamento com infra-estruturas, equipamentos, gastos com materiais e produtos directamente envolvidos na alimentação do processo de produção, 22% com pessoal e os restantes 15% com impostos sobre o rendimento, por conta e outros (Fonseca, 2005, pág.23). Deste modo, olhando para o valor destas percentagens, pode-se admitir que a rivalidade entre concorrentes é considerada **elevada**.

**d) A rivalidade entre concorrentes tende a ser tanto maior, quanto mais indiferenciada e partilhada for a gama de produtos por si comercializados.**

**d.1)** Quanto ao portefólio de produtos produzidos e comercializados pela maioria das empresas, estes são bastante similares em termos de características apresentadas, pois o principal objectivo é responder às solicitações do mercado através de produtos com escoamento pré - garantido. A concretização deste objectivo torna a partilha de produtos e sua indiferenciação bastante elevada, e consequentemente a rivalidade entre concorrentes de igual modo **elevada**.

**e) A rivalidade entre concorrentes tende a ser tanto maior; quanto menor for o custo a pagar pelos clientes em face da mudança de comportamentos de consumo.** Sobre este aspecto, importa ter presente que são muitas as vezes em que os clientes, pagando um preço inferior, conseguem adquirir produtos com a mesma funcionalidade dos que até então consumiam

por preços superiores, (por exemplo as rolhas de plástico podem substituir em alguns casos as de cortiça a custos mais baixos).

**e.1)** O produto a comercializar pela empresa Rosas Santa Isabel é bastante específico, pois apesar do elevado número de variedade de espécies de flores de corte disponíveis no mercado, as características que apresentam não respondem na maioria dos casos à satisfação das necessidades sentidas pelos clientes fidelizados com o consumo de rosas. Nesta situação, a mudança de comportamento a favor do consumo de um produto diferente com base na relação custo - funcionalidade do novo produto, se por um lado pode ter custos mais baixos, em termos de uso não consegue obter a mesma resposta. Atendendo a este facto, a rivalidade entre os concorrentes dentro do parâmetro avaliado pode ser considerada **baixa**.

**f) A rivalidade entre concorrentes tende a ser tanto maior, quanto maior for a dificuldade manifestada por cada empresa em gerir as variações da sua capacidade produtiva.** Esta dificuldade ocorre em particular sempre que a oferta excede a procura, provocando uma queda abrupta dos preços até que se atinja um equilíbrio entre ambas.

**f.1)** Dentro do sector de actividade em estudo, a dificuldade de gerir tais variações é pouco notada, pelo simples facto da procura na sua globalidade ter vindo a superar a oferta ao longo dos anos. Perante tal realidade, pode-se considerar que a rivalidade entre os concorrentes tende a ser **baixa**.

**g) A rivalidade entre concorrentes tende a ser tanto maior, quanto mais instável e variado for o comportamento dos concorrentes.** A este nível importa referir que quanto maior for o peso das acções de gestão estratégica, mais instável e variado tende a ser o comportamento entre as empresas e maior é a rivalidade entre si.

**g.1)** Também neste sector, o peso das acções de gestão estratégica entre empresas concorrentes não é transparente, na medida em que a sua maioria tende a agir em conformidade com as políticas de gestão e apoio concebidas no âmbito dos programas de desenvolvimento regional (PRODER) afectos a cada região do nosso país, cuja coordenação é tutelada pelas respectivas Direcções Regionais de Agricultura. Sendo deste modo estável o comportamento entre as empresas concorrentes, é de admitir que a rivalidade entre si seja **baixa**.

**h) A rivalidade entre concorrentes tende a ser tanto maior, quanto maior for a importância que o posicionamento tem para a empresa em termos de liderança no sector.**

**h.1)** No que toca à importância dada pelas empresas relativamente à posição que projectam ocupar no mercado pode-se dizer que, à semelhança do que acontece em outros sectores de actividade, este aspecto também não o é descurado pelas empresas que integram o sector em



referência. No entanto, a intenção que é manifestada pelas empresas em prol da conquista da maior quota de mercado possível, não é acompanhada pela adopção de estratégias agressivas que passem, por exemplo, pelo desencadear de uma guerra aberta de preços ao ponto de sacrificar a sua própria rentabilidade a curto prazo, tal como pode acontecer entre empresas que integram sectores de actividade ligados a novas tecnologias, particularmente as que comercializam jogos de vídeo, equipamentos informáticos e telecomunicações. A ausência da agressividade estratégica na definição do seu posicionamento faz com que a rivalidade entre empresas, tenda a ser **baixa**.

**i) A rivalidade entre concorrentes tende a ser tanto maior, quanto mais elevadas forem as barreiras à saída.** Estas podem ser entendidas como um conjunto de factores de ordem económica, social, política, emocional ou estratégica, que individualmente ou interligados, podem impedir as empresas de abandonar o seu negócio, mesmo em situações de prejuízo evidente.

Entre os factores que podem impedir o abandono do negócio, destacam-se os seguintes (Freire, 2006, pág. 86):

- i. Activos especializados com baixo valor residual;
- ii. Custos fixos de saída (indenizações a pagar);
- iii. Interrelações estratégicas com outras actividades;
- iv. Barreiras emocionais (negócio com raízes históricas ou tradicionais); e,
- v. Restrições governamentais ou sociais.

**i.1)** Considerando a natureza destes factores, há a referir que as empresas que integram o sector, na sua maioria não se confronta com a sua presença. Deste modo em função deste indicador, a rivalidade entre concorrentes tende também a ser **baixa**.

### **7.3.2 – Ameaça da Entrada de Novos Concorrentes**

A ameaça da entrada de novas empresas concorrentes num determinado sector de actividade, constitui uma condicionante de peso sobre a rentabilidade que o mesmo poderá proporcionar às empresas já existentes no mercado e às recém-chegadas. Com isto, é de admitir que a multiplicação das empresas concorrentes pode induzir a guerras de preços e a aumentos da rivalidade dentro do sector, capazes de alterar a dinâmica competitiva do mesmo.

Os desincentivos à entrada de novas empresas concorrentes, são tanto mais notados quanto maiores foram as barreiras à entrada e as retaliações advindas das empresas concorrentes já instaladas no mercado.

Da análise realizada sobre os factores que podem influenciar ou não a ameaça da entrada de novos concorrentes, e da sua aplicabilidade ao sector onde se integra o projecto Rosas Santa Isabel, à que considerar os seguintes aspectos:

**a) As barreiras à entrada de novos concorrentes tendem a ser tanto maiores, quanto mais se verifique a existência de economias de escala.** Sobre esta ocorrência há a considerar que as empresas que utilizam modelos de gestão orientados para a produção em grandes quantidades e a baixo custo, têm um elevado poder negocial dentro do mercado, acabando por desencorajar a competição da concorrência.

**a.1)** Sobre este aspecto, considera-se que o sector florícola não é regulado por leis ou gerido com base em modelos de gestão que se identifiquem com economias de escala. A argumentação para tal facto, está na dimensão das estufas que com excepção do que se verifica nas regiões do Oeste, Ribatejo e Algarve ocupam na sua maioria em média 4.200 metros quadrados, no volume de produção que a nível nacional é inferior à procura, e nos custos fixos dessa produção que na sua globalidade são elevados.

A não existência de economias de escala, faz com que a presença de barreiras à entrada de novos concorrentes no sector de actividade seja nula, fazendo deste modo com que a ameaça da entrada da concorrência no negócio seja **elevada**.

**b) As barreiras à entrada de novos concorrentes tendem a ser tanto maiores, quanto maior for a diferenciação do produto.**

As características únicas que distinguem um determinado produto da sua concorrência, pode contribuir para que a empresa que o produz ou comercializa consiga manipular por completo o mercado, criando deste modo uma forte barreira à entrada de novos concorrentes.

**b.1)** As rosas que são comercializadas entre as várias empresas concorrentes são muito similares em termos de espécies produzidas. A aposta num produto com características mais ou menos padronizadas deve-se, em certa medida, ao facto de se produzir muito em função daquilo que o mercado pede, tornando deste modo pouco visível a diferenciação entre produtos, contribuindo consequentemente para que a ameaça de entrada de novos concorrentes seja **elevada**.

No entanto é importante realçar que o baixo nível de diferenciação actualmente verificado, num futuro muito próximo deixe de existir, pois a tendência imposta pelo mercado é para se produzir cada vez mais em qualidade, tornando as empresas mais receptivas à inovação, especialização da produção e diferenciação dos seus processos.

**c) As barreiras à entrada de novos concorrentes tendem a ser tanto maiores, quanto mais elevado for o montante de capital necessário para fazer face ao investimento.** A este nível importa ter em consideração que os investimentos elevados com retorno incerto constituem uma outra barreira à entrada de novos concorrentes, particularmente quando no mercado já estão inseridas empresas com experiência assumida no sector de actividade e com quota bem definida.

**c.1)** Os investimentos a efectuar em estufas são elevados, na medida em que requerem a instalação de equipamentos com algum nível de sofisticação, particularmente os que estão ligados à alimentação e controlo do processo de produção e climatização das infra-estruturas. Deste modo tendo em consideração o valor do investimento, a ameaça de entrada novos concorrentes no sector de actividade é **baixa**.

**d) As barreiras à entrada de novos concorrentes tendem a ser tanto maiores, quanto maiores for custos que os clientes terão de suportar pela mudança de fornecedor.** Dentro de um sector de actividade onde os clientes tenham que suportar custos adicionais sempre que pretendam mudar de fornecedor, a tendência é para que as empresas mostrem alguma relutância em investir nesse mesmo sector, pois sabem de antemão que para além de terem que enfrentar a concorrência aí instalada, terão de igual modo que conseguir mudar comportamentos e hábitos de consumo nos clientes fidelizados com essa concorrência, com custos acrescidos para os mesmos.

**d.1)** No sector de actividade em causa, estes custos são praticamente nulos, pois os produtos têm preços muito idênticos e além do mais não têm atributos de diferenciação que aumente o poder comercial dos fornecedores junto dos respectivos clientes sempre que estes mudem de fornecedor. Nesta perspectiva, sendo baixo os custos a suportar pelos clientes face á mudança de fornecedor, a ameaça de entrada de novos concorrentes é **elevada**.

**e) As barreiras à entrada de novos concorrentes tendem a ser tanto maiores, quanto mais difícil for ao acesso a canais de distribuição.** A exclusividade sob o fornecimento de determinados produtos e a cobertura extensiva dos canais de distribuição, por parte de empresas já instaladas no mercado, limita a acção das futuras novas empresas em termos de penetração no mercado, desencorajando-as a competir com as que aí estão instaladas.

**e.1)** Dentro do sector de actividade em análise, a maioria das transacções comerciais ocorrem dentro dos principais mercados abastecedores, não se notando o acesso a canais de distribuição privilegiados entre concorrentes.

Face ao baixo grau de dificuldade sobre a acessibilidade abordada, a ameaça de entrada de novos concorrentes no sector de actividade pode-se considerar **elevada**.

**f) As barreiras à entrada de novos concorrentes tendem a ser tanto maiores, quanto mais benefícios as empresas tirarem das diferenças de custos extra-escala.** Existem sectores de actividade onde as empresas beneficiam de custos fora do âmbito dos conseguidos dentro das economias de escala, estes custos estão de certo modo associados ao domínio de tecnologias avançadas e patentes que são da utilização exclusiva das empresas que estão instaladas no mercado. Por exemplo, a *Microsoft* é uma das empresas que explora as suas fortes competências tecnológicas para dominar a indústria à escala mundial.

**f.1)** Estando a floricultura integrada no sector de actividade primário, o número de empresas que utilizam de forma exclusiva em confronto com a concorrência, tecnologias ou conhecimentos não partilhados capazes dominar o sector de actividade dentro de uma determinada escala é nulo, logo a ameaça da entrada de novos concorrente é **elevada**.

**g) As barreiras à entrada de novos concorrentes tendem a ser tanto maiores, quanto mais restrições houverem em termos de política governamental.** Relativamente a este aspecto, há a considerar como principais barreiras que poderão condicionar a entrada de novas empresas concorrentes, as restrições que o estado pode impor à iniciativa privada. Estas restrições tendem a ser mais visíveis, particularmente, quando o estado está também integrado dentro do sector de actividade como empresa concorrente.

**g.1)** Em relação a condicionantes de política governamental que possam constituir uma barreira à entrada de empresas dentro do sector actividade, salvaguardando o cumprimento da legislação que reguladora da actividade empresarial, pode-se admitir que não existem outras restrições a considerar. Por tal motivo, a ameaça da entrada de novos concorrentes é **elevada**.

### 7.3.2.1 – Padrões de Rentabilidade Estrutural

Da combinação estabelecida entre as barreiras à entrada e à saída, podem-se estabelecer quatro padrões típicos de rentabilidade estrutural (Figura 27), bastando para o efeito, cruzar as baixas ou elevadas possibilidade que existe dessas barreiras se verificarem.

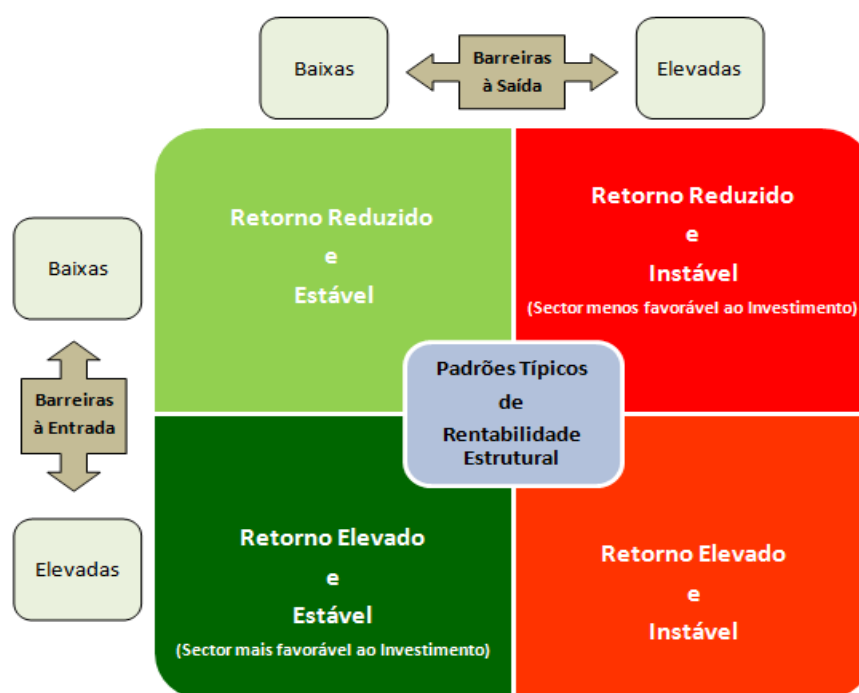
Do resultado desta combinação podem-se tirar as seguintes ilações:

- i. Sempre que as barreiras à entrada e saída são baixas, existe a possibilidade do retorno do investimento ser reduzido e estável.
- ii. Sempre que as barreiras à entrada são elevadas e baixas à saída, existe a possibilidade do retorno do investimento ser elevado e estável. Este é de todos os cenários, aquele que se apresenta mais favorável ao empreendedor, pois se este conseguir ultrapassar as barreiras à entrada, entra num sector de actividade onde a entrada de concorrentes está dificultada, a

perspectiva de obtenção de lucros é bastante elevada e os custos a suportar pelo abandono da actividade tenderão a ser reduzidos.

- iii. Sempre que as barreiras à entrada são baixas e elevadas à saída, existe a possibilidade do retorno do investimento ser reduzido e instável. Este é de todos os cenários aquele que menos se apresenta favorável às intenções do empreendedor, pois o riscos a suportar dentro do sector de actividade tendem ser bastante elevados.
- iv. Por fim, sempre que as barreiras à entrada e saída são elevadas, admite-se que o retorno do investimento possa ser elevado, mas instável.

**Figura 27** – Padrões típicos de rentabilidade estrutural



**Fonte:** Próprio autor, com base em Freire, 2006, pag. 86

Transpondo, esta análise para o projecto Rosas Santa Isabel, apesar dos elevados investimentos iniciais, as barreiras à entrada e à saída no sector de actividade são baixas. Nesta perspectiva, mesmo tendo presente o facto de o sector não apresentar um retorno muito elevado, este é estável, proporcionando ao empreendedor encarar com confiança e optimismo o sucesso a alcançar com a implementação do projecto de negócio.

### 7.3.3 – Ameaça dos Produtos Substitutos

Esta ameaça traduz-se sempre que os produtos substitutos conseguem impor um limite máximo sob os preços dos produtos similares preferidos em primeira instância pelos consumidores, afectando a rentabilidade do negócio. Por exemplo o óleo vegetal tende a substituir muitas vezes

o azeite quando este último atinge preços demasiado elevados, nesta situação representa uma ameaça enquanto produto substituto.

**a) A pressão dos produtos substitutos é tanto maior, quanto menor for a diferença em relação à qualidade – preço apresentada pelos produtos tradicionalmente mais consumidos.**

**a.1)** Relativamente ao caso concreto dos produtos comercializados pela empresa Rosas Santa Isabel, a ameaça que poderá advir dos produtos substitutos é de certa forma quase nula, pois, como já foi referido, a especificidade e multifuncionalidade atribuída à rosa, continua a fazer desta por excelência uma das flores de corte com maior significado estético, sentimental e afectivo. Mesmo sabendo que existem no mercado a preços mais competitivos rosas de fantasia e outro tipo de flores de corte que não o sendo, ambas não se assumem como produtos substitutos para clientes que usualmente são consumidores assíduos das rosas vivas, pois na maioria dos casos essas flores só satisfazem necessidades de índole meramente decorativo. Neste ponto de vista, enquadrando a ameaça que os produtos substitutos comercializados pela concorrência possam constituir para a empresa, dir-se-á que é **baixa**.

### **7.3.4 – O Poder Negocial dos Clientes**

Os clientes são a verdadeira razão de existência de qualquer empresa com fins lucrativos. O seu poder é entendido dentro do modelo das cinco forças de Porter como uma força determinante da atractividade sectorial e rentabilidade do negócio.

Sobre os principais factores que podem aumentar o seu poder negocial, e estabelecendo uma comparação com o dos clientes da empresa Rosas Santa Isabel, há a considerar os seguintes aspectos:

**a) O poder negocial dos clientes, tende a ser tanto maior, quanto menos existirem no mercado e o seu volume de compras absorver a totalidade dos produtos comercializados.**

Num mercado onde o número de clientes é restrito, e estes são responsáveis pela aquisição total dos produtos comercializados, é um mercado onde o poder negocial dos clientes tende a ser bastante elevado. Este poder é próprio em particular das grandes superfícies comerciais, (Hipermercados), na medida em que, têm uma forte capacidade junto dos seus fornecedores para influenciar os preços, condições de pagamento, requisitos de qualidade e prazos de entrega.

**a.1)** A floricultura é um sector de actividade onde não se nota a presença de um número restrito e concentrado de clientes, que por si só, consuma a totalidade dos produtos produzidos por cada empresa fornecedora, de forma a que estas tenham de se sujeitar às imposições dos mesmos. Aquilo que se verifica é que a maioria das empresas produtoras de produtos florícolas, garante o

seu escoamento através de uma vasta carteira de clientes dispersos por vários pontos do país, particularmente através dos mercados de produção da Península de Setúbal, Alvaiázere, Coimbra, Aveiro, Entre Douro e Minho, e Mercados Abastecedores da Região de Lisboa (M.A.R.L) e Porto (Mercaflores). Deste modo, face à dimensão do mercado considera-se que o poder negocial dos clientes é **baixo**.

**b) O poder negocial dos clientes tende a ser tanto maior, quanto maior for o peso dos produtos por si adquiridos na rentabilidade global do seu negócio.**

Existem sectores de actividade onde o preço dos produtos comprados para subsidiar a produção de outros influencia fortemente o seu preço final e as margens de lucro. Nesta situação o poder negocial da empresa cliente tende a ser muito elevado junto da empresa fornecedora.

**b.1)** Transpondo esta relação de causa - efeito para o sector de actividade onde se enquadra o projecto Rosas Santa Isabel, à a considerar as seguintes observações:

- i. Primeiro, estamos num mercado onde os principais clientes que compram rosas junto das empresas produtoras, são maioritariamente revendedores e floristas, que adquirem cada molho a um custo médio entre 6.36 e 7.11 euros (quadro 23), vendendo-os ao consumidor final a um preço que pode chegar atingir 20 euros, isto demonstra que o preço de aquisição do produto não se assume para este tipo de clientes como um factor que influencie a rentabilidade do seu negócio, pois a sua margem de lucro é elevada.
- ii. Segundo, não nos podemos esquecer que no sector em referência, a procura tende a suprimir a oferta, garantindo com facilidade o escoamento do volume de produção quer da parte das empresas fornecedores quer da parte das empresas clientes.

Em face às observações registadas o poder negocial dos clientes não é determinável do âmbito da relação causa – efeito abordada, sendo deste modo considerado **baixo**.

**c) O poder negocial dos clientes tende a ser tanto maior, quanto mais indiferenciados forem os produtos por si adquiridos e mais baixo for o custo de mudança de fornecedor.**

**c.1)** No contexto que envolve o negócio onde a empresa Rosa Santa Isabel concorre, pode-se admitir que é notório um elevado nível de indiferenciação entre os produtos no que toca, essencialmente, ao tipo de espécies comercializadas, pois a tendência é para se colocar no mercado aquilo que este pede.

Sobre os custos que podem estar associados à mudança de fornecedor, consideram-se que são praticamente nulos. Assim, face aos factos abordados nesta alínea, o poder negocial dos clientes tende a ser **elevado**.

**d) O poder negocial dos clientes tende a ser tanto maior, quanto mais baixa for sua rentabilidade estrutural.**

Nas situações em que as empresas clientes têm uma margem de lucro bastante baixa, estas tendem a exercer um poder negocial bastante forte junto das empresas suas fornecedoras.

**d.1)** Sobre este aspecto já foi referido na alínea b.1) que no sector onde se encontra inserida a empresa Rosas Santa Isabel, as empresas clientes têm de certa forma uma rentabilidade bastante aceitável. Este facto contribui para que o seu poder negocial tenda a ser **baixo**.

**e) O poder negocial dos clientes tende a ser tanto maior, quanto mais facilidades tiverem de se integrar verticalmente a montante.** Com isto pretende-se dizer que as empresas clientes que detêm recursos e tecnologia que lhe permite produzir de forma intensiva, tendem a ter um poder negocial bastante elevado sobre as empresas suas fornecedoras, podendo exigir junto destas o fornecimento de produtos em regime de *just-in-time*, com padrões de qualidade a custos reduzidos.

**e.1)** Os clientes do produto fornecido pela empresa Rosas Santa Isabel são exclusivamente agentes de comercialização (intermediários e lojistas), não interferindo com a produção do produto. Desta forma a classificação do poder negocial destes, em função da capacidade de se integrarem verticalmente a montante, neste sector de actividade, **não é aplicável**.

**f) O poder negocial dos clientes tende a ser tanto maior, quando menos relevância, qualitativa, tiver o produto adquirido para o sucesso do seu negócio.**

**f.1)** A qualidade dos produtos adquiridos pelas empresas clientes, junto das empresas produtoras de rosas, é um factor de grande relevância para as primeiras, pois o sucesso das suas vendas, depende da qualidade dos produtos que colocam ao dispor do cliente final. Assim, face à importância tida pelo atributo qualidade, o seu poder negocial pode-se considerar **baixo**.

**g) O poder negocial dos clientes tende a ser tanto maior, quando maior for a informação disponível sobre o sector de actividade onde opera a empresa fornecedora.**

**g.1)** Dentro do sector de actividade onde se insere o projecto Rosas Santa Isabel, o eventual conhecimento por parte das empresas clientes em relação à gestão dos processos e métodos de produção utilizados pelas empresas fornecedoras, não tem qualquer interferência sobre o custo do produto a adquirir pelas mesmas, pelo que, em face da disponibilidade da informação abordada, o seu poder negocial tende a ser nulo. Pode no entanto constituir excepção a esta regra, o conhecimento tido pelos clientes sobre a situação financeira da empresa fornecedora, nesta circunstância quando essa situação não é a melhor, o seu poder negocial pode então aumentar, mas de um modo geral deve ser classificado como **baixo**.



### 7.3.5 – O Poder Negocial dos Fornecedores

À semelhança dos clientes, também os fornecedores, através da sua política de preços, cobranças, distribuição e qualidade associada ao produto ou serviço fornecido, têm capacidade para determinar a atractividade sectorial.

Sobre os principais factores que podem aumentar o seu poder negocial, e, estabelecendo uma comparação com aquilo que se verifica dentro do sector florícola, considera-se o seguinte:

**a) O poder negocial dos fornecedores tende a ser tanto maior, quanto menor o seu número e mais concentrados se encontrarem, em comparação com as empresas clientes.**

Se no mercado apenas existem dois ou três fornecedores que têm concentrada a distribuição exclusiva de um determinado produto ou serviço, cujo consumo é determinante para o negócio de um vasto número de empresas clientes, estes fornecedores terão um poder negocial elevado para fixar preços, condições de pagamento, prazos de entrega, entre outras imposições.

**a.1)** Relativamente ao poder negocial dos fornecedores da Empresa Rosas Santa Isabel, com excepção da Caixa Geral Depósitos, EDP e Portugal Telecom, fornecedores que tendem exercer um poder monopolizante sobre o mercado onde estão inseridos, os restantes por existirem em número elevado e estabelecerem uma forte concorrência, o seu poder negocial é baixo. Tendo presente esta abordagem, pode-se considerar que o poder negocial analisado tende a ser **médio**.

**b) O poder negocial dos fornecedores tende a ser tanto maior, quanto menor for a pressão dos produtos substitutos.**

**b.1)** Em consequência da pressão que os produtos substitutos podem exercer sobre o poder negocial dos fornecedores da empresa Rosas Santa Isabel este poder pode ser elevado ou baixo. A pressão destes produtos será nula sobre os fornecedores que ocupam no mercado uma posição muito próxima da monopolista, e será elevada sobre os restantes fornecedores que fornecem produtos genéricos, susceptíveis de serem substituídos por outros com a mesmas características e funcionalidade, incluem-se aqui os fornecedores de produtos de limpeza, embalagens, material de escritório entre outros. Nesta perspectiva pode-se admitir na globalidade, que em função dos dois tipos de pressão exercida pelos produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores é **médio**.

**c) O poder negocial dos fornecedores tende a ser tanto maior, quanto menos significativo for o volume de compras das empresas clientes.**

**c.1)** Sobre este aspecto não se deve ignorar o montante financeiro associado ao investimento inicial realizado pela empresa Rosas Santa Isabel, pois, sendo bastante elevado, essencialmente no que toca aos custos com infra-estruturas, equipamentos, funcionamento e controlo do processo

de produção, pese embora, estejamos a falar de compras realizadas no âmbito da rubrica investimento, é de admitir que exista da parte dos fornecedores desta rubrica, alguma contenção relativamente ao poder negocial que possam exercer junto da empresa cliente. Pois é natural que, da parte desses fornecedores, se manifeste todo o interesse em fornecer a implementação do projecto de negócio em causa. Nesta perspectiva é credível que o poder negocial dos fornecedores seja baixo.

Noutra perspectiva, centrando-nos mais uma vez nos produtos ou serviços fornecidos por fornecedores com alguma exclusividade e domínio do mercado, a este nível o poder negocial destes fornecedores tende ser elevado. Considerando o poder negocial de acordo com os dois pontos de vista, é razoável que o se classifique como **médio**.

**d) O poder negocial dos fornecedores tende a ser tanto maior, quanto mais diferenciados forem os produtos por si fornecidos e mais elevado for o custo de mudança de fornecedor.**

**d.1)** No que toca ao grupo de fornecedores da empresa Rosas Santa Isabel, o seu poder negocial não deve ser avaliado tendo em conta o factor diferenciação dos produtos fornecidos, pois na sua maioria esta diferenciação é baixa. Deste modo, aquilo que deverá ser tido em consideração na avaliação do poder negocial desses fornecedores, prende-se com a especificidade de alguns dos produtos que fornecem e da sua capacidade de influenciar o mercado. No âmbito da análise abordada nesta alínea, à que fazer distinção mais uma vez entre duas grandezas de poder negocial igualmente a atribuir aos fornecedores que nas alíneas a.1) e b.1) já foram referidos, os que detêm um poder negocial elevado e os detentores de um baixo poder.

Conciliando as duas grandezas de poder, também aqui se pode admitir que o poder negocial dos fornecedores tende a ser **médio**.

**e) O poder negocial dos fornecedores tende a ser tanto maior, quanto mais relevantes forem os produtos por si fornecidos, para o negócio das empresas clientes.**

**e.1)** Sobre a relevância que os produtos consumidos pela empresa Rosas Santa Isabel podem ter para o sucesso do seu negócio, este é, de certo modo, influenciado pelo poder do grupo de fornecedores ligados ao fornecimento de produtos que influenciam o funcionamento da empresa em termos da operacionalidade do processo de produção e em termos da sua saúde financeira.

Neste contexto, pode-se considerar que o poder negocial dos fornecedores que mais tendência têm a fazer-se notar sobre a empresa Rosas Santa Isabel, vem particularmente, dos que financiam o investimento a realizar e dos que fornecem assiduamente a energia necessária para o funcionamento da actividade empresarial. O poder negocial deste grupo de fornecedores deverá ser classificado como elevado, relativamente ao poder dos restantes, em função da relevância dos

produtos que fornecem, pode ser considerado baixo. Assim, considerando estas duas classificações, também aqui o poder negocial dos fornecedores deverá ser entendido com **médio**.

**f) O poder negocial dos fornecedores tende a ser tanto maior, quanto mais facilidades tiverem de se integrar verticalmente a jusante.**

**f.1)** A facilidade de integração vertical a jusante dos fornecedores da empresa Rosas Santa Isabel, particularmente em relação à maioria dos que estão ligados ao fornecimento de produtos genéricos e indiferenciados pela sua dimensão, capacidade de expansão e domínio sobre o mercado, essa integração não é muito provável de acontecer. Assim sendo, o poder negocial destes fornecedores tende a manter-se baixo.

Relativamente ao grupo de fornecedores onde se integram a Caixa Geral de Depósito, EDP e a Portugal Telecom, estes já detêm um domínio acentuado sobre o mercado onde operam, o que reforça o seu poder negocial face as empresas suas clientes, tornando-o dentro deste moldes, elevado.

Pela confrontação também verificada no que toca à probabilidade de se integrarem ou não a jusante, pode-se dizer a este nível que o poder negocial desses fornecedores de forma global é **médio**.

#### 7.4 – Conclusões tiradas sob a aplicabilidade do Modelo de Porter

Na avaliação da atractividade sectorial, realizada com base no modelo das 5 Forças de Porter, foi considerada uma escala de valores compreendida entre 1 e 3, atribuídos a cada alínea avaliada do âmbito de cada uma das forças, cuja a média aritmética estabelece qual o impacto que cada força tem individualmente e no seu colectivo sobre a atractividade do sector.

No quadro 9, estão expostos em função da escala atribuída, a ordem de grandeza do impacto que cada uma das forças do modelo pode ter sobre a atractividade do sector e o seu nível global.

**Quadro 9** – Níveis de Atractividade Sectorial e impacto das 5 Forças do Modelo de Porter

Ordem de grandeza do impacto das Cinco Forças do Modelo de Porter		Nível de Grandeza da Atractividade Sectorial
(1.0 a 1.4)	Baixo (a)	Alto (a)
(1.5 a 1.9)	Médio (a) Baixo (a)	Médio (a) Alto (a)
(2.0 a 2.4)	Médio (a)	Médio (a)
(2.5 a 2.9)	Médio (a) Alto (a)	Médio (a) Baixo (a)
(≥3.0)	Alto (a)	Baixo (a)

**Fonte:** Próprio Autor

Com base na avaliação exposta no (Quadro 10), chegou-se à conclusão que o impacto colectivo das 5 forças sobre a atractividade do sector é **(1.7 – Médio Baixo)**, o que significa que **atractividade sectorial é Média Alta**, indo de encontro ao princípio que estabelece que:

- **Quanto menor o impacto das 5 forças, maior o nível de atractividade sectorial.**

**Quadro 10** – Atractividade Sectorial em função do impacto das 5 Forças do Modelo de Porter

<b>Conclusões sobre a aplicação do Modelo de Porter (Análise da Atractividade Sectorial)</b>				
<b>As 5 Forças do Modelo</b>	<b>Parâmetros Avaliados</b>			<b>Classificação</b>
<b>Rivalidade Entre Concorrentes</b>	a)	Em função do número de empresas e sua dimensão	2	<b>1.5</b>
	b)	Em função da expansão do mercado	1	
	c)	Em função do peso dos custos fixos	3	
	d)	Em função da indiferenciação e partilha de produtos	3	
	e)	Em função dos custos a pagar pelos clientes pela mudança de comportamento	1	
	f)	Em função da dificuldade das empresas gerirem as variações da sua produção	1	
	g)	Em função da instabilidade e variação do comportamento da concorrência	1	
	h)	Em função do posicionamento da concorrência dentro do sector de actividade	1	
	i)	Em função das barreiras à saída	1	
<b>Ameaça da Entrada de Novos Concorrentes</b>	a)	Em função das barreiras impostas pela existência de economias de escala	3	<b>2.7</b>
	b)	Em função das barreiras impostas pela diferenciação do produto	3	
	c)	Em função das barreiras impostas pelo montante de capital a investir	1	
	d)	Em função das barreiras impostas pelos custos com a mudança e fornecedor	3	
	e)	Em função das barreiras impostas pelo acesso aos canais de distribuição	3	
	f)	Em função das barreiras impostas pelos benefícios dos custos extra escala	3	
	g)	Em função das barreiras impostas por restrições de politica governamental	3	
<b>Ameaça dos Produtos Substitutos</b>	a)	Em função da relação qualidade – preço dos produtos mais consumidos	1	<b>1</b>
<b>Poder Negocial dos Clientes</b>	a)	Em função do seu número, e do volume de compras por si efectuadas	1	<b>1.3</b>
	b)	Em função do peso dos produtos adquiridos na rentabilidade do seu negócio	3	
	c)	Em função da diferenciação dos produtos e custos de mudança de fornecedor	1	
	d)	Em função da sua rentabilidade estrutural	1	
	e)	Em função da sua facilidade de integração vertical a montante	=	
	f)	Em função da relevância do produto adquirido para o sucesso do seu negócio	1	
	g)	Em função da informação sobre a actividade da empresa fornecedora	1	
<b>Poder Negocial dos Fornecedores</b>	a)	Em função do seu número e grau de concentração face às empresas clientes	2	<b>2</b>
	b)	Em função da pressão exercida pelos produtos substitutos	2	
	c)	Em função do volume de compras efectuado pelas empresas clientes	2	
	d)	Em função da diferenciação dos produtos e custo de mudança de fornecedor	2	
	e)	Em função da relevância dos produtos fornecidos para as empresas clientes	2	
	f)	Em função da sua facilidade de integração vertical a jusante	2	
<b>Classificação do impacto colectivo das 5 Forças sobre a Atractividade do Sector</b>				<b>1.7</b>

Fonte: Próprio Autor

## CAPÍTULO 8 – ANÁLISE DE SWOT

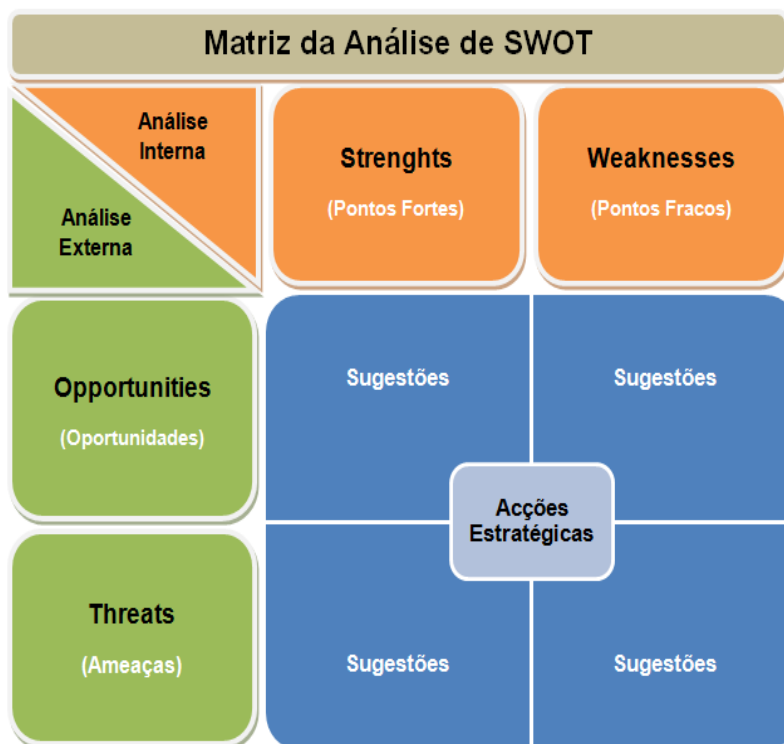
### 8.1 – Introdução

A análise de SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico, desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, ambos professores da *Harvard Business School*, que tem um peso determinante na formação de Planos de Negócio e na definição da estratégia global da empresa, particularmente na sua estratégia de marketing.

Esta análise tem com fundamento, identificar os principais pontos fortes e fracos que caracterizam as empresas numa perspectiva global de organização e gestão, assim como as oportunidades e ameaças com maior relevância que no contexto externo, combinadas com esses pontos, podem favorecer ou condicionar o sucesso do negócio onde a empresa está inserida.

A metodologia utilizada, baseia-se no uso de uma matriz formada por dois eixos, (Figura 28). Num dos eixos estão registadas as variáveis que se identificam com os pontos fortes (*Strenghts*) e fracos (*Weaknesses*), no outro, as que se identificam com as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

**Figura 28** – Esquema da matriz de SWOT



**Fonte:** Próprio Autor, com base em Freire 2006, pag. 143

A interrelação entre as variáveis permite avaliar o nível de competitividade da empresa no mercado e estabelecer uma combinação entre pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Esta matriz ajuda a clarificar e definir a implementação de acções estratégicas, no sentido de tirar

o máximo proveito da combinação entre os pontos fortes e oportunidades, atenuar o impacto dos pontos fracos e transformar as ameaças em novas oportunidades.

## 8.2 – Análise Interna

No âmbito da análise interna, as forças (*Strengths*) que podem reforçar o poder competitivo de uma empresa, tendem a manifestar-se:

- Ao nível da inovação dos seus processos de produção;
- Na sequência do modelo de gestão por si utilizado;
- Em função das suas infra-estruturas e recursos tecnológicos associados;
- Pela diferenciação do seu produto/serviço;
- Pela competência e Know-how dos seus recursos humanos;
- Através do seu poder de negociação junto de fornecedores e clientes;
- Em função das parcerias estabelecidas entre outras empresas;
- Pela sua capacidade de adaptação às mudanças de conjuntura económica;
- Pela facilidade que têm em entrar em novos mercados; e,
- Através da sua localização, e acessos para escoamento dos seus produtos.

Em relação às fraquezas (*Weaknesses*), estas podem ser entendidas como um conjunto de limitações em função das quais a empresa pode ver diminuída a sua capacidade competitiva face à concorrência.

A este nível podemos considerar como pontos fracos de uma empresa, entre outros:

- A sua falta de experiência e conhecimento sobre sector onde está inserida;
- O baixo nível de formação e qualificação dos seus recursos humanos;
- O elevado nível de indiferenciação patente nos seus produtos/serviços;
- A existência de infra-estruturas e recursos tecnológicos ultrapassados;
- A sua dependência face a uma carteira de clientes com baixa fidelização;
- A excessiva dependência de capitais alheios para gestão da sua actividade corrente;
- O seu fraco poder de negociação face aos clientes e fornecedores; e,
- A sua dependência face ao volume de capital necessário para a implementação, desenvolvimento ou expansão do seu projecto de negócio.

Sobre a existência de qualquer dos pontos abordados, há que ter presente que estes são na sua maioria resultado em grande parte do comportamento assumido pela concorrência.

Nesta perspectiva, cabe aos gestores ajustar a classificação que pode ser atribuída a cada um dos pontos então identificados, pois o que é hoje considerado como um ponto forte da empresa, amanhã pode ser entendido como um ponto fraco, e vice-versa, tudo depende como a

concorrência vai agir em torno das suas potencialidades ou fraquezas. Deste modo, é possível controlar e manipular estrategicamente estes pontos, aumentando o poder daqueles que favorecem o sucesso da actividade empresarial e diminuir ou eliminar por completo o poder dos que são prejudiciais a essa actividade.

Sobre a análise interna da empresa Rosas Santa Isabel, no âmbito das forças e fraquezas identificadas, há a considerar dentro de cada uma, os seguintes pontos fortes e fracos.

### **8.2.1– Pontos Fortes**

- Infra – estruturas sofisticadas e adaptadas às condições do meio ambiente;
- Equipamentos homologados de acordo com normas internacionais;
- Processo de produção semi – hidropónico;
- Racionalização e optimização dos recursos naturais (água);
- Utilização em elevada escala de fontes de energia renováveis;
- Gestão e controlo do sistema de qualidade assente no método de protecção integrada;
- Gestão do negócio assegurada por gestores com elevada formação e qualificação;
- Uso de um sistema de gestão integrado com responsabilidade social face a terceiros;
- Elevados conhecimentos técnicos sobre o processo e produto;
- Diferenciação do produto pela qualidade;
- Certificação pelo referencial normativo Global GAP;
- Política de preços de lançamento inferiores à concorrência, prolongando-se por um período de 4 anos;
- A 5 Quilómetros das portagens A1 e futuro Parque de Negócios da Quinta do Falcão no Cartaxo;
- A 50 Quilómetros do Mercado Abastecedor da Região de Lisboa (MARL);
- A 70 Quilómetros do futuro aeroporto de Alcochete;
- A 225 Quilómetros do Mercado Mercoflores (Porto);
- Abastecimento e distribuição do produto a cargo da empresa;
- Política de Gestão de Recursos Humanos assente na qualificação, plano de reconhecimento de mérito e sistema de incentivos (Quadro4);
- Estrutura organo – funcional achatada com forte aproximação entre os órgãos de gestão e restantes colaboradores da empresa;
- Estratégia de marketing e comercialização orientada para a fidelização dos clientes (vendas directas e via on-line);
- Sistema de auto-avaliação assenta na voz do cliente; e,

- Aposta na formação contínua, e cooperação entre instituições de ensino superior e técnico profissional.

### **8.2.2– Pontos Fracos**

- Investimento elevado com forte dependência de capitais alheios;
- Fraco poder negocial junto da Banca;
- Custos fixos elevados;
- Forte dependência dos viveiros internacionais em termos de licenças (*royalties*); necessárias à plantação de cada espécie de roseira e sua exploração comercial;
- Fortes barreiras à inovação do produto; e,
- Dimensão reduzida da área total de produção (4096 metros quadrados).

### **8.3 – Análise Externa**

A dinâmica do meio envolvente pode fazer despertar oportunidades e ameaças para a empresa. Também no âmbito desta análise, o gestor deve ser capaz de as identificar, tirando o máximo proveito das primeiras e delinear estratégias aptas a transformar as segundas em novas oportunidades.

Sobre os conceitos, uma oportunidade representa tudo aquilo que estando associado ao contexto externo da empresa possa favorecer o desenvolvimento da sua actividade, e, uma ameaça tudo o que possa atrofiar a rentabilidade do negócio, ou, em último caso, pôr em perigo a sua existência.

No entanto, nem todas as ameaças são maléficas para as empresas, muitas delas quando analisadas e modificado o seu sentido da acção, podem representar verdadeiras oportunidades. Neste enquadramento, se considerarmos que a dependência excessiva do petróleo pode constituir uma ameaça para as empresas produtoras de energia, ao mesmo tempo também pode ser entendido como uma oportunidade de desenvolvimento e expansão transversal do seu negócio, foi o que aconteceu com as empresas que começaram apostar em força na produção de energia renovável, com custos mais vantajosos para os seus clientes e com menor impacto ambiental.

Se por um lado o ambiente interno da empresa é controlável, também as condicionantes associadas ao ambiente externo o podem ser, tudo depende da visão estratégica da empresa, dos recursos que dispõe e da sua capacidade de transformar as ameaças em potenciais oportunidades.

No contexto onde se insere a empresa Rosas Santa Isabel, podemos identificar como oportunidades e ameaças, as que a seguir se enumeram:

#### **8.3.1 – Oportunidades**

- Atractividade do sector de actividade Média Alta;



- Supremacia da procura sobre a oferta;
- Sector de actividade integrado nas fileiras estratégicas de desenvolvimento nacional;
- Incentivos financeiros no âmbito do novo quadro do QREN (2007-2013);
- Existência de uma Estratégia Regional, para o desenvolvimento do sector elaborada pelas Direcções Regionais de Agricultura do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo e Algarve em partilha com o Ministério da Agricultura e Pescas;
- Excelentes condições edafoclimáticas;
- Proximidade dos grandes centros consumidores e logísticos nacionais;
- Crescimento das exportações;
- Existência de um mercado europeu empenhado em comprar cada vez mais em qualidade; e,
- Mercado Espanhol deficitário em flor de corte.

### 8.3.2 – Ameaças

- Forte concorrência dos países africanos e sul-americanos particularmente da África do Sul e Equador, ambos com uma capacidade extremamente elevada no que toca à produção de flores de corte;
- Permissividade à entrada no mercado de produtos de baixa qualidade;
- Conjuntura económica, política e social desfavorável;
- Diminuição do índice de confiança dos consumidores;
- Barreiras à entrada muito baixas ou praticamente nulas, tornando deste modo média alta a ameaça de entrada de novos concorrentes no sector;
- Existência de alguma blindagem ou protecção a nível comercial entre os Floricultores;
- Demora na disponibilização de fundos que podem vir a ser atribuídos no âmbito do PRODER, fazendo na maioria dos casos com que a implementação dos projectos fique demasiado dependente da concessão do crédito bancário; e,
- Aumento da Taxa de Imposto sob o consumo de 13% para 23%.

Uma vez registados os pontos fortes, os fracos, as oportunidades e ameaças que se identificam com o contexto interno e externo da empresa Rosas Santa Isabel, cabe agora definir um conjunto de acções estratégicas que permitam tirar o máximo proveito da relação estabelecida entre todos indicadores identificados em ambos os contextos.

Deste modo, cruzando entre si cada um desses indicadores identificadas no âmbito dos contextos acima referidos, dá-se a conhecer o conjunto de acções estratégicas que podem ser tomadas pela empresa, tendo como objectivo promover a sustentabilidade do negócio dentro de quatro cenários possíveis: desenvolvimento; crescimento; manutenção; e, sobrevivência, cuja interpretação

integrada acaba por constituir a verdadeira matriz de SWOT que se identifica com o projecto Rosas Santa Isabel (Figura 29).

**Figura 29** – Análise de SWOT do projecto Rosas Santa Isabel

<p>Análise Interna</p> <p>Análise Externa</p>	<p><b>Strengths</b></p> <p><b>8.2.1 – Pontos Fortes</b></p>	<p><b>Weaknesses</b></p> <p><b>8.2.3 - Pontos Fracos</b></p>
<p><b>Opportunities</b></p> <p><b>8.3.1</b></p> <p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Desenvolvimento do Negócio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar as potencialidades das infra-estruturas, tecnologias e sofisticação do processo de produção, para produzir um produto diferenciado com base no factor qualidade.</li> <li>• Criar uma carteira clientes fidelizados à qualidade do produto.</li> <li>• Apostar na implementação de uma política de divulgação e comercialização do produto on-line, levando até ao mercado apenas os produtos vendidos.</li> <li>• Desenvolver uma estratégia de marketing quer a nível interno, quer externo assente na qualidade e inferioridade de preço, de modo a entusiasmar o mercado europeu, cada vez mais empenhado em comprar qualidade a preços competitivos.</li> </ul>	<p><b>Crescimento do Negócio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar uma estratégia de planeamento e controlo de gestão sustentada e convincente, capaz de absorver por completo os apoios financeiros no âmbito do QREN (2007-2013), atenuando deste modo a dependência dos capitais alheios.</li> <li>• Planear a médio prazo o aumento da área de produção, a pensar na supremacia que existe da procura sob a oferta.</li> <li>• Desenvolver e implementar uma estratégia de gestão interligada com os objectivos e metas definidas para o sector pela Direcção Regional de Agricultura de Lisboa e Vale do Tejo (RALVT).</li> <li>• Estabelecer parcerias com revendedores Espanhóis, para a aproveitar a escassez de flores de corte existente neste mercado.</li> </ul>
<p><b>Threats</b></p> <p><b>8.3.2</b></p> <p><b>Ameaças</b></p>	<p><b>Manutenção do negócio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar uma estratégia de marketing orientada para estimular o consumo junto dos clientes com baixo índice de confiança, tomando como referência a criação de um sistema de reconhecimento e retribuição para os melhores clientes.</li> <li>• Aproveitar a forte relação entre a elevada qualidade do produto e a inferioridade dos preços praticados pela empresa nos primeiros quatro anos de vida, para criar uma imagem de marca, que possa condicionar a entrada no mercado de produtos de baixa qualidade, e a forte concorrência, imposta pelos países Africanos e Sul-Americanos.</li> </ul>	<p><b>Sobrevivência do negócio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar o plano de reconhecimento de mérito dos recursos humanos e sistema de incentivos para reduzir os custos fixos, e angariar novos clientes (Quadro 4).</li> <li>• Adaptar estrategicamente as infra-estruturas, equipamentos e o processo de produção para uma eventual substituição das flores de corte pelas hortícolas (exemplo morangos, tomate, feijão verde).</li> </ul>

**Fonte:** Próprio Autor

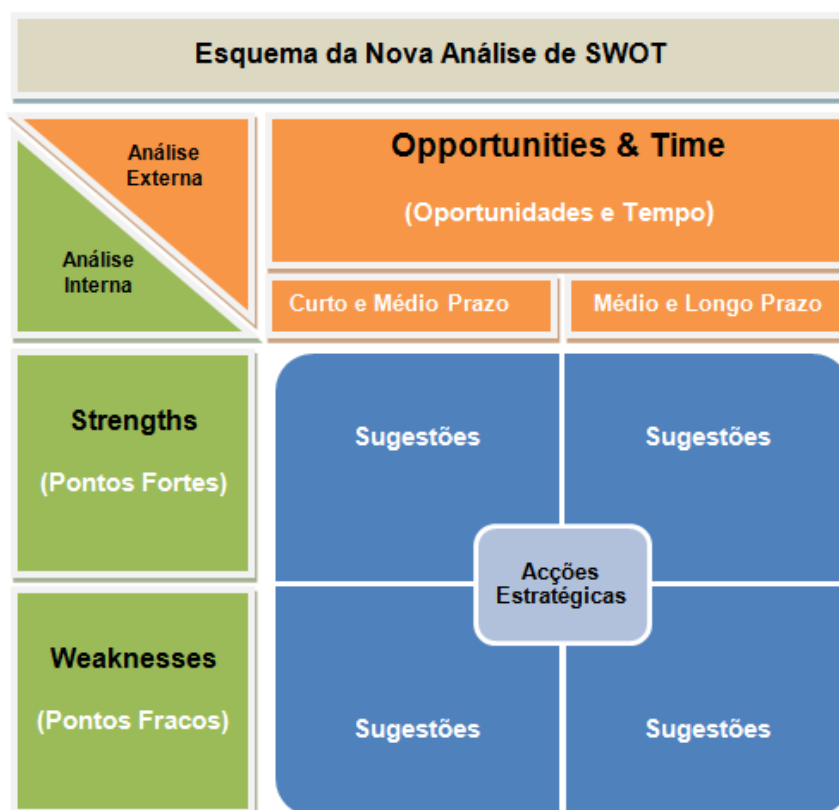
## 8.4 – Abordagem da Nova Análise SWOT em função da variável tempo

A nova abordagem da análise de SWOT substitui as ameaças pela **variável tempo**. Esta abordagem estabelece que as empresas ao desenvolverem as suas estratégias de gestão devem ter presente o *timing* em que as pretendem implementar, de modo a que as oportunidades que se lhe oferecem sejam integralmente aproveitadas.

Deste modo, uma janela aberta de oportunidades, pode-se fechar e não se voltar a abrir, se a empresa tomar decisões estratégicas totalmente desenquadradas com a data em que deveriam ser tomadas. Nesta abordagem, o factor temporal é determinante para o sucesso da empresa.

Em função da variável tempo, a matriz de SWOT é representada de acordo com o seguinte esquema (Figura 30)

**Figura 30** – Esquema da matriz de SWOT em função da variável tempo



**Fonte:** Próprio Autor, com base em Freire 2006, pag. 144

## CAPÍTULO 9 – MERCADO E ESTRATÉGIA DE MARKETING

### 9.1 – Introdução

As estratégias de marketing têm vindo a sofrer ao longo do tempo significativas evoluções. Inicialmente o que interessava era produzir em quantidade e com eficiência, pois, para um nível de oferta reduzido, bastaria às empresas actuar desta forma para garantir o escoamento integral dos seus produtos.

Com o aumento da oferta face à procura, já não basta produzir em quantidade e qualidade, é importante realçar no produto características que satisfaçam por completo as necessidades dos consumidores, e particularmente consigam superar as suas actuais e futuras expectativas.

Na perspectiva de Kötler (1999, pág.110), uma estratégia de marketing passa essencialmente por “fornecer o produto ou serviço certo, ao cliente certo, no local certo, no momento certo, ao preço certo, com a comunicação certa”.

Esta definição de marketing baseia-se em quatro variáveis, em inglês conhecidas pelos “**4 P’s do Marketing – Mix**”: *Product* (Produto); *Price* (Preço); *Promotion* (Promoção); e, *Placement* (Distribuição).

Em termos de imunidade empresarial, uma a estratégia de marketing deve ser pensada para actuar como um escudo de protecção da empresa, protegendo-a contra as mais diversas agressividades que possam emergir da concorrência, e simultaneamente abrir caminho para atingir uma posição de destaque, ou de liderança no mercado onde está inserida.

No caso concreto do projecto Rosas Santa Isabel, após avaliada a atractividade do sector tomando com referência o Modelo das 5 forças de Porter, e os factores associados aos meio interno e externo pela análise de SWOT, é importante que o estudo no âmbito do projecto a implementar se centre agora especificamente sobre o mercado onde a empresa irá concorrer e, particularmente, sobre a estratégia a adoptar para conquistar esse mercado.

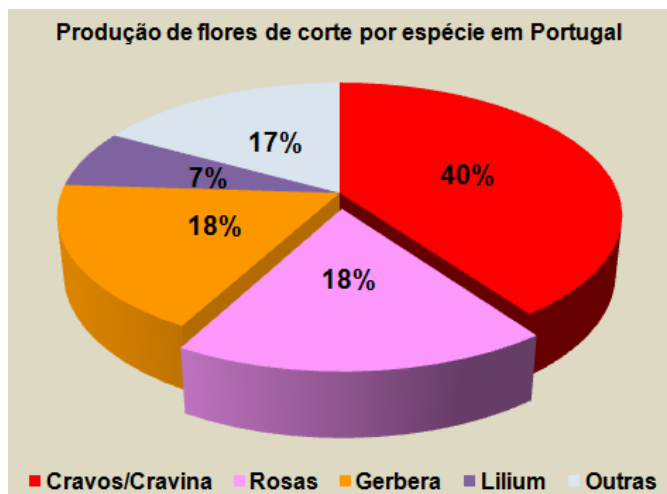
Na estratégia aqui apresentada, para além de se ter tido em conta as conclusões das análises de atractividade sectorial e SWOT, considerou-se igualmente dados de natureza qualitativa, e, quantitativa, secundários e primários provenientes das seguintes fontes:

- Instituto Nacional de Estatística;
- Gabinete de Planeamento e Políticas (Ministério da Agricultura);
- Associação Portuguesa de Produtores de Plantas e Flores Naturais;
- Direcções Regionais de Agricultura do Norte, Centro, Lisboa, Vale do Tejo e Algarve; e,
- Sondagem de Mercado realizada nos postos finais de venda.

## 9.2 – Sondagem de mercado no posto final de venda

De acordo com o último e único inquérito à floricultura realizado em 2002 pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), as Rosas e a Gerbera correspondiam no universo das flores de corte, a 36% da produção, atrás do Cravo e Cravina com 40%, respectivamente (Gráfico 3).

**Gráfico 3** – Produção de flores de corte por espécie em Portugal



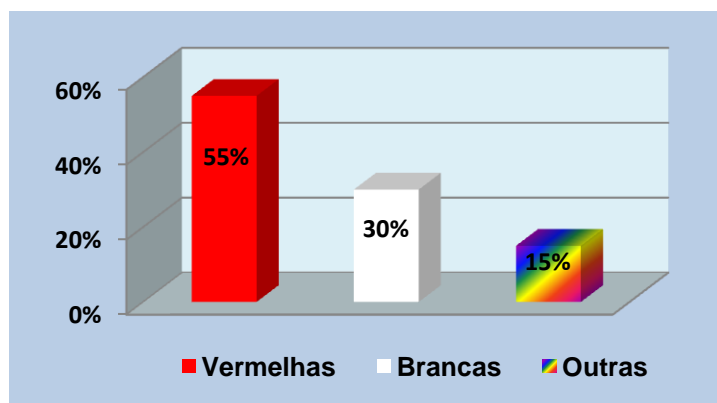
**Fonte:** Próprio autor, com base no Inquérito à Floricultura (INE, 2002)

Admitindo que a procura de flores de corte tende a superiorizar a oferta no mercado nacional, a totalidade da produção é integralmente absorvida.

Sobre o nível da procura de rosas, o estudo realizado através do questionário Sondagem de Mercado no Posto Final de Venda (anexo 2), nos (Mercados Abastecedores das Regiões de Lisboa e Porto, e, em algumas floristas localizadas em grandes superfícies comerciais nas regiões norte, centro e sul do país), mostra que estas flores ocupam a primeira posição comparativamente com as restantes flores de corte.

Em função da cor, a preferência dos clientes ordena-se do seguinte modo (Gráfico 4):

**Gráfico 4** – Consumo de rosas nos postos finais de venda em função da cor



**Fonte:** Próprio autor, com base na sondagem de mercado.

### 9.3 – Caracterização genérica do mercado e segmentos

Relativamente à dimensão do mercado, a maior parte do consumo de flores de corte centra-se, particularmente, nas regiões de Entre Douro e Minho, Trás-os-Montes, Beira Litoral, Oeste, Ribatejo, Península de Setúbal, Alentejo e Algarve, sendo o seu escoamento garantido através dos mercados regionais afectos a cada uma destas regiões.

No que toca à segmentação do mercado, os produtos comercializados destinam-se na sua maioria a floristas, grossistas, consumidores particulares, mercado externo e outros pequenos intermediários (M.A.D.R.P, 2007).

Na região do Ribatejo onde se irá instalar a empresa Rosas Santa Isabel, em termos percentuais, a segmentação do mercado está representada da seguinte forma (M.A.D.R.P., 2007).

- Floristas: 41%;
- Grossistas: 34%;
- Mercado Externo: 17%;
- Vendas directamente ao consumidor: 7%; e,
- Outros pequenos intermediários: 1%.

Em relação às estratégias de comunicação e divulgação do produto, no nosso país a maioria das empresas, não aposta numa política de marketing devidamente orientada para suportar a gestão estratégica do negócio e criação de uma imagem de marca.

Aquilo que é feito em relação a esta matéria, deve-se na sua maioria à Associação Portuguesa de Produtores de Plantas e Flores Naturais, que têm realizado eventos e exposições como é o caso da “Luso Flora”, ajudando deste modo estabelecer contactos entre empresas e consumidores.

Tendo em consideração os padrões de rentabilidade estrutural do sector, esta, é de certo moderada mas bastante estável, favorecendo o investimento na implementação de novos projectos e expansão dos negócios já enraizados, pois estamos perante um cenário em que todo o produto produzido internamente é absorvido na totalidade pelo mercado, e, onde as exportações têm vindo a crescer em volume e valor desde 2005 até final de 2010.

Apesar destes dados, evidenciam um crescimento real do mercado nos últimos anos, há que ter presente que a actual conjuntura económico-financeira que caracteriza o nosso país, não lhe é favorável, perspectivando-se que volte só novamente atingir uma fase de ascensão passados dois ou três anos (Frutas, Legumes e Flores, 2011).

### 9.4 – Os objectivos de Marketing

Quanto aos objectivos de marketing, estes centram-se, particularmente, sobre a avaliação de três grandes rúbricas:

- Volume de Vendas a atingir anualmente;
- Valor da Facturação anual; e,
- Fidelização de clientes, nos cinco primeiros anos de actividade da empresa.

#### 9.4.1 – Volume de Vendas estimado anualmente

O volume de vendas avaliado contempla o período estabelecido para amortização do projecto.

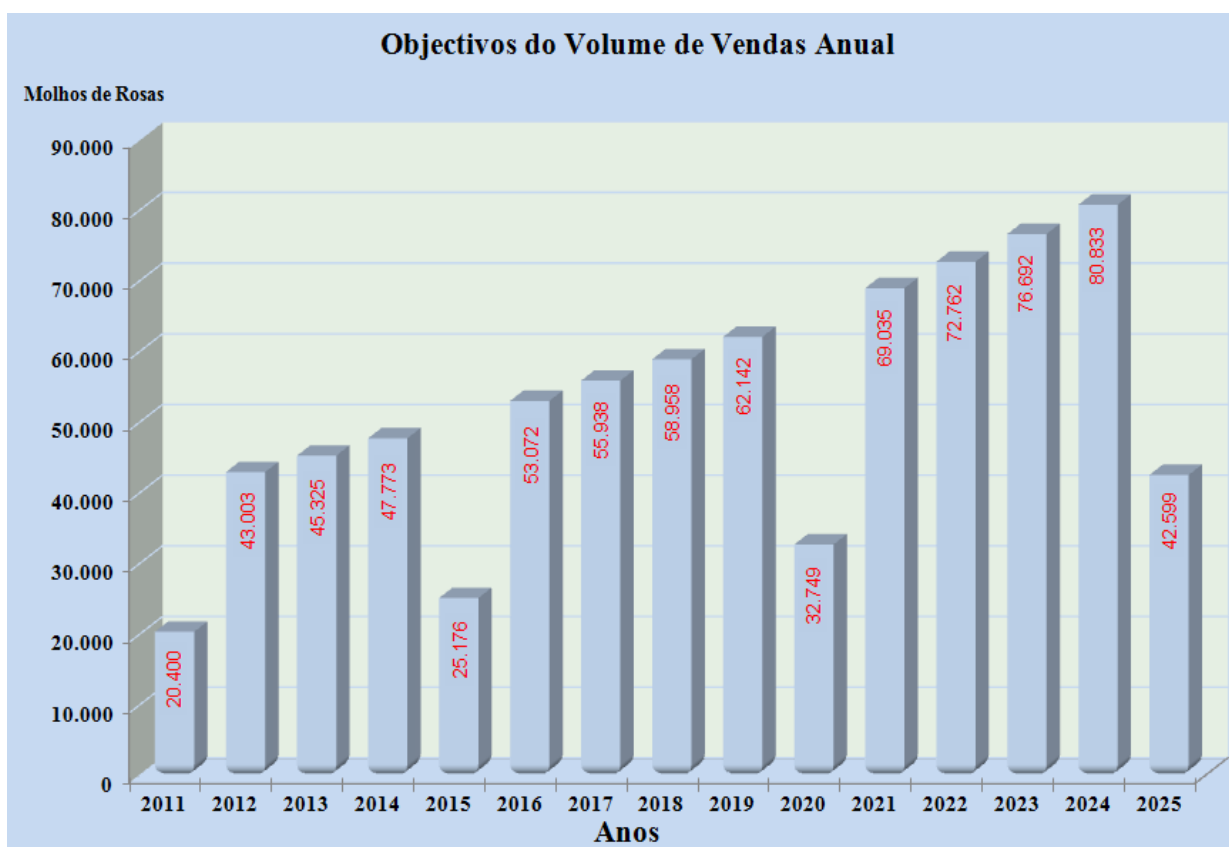
Nos anos 2011, 2015, 2020 e 2025, os objectivos foram definidos tendo em conta apenas a produção referente a um período de 6 meses, atendendo ao investimento que a empresa tem de realizar com substituição das roseiras, as quais só estarão aptas a produzir após este período.

Nos restantes anos, será considerada a produção referente a 12 meses.

O aumento de produção estimado anualmente é de 5.4%, apurado com base no crescimento médio das importações ocorridas entre 1998 e 2008 (quadro 22 - Capítulo 10).

Considerando o aumento de produção anual acima referido, o volume de vendas estimado para cada um dos anos no período de 2011 a 2025 será o que a seguir se apresenta (Gráfico 5).

**Gráfico 5** – Estimativa do volume de vendas anual para o período de 2011 a 2025



Fonte: Próprio autor

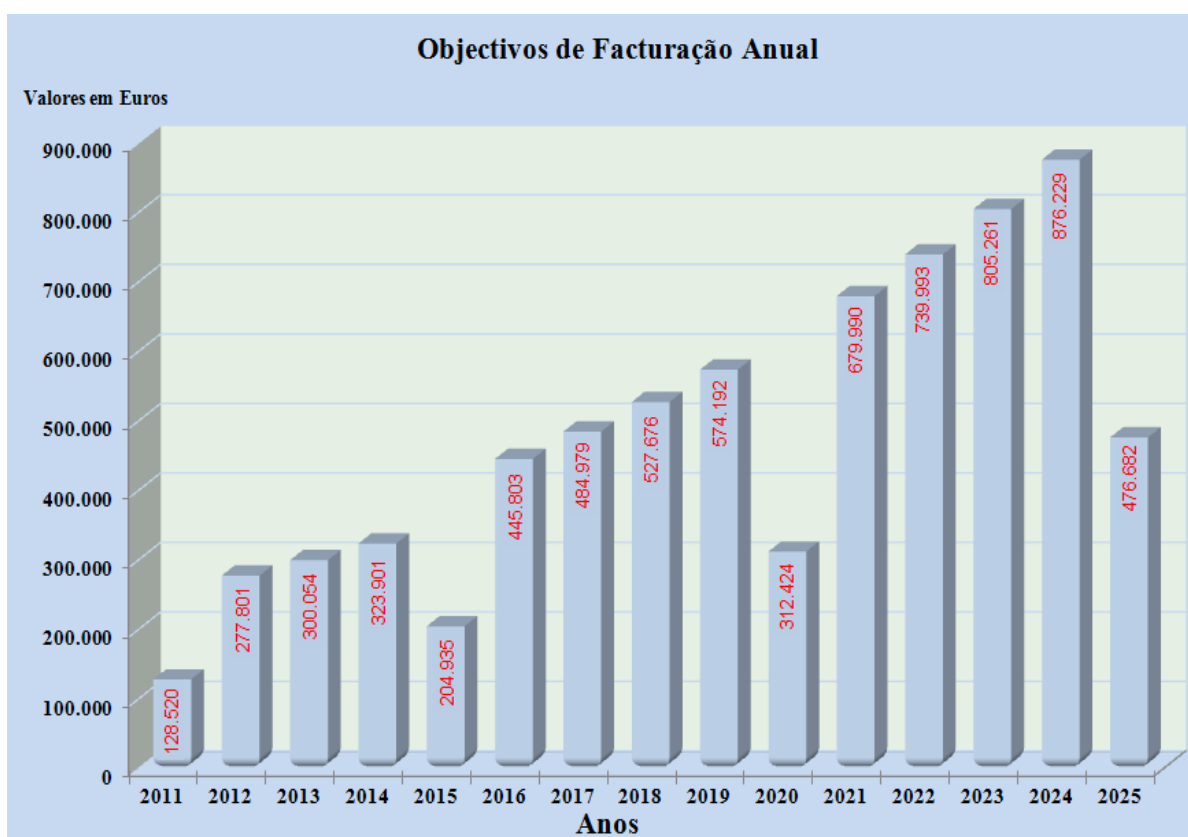
### 9.4.2 – Valor estimado da facturação anual

O valor de facturação anual estimado pela empresa, terá à semelhança do volume de vendas, objectivos definidos entre o período de 2011 a 2025. Da mesma forma para 2011, 2015, 2020 e 2025, estes objectivos, correspondem a 50% do valor da facturação estabelecida para os restantes anos cuja duração é de 12 meses.

Nos primeiros quatro anos de actividade (2011 a 2014), a empresa tem como objectivo crescer em facturação 2.5% ao ano e 3.28% no período de 2015 a 2025.

Face a estas percentagens, os objectivos a atingir em termos de facturação para o período de 2011 a 2025, correspondem a um somatório no valor de 7.158.440 milhões de euros, (gráfico 6).

**Gráfico 6** – Estimativa do valor de facturação anual para o período de 2011 a 2025



Fonte: Próprio autor

### 9.4.3 – Fidelização de clientes nos cinco primeiros anos de actividade da empresa

Um outro objectivo delineado no âmbito da estratégia de marketing, que a empresa se propõe atingir, prende-se com a percentagem de fidelização de clientes nos cinco primeiros anos de actividade.



Para a monitorização deste objectivo, consideram-se exclusivamente clientes fidelizados, todos os que semanalmente venham a consumir produtos comercializados pela empresa, independentemente da quantidade e frequência com que o façam.

A taxa de fidelização estabelecida pela empresa para os primeiros cinco anos de actividade é a seguinte (quadro 11):

**Quadro 11** – Objectivos da taxa de fidelização de clientes nos 5 primeiros anos de actividade

<b>ANOS</b>	<b>Percentagem de Clientes a Fidelizar</b>
2011	30%
2012	25%
2013	20%
2014	15%
2015	10%

**Fonte:** Próprio autor

Em face aos objectivos estabelecidos anualmente, a empresa perspectiva no final dos cinco primeiros anos de actividade, possuir uma carteira de clientes com um grau de fidelização de 100% e fidelizar em cada um dos anos procedentes novos clientes com mesmo grau.

Os elevados objectivos a atingir nos dois primeiros anos de actividade, demonstra o interesse da parte da empresa em criar uma expectativa muito elevada face à qualidade dos produtos a comercializar junto dos seus clientes, de modo a influenciar a fidelização de outros nos anos procedentes.

## **9.5 – Escolha das Opções Estratégicas**

Realizadas as sondagens de mercado, feita a sua caracterização e definidos os objectivos a atingir, há que clarificar qual o papel que se pretende desempenhar no mercado. A este nível, é de extrema importância que na escolha das opções estratégicas de marketing, se tenham presentes os seguintes aspectos:

- Os Alvos;
- As Fontes de mercado; e,
- O Posicionamento.

### **9.5.1 – Alvos**

Sobre os Alvos, a principal preocupação da empresa deve estar em identificar o público-alvo a quem o produto/serviço por si comercializado se destina.

As Rosas Santa Isabel têm a curto e médio prazo identificado como principal público-alvo floristas e grossistas fidelizados com o consumo de rosas no mercado nacional, perspectivando a longo prazo poder vir apostar na internacionalização.

No que toca à segmentação do mercado, pelas características do produto a comercializar, a empresa optou por uma estratégia de concentração não dirigida especificamente a um único segmento de mercado. Esta opção justifica-se, na medida em que a aquisição do produto não é determinada pelo seu valor material, status social ou económico-financeiro, pelo contrário, está acessível a qualquer tipo de consumidor seja ele de classe baixa, média ou alta. Deste modo, não é relevante nem faz sentido considerar critérios de segmentação ligados à idade; sexo; formação; condição social entre outros, pois o elevado significado sentimental, afectivo ou meramente decorativo, são atributos do produto que o identificam com a maioria dos estereótipos humanos.

### **9.5.2 – Fontes de Mercado**

Relativamente às fontes de mercado, há a considerar dois aspectos importantes: o primeiro prende-se com a identificação das verdadeiras fontes onde a empresa vai ter que recorrer para captar os seus clientes; o segundo com a identificação do tipo e características dos produtos apresentados pela concorrência.

No que concede às estratégias a adoptar pela empresa em prol da conquista de clientes, estas passam pela angariação dos fidelizados com o consumo de rosas através da canibalização directa e concorrência alargada, de modo a despertar a atenção de clientes comprometidos com a concorrência e desviá-los em benefício próprio.

Noutra vertente, a mesma estratégia deverá centra-se na captação de clientes fidelizados com o consumo de outro tipo de flores de corte ou de clientes desvinculados do seu consumo, devendo neste último caso realçar no produto os atributos que despertem as paixões, sentimentos e afectos desses clientes.

Sobre o tipo e características dos produtos comercializados pela concorrência, tratando-se de rosas, as suas características são similares entre si, diferenciando-se no que toca às espécies comercializadas e padrões de qualidade apresentados.

### **9.5.3 – Posicionamento**

O Posicionamento representa o juízo de valor que é tido sobre a imagem da empresa pelo público-alvo, em confronto com a que têm criada sobre a concorrência. É deste modo, um conjunto de traços salientes e distintivos que permite, ao público em geral, classificar um determinado produto/serviço no universo de produtos/serviços análogos e distingui-lo destes últimos (Denis Lindon *et al.*, 2004).

Na definição do seu posicionamento a empresa deve ter presente quais são as características gerais e específicas do seu produto/serviço que o assemelham e o diferenciam dos que são comercializados pela concorrência.

No caso concreto das Rosas Santa Isabel, a empresa procurará definir o seu posicionamento face à concorrência seguindo uma estratégia de diferenciação integrada focada no uso combinado das seguintes valências:

- i. Prática de preços inferiores à concorrência entre 2011 e 2014 inclusive;
- ii. Gestão e controlo da qualidade do produto, assente no método de protecção integrada;
- iii. Política de comunicação e distribuição, orientada para a satisfação total do cliente;
- iv. Promoção e divulgação parcial do produto, assente em parcerias e partilha de interesses inter-sectores de actividade; e,
- v. Elevado sentido de responsabilidade social face aos interesses da comunidade em geral (uso de energia solar, biomassa, gestão, optimização dos recursos hídricos e descontos especiais).

## **9.6 – Definição dos “4 P’s” do *Marketing – Mix***

Uma vez definidos os clientes alvo, o tipo do produto ou serviço que pretendem adquirir, que preços estão dispostos a pagar, os canais de comunicação mais adequados, onde e como é que pretendem adquirir esses produtos, pode-se admitir que estão reunidas as condições para que a empresa estabeleça os principais critérios a adoptar no âmbito de cada variável que se identifica com cada um dos “4 P’s” do *Marketing – Mix*.

Em termos de conceito, o *Marketing – Mix* é uma metodologia através da qual a empresa, fazendo uso da combinação integrada entre quatro variáveis controláveis: produto; preço; comunicação; e, distribuição, procura obter a resposta mais adequada para conquistar o seu mercado – alvo. Os atributos a considerar em cada variável, devem-se ajustar às características específicas do mercado, capacidades e recursos disponíveis da empresa.

### **9.6.1 – *Product* (Política do Produto)**

Na caracterização da política a seguir no âmbito do produto, a atenção centra-se, particularmente, nas espécies de rosas a comercializar, gestão e controlo da qualidade.

#### **a) Espécie de rosas a comercializar**

As principais espécies plantadas pela empresa Rosas Santa Isabel são as que estão registadas no quadro 12, tendo sido considerado como principal critério, na tomada de decisão sobre a escolha destas espécies, o tipo de produto oferecido pela concorrência e a sua aceitação pelo mercado.

**Quadro 12** – Espécies de cores de rosas

<b>ESPÉCIES</b>	<b>CORES</b>
Passion	Vermelhas
Dinasty	Vermelhas
Avalange	Branco
Gletjer	Branco
Akito	Branco
Soela	Amarela
Ilius	Amarela
Tara	Amarela
Milva	Laranja
Queen Day	Laranja
Juliska	Laranja
Romance	Rosa
Figarou	Rosa
Cesáne	Rosa
Deepwater	Rosa

**Fonte:** Próprio autor

## **b) Gestão e controlo da qualidade do produto**

Todos os produtos comercializados pela empresa Rosas Santa Isabel, estão catalogados com a classificação de “Categoria – I” obedecendo a sua produção e controlo de qualidade aos requisitos normativos da *Global Good Agricultural Practices (GLOBALGAP)*, orientações estabelecidas no seu Manual de Política da Qualidade, e Procedimentos afectos ao Sistema de Gestão e Garantia da Qualidade.

Um dos parâmetros de qualidade do produto mais valorizado e avaliado, está relacionado com o seu aroma e cor, para manter a naturalidade de ambos, a empresa faz uso do método de protecção integrada, já referido anteriormente (Ítem 5.7- Gestão e controlo do processo de produção).

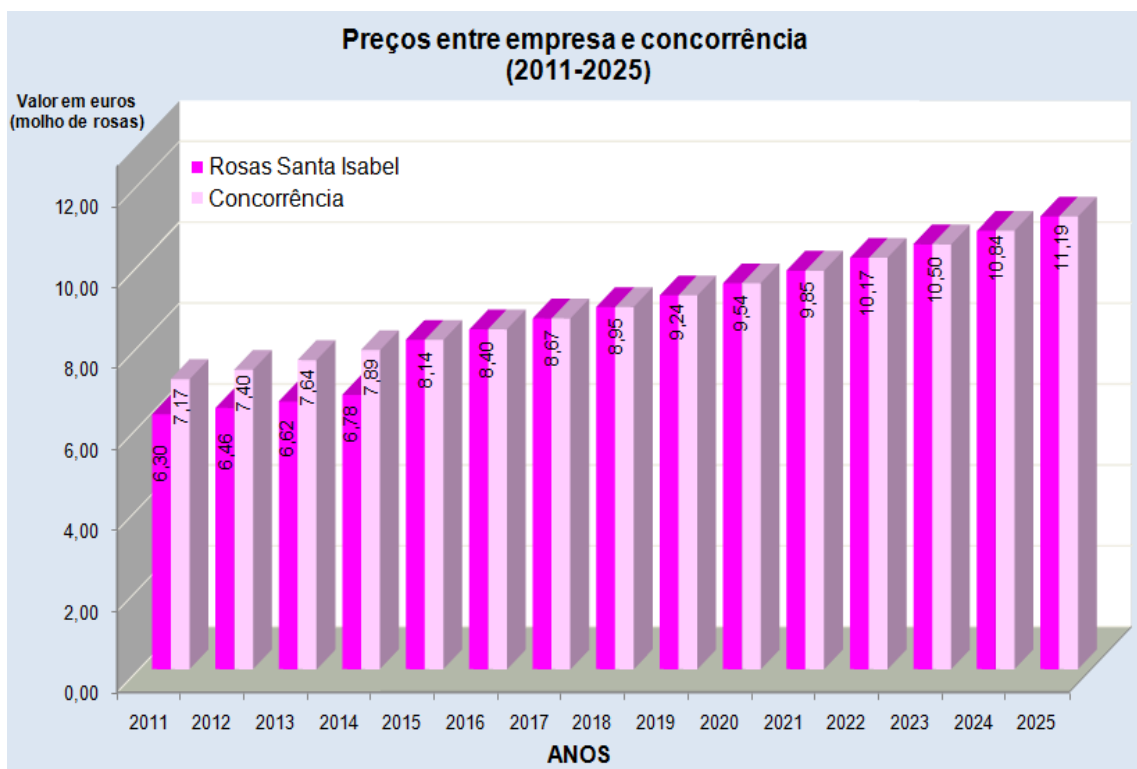
### **9.6.2 – Price (Política de Preço)**

O preço é uma entre as variáveis do *Marketing – Mix* que, para além de influenciar a rentabilidade da empresa, pode ajudar a criar uma imagem de marca associada ao produto ou ao nome da própria empresa.

A decisão sobre o preço de lançamento de um produto/serviço é de extrema importância, na medida em que pode fortemente desviar a atenção de clientes fidelizados com o consumo de outros produtos/serviços em benefício da empresa recém-chegada ao mercado.

A empresa Rosas Santa Isabel, irá entrar no mercado nos primeiros quatro anos de actividade (2011-2014) com uma política de preços inferior aos praticados pela concorrência, só em 2015 é que passará a acompanhar os preços desta última (gráfico 7).

**Gráfico 7** – Estimativa de preços a praticar pela Rosas Santa Isabel e concorrência



**Fonte:** Próprio autor

Entre 2011 e 2014 a empresa estima proceder a um aumento anual de 2.5% em cada molho de rosas, em confronto com os 3.28%<sup>4</sup> estimado pela concorrência. De 2015 em diante, a empresa e concorrência estarão a praticar anualmente o mesmo preço, com uma actualização de 3.28% em cada ano.

A Rosas Santa Isabel confere descontos de 18% sobre o volume total de vendas aos clientes portadores 50% de deficiência física e a todos os clientes que comprovem que a aquisição do produto se destina a suportar a realização de festejos e eventos de solidariedade social.

Ainda relacionado com a política de preços, a empresa lançará um cartão de cliente, que possibilitará acumular pontos sempre que o respectivo cliente adquira produtos da empresa.

Em função do número de pontos acumulados, cada cliente pode usufruir de promoções no valor de 18% de desconto sobre o custo total a pagar em compras realizadas (quadro 13).

<sup>4</sup> Esta percentagem foi obtida com base no aumento médio de preços, verificados nos mercados: MARL e Mercflores no período de 2005 a 2009.

**Quadro 13** – Descontos atribuídos aos clientes em função de pontos de compras

Número de pontos por cada 5 molhos de rosas compradas	Desconto concedido em função do número de pontos acumulados	
1 Ponto	25 Pontos	18%

Fonte: Próprio autor

### 9.6.3 – *Promotion* (Política de Promoção)

A política de promoção do produto foi definida tomando em consideração particularmente os seguintes critérios:

#### a) **Uso do nome da própria empresa**

A designação “Rosas Santa Isabel” aparece ligada ao nome daquela que foi considerada a Rainha Santa de Portugal (D. Isabel de Aragão) e à lenda do milagre das rosas por esta realizado (figura 31).

Deste modo, tomando em consideração o facto do nome da própria empresa aparecer ligada a uma lenda, e considerando que o nosso país é maioritariamente católico com uma cultura fortemente vinculada a crenças e lendas de âmbito religioso, a promoção do produto segue aqui um critério que se associa, particularmente, ao nome da marca a comercializar junto dos clientes.

Procura-se, por um lado, influenciar o cliente com base nos atributos do produto, como seja a qualidade, e, estimular a sua compra através de sentimentos ligados à religião, fé e imagem de uma personalidade que marcou a história de Portugal.

**Figura 31** – Estátua da Rainha Santa Isabel



Fonte: <http://www.google.pt>  
(Rainha Santa Isabel, Imagens, 2011).

### **b) Protocolos estabelecidos com outras empresas**

A promoção do produto, está igualmente ligada aos protocolos estabelecidos entre empresa e outras demais, particularmente com hotéis, pousadas, termas, SPA's, perfumarias, restaurantes, companhias de aviação, agências de viagens, unidades hospitalares e clínicas privadas.

Neste âmbito, procura-se que as empresas com quem pretende estabelecer parcerias façam publicidade ao produto “Rosas Santa Isabel”, particularmente através de: cartões de bolso que possam distribuir aos seus clientes; ementas; bilhetes de viagem, panfletos, cartazes entre outras formas de divulgação. Em troca, a empresa Rosa Santa Isabel disponibilizará a oferta de rosas a todos os clientes das empresas com quem tem estabelecido protocolos.

### **c) Participação em exposições e feiras ligadas ao sector**

Outro aspecto a valorizar na promoção do produto, assenta na aproximação directa junto do público-alvo, através da participação em exposições e feiras ligadas ao sector de actividade.

### **d) Site via on-line**

A criação de um *site on-line* através do qual a empresa se dará a conhecer, será uma outra medida a tomar no âmbito da divulgação e promoção do produto. Este *site* para além de permitir, a cada cliente realizar as suas encomendas, ter acesso na hora aos stocks disponíveis da espécie do produto que pretende adquirir, permite-lhes emitir opiniões e registar sugestões tendo em vista a melhoria da qualidade do produto e serviço venda prestado, funcionando para a empresa como um sistema de auto-avaliação assenta na voz do cliente.

## **9.6.4 – Placement (Política de Distribuição)**

A colheita de rosas é feita de acordo com as especificações impostas pelos clientes, sendo-lhes facultado a possibilidade de as escolher de forma selectiva e personalizada no local de plantação. A sua comercialização é feita em molhos de 20 pés e pode ocorrer nas instalações da própria empresa, nos mercados abastecedores ou directamente nas floristas.

## **9.7 – Perspectivas sobre a expansão do negócio**

Perspectivando a expansão do seu negócio a médio e longo prazo, a empresa tem em mente a implementação das seguintes medidas:

- i. Aumento em 50% da área de produção de rosas em estufa;
- ii. Introdução de estufa com 5000 metros quadrados, destinados à produção de cravos;
- iii. Abertura de uma cadeia de lojas do tipo “*Gourmet*”, nos principais centros comerciais e aeroportos situados nas zonas norte, centro e sul do país;
- iv. Criação de parcerias com distribuidores com vista à internacionalização do negócio.

## CAPÍTULO 10 – ANÁLISE E AVALIAÇÃO ECONÓMICO FINANCEIRA

### 10.1– Introdução

Este capítulo diz respeito ao estudo de viabilidade económico-financeira do projecto, o qual é de extrema importância, pois é através deste que se tiram as conclusões que ditam a aprovação ou rejeição sobre a implementação do projecto.

Para além de possibilitar à empresa ter uma noção objectiva do investimento a realizar particularmente no que toca aos recursos materiais, montante financeiro e potencial humano que necessita para iniciar a sua actividade, esta análise permite prever os custos que tem de suportar no decurso do seu exercício e que proveitos pode obter, podendo por esta via ser entendido como um instrumento de suporte à gestão empresarial no decorrer do exercício da actividade.

### 10.2 – Investimento

O investimento que uma empresa necessita de efectuar com vista à implementação de um projecto de negócio consiste no somatório das despesas do Investimento em Capital Fixo (Activos Intangíveis e Tangíveis) e Investimento em Capital Circulante.

#### 10.2.1– Plano de Investimento em Capital Fixo

Os Activos Intangíveis da empresa Rosas Santa Isabel (quadro 14) englobam essencialmente as despesas com o desenvolvimento do projecto e propriedade industrial, as primeiras abarcam a arquitectura das suas instalações, certificação do produto e formalidades de ordem jurisdicional, enquanto que as segundas dizem respeito ao registo da marca no Instituto Nacional de Propriedade Industrial. O montante do investimento em activos intangíveis corresponde a 16.503 Euros, integralmente realizado no ano “zero” (2010) do projecto.

**Quadro 14 – Plano de Investimento: Activos Intangíveis**

<b>PLANO DE INVESTIMENTO (Em euros)</b>		
<b>SNC</b>	<b>Rúbricas</b>	<b>Ano</b>
<b>44</b>	<b>ACTIVOS INTANGÍVEIS</b>	<b>2010</b>
<b>442</b>	<b>Projectos de Desenvolvimento</b>	<b>16.324</b>
	Constituição da sociedade	699
	Livro de reclamações	15
	Estudos e Projectos	8.333
	Certificação “Global GAP”	6.911
	Licença de ligação à rede de esgotos	366
<b>444</b>	<b>Propriedade Industrial</b>	<b>179</b>
	Registo da Marca (INPI)	179
	<b>TOTAL ACTIVOS FIXOS INTANGÍVEIS</b>	<b>16.503</b>

Os Activos Tangíveis (quadro 15) integram os bens móveis ou imóveis utilizados pela empresa no decorrer da sua actividade operacional que não se destinam a venda ou transformação e que têm um tempo de permanência superior a um ano.



Esta rubrica engloba os edifícios e outras construções, equipamentos básico, de transporte, administrativo, biológicos e outros activos fixos tangíveis. Estes activos são imprescindíveis para que a empresa possa iniciar a sua actividade, e representam o grosso das despesas a realizar em termos de investimento.

**Quadro 15 – Plano de Investimento: Activos Tangíveis**

<b>PLANO DE INVESTIMENTO (Em euros)</b>							
<b>SNC</b>	<b>Rubricas</b>	<b>Anos</b>					
<b>43</b>	<b>ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>	<b>2020</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>432</b>	<b>Edifícios e Outras Construções</b>	<b>266.428</b>		<b>12.000</b>		<b>12.000</b>	
	Preparação e vedação do terreno	21.953					
	Fundações para estrutura da estufa	2.602					
	Abertura de furo de 150 m	6.394					
	Estufa e armazém	121.920					
	Pavimentação de espaços	27.256					
	Secção de controlo do processo	976					
	Secção do sistema de aquecimento	21.138					
	Escritórios e anexos	22.764					
	Sanitários	10.296					
	Ar Condicionado Samsung 9000 BTU	1.321					
	Ramal eléctrico da rede à estufa	4.065					
	Instalação eléctrica (Estufa+anexos)	5.285					
	Central fotovoltaica	19.970					
	Protecção lateral – câmara de frio.	488					
	Substituição do plástico da estufa			12.000		12.000	
<b>433</b>	<b>Equipamento Básico</b>	<b>393.759</b>					
	Vasos de rede electrosoldada	28.426					
	Sublimadores de enxofre Ref. HCS2	2.646					
	Sistema de Controlo de rega e drenagem	91.714					
	Equipamento de Controlo climatérico	4.065					
	Sistema de Controlo de arrefecimento	4.065					
	Sistema de aquecimento central	163.712					
	Câmara de Frio de 46 m2.	20.167					
	Máquina de calibração de flores	73.171					
	Máquina de atar molhos	4.878					
	Electropulvizador	667					
	Outros Activos Fixos de Baixo Valor	248					
<b>434</b>	<b>Equipamento de Transporte</b>	<b>33.870</b>					
	Critoen JUMPER Hdi 100 Cv- c/câmara Frio	21.724					
	Critoen Berlingo – 1.6 Hdi 90 Cv	12.146					
<b>435</b>	<b>Equipamento Administrativo</b>	<b>6.066</b>					
	Computador HP P6030 PT (2 unid.)	1.382					
	Software de Gestão	585					
	Telefone s/fios e Modem	137					
	Secretárias de escritório (2 unid.)	976					
	Cadeiras p/secretárias (2 unid.)	244					
	Armários de arquivo (2 unid.)	195					
	Mesa de reuniões	163					
	Cadeiras p/mesa reuniões (8 unid.)	390					
	Objectos de decoração	163					
	Sofás p/ Hall de entrada (2 unid.)	146					
	Mesa de centro p/ Hall de entrada	122					
	LCD Samsung + Antena de ligação	480					
	Cadeiras para mesa (6 unid.)	122					
	Outros Activos Fixos de Baixo Valor	961					

PLANO DE INVESTIMENTO (Em euros)							
SNC	Rubricas	Anos					
43	ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS	2010	2015	2017	2020	2024	2025
<b>436</b>	<b>Equipamentos Biológicos</b>	<b>49.390</b>	<b>49.390</b>		<b>49.390</b>		<b>49.390</b>
	Plantas – Roseiras (27.000 pés)	49.390	49.390		49.390		49.390
<b>437</b>	<b>Outros Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>23.502</b>					
	Substrato de Fibra de Coco (45.000 Kg)	16.260					
	Sistema de alarme – PROSEGUR	813					
	Bancada de trabalho em inox	1.220					
	Carrinhos manuais (6 unid.)	610					
	Caixotes de lixo anti-fogo (7 unid.)	498					
	Caixote de lixo anti-fogo (1 unid.)	133					
	Estantes p/armazenamento (12 unid.)	537					
	Frigorífico p/guichet de lanches	171					
	Maquina de café	146					
	Equipamentos Anti – incêndios	715					
	Material de primeiros socorros	120					
	Equipamentos protecção individual	681					
	Publicidade e Propaganda	1.267					
	Outros Activos Fixos de Baixo Valor	331					
	<b>Sub-total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>773.015</b>	<b>49.390</b>	<b>12.000</b>	<b>49.390</b>	<b>12.000</b>	<b>49.390</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS</b>	<b>945.185</b>					
	<b>TOTAL INVESTIMENTOCAPITAL FIXO</b>	<b>961.688</b>					

Do conjunto de bens cuja função é determinante para o funcionamento da empresa, e que tem maior peso na parcela do investimento a realizar, destacam-se o sistema de aquecimento central no valor de 163.172 euros, equipamentos biológicos (roseiras) no valor de 197.560 euros – com um investimento repartido em fracções de 49.390 euros a realizar de cinco em cinco anos, a estufa e armazém anexo no valor de 121.920 euros, sistema de controlo de rega e drenagem no valor de 91.914 euros, máquina de calibração de flores no valor de 73.171 euros, câmara de frio no valor de 20.167 euros e uma central fotovoltaica, destinada à migro geração de energia, no valor de 19.970 euros.

O valor total do investimento a realizar em activos fixos tangíveis entre 2010 e 2025 corresponde a 945.185 euros, sendo 773.015 realizado no ano “zero” (2010) e o restante montante repartido em fracções de 49.390 e 12.000 euros a realizar nos anos de 2015, 2017, 2020, 2024 e 2025, respectivamente.

Relativamente ao valor total do investimento em capital fixo, este totaliza 961.688 euros, que corresponde, deste modo, ao somatório do investimento realizado em activos intangíveis (16.503 euros) e em activos tangíveis (945.185 euros).

### 10.2.2– Plano de Investimento em Capital Circulante

O capital circulante destina-se a garantir o funcionamento da actividade diária da empresa, renova-se constantemente e apresenta um grau de liquidez superior ao dos activos fixos intangíveis e tangíveis.

Em termos contabilísticos, incluem-se aqui os activos que permanecem na empresa por um período inferior a um ano. No quadro 16 está referido o montante de capital circulante utilizado pela empresa Rosas Santa Isabel entre 2010 a 2025.

No que toca ao crédito a conceder aos seus clientes, a empresa segue um política muito similar à maioria da concorrência – não concede crédito. Esta opção é justificada pelo facto de considerar que a relação de compra e venda que é estabelecida entre as partes é do tipo troca directa, estando associado à mesma uma movimentação de capital cujos montantes não justificam por si o pagamento da dívida repartida ou adiada por períodos de tempo.

Relativamente ao crédito facultado pelos seus fornecedores há a referir que a empresa entende não ser justificativo, face às despesas mensais que tem de suportar com a aquisição de matérias primas e subsidiárias, proceder à solicitação de crédito junto destes, daí que tenha optado por uma política de pronto pagamento.

Deste modo o montante do investimento total associado ao projecto Rosas Santa Isabel corresponde a 962.743, (quadro 17) contemplando uma parte de capital fixo no valor de 961.688 euros e uma outra no valor de 1.055 euros, esta última referente ao montante de capital circulante.

**Quadro 16 – Investimento em Capital Circulante**

<b>INVESTIMENTO EM CAPITAL CIRCULANTE (Em euros)</b>								
<b>Rúbricas</b>	<b>Anos</b>							
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Inv. Act. Biológicos Finais de Produtos Acabados	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv. Act. Biológicos Finais de Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv. Act. Biológicos Finais de M.P. e Subsidiárias	4.895	816	816	832	849	866	883	901
Créditos Concedidos (a clientes)	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditos Obtidos (de fornecedores)	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Necessidades em Fundo Maneio</b>	<b>4.895</b>	<b>816</b>	<b>816</b>	<b>832</b>	<b>849</b>	<b>866</b>	<b>883</b>	<b>901</b>
<b>Investimento em Capital Circulante</b>	<b>4.895</b>	<b>-4.079</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>

<b>INVESTIMENTO EM CAPITAL CIRCULANTE (Em euros)</b>								
<b>Rúbricas</b>	<b>Anos</b>							
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Inv. Act. Biológicos Finais de Produtos Acabados	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv. Act. Biológicos Finais de Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv. Act. Biológicos Finais de M.P. e Subsidiárias	919	937	956	975	994	1.014	1.035	1.055
Créditos Concedidos (a clientes)	0	0	0	0	0	0	0	0
Créditos Obtidos (de fornecedores)	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Necessidades em Fundo Maneio</b>	<b>919</b>	<b>937</b>	<b>956</b>	<b>975</b>	<b>994</b>	<b>1.014</b>	<b>1.035</b>	<b>1.055</b>
<b>Investimento em Capital Circulante</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>21</b>

### Quadro 17 – Investimento Global

INVESTIMENTO GLOBAL (Em euros)									
Rúbricas	Anos								Total
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Activos Fixos Intangíveis	16.503	0	0	0	0	0	0	0	0
Activos Fixos Tangíveis	773.015	0	0	0	0	49.390	0	12.000	
Inv. Capital Circulante	4.895	-4.079	0	16	17	17	17	18	
<b>Total Investimento</b>	<b>794.413</b>	<b>-4.079</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>49.407</b>	<b>17</b>	<b>12.018</b>	

INVESTIMENTO GLOBAL (Em euros)									
Rúbricas	Anos								Total
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Activos Fixos Intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	16.503
Activos Fixos Tangíveis	0	0	49.390	0	0	0	12.000	49.390	945.185
Inv. Capital Circulante	18	18	19	19	19	20	20	21	1.055
<b>Total Investimento</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>49.409</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>12.020</b>	<b>49.411</b>	<b>962.743</b>

### 10.3 – Financiamento

Uma vez calculado o montante do investimento necessário para implementação do projecto, importa de seguida definir o tipo de meios financeiros (capitais) que vão financiar esse investimento. Esta escolha impõe que se tenha presente a prática do princípio da racionalidade económica, para que se salvguarde uma boa gestão da empresa. Por outras palavras, deve-se procurar atingir os objectivos definidos através da máxima racionalização dos recursos disponíveis. No caso concreto, os recursos de que a empresa necessita para financiar o seu investimento são os capitais, deste modo a utilização destes deve ser feita racionalmente, independentemente de pertencerem aos sócios ou sejam fruto de empréstimo bancário, a sua utilização impõe o pagamento de dividendos ou encargos financeiros.

Por outro lado, a liquidação dos empréstimos contraídos está de certo modo dependente dos *cash-flows* que a empresa possa gerar no futuro. Desta forma, antes de se contrair qualquer empréstimo é importante que o empresário tenha uma noção objectiva sobre a rentabilidade do projecto a implementar e da sua capacidade para gerar fundos que permitam cumprir nos prazos fixados os pagamentos dos encargos fixos e o reembolso do capital emprestado.

Antes do início da actividade empresarial, como a empresa não tem gerada qualquer tipo de receita, todos os capitais que utiliza no seu financiamento, com excepção do capital social, são-lhe alheios, à medida que vai gerando meios libertos esse financiamento poderá vir a seu feito por si própria (auto financiamento) ou através de capitais alheios.

A capacidade da empresa utilizar recursos financeiros gerados pela própria para se auto financiar apesar de diminuir os dividendos a distribuir pelos sócios, facilita a obtenção de empréstimos junto das entidades credoras na medida em que estas não se dispõem sozinhas a assumir a totalidade dos riscos.

No que toca ao modo como se pode financiar, a empresa pode optar por aumentar o seu capital social ou recorrer a empréstimos a médio e longo prazo sob a forma de empréstimos bancários, obrigações, empréstimos de sócios, *leasing*, entre outros.

No caso concreto da empresa Rosas Santa Isabel, a implementação do projecto de investimento aqui apresentado impõe o recurso a um empréstimo junto da Banca no valor de 850.000 euros por um prazo de 15 anos (180 meses), à taxa de juro nominal de 7,104%, a que corresponde uma T.A.E de 7,8170523% (anexo 7). Este empréstimo será concedido após a constituição da sociedade (01-08-2010), com juros e outros encargos vencidos mensalmente ao dia 3 de cada mês.

No quadro 18, está representado o plano de reembolso da dívida contraída através de capitais alheios, o montante de juros e outros encargos pagos cumulativamente ao longo de cada ano.

Além do uso de capitais alheios a empresa serve-se, igualmente, de capitais próprios (capital social) e dos meios libertos gerados no decurso da sua actividade para se financiar (quadro 19).

Verifica-se que o empréstimo contraído junto da banca ultrapassa o valor das Necessidade de Financiamento no ano zero em 55.587€, este montante conjuntamente com os 150.000€ de capital social, corresponde em 2010 a um saldo acumulado de 205.587€, sendo este o excedente total face às reais necessidades de financiamento para a implementação efectiva do projecto.

A razão de ser deste excedente é índole meramente estratégico, a empresa pretende que a sua existência seja entendida como um recurso financeiro mantido em *stand by*, capaz de suportar a qualquer momento uma mudança radical na estratégia de gestão do negócio em face de um cenário de crise ou expansão do mesmo nos primeiros anos de actividade, onde os Meios Libertos por si só possam não ser suficientes para responder a tais exigências.

**Quadro 18 – Plano de Reembolso Financeiro**

<b>PLANO DE REEMBOLSO DO FINANCIAMENTO</b>								
<b>Rúbricas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Capital em Dívida	850.000	850.000	793.333	736.667	680.000	623.333	566.667	510.000
Juro Anual		59.353	55.423	51.190	47.109	44.027	39.052	34.864
Reembolso Anual		56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667
Imposto de Selo		2.442	2.285	2.116	1.952	1.789	1.630	1.463
Comissões		1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
<b>Serviço da Dívida</b>		<b>120.162</b>	<b>116.074</b>	<b>111.673</b>	<b>107.428</b>	<b>104.183</b>	<b>99.049</b>	<b>94.693</b>
<b>Valor em Dívida</b>	<b>850.000</b>	<b>793.333</b>	<b>736.667</b>	<b>680.000</b>	<b>623.333</b>	<b>566.667</b>	<b>510.000</b>	<b>453.334</b>
<b>PLANO DE REEMBOLSO DO FINANCIAMENTO</b>								
<b>Rúbricas</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Capital em Dívida	453.334	396.667	340.000	283.334	226.667	170.000	113.334	56.667
Juro Anual	30.783	26.701	22.681	18.538	13.457	10.375	6.311	2.198
Reembolso Anual	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667
Imposto de Selo	1.299	1.138	977	830	646	483	320	86
Comissões	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.133
<b>Serviço da Dívida</b>	<b>90.449</b>	<b>86.206</b>	<b>82.025</b>	<b>77.734</b>	<b>72.470</b>	<b>69.225</b>	<b>64.998</b>	<b>60.084</b>
<b>Valor em Dívida</b>	<b>396.667</b>	<b>340.000</b>	<b>283.334</b>	<b>226.667</b>	<b>170.000</b>	<b>113.334</b>	<b>56.667</b>	<b>0</b>

Fonte: Caixa Geral de Depósitos (2010)

## Quadro 19 – Plano de Financiamento

PLANO DE FINANCIAMENTO (Em euros)								
Rúbricas	Anos							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Necessidades de Financiamento</b>								
Investimento Capital Fixo	789.518					49.390		12.000
Investimento Capital Circulante	4.895	-4.079	0	16	17	17	17	18
<b>Sub -Total</b>	<b>794.413</b>	<b>-4.079</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>49.407</b>	<b>17</b>	<b>12.018</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>								
Meios Libertos		14.874	154.366	173.426	194.013	28.677	274.181	274.307
Capital Social	150.000							
Financiamento Bancário	850.000							
<b>Sub -Total</b>	<b>1.000.000</b>	<b>14.874</b>	<b>154.366</b>	<b>173.426</b>	<b>194.013</b>	<b>28.677</b>	<b>274.181</b>	<b>274.307</b>
<b>Saldo Anual</b>	<b>205.587</b>	<b>18.953</b>	<b>154.366</b>	<b>173.410</b>	<b>193.996</b>	<b>-20.730</b>	<b>274.164</b>	<b>262.289</b>
<b>Saldo Anual Acumulado</b>	<b>205.587</b>	<b>224.540</b>	<b>378.906</b>	<b>552.316</b>	<b>746.312</b>	<b>725.582</b>	<b>999.746</b>	<b>1.262.035</b>

PLANO DE FINANCIAMENTO (Em euros)								
Rúbricas	Anos							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Necessidades de Financiamento</b>								
Investimento Capital Fixo			49.390				12.000	49.390
Investimento Capital Circulante	18	18	19	19	19	20	20	21
<b>Sub -Total</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>49.409</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>12.020</b>	<b>49.411</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>								
Meios Libertos	314.094	343.722	99.406	406.361	446.773	491.498	529.105	310.952
Capital Social								
Financiamento Bancário								
<b>Sub -Total</b>	<b>314.094</b>	<b>343.722</b>	<b>99.406</b>	<b>406.361</b>	<b>446.773</b>	<b>491.498</b>	<b>529.105</b>	<b>310.952</b>
<b>Saldo Anual</b>	<b>314.076</b>	<b>343.704</b>	<b>49.997</b>	<b>406.342</b>	<b>446.754</b>	<b>491.478</b>	<b>517.085</b>	<b>261.541</b>
<b>Saldo Anual Acumulado</b>	<b>1.576.111</b>	<b>1.919.815</b>	<b>1.969.812</b>	<b>2.376.154</b>	<b>2.822.908</b>	<b>3.314.386</b>	<b>3.831.471</b>	<b>4.093.012</b>

### 10.4 – Exploração da Actividade

Relativamente aos indicadores que estão associados à exploração da actividade empresarial o estudo incidu sobre o volume de negócios, aprovisionamento das matérias primas e subsidiárias, fornecimento e serviços externos, despesas a favor do estado e outros entes públicos, amortizações e reintegrações do exercício, demonstração de resultados e orçamento de tesouraria.

#### 10.4.1 – Volume de Negócios

Um dos requisitos fundamentais que deve ser tido em consideração no estudo e análise da viabilidade económico-financeira de um projecto de negócio, tem a ver com a definição do volume de produção e preços do produto ou serviço que se pretende introduzir no mercado.

Deste modo é de extrema importância que as previsões de produção e preços sejam estabelecidos com o máximo rigor, olhando com olhos de ver para aquilo que o mercado consome em termos de quantidade e do valor que está disposto a pagar.

Hoje em dia, os mercados estão muito mais selectivos e exigentes, tendem a comprar em função das quantidades que consomem e ponderam de uma forma bastante estudada a relação qualidade preço.

Nesta perspectiva dentro de um determinado sector de actividade dir-se-á que o ideal será produzir aquilo que o mercado mais procura, nas quantidades certas, a preços competitivos e com elevados padrões de qualidade.

No sector de actividade onde a empresa Rosas Santa Isabel está inserida, nos últimos anos, a procura foi superior à oferta, e no caso particular das rosas apesar de representarem 18% do volume de produção de flores de corte produzidas no nosso país, estas ocupam o primeiro lugar no *ranking* das mais procuradas no mercado.

No 1º ano de actividade (2011) a empresa estima vender mensalmente cerca de 3400 molhos de rosas por mês (20.400 anuais). Importa referir que neste mesmo ano apenas são considerados 6 meses de produção, pois os outros seis dizem respeito ao tempo necessário para que as plantas cresçam e fiquem aptas a produzir flores, o mesmo acontecerá sempre que a empresa proceda à substituição de plantas, algo a acontecer de 5 em 5 anos (2015, 2020 e em 2025).

O valor médio anual das vendas, entre 2011 e 2025, corresponde a 477.229 euros (s/IVA).

Relativamente ao aumento do volume de vendas, a empresa tomou como referência um aumento anual de 5,44% a partir de 2012 inclusive. No que toca ao aumento de preços estimados anualmente, importa referir que entre 2011 e 2014 estes serão de 2,5% contra 3,28% praticados pela concorrência. Só em 2015 é que o preço por molho de rosas passa a ser igual entre ambas, devendo o aumento nos anos seguintes seguir a tendência de 3,28% ao ano (quadro 20).

#### Quadro 20 – Volume de Negócios

VOLUME DE NEGÓCIOS – PRODUTOS ACABADOS							
Rubricas	2011(*)	2012	2013	2014	2015(*)	2016	2017
Valor de Vendas (€)	128.520	277.801	300.054	323.901	204.935	445.803	484.979
Volume Vendas (molhos)	20.400	43.003	45.325	47.773	25.176	53.072	55.938
Preço Médio/Molho (€)	6,30	6,46	6,62	6,78	8,14	8,40	8,67
<b>Total Vendas (€)</b>	<b>128.520</b>	<b>277.801</b>	<b>300.054</b>	<b>323.901</b>	<b>204.935</b>	<b>445.803</b>	<b>484.979</b>
<b>IVA Liquidado</b>	<b>29.560</b>	<b>63.894</b>	<b>69.012</b>	<b>74.497</b>	<b>47.135</b>	<b>102.535</b>	<b>111.545</b>
<b>Total Vendas+ IVA</b>	<b>158.080</b>	<b>341.695</b>	<b>369.066</b>	<b>398.398</b>	<b>252.071</b>	<b>548.337</b>	<b>596.524</b>

VOLUME DE NEGÓCIOS – PRODUTOS ACABADOS								
Rubricas	2018	2019	2020(*)	2021	2022	2023	2024	2025(*)
Valor de Vendas (€)	527.676	574.192	312.424	679.990	739.993	805.261	876.229	476.682
Volume Vendas (molhos)	58.958	62.142	32.749	69.035	72.762	76.692	80.833	42.599
Preço Médio/Molho (€)	8,95	9,24	9,54	9,85	10,17	10,50	10,84	11,19
<b>Total Vendas (€)</b>	<b>527.676</b>	<b>574.192</b>	<b>312.424</b>	<b>679.990</b>	<b>739.993</b>	<b>805.261</b>	<b>876.229</b>	<b>476.682</b>
<b>IVA Liquidado</b>	<b>121.366</b>	<b>132.064</b>	<b>71.857</b>	<b>156.398</b>	<b>170.198</b>	<b>185.210</b>	<b>201.533</b>	<b>109.637</b>
<b>Total Vendas+ IVA</b>	<b>649.042</b>	<b>706.256</b>	<b>384.281</b>	<b>836.388</b>	<b>910.192</b>	<b>990.471</b>	<b>1.077.761</b>	<b>586.319</b>

(\*) – Anos em que só foram considerados 6 meses de Produção.

No quadro 21 pode-se observar a evolução dos preços praticados pela empresa Rosas Santa Isabel e a concorrência entre os anos 2011 e 2025, assim como a variação verificada entre cada molho de rosas nos primeiros quatro anos de actividade.

**Quadro 21** – Evolução de preços entre Rosas Santa Isabel e concorrência

<b>Preços Rosas Santa Isabel versus Concorrência (Em euros)</b>			
<b>Anos</b>	<b>Rosas Santa Isabel</b>	<b>Concorrência</b>	<b>Variação</b>
<b>2011</b>	<b>6,30 euros/molho</b>	<b>7,17 euros/molho</b>	<b>0,87 cêntimos</b>
<b>2012</b>	<b>6,46 euros/molho</b>	<b>7,40 euros/molho</b>	<b>0,96 cêntimos</b>
<b>2013</b>	<b>6,62 euros/molho</b>	<b>7,64 euros/molho</b>	<b>1,04 cêntimos</b>
<b>2014</b>	<b>6,78 euros/molho</b>	<b>7,89 euros/molho</b>	<b>1,13 cêntimos</b>
2015	8,14 euros/molho	8,14 euros/molho	0
2016	8,40 euros/molho	8,40 euros/molho	0
2017	8,67 euros/molho	8,67 euros/molho	0
2018	8,95 euros/molho	8,95 euros/molho	0
2019	9,24 euros/molho	9,24 euros/molho	0
2020	9,54 euros/molho	9,54 euros/molho	0
2021	9,85 euros/molho	9,85 euros/molho	0
2022	10,17 euros/molho	10,17 euros/molho	0
2023	10,50 euros/molho	10,50 euros/molho	0
2024	10,84 euros/molho	10,84 euros/molho	0
2025	11,19 euros/molho	11,19 euros/molho	0

**Fonte:** Realizado pelo autor, com base em dados fornecidos pelo GPP do Ministério da Agricultura Desenvolvimento Rural e Pescas (2010).

A estimativa sobre o aumento anual do volume de vendas (5,44%) foi feita com base no crescimento médio anual das importações de rosas entre 1998 e 2008 fornecido pelo GPP do Ministério da Agricultura Desenvolvimento Rural e Pescas (quadro 22).

**Quadro 22** – Importação de rosas em Portugal (1998-2008)

<b>Importação de Rosas em Portugal (milhões de unidades)</b>		
<b>ANOS (n)</b>	<b>Unidades</b>	<b>Variação % (ano n) e (ano n-1)</b>
<b>1998</b>	8.365.000	
<b>1999</b>	12.809.000	53%
<b>2000</b>	14.082.000	10%
<b>2001</b>	14.690.000	4,0%
<b>2002</b>	15.334.000	4,38%
<b>2003</b>	16.890.000	10%
<b>2004</b>	14.403.000	-15%
<b>2005</b>	14.202.900	-1,0%
<b>2006</b>	15.263.339	7,47%
<b>2007</b>	15.968.429	4,62%
<b>2008</b>	12.220.285	-23,47%
<b>Crescimento médio da importação de rosas ao ano, entre 1998 – 2008</b>		<b>5,44%</b>

**Fonte:** Realizado pelo autor, com base em dados fornecidos pelo GPP do Ministério da Agricultura Desenvolvimento Rural e Pescas (2007).

Relativamente ao aumento anual de preços considerado a partir de 2015 inclusive (3,28%), este



valor foi estimado com base na variação média do aumento de preços praticados entre 2005 e 2009 nos mercados abastecedores das regiões de Lisboa (M.A.R.L.) e do Porto (Mercoflores) (quadro 23).

**Quadro 23** – Cotação de rosas nos mercados abastecedores de Lisboa e Porto (2005-2009)

<b>Cotações mais frequentes do preço de Rosas em Portugal em Euros</b>								
<b>MERCADO ABASTECEDOR de 2005 a 2009 (Em euros)</b>								
<b>M.A.R.L (Lisboa)</b>				<b>Mercoflores (Porto)</b>				
<b>ANOS (n)</b>	<b>Preço médio anual (Molho - 20 pés)</b>		<b>Variação percentual (ano n) / (ano n-1)</b>		<b>Preço médio anual (Molho - 20 pés)</b>		<b>Variação percentual (ano n) / (ano n-1)</b>	
2005	6,21 €				5,46 €			
2006	7,32 €		17,87%		6,59 €		20,70%	
2007	7,70 €		5,19%		6,63 €		0,61%	
2008	7,82 €		1,56%		6,65 €		0,30%	
2009	6,49 €		-17,01%		6,45 €		-3,01%	
	<b>Preço médio 2005 – 2009</b>	<b>7,11 €</b>	<b>Variação média 2005 – 2009</b>	<b>1,90%</b>	<b>Preço médio 2005 – 2009</b>	<b>6,36 €</b>	<b>Variação média 2005 – 2009</b>	<b>4,65%</b>
<b>Preço Médio nos Mercados Abastecedores</b>								<b>6,73 €</b>
<b>Variação média anual do aumento dos preços mercados Abastecedores</b>								<b>3,28%</b>

**Fonte:** Realizado pelo autor, com base em dados fornecidos pelo GPP do Ministério da Agricultura Desenvolvimento Rural e Pescas (2010).

#### 10.4.2 – Aprovisionamento de Matérias-primas e Subsidiárias

Em termos de orçamento e aprovisionamento de matérias-primas e subsidiárias, incluem-se todos os custos de compras imputados com a aquisição de micro nutrientes destinados à alimentação das plantas, agentes químicos e biológicos para tratamento e prevenção do aparecimento doenças, e acessórios para embalagem, manuseamento e preservação das flores durante o processo de expedição (quadro 24).

A aquisição de matérias-primas e subsidiárias é feita mensalmente no início de cada mês e pagas a pronto junto dos respectivos fornecedores, estando previsionalmente contemplado a partir de 2013, inclusive, um aumento de 2% ao ano sobre os custos de aquisição das mesmas.

No que toca ao procedimento adoptado pela empresa na gestão dos seus stocks, sendo os seus fornecedores nacionais e havendo a possibilidade de repor as matérias consumidas num prazo nunca superior a 24 horas, esta age em sintonia com o princípio de *just-in-time*, isto é, as quantidades por si encomendadas tendem a corresponder sempre às quantidades consumidas, não havendo deste modo necessidade de investimento de capital em *stocks*.

## Quadro 24 – Orçamento e Aprovisionamento de Matérias-primas e Subsidiárias

APROVISIONAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS E SUBSIDIÁRIAS (Em euros)								
Compras								
Rubricas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inventários e Activos Biológicos Iniciais	0	4.895	816	816	832	849	866	883
CMVMC <sup>1</sup>	0	4.895	9.789	9.985	10.184	5.194	10.596	10.808
Inventários e Activos Biológicos Finais	4.895	816	816	832	849	866	883	901
Compras	4.895	816	9.789	10.001	10.201	5.211	10.613	10.826
Créditos Obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0

A APROVISIONAMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS E SUBSIDIÁRIAS (Em euros)								
Compras								
Rubricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inventários e Activos Biológicos Iniciais	901	919	937	956	975	994	1.014	1.035
CMVMC <sup>1</sup>	11.024	11.244	5.735	11.699	11.933	12.171	12.415	6.332
Inventários e Activos Biológicos Finais	919	937	956	975	994	1.014	1.035	1.055
Compras	11.042	11.263	5.753	11.718	11.952	12.191	12.435	6.352
Créditos Obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0

<sup>1</sup>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

### 10.4.3 – Fornecimentos e Serviços Externos

No que concerne à empresa Rosas Santa Isabel, estes custos atingem no primeiro ano de actividade (2011) um valor que ronda os 28.969 mil euros, apresentado uma evolução crescente daí em diante, atingindo 43.818 mil euros em (2025). Esta evolução deve-se a um aumento de 3% contemplado anualmente (quadro 25).

## Quadro 25 – Fornecimentos e Serviços Externos

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS (Em euros)									
Rubricas	CF <sup>1</sup>	CV <sup>2</sup>	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Electricidade	80%	20%	3.024	3.115	3.208	3.304	3.404	3.506	3.611
Combustíveis	0%	100%	3.750	3.863	3.978	4.098	4.221	4.347	4.478
Conservação e Reparação	70%	30%	826	851	876	903	930	958	986
Livros/Documentação Técnica	80%	20%	80	82	85	87	90	93	96
Material de Escritório	80%	20%	714	735	757	780	804	828	853
Comunicação	70%	30%	496	511	526	542	558	575	592
Publicidade e propaganda	0%	100%	182	187	193	199	205	211	217
Seguros (Auto/Multi-risco)	100%	0%	2.880	2.966	3.055		3.241	3.339	3.439
Limpeza, Higiene e conforto	100%	0%	499	514	529	545	562	578	596
Vigilância e Segurança	100%	0%	420	433	446	459	473	487	502
Outros	0%	100%	11.570	11.917	12.275	12.643	13.022	13.413	13.815
<b>Total FSE</b>			<b>24.441</b>	<b>25.174</b>	<b>25.929</b>	<b>26.707</b>	<b>27.508</b>	<b>28.334</b>	<b>29.184</b>
<b>Total IVA Dedutível</b>			<b>4.528</b>	<b>4.664</b>	<b>4.804</b>	<b>4.948</b>	<b>5.096</b>	<b>5.249</b>	<b>5.406</b>
<b>Total FSE + IVA Dedutível</b>			<b>28.969</b>	<b>29.838</b>	<b>30.733</b>	<b>31.655</b>	<b>32.604</b>	<b>33.583</b>	<b>34.590</b>
<b>FSE (Custos Fixos)</b>			<b>7.779</b>	<b>8.012</b>	<b>8.252</b>	<b>8.500</b>	<b>8.755</b>	<b>9.018</b>	<b>9.288</b>
<b>FSE (Custos Variáveis)</b>			<b>16.662</b>	<b>17.162</b>	<b>17.677</b>	<b>18.207</b>	<b>18.753</b>	<b>19.316</b>	<b>19.896</b>

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS (Em euros)										
Rubricas	CF <sup>1</sup>	CV <sup>2</sup>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Electricidade	80%	20%	3.719	3.831	3.946	4.064	4.186	4.312	4.441	4.574
Combustíveis	0%	100%	4.612	4.750	4.893	5.040	5.191	5.347	5.507	5.672
Conservação e Reparação	70%	30%	1.016	1.046	1.078	1.110	1.143	1.178	1.213	1.249
Livros/Documentação Técnica	80%	20%	98	101	104	108	111	114	117	121
Material de Escritório	80%	20%	878	904	932	960	988	1.018	1.049	1.080
Comunicação	70%	30%	610	628	647	667	687	707	728	750
Publicidade e propaganda	0%	100%	224	231	237	245	252	259	267	275
Seguros (Auto/Multi-risco)	100%	0%	3.542	3.648	3.758	3.870	3.986	4.106	4.229	4.356
Limpeza, Higiene e conforto	100%	0%	614	632	651	671	691	711	733	755
Vigilância e Segurança	100%	0%	517	532	548	564	581	599	617	635
Outros	0%	100%	14.230	14.657	15.096	15.549	16.016	16.496	16.991	17.501
<b>Total FSE</b>			<b>30.059</b>	<b>30.961</b>	<b>31.890</b>	<b>32.846</b>	<b>33.832</b>	<b>34.847</b>	<b>35.892</b>	<b>36.969</b>
<b>Total IVA Dedutível</b>			<b>5.569</b>	<b>5.736</b>	<b>5.908</b>	<b>6.085</b>	<b>6.268</b>	<b>6.456</b>	<b>6.649</b>	<b>6.849</b>
<b>Total FSE + IVA Dedutível</b>			<b>35.628</b>	<b>36.697</b>	<b>37.797</b>	<b>38.931</b>	<b>40.099</b>	<b>41.302</b>	<b>42.541</b>	<b>43.818</b>
<b>FSE (Custos Fixos)</b>			<b>9.567</b>	<b>9.854</b>	<b>10.149</b>	<b>10.454</b>	<b>10.767</b>	<b>11.090</b>	<b>11.423</b>	<b>11.766</b>
<b>FSE (Custos Variáveis)</b>			<b>20.492</b>	<b>21.107</b>	<b>21.740</b>	<b>22.393</b>	<b>23.064</b>	<b>23.756</b>	<b>24.469</b>	<b>25.203</b>

<sup>1</sup>Percentagem de Custos Fixos

<sup>2</sup>Percentagem de Custos Variáveis

#### 10.4.4 – Estrutura organo – funcional e custos com Pessoal

O sucesso das empresas é fortemente condicionado pelo desempenho dos seus recursos humanos. Deste modo, é de admitir que o segredo de uma boa estrutura organo-funcional não esteja dependente do número de pessoas que a compõe, mas sim da sua formação, competência, espírito de equipa e, particularmente na gestão e optimização do seu desempenho, quer em termos de rentabilidade quer em termos de motivação pessoal.

Da estrutura da empresa Rosas Santa Isabel fazem parte seis elementos, dois dos quais estão afectos à gerência, três são auxiliares de estufa com funções exclusivamente ligadas à manutenção do processo de produção, colheita, conservação e preparação do produto para expedição, e um técnico de divulgação do produto e assistência ao cliente, ao qual se incumbe, para além da publicitação e distribuição do produto, a assistência pós venda (quadro 26).

**Quadro 26 – Mapa de Pessoal**

MAPA DE PESSOAL – Nº de Pessoas por categoria									
Categorias	RMB (*)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Gerente	1.400	2	2	2	2	2	2	2	
Trabalhador de Estufa	550	3	3	3	3	3	3	3	
Técnico de Divulgação/Assistência ao Cliente	550	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Total</b>	<b>2.500</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

MAPA DE PESSOAL – Nº de Pessoas por categoria										
Categorias	RMB (*)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Gerente	1.400	2	2	2	2	2	2	2	2	
Trabalhador de Estufa	550	3	3	3	3	3	3	3	3	
Técnico de Divulgação/Assistência ao Cliente	550	1	1	1	1	1	1	1	1	
<b>Total</b>	<b>2.500</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

(\*) Remuneração Mensal Bruta em euros.

Relativamente aos custos com pessoal há a referir que nos dois primeiros anos de actividade da empresa estes não sofrem qualquer alteração, só a partir de 2013, inclusive, é que se verifica um aumento médio anual na ordem dos 2,4%, aproximadamente. Nos anos em que a empresa tem necessidade de realizar investimentos (2015, 2020 e 2025) – substituição de plantas, e, em (2017 e 2024) – substituição de plástico, os aumentos médios contemplados nestes anos rondam aproximadamente 1,7% (quadro 27).

#### Quadro 27 – Custos com Pessoal

MAPA DE PESSOAL – Salário por categorias								
Categorias		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gerência		39.200	39.200	40.180	41.185	41.679	42.721	43.532
Trabalhador de Estufa		23.100	23.100	23.678	24.269	24.561	25.175	25.653
Téc. Divulgação/Assist. ao Cliente		7.700	7.700	7.893	8.090	8.187	8.392	8.551
<b>Total Salários</b>		<b>70.000</b>	<b>70.000</b>	<b>71.750</b>	<b>73.544</b>	<b>74.426</b>	<b>76.287</b>	<b>77.736</b>
Encargos Sociais	Taxas							
Seg. Social Gerência	21,25%	8.330	8.330	8.538	8.752	8.857	9.078	9.251
Seg. Social Empregados	23,75%	7.315	7.315	7.498	7.685	7.778	7.972	8.123
Seguros Acid. Trabalho		2.744	2.826	2.911	2.998	3.088	3.181	3.276
<b>Total Encargos Sociais</b>		<b>18.389</b>	<b>18.471</b>	<b>18.947</b>	<b>19.435</b>	<b>19.723</b>	<b>20.231</b>	<b>20.651</b>
<b>Total Custos com Pessoal</b>		<b>88.389</b>	<b>88.471</b>	<b>90.697</b>	<b>92.979</b>	<b>94.149</b>	<b>96.518</b>	<b>98.387</b>

MAPA DE PESSOAL – Salário por categorias									
Categorias		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Gerência		44.925	46.363	46.919	48.092	49.631	51.269	52.243	52.870
Trabalhador de Estufa		26.474	27.321	27.649	28.340	29.049	29.775	30.519	31.282
Téc. Divulgação/Assist. ao Cliente		8.825	9.107	9.216	9.447	9.683	9.925	10.173	10.427
<b>Total Salários</b>		<b>80.224</b>	<b>82.791</b>	<b>83.785</b>	<b>85.879</b>	<b>88.363</b>	<b>90.969</b>	<b>92.936</b>	<b>94.580</b>
Encargos Sociais	Taxas								
Seg. Social Gerência	21,25%	9.547	9.852	9.970	10.220	10.547	10.895	11.102	11.235
Seg. Social Empregados	23,75%	8.383	8.652	8.755	8.974	9.199	9.429	9.664	9.906
Seguros Acid. Trabalho		3.375	3.476	3.580	3.688	3.798	3.912	4.030	4.151
<b>Total Encargos Sociais</b>		<b>21.305</b>	<b>21.980</b>	<b>22.306</b>	<b>22.882</b>	<b>23.544</b>	<b>24.236</b>	<b>24.796</b>	<b>25.291</b>
<b>Total Custos com Pessoal</b>		<b>101.529</b>	<b>104.771</b>	<b>106.091</b>	<b>108.761</b>	<b>111.907</b>	<b>115.205</b>	<b>117.731</b>	<b>119.871</b>

Importa, no entanto, referir ainda no âmbito desta rubrica que o total dos custos com o pessoal pode vir a aumentar anualmente, pois há que considerar que a empresa tem em mente a implementação de um plano de reconhecimento de mérito em benefício dos seus colaboradores, com as características apresentadas no (quadro 4 – capítulo 5).

#### 10.4.5 - Estado e Outros Entes Públicos

Neste mapa encontram-se registados os valores do imposto sobre o valor acrescentado (IVA) que a empresa terá que entregar ao estado no final de cada ano da sua actividade, o que só se verifica a partir de 2012 inclusive. Registe-se que nos anos 2010 e 2011 a empresa tem IVA a receber (quadro 28).

Quadro 28 – Estado e Outros Entes Públicos

ESTADO E OUTROS ENTES PUBLICOS								
Rubricas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>IVA Dedutível</b>								
De Compra de M.P. e Subs.	1.126	188	2.251	2.300	2.346	1.199	2.441	2.490
De Compra de Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0	0
De Forn. Serviços Externos	0	4.528	4.664	4.804	4.948	5.096	5.249	5.406
De Inv. Proj. Desenvolvimento	3.755	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Prop. Industrial	41	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Edif. e O. Construções	61.278	0	0	0	0	0	0	2.760
De Inv. Equip. Básico	90.565	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Equip. Transporte	7.790	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Equip. Administrativo	1.395	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Equip. Biológico	11.360	0	0	0	0	11.360	0	0
De Inv. O. Act. Fixos Tangíveis	5.405	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL IVA DEDUTIVEL</b>	<b>182.715</b>	<b>4.715</b>	<b>6.915</b>	<b>7.104</b>	<b>7.294</b>	<b>17.654</b>	<b>7.690</b>	<b>10.656</b>
<b>IVA Liquidado</b>								
De Vendas	0	29.560	63.894	69.012	74.497	47.135	102.535	111.545
De Prestação de Serviços	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL IVA LIQUIDADO</b>	<b>0</b>	<b>29.560</b>	<b>63.894</b>	<b>69.012</b>	<b>74.497</b>	<b>47.135</b>	<b>102.535</b>	<b>111.545</b>
<b>IVA Apuramento</b>	<b>182.715</b>	<b>-24.844</b>	<b>-56.979</b>	<b>-61.909</b>	<b>-67.203</b>	<b>-29.481</b>	<b>-94.845</b>	<b>-100.889</b>
<b>IVA Saldo que transita</b>	<b>45.679</b>	<b>-6.211</b>	<b>-14.245</b>	<b>-15.477</b>	<b>-16.801</b>	<b>-7.370</b>	<b>-23.711</b>	<b>-25.222</b>
<b>IVA a Pagar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48.945</b>	<b>60.676</b>	<b>65.880</b>	<b>38.911</b>	<b>78.504</b>	<b>99.378</b>
<b>IVA a Receber</b>	<b>137.036</b>	<b>27.046</b>						
ESTADO E OUTROS ENTES PUBLICOS								
Rubricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>IVA Dedutível</b>								
De Compra de M.P. e Subs.	2.540	2.590	1.323	2.695	2.749	2.804	2.860	1.461
De Compra de Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0	0
De Forn. Serviços Externos	5.569	5.736	5.908	6.085	6.268	6.456	6.649	6.849
De Inv. Proj. Desenvolvimento	0	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Prop. Industrial	0	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Edif. e O. Construções	0	0	0	0	0	0	2.760	0
De Inv. Equip. Básico	0	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Equip. Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Equip. Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0
De Inv. Equip. Biológico	0	0	11.360	0	0	0	0	11.360
De Inv. O. Act. Fixos Tangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL IVA DEDUTIVEL</b>	<b>8.108</b>	<b>8.326</b>	<b>18.591</b>	<b>8.780</b>	<b>9.017</b>	<b>9.260</b>	<b>12.269</b>	<b>19.669</b>
<b>IVA Liquidado</b>								
De Vendas	121.366	132.064	71.857	156.398	170.198	185.210	201.533	109.637
De Prestação de Serviços	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL IVA LIQUIDADO</b>	<b>121.366</b>	<b>132.064</b>	<b>71.857</b>	<b>156.398</b>	<b>170.198</b>	<b>185.210</b>	<b>201.533</b>	<b>109.637</b>
<b>IVA Apuramento</b>	<b>-113.257</b>	<b>-123.738</b>	<b>-53.267</b>	<b>-147.618</b>	<b>-161.182</b>	<b>-175.951</b>	<b>-189.263</b>	<b>-89.967</b>
<b>IVA Saldo que transita</b>	<b>-28.314</b>	<b>-30.935</b>	<b>-13.317</b>	<b>-36.904</b>	<b>-40.295</b>	<b>-43.988</b>	<b>-47.316</b>	<b>-22.492</b>
<b>IVA a Pagar</b>	<b>110.165</b>	<b>121.118</b>	<b>70.885</b>	<b>124.030</b>	<b>157.791</b>	<b>172.258</b>	<b>185.935</b>	<b>114.791</b>
<b>IVA a Receber</b>								

#### 10.4.6 – Amortizações e Reintegrações do Exercício

Consideram-se bens sujeitos a amortização todos os que pertencendo ao activo da empresa estão destinados exclusivamente à sua actividade normal e excluídos de alienação. Incluem-se aqui todos os activos intangíveis e tangíveis sujeitos a desvalorização com o decorrer do tempo. O quadro 29, faz referência à amortização, e respectivas taxas, do investimento inicial realizado pela Rosas Santa Isabel.

**Quadro 29 – Rubricas e Taxas de Amortização do Investimento Inicial**

AMORTIZAÇÕES INVESTIMENTO INICIAL	Valor de Aquisição	Taxa de Amortização	Amortização do Exercício
<b>Activos Intangíveis</b>			
Projectos de desenvolvimento	16.324	33%	5.441
Propriedade Industrial	179	100%	179
<b>Sub-total</b>	<b>16.503</b>		<b>5.620</b>
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>			
Edifícios e Outras Construções	266.428	5%	13.321
Equipamento Básico	393.759	10%	39.376
Equipamento de Transporte	33.870	25%	8.468
Equipamento Administrativo	6.066	12,5%	758
Equipamentos Biológicos	49.390	20%	9.878
Outras Activos Fixos Tangíveis	23.502	12,5%	2.938
<b>Sub-total</b>	<b>773.015</b>		<b>74.739</b>
<b>TOTAL AMORTIZAÇÕES</b>	<b>789.518</b>		<b>80.359</b>

Todos os bens são amortizados entre o período de 2011 a 2015, com excepção do investimento total inicial realizado em Edifícios e Outras Construções (266.428 euros), deste valor 66.607 euros transitam para o valor residual do projecto, sendo amortizado entre os anos 2011 e 2025 uma quantia correspondente a 199.821 euros (quadro 30).

**Quadro 30 – Amortização do Investimento Inicial**

AMORTIZAÇÕES INVESTIMENTO INICIAL	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Activos Intangíveis</b>								
Projectos de desenvolvimento	5.441	5.441	5.441	0	0	0	0	0
Propriedade Industrial	179	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sub-total</b>	<b>5.620</b>	<b>5.441</b>	<b>5.441</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>								
Edifícios e Outras Construções	13.321	13.321	13.321	13.321	13.321	13.321	13.321	13.321
Equipamento Básico	39.376	39.376	39.376	39.376	39.376	39.376	39.376	39.376
Equipamento de Transporte	8.468	8.468	8.468	8.468	0	0	0	0
Equipamento Administrativo	758	758	758	758	758	758	758	758
Equipamentos Biológicos	9.878	9.878	9.878	9.878	9.878	0	0	0
Outros Activos Fixos Tangíveis	2.938	2.938	2.938	2.938	2.938	2.938	2.938	2.938
<b>Sub-total</b>	<b>74.739</b>	<b>74.739</b>	<b>74.739</b>	<b>74.739</b>	<b>66.271</b>	<b>56.393</b>	<b>56.393</b>	<b>56.393</b>
<b>TOTAL AMORTIZAÇÕES</b>	<b>80.359</b>	<b>80.180</b>	<b>80.180</b>	<b>74.739</b>	<b>66.271</b>	<b>56.393</b>	<b>56.393</b>	<b>56.393</b>
AMORTIZAÇÕES INVESTIMENTO INICIAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
<b>Activos Intangíveis</b>								
Projectos de desenvolvimento	0	0	0	0	0	0	0	16.324
Propriedade Industrial	0	0	0	0	0	0	0	179
<b>Sub-total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.503</b>
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>								
Edifícios e Outras Construções	13.321	13.321	13.321	13.321	13.321	13.321	13.321	199.821
Equipamento Básico	39.376	39.376	0	0	0	0	0	393.759
Equipamento de Transporte	0	0	0	0	0	0	0	33.870
Equipamento Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	6.066
Equipamentos Biológicos	0	0	0	0	0	0	0	49.390
Outras Activos Fixos Tangíveis	0	0	0	0	0	0	0	23.502
<b>Sub-total</b>	<b>52.697</b>	<b>52.697</b>	<b>13.321</b>	<b>13.321</b>	<b>13.321</b>	<b>13.321</b>	<b>13.321</b>	<b>706.408</b>
<b>TOTAL AMORTIZAÇÕES</b>	<b>52.697</b>	<b>52.697</b>	<b>13.321</b>	<b>13.321</b>	<b>13.321</b>	<b>13.321</b>	<b>13.321</b>	<b>722.909</b>

Ainda sobre a amortização do investimento realizado importa referir que uma parte deste investimento foi realizada em anos posteriores ao ano zero do projecto (2010), deste modo houve necessidade de contemplar a sua amortização após investimento inicial de acordo com as taxas em referência (quadro 31).

A amortização dos activos após investimento inicial teve a ver com o investimento realizado com Edifícios e Outras Construções (Substituição do Plástico da Estufa) em 2017 e 2024, e com a aquisição de Equipamentos Biológicos (Roseiras de substituição) nos anos de 2015, 2020 e 2025, respectivamente.

No que toca ao valor total de capital a amortizar, após investimento inicial, com Edifícios e Outras Construções (24.000 euros) uma parte deste capital (10.800 euros), transitou para o valor residual do projecto, tendo a outra parte (13.200 euros) sido amortizada entre 2017 e 2025, inclusive. O mesmo aconteceu relativamente ao total do capital a amortizar feito após investimento inicial com Equipamentos Biológicos (148.170 euros), uma parte deste capital (39.512 euros), transitou igualmente para o valor residual do projecto, tendo sido amortizado entre 2015 e 2025, (108.658 euros), (quadro 32).

**Quadro 31 – Rubricas e Taxas de Amortização após Investimento Inicial**

<b>AMORTIZAÇÕES APÓS INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>Valor de Aquisição</b>	<b>Taxa de Amortização</b>	<b>Amortização do Exercício</b>
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>			
Edifícios e Outras Construções	12.000	10%	1.200
Equipamentos Biológicos	49.390	20%	9.878
<b>TOTAL AMORTIZAÇÕES</b>	<b>61.390</b>		<b>11.078</b>

**Quadro 32 – Amortização após Investimento Inicial**

<b>AMORTIZAÇÕES APÓS INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções	0	0	1.200	1.200	1.200	1.200
Equipamentos Biológicos	9.878	9.878	9.878	9.878	9.878	9.878
<b>TOTAL AMORTIZAÇÕES</b>	<b>9.878</b>	<b>9.878</b>	<b>11.078</b>	<b>11.078</b>	<b>11.078</b>	<b>11.078</b>

<b>AMORTIZAÇÕES APÓS INVESTIMENTO INICIAL</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Activos Fixos Tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções	1.200	1.200	1.200	2.400	2.400	<b>13.200</b>
Equipamentos Biológicos	9.878	9.878	9.878	9.878	9.878	<b>108.658</b>
<b>TOTAL AMORTIZAÇÕES</b>	<b>11.078</b>	<b>11.078</b>	<b>11.078</b>	<b>12.278</b>	<b>12.278</b>	<b>121.858</b>

#### 10.4.7 – Demonstração de Resultados Previsionais

A Demonstração de Resultados Previsionais (quadro 33), é um dos quadros que integram o estudo de análise de viabilidade económico-financeira com maior relevo.

**Quadro 33 – Demonstração de Resultados Previsionais**

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZAS</b>							
<b>Rubricas</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Rendimentos e Gastos</b>							
Vendas e serviços prestados	128.520	277.801	300.054	323.901	204.935	445.803	484.979
Subsídios à exploração	0	0	0	0	0	0	0
Variação nos Inventários de Produção	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	0	0	0
CMVMC <sup>1</sup>	4.895	9.789	9.985	10.184	5.194	10.596	10.808
FSE <sup>2</sup>	24.441	25.174	25.929	26.707	27.508	28.334	29.184
Gastos com pessoal	88.389	88.471	90.697	92.979	94.149	96.518	98.387
Imparidade de inventários	0	0	0	0	0	0	0
Imparidade de dívidas receber	0	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)	0	0	0	0	0	0	0
Outras Imparidades (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0
Aumentos/reduções de justo valor	0	0	0	0	0	0	0
Outros rendimentos e ganhos	0	0	0	0	0	0	0
Outros gastos e perdas	0	0	0	0	0	0	0
<b>RADJI<sup>3</sup></b>	<b>10.796</b>	<b>154.366</b>	<b>173.443</b>	<b>194.030</b>	<b>78.084</b>	<b>310.355</b>	<b>346.601</b>
Gastos -Depreciações/amortizações	80.359	80.180	80.180	74.739	76.149	66.271	67.471
<b>Resultado Operacional</b>	<b>-69.563</b>	<b>74.187</b>	<b>93.263</b>	<b>119.291</b>	<b>1.935</b>	<b>244.084</b>	<b>279.129</b>
Juros/Rendimento similar obtido	0	0	0	0	0	0	0
Juros/Rendimento similar suportado	63.495	59.408	55.006	50.761	47.516	42.382	38.027
<b>Resultados antes dos Impostos</b>	<b>-133.058</b>	<b>14.779</b>	<b>38.257</b>	<b>68.530</b>	<b>-45.582</b>	<b>201.701</b>	<b>241.102</b>
<b>IRC<sup>4</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36.157</b>	<b>60.276</b>
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>-133.058</b>	<b>14.779</b>	<b>38.257</b>	<b>68.530</b>	<b>-45.582</b>	<b>165.545</b>	<b>180.827</b>

<b>DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS</b>								
<b>Rubricas</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Rendimentos e Gastos</b>								
Vendas e serviços prestados	527.676	574.192	312.424	679.990	739.993	805.261	876.229	476.682
Subsídios à exploração	0	0	0	0	0	0	0	0
Variação nos Inventários de Produção	0	0	0	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	0	0	0	0
CMVMC <sup>1</sup>	11.024	11.244	5.735	11.699	11.933	12.171	12.415	6.332
FSE <sup>2</sup>	30.059	30.961	31.890	32.846	33.832	34.847	35.892	36.969
Gastos com pessoal	101.529	104.771	106.091	108.761	111.907	115.205	117.731	119.871
Imparidade de inventários	0	0	0	0	0	0	0	0
Imparidade de dívidas receber	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras Imparidades (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumentos/reduções de justo valor	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros rendimentos e ganhos	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros gastos e perdas	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RADJI<sup>3</sup></b>	<b>385.064</b>	<b>427.215</b>	<b>168.709</b>	<b>526.684</b>	<b>582.322</b>	<b>643.038</b>	<b>710.190</b>	<b>313.510</b>
Gastos -Depreciações/amortizações	67.471	63.775	63.775	24.399	24.399	24.399	25.599	25.599
<b>Resultado Operacional</b>	<b>317.593</b>	<b>363.440</b>	<b>104.933</b>	<b>502.284</b>	<b>557.923</b>	<b>618.639</b>	<b>684.591</b>	<b>287.911</b>
Juros/Rendimento similar obtido	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros/Rendimento similar suportado	33.782	29.539	25.359	21.068	15.803	12.558	8.331	3.417
<b>Resultados antes dos Impostos</b>	<b>283.811</b>	<b>333.901</b>	<b>79.575</b>	<b>481.217</b>	<b>542.120</b>	<b>606.081</b>	<b>676.260</b>	<b>284.494</b>
<b>IRC<sup>4</sup></b>	<b>70.953</b>	<b>83.475</b>	<b>19.894</b>	<b>120.304</b>	<b>135.530</b>	<b>151.520</b>	<b>169.065</b>	<b>71.123</b>
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>212.858</b>	<b>250.426</b>	<b>59.681</b>	<b>360.912</b>	<b>406.590</b>	<b>454.561</b>	<b>507.195</b>	<b>213.370</b>

<sup>1</sup>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

<sup>2</sup>Fornecimentos e Serviços Externos

<sup>3</sup>Resultado Antes das Depreciações, Juros e Impostos

<sup>4</sup>Imposto sob o Rendimento Coletável



Através desta Demonstração é possível verificar os proveitos e gastos previsionais num determinado período de tempo e estabelecer uma previsão dos resultados a obter com a implementação do projecto.

Relativamente ao projecto Rosas Santa Isabel pode-se verificar que o resultado líquido do período é negativo nos anos 2011 (-133.058 euros) e 2015 (-45.582 euros), respectivamente. Em ambos os casos as vendas realizadas são referentes a um período de produção correspondente a 6 meses. Importa lembrar que em 2011, 1º ano de actividade da empresa, não houve produção de rosas durante 6 meses, o mesmo se verificou em 2015, ano em que as roseiras foram substituídas.

Sobre o resultado líquido do período referente aos anos 2020 e 2025 verifica-se que houve uma quebra em relação aos anos que os antecederam 2019 e 2024, pois, tal como aconteceu em 2011 e 2015, também em 2020 e 2025 as quantidades de rosas vendidas reportam exclusivamente a um período de produção de 6 meses, consequência igualmente da substituição e plantação de novas roseiras nestes anos.

#### **10.4.8 – Orçamento Previsional de Tesouraria**

O principal objectivo da elaboração do orçamento previsional de tesouraria (quadro 34) é avaliar se a empresa tem capacidade para gerar meios financeiros em quantidade suficiente que lhe permitam liquidar as suas dívidas relativas à exploração nas datas vencidas.

Em relação ao projecto Rosas Santa Isabel o saldo previsional de tesouraria apresenta-se negativo no primeiro ano de actividade da empresa (2010), resultado da não entrada de receitas e pagamentos efectuados em consequência da compra de matérias-primas e subsidiárias. Nos anos seguintes o saldo acumulado não só é positivo como vai aumentando ao longo dos anos, o que deixa boas indicações sobre a não necessidade de recorrer a novos financiamentos.

#### **10.5 – Orçamento Financeiro**

O Orçamento Financeiro (quadro 35) é um mapa que existe em articulação com o Orçamento de Tesouraria, no qual se registam as origens e aplicações de fundos necessários à implementação do projecto de negócio, realçando a existência dos meios financeiros exigíveis para fazer face à cobertura dos encargos assumidos pela empresa perante terceiros, assim como das respectivas fontes de financiamento.

Em termos gerais, aquilo que aqui deve ser definido são as necessidades estruturais de fundos da empresa e a sua estrutura de capitais, tendo presente o nível de risco que a mesma está disposta a correr. Este orçamento, permite à empresa poder tomar decisões com maior grau de confiança no que toca à distribuição de dividendos, investimentos a realizar e seu financiamento.

## 10.6 – Balanço Previsional

O Balanço é um documento contabilístico que ilustra a situação económica - financeira da empresa numa determinada data. Através deste é possível identificar a origem de fundos obtidos pela empresa – (origem do capital utilizado), e as aplicações destes fundos – (destino a dar ao capital).

Relativamente ao Balanço Previsional que se associa ao projecto Rosas Santa Isabel (quadro 36), no que toca ao activo há a referir o investimento inicial (activos fixos tangíveis e intangíveis) realizado em 2010, bem como o acumulado deste, com os investimentos realizados já no decurso da actividade empresarial (anos 2015, 2017, 2020, 2024 e 2025), amortizações acumuladas, inventários e os meios financeiros líquidos.

O capital próprio, além de fazer menção ao capital social (150.00 euros) contempla igualmente o valor dos resultados transitados e resultado líquido do período.

Por fim, o passivo aborda o valor dos capitais alheios (850.00 euros), obtidos por empréstimo contraído a médio e longo prazo junto da banca e as despesas com estado e outros entes públicos.

Quadro 34 – Orçamento de Tesouraria

ORÇAMENTO DE TESOURARIA																
Rubricas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Recebimentos</b>																
<b>(Do Próprio Ano)</b>																
<b>Clientes:</b>	<b>0</b>	<b>158.080</b>	<b>341.695</b>	<b>369.066</b>	<b>398.398</b>	<b>252.071</b>	<b>548.337</b>	<b>596.524</b>	<b>649.042</b>	<b>706.256</b>	<b>384.281</b>	<b>836.388</b>	<b>910.192</b>	<b>990.471</b>	<b>1.077.761</b>	<b>586.319</b>
De Vendas de produtos	0	128.520	277.801	300.054	323.901	204.935	445.803	484.979	527.676	574.192	312.424	679.990	739.993	805.261	876.229	476.682
De IVA Liquidado	0	29.560	63.894	69.012	74.497	47.135	102.535	111.545	121.366	132.064	71.857	156.398	170.198	185.210	201.533	109.637
De Prestação de Serviços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De IVA Liquidado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Recebimentos</b>	<b>0</b>	<b>158.080</b>	<b>341.695</b>	<b>369.066</b>	<b>398.398</b>	<b>252.071</b>	<b>548.337</b>	<b>596.524</b>	<b>649.042</b>	<b>706.256</b>	<b>384.281</b>	<b>836.388</b>	<b>910.192</b>	<b>990.471</b>	<b>1.077.761</b>	<b>586.319</b>
<b>Pagamentos</b>																
<b>(Do Próprio Ano)</b>																
<b>Fornecedores:</b>	<b>6.020</b>	<b>29.972</b>	<b>41.878</b>	<b>43.034</b>	<b>44.202</b>	<b>39.014</b>	<b>46.637</b>	<b>47.905</b>	<b>49.209</b>	<b>50.550</b>	<b>44.874</b>	<b>53.344</b>	<b>54.801</b>	<b>56.298</b>	<b>57.837</b>	<b>51.631</b>
De Compras M.P. e Subsidiárias	4.895	816	9.789	10.001	10.201	5.211	10.613	10.826	11.042	11.263	5.753	11.718	11.952	12.191	12.435	6.352
De IVA Dedutível	1.126	188	2.251	2.300	2.346	1.199	2.441	2.490	2.540	2.590	1.323	2.695	1.749	2.804	2.860	1.461
De Compras Mercadorias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De IVA Dedutível	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
De FSE	0	24.441	25.174	25.929	26.707	27.508	28.334	29.184	30.059	30.961	31.890	32.846	33.832	34.847	35.892	36.969
De IVA Dedutível	0	4.528	4.664	4.804	4.948	5.096	5.249	5.406	5.569	5.736	5.908	6.085	6.268	6.456	6.649	6.849
<b>De Gastos com Pessoal</b>	<b>0</b>	<b>88.389</b>	<b>88.471</b>	<b>90.697</b>	<b>92.979</b>	<b>94.149</b>	<b>96.518</b>	<b>98.387</b>	<b>101.529</b>	<b>104.771</b>	<b>106.091</b>	<b>108.761</b>	<b>111.907</b>	<b>115.205</b>	<b>117.731</b>	<b>119.871</b>
De Remunerações Órgãos Sociais	0	39.200	39.200	40.180	41.185	41.679	42.721	43.532	44.925	46.363	46.919	48.092	49.631	51.269	52.243	52.870
De Remunerações do Pessoal	0	30.800	30.800	31.570	32.359	32.748	33.566	34.204	35.299	36.428	36.865	37.787	38.732	39.700	40.692	41.710
De Segurança Social	0	15.645	15.645	16.036	16.437	16.634	17.050	17.374	17.930	18.504	18.726	19.194	19.745	20.323	20.766	21.141
De Seguros Acidentes de Trabalho	0	2.744	2.826	2.911	2.998	3.088	3.181	3.276	3.375	3.476	3.580	3.688	3.798	3.912	4.030	4.151
<b>De Impostos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36.157</b>	<b>60.276</b>	<b>70.953</b>	<b>83.475</b>	<b>19.894</b>	<b>120.304</b>	<b>135.530</b>	<b>151.520</b>	<b>169.065</b>	<b>71.123</b>
De IRC	0	0	0	0	0	0	36.157	60.276	70.953	83.475	19.894	120.304	135.530	151.520	169.065	71.123
<b>De Outros Gastos e Perdas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pagamentos</b>	<b>6.020</b>	<b>118.361</b>	<b>130.349</b>	<b>133.731</b>	<b>137.181</b>	<b>133.163</b>	<b>179.312</b>	<b>206.568</b>	<b>221.691</b>	<b>238.796</b>	<b>170.859</b>	<b>282.409</b>	<b>302.238</b>	<b>323.023</b>	<b>344.633</b>	<b>242.625</b>
<b>Saldo Anual Tesouraria</b>	<b>-6.020</b>	<b>39.719</b>	<b>211.345</b>	<b>235.335</b>	<b>261.216</b>	<b>118.908</b>	<b>369.025</b>	<b>389.956</b>	<b>427.351</b>	<b>467.460</b>	<b>213.423</b>	<b>553.978</b>	<b>607.954</b>	<b>667.448</b>	<b>733.128</b>	<b>343.694</b>
<b>Saldo Acumulado de Tesouraria</b>	<b>-6.020</b>	<b>33.698</b>	<b>245.044</b>	<b>480.379</b>	<b>741.595</b>	<b>860.503</b>	<b>1.229.528</b>	<b>1.619.484</b>	<b>2.046.835</b>	<b>2.514.295</b>	<b>2.727.717</b>	<b>3.281.695</b>	<b>3.889.650</b>	<b>4.557.099</b>	<b>5.290.227</b>	<b>5.633.921</b>

Quadro 35 – Orçamento Financeiro

<b>ORÇAMENTO FINANCEIRO</b>																
<b>Rubricas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>																
<b>MFL (Iniciais)</b>	<b>0</b>	<b>159.909</b>	<b>106.511</b>	<b>152.837</b>	<b>215.823</b>	<b>303.732</b>	<b>218.795</b>	<b>410.268</b>	<b>591.393</b>	<b>818.130</b>	<b>1.078.266</b>	<b>1.078.029</b>	<b>1.430.243</b>	<b>1.807.937</b>	<b>2.233.903</b>	<b>2.701.338</b>
<b>Saldo de Tesouraria</b>	<b>-6.020</b>	<b>39.719</b>	<b>211.345</b>	<b>235.335</b>	<b>261.216</b>	<b>118.908</b>	<b>369.025</b>	<b>389.956</b>	<b>427.351</b>	<b>467.460</b>	<b>213.423</b>	<b>553.978</b>	<b>607.955</b>	<b>667.449</b>	<b>733.128</b>	<b>343.693</b>
<b>Capitais Próprios</b>	<b>150.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Social	150.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prest. Suplementares Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Capitais Alheios (M/L Prazo)</b>	<b>850.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Empréstimos Bancários	850.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empréstimos de Sócios (Suprit's)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédito Fornecedores Investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros (subsídios)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Capitais Alheios (C/Prazo)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IVA Receber</b>	<b>137.036</b>	<b>27.046</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ORIGENS</b>	<b>1.131.016</b>	<b>226.673</b>	<b>317.856</b>	<b>388.172</b>	<b>477.039</b>	<b>422.639</b>	<b>587.820</b>	<b>800.224</b>	<b>1.018.744</b>	<b>1.285.590</b>	<b>1.291.689</b>	<b>1.632.007</b>	<b>2.038.198</b>	<b>2.475.386</b>	<b>2.967.031</b>	<b>3.045.031</b>
<b>APLICAÇÕES FUNDOS</b>																
<b>Inventário Capital Fixo</b>	<b>971.107</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60.750</b>	<b>0</b>	<b>14.760</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60.750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14.760</b>	<b>60.750</b>
<b>Capitais Alheios (M/L Prazo)</b>	<b>0</b>	<b>120.162</b>	<b>116.074</b>	<b>111.673</b>	<b>107.428</b>	<b>104.183</b>	<b>99.049</b>	<b>94.693</b>	<b>90.449</b>	<b>86.206</b>	<b>82.025</b>	<b>77.734</b>	<b>72.470</b>	<b>69.225</b>	<b>64.998</b>	<b>60.084</b>
<b>Empréstimos Bancários:</b>	<b>0</b>	<b>120.162</b>	<b>116.074</b>	<b>111.673</b>	<b>107.428</b>	<b>104.183</b>	<b>99.049</b>	<b>94.693</b>	<b>90.449</b>	<b>86.206</b>	<b>82.025</b>	<b>77.734</b>	<b>72.470</b>	<b>69.225</b>	<b>64.998</b>	<b>60.084</b>
Reembolso de Empréstimos	0	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667
Encargos Financeiros	0	63.495	59.408	55.006	50.761	47.516	42.382	38.027	33.782	29.539	25.359	21.068	15.803	12.558	8.331	3.417
<b>Empréstimos de Sócios (Suprt's):</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos Financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Outros:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos Financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Capitais Alheios (C/Prazo)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IVA a Pagar</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>48.945</b>	<b>60.676</b>	<b>65.880</b>	<b>38.911</b>	<b>78.504</b>	<b>99.378</b>	<b>110.165</b>	<b>121.118</b>	<b>70.885</b>	<b>124.030</b>	<b>157.791</b>	<b>172.258</b>	<b>185.935</b>	<b>114.791</b>
<b>TOTAL APLICAÇÕES</b>	<b>971.107</b>	<b>120.162</b>	<b>165.020</b>	<b>172.349</b>	<b>173.307</b>	<b>203.844</b>	<b>177.552</b>	<b>208.831</b>	<b>200.614</b>	<b>207.324</b>	<b>213.660</b>	<b>201.764</b>	<b>230.261</b>	<b>241.483</b>	<b>265.693</b>	<b>235.625</b>
<b>MFL (Finais)</b>	<b>159.909</b>	<b>106.511</b>	<b>152.837</b>	<b>215.823</b>	<b>303.732</b>	<b>218.795</b>	<b>410.268</b>	<b>591.393</b>	<b>818.130</b>	<b>1.078.266</b>	<b>1.078.029</b>	<b>1.430.243</b>	<b>1.807.937</b>	<b>2.233.903</b>	<b>2.701.338</b>	<b>2.809.406</b>
<b>Aplicações+MFL (Finais)</b>	<b>1.131.016</b>	<b>226.673</b>	<b>317.856</b>	<b>388.172</b>	<b>477.039</b>	<b>422.639</b>	<b>587.820</b>	<b>800.224</b>	<b>1.018.744</b>	<b>1.285.590</b>	<b>1.291.689</b>	<b>1.632.007</b>	<b>2.038.198</b>	<b>2.475.386</b>	<b>2.967.031</b>	<b>3.045.031</b>

Quadro 36 – Balanço Previsional

<b>BALANÇO PREVISIONAL</b>								
<b>Rubricas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Activo</b>								
<b>Activo não corrente</b>								
Activo Fixos tangíveis	773.015	773.015	773.015	773.015	773.015	822.405	822.405	834.405
Propriedades de Investimento	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fixos intangíveis	16.503	16.503	16.503	16.503	16.503	16.503	16.503	16.503
Investimentos Financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizações Acumuladas		80.359	160.538	240.718	315.457	391.606	457.877	525.348
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sub-Total</b>	<b>789.518</b>	<b>709.159</b>	<b>628.980</b>	<b>548.800</b>	<b>474.061</b>	<b>447.302</b>	<b>381.031</b>	<b>325.560</b>
<b>Activo corrente</b>								
Inventários	4.895	816	816	832	849	866	883	901
Dividas de Clientes (C/Prazo)	0	0	0	0	0	0	0	0
Adiantamentos a Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado Outros Entes Públicos	45.679	0	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0	0	0	0
Deferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros activos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	159.909	106.511	152.837	215.823	303.732	218.795	410.268	591.393
<b>Sub-Total</b>	<b>210.482</b>	<b>107.327</b>	<b>153.652</b>	<b>216.655</b>	<b>304.580</b>	<b>219.661</b>	<b>411.151</b>	<b>592.293</b>
<b>Total Activo</b>	<b>1.000.000</b>	<b>816.486</b>	<b>782.632</b>	<b>765.455</b>	<b>778.642</b>	<b>666.963</b>	<b>792.182</b>	<b>917.853</b>
<b>Capital Próprio e Passivo</b>								
<b>Capital próprio</b>								
Capital realizado	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acções (quotas) próprias	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Instr. de Cap. Próprio	0	0	0	0	0	0	0	0
Prémios de emissão	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas legais	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras reservas	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados transitados		0	-133.058	-118.279	-80.022	-11.493	-57.074	108.470
Excedentes de revalorização	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras variações Cap. Próprio	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Líquido do período		-133.058	14.779	38.257	68.530	-45.582	165.545	180.827
<b>Total Capital próprio</b>	<b>150.000</b>	<b>16.942</b>	<b>31.721</b>	<b>69.978</b>	<b>138.507</b>	<b>92.926</b>	<b>258.470</b>	<b>439.297</b>
<b>Passivo</b>								
<b>Passivo não corrente</b>								
Provisões	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	850.000	793.333	736.667	680.000	623.333	566.667	510.000	453.334
Outras Contas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sub-Total</b>	<b>850.000</b>	<b>793.333</b>	<b>736.667</b>	<b>680.000</b>	<b>623.333</b>	<b>566.667</b>	<b>510.000</b>	<b>453.334</b>
<b>Passivo corrente</b>								
Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0
Adiantamentos de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado e outros entes públicos	0	6.211	14.245	15.477	16.801	7.370	23.711	25.222
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros passivos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sub-Total</b>	<b>0</b>	<b>6.211</b>	<b>14.245</b>	<b>15.477</b>	<b>16.801</b>	<b>7.370</b>	<b>23.711</b>	<b>25.222</b>
<b>Total Passivo</b>	<b>850.000</b>	<b>799.544</b>	<b>750.911</b>	<b>695.477</b>	<b>640.134</b>	<b>574.037</b>	<b>533.711</b>	<b>478.556</b>
<b>Capital Próprio + Passivo</b>	<b>1.000.000</b>	<b>816.486</b>	<b>782.632</b>	<b>765.455</b>	<b>778.642</b>	<b>666.963</b>	<b>792.182</b>	<b>917.853</b>

<b>BALANÇO PREVISIONAL</b>								
<b>Rubricas</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Activo</b>								
<b>Activo não corrente</b>								
Activo Fixos tangíveis	834.405	834.405	883.795	883.795	883.795	883.795	895.795	945.185
Propriedades Investimento	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fixos intangíveis	16.503	16.503	16.503	16.503	16.503	16.503	16.503	16.503
Investimentos Financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizações Acumuladas	592.820	656.595	720.370	744.770	769.169	793.569	819.168	844.767
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sub-Total</b>	<b>258.088</b>	<b>194.313</b>	<b>179.928</b>	<b>155.528</b>	<b>131.129</b>	<b>106.729</b>	<b>93.130</b>	<b>116.921</b>
<b>Activo corrente</b>								
Inventários	919	937	956	975	994	1.014	1.035	1.055
Dividas Clientes (C/Prazo)	0	0	0	0	0	0	0	0
Adiantam <sup>o</sup> s a Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado Out. Entes Públicos	0	0	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0	0	0	0
Deferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros activos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	818.130	1.078.266	1.078.029	1.430.243	1.807.937	2.233.903	2.701.338	2.809.407
<b>Sub-Total</b>	<b>819.048</b>	<b>1.079.203</b>	<b>1.078.985</b>	<b>1.431.218</b>	<b>1.808.931</b>	<b>2.234.917</b>	<b>2.702.373</b>	<b>2.810.462</b>
<b>Total Activo</b>	<b>1.077.137</b>	<b>1.273.516</b>	<b>1.258.912</b>	<b>1.586.746</b>	<b>1.940.060</b>	<b>2.341.646</b>	<b>2.795.503</b>	<b>2.927.383</b>
<b>Cap. Próprio e Passivo</b>								
<b>Capital próprio</b>								
Capital realizado	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Acções (quotas) próprias	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros Instr. de Cap. Próprio	0	0	0	0	0	0	0	0
Prémios de emissão	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas legais	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras reservas	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados transitados	289.297	502.155	752.581	812.262	1.173.175	1.579.764	2.034.325	2.541.520
Excedentes de revalorização	0	0	0	0	0	0	0	0
Out. variações Cap. Próprio	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Líquido Período	212.858	250.426	59.681	360.912	406.590	454.561	507.195	213.370
<b>Total Capital próprio</b>	<b>652.155</b>	<b>902.581</b>	<b>962.262</b>	<b>1.323.175</b>	<b>1.729.764</b>	<b>2.184.325</b>	<b>2.691.520</b>	<b>2.904.890</b>
<b>Passivo</b>								
<b>Passivo não corrente</b>								
Provisões	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	396.667	340.000	283.334	226.667	170.000	113.334	56.667	0
Outras Contas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sub-Total</b>	<b>396.667</b>	<b>340.000</b>	<b>283.334</b>	<b>226.667</b>	<b>170.000</b>	<b>113.334</b>	<b>56.667</b>	<b>0</b>
<b>Passivo corrente</b>								
Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0
Adiantamentos de clientes	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado Out. Entes públicos	28.314	30.935	13.317	36.904	40.295	43.988	47.316	22.492
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros passivos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Sub -Total</b>	<b>28.314</b>	<b>30.935</b>	<b>13.317</b>	<b>36.904</b>	<b>40.295</b>	<b>43.988</b>	<b>47.316</b>	<b>22.492</b>
<b>Total Passivo</b>	<b>424.981</b>	<b>370.935</b>	<b>296.650</b>	<b>263.571</b>	<b>210.296</b>	<b>157.321</b>	<b>103.983</b>	<b>22.492</b>
<b>Capital Próprio + Passivo</b>	<b>1.077.137</b>	<b>1.273.516</b>	<b>1.258.912</b>	<b>1.586.746</b>	<b>1.940.060</b>	<b>2.341.646</b>	<b>2.795.503</b>	<b>2.927.383</b>

## 10.7 – Indicadores

Para que as decisões tomadas no âmbito da gestão empresarial tenham resultados eficazes, e estes sejam fiáveis, é importante que se disponha de informação técnica, económica e financeira extremamente organizada, exposta detalhadamente e disponível em tempo oportuno. Pois só deste modo será possível elaborar um diagnóstico actualizado da actividade da empresa e estabelecer comparações entre o histórico da mesma.

No complemento da análise económico-financeira associada ao projecto Rosas Santa Isabel foram considerados os seguintes indicadores:

- i. Indicadores de Rendibilidade;
- ii. Indicadores de Funcionamento;
- iii. Indicadores Económicos;
- iv. Indicadores de Financiamento;
- v. Indicadores de Liquidez;
- vi. Indicadores de Análise *DuPont*; e,
- vii. Indicadores de Risco do Negócio.

### 10.7.1 – Indicadores de Rendibilidade

Estes indicadores (quadro 37) ajudam-nos a estabelecer uma relação entre os lucros da empresa e o seu património. O que aqui importa é comparar o lucro usufruído pela empresa num determinado período de tempo em face do montante de investimento, (valor do Activo).

**Quadro 37 – Indicadores de Rendibilidade**

INDICADORES							
Rubricas	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Rendibilidade</b>							
Rendibilidade Bruta das Vendas	51%	76%	77%	78%	67%	83%	84%
Rendibilidade Líquida das Vendas	-104%	5%	13%	21%	-22%	37%	37%
Rendibilidade do Activo (ROA <sup>1</sup> )	-16%	2%	5%	9%	-7%	21%	20%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE <sup>2</sup> )	-785%	47%	55%	49%	-49%	64%	41%
Rentabilidade dos Capitais Próprios Iniciais	-89%	87%	121%	98%	-33%	178%	70%
Rentabilidade Económica do activo (ROI <sup>3</sup> )	-9%	9%	12%	15%	0%	31%	30%

INDICADORES								
Rubricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Rendibilidade</b>								
Rendibilidade Bruta das Vendas	85%	86%	77%	89%	90%	90%	91%	83%
Rendibilidade Líquida das Vendas	40%	44%	5%	53%	55%	56%	58%	45%
Rendibilidade do Activo (ROA <sup>1</sup> )	20%	20%	6%	23%	21%	19%	18%	7%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE <sup>2</sup> )	33%	28%	7%	27%	24%	21%	19%	7%
Rentabilidade dos Capitais Próprios Iniciais	48%	38%	7%	39%	31%	27%	23%	8%
Rentabilidade Económica do activo (ROI <sup>3</sup> )	29%	29%	8%	32%	29%	27%	25%	10%

<sup>1</sup>Return On Assets

<sup>2</sup>Return On Equity

<sup>3</sup>Return On Investment

### **a) Rendibilidade bruta das vendas**

Relativamente à rendibilidade bruta das vendas (RBV) obtida anualmente, este indicador apura percentualmente a margem de contribuição destas gerada por cada 100 euros realizados. Como se pode verificar só no 1º (2011) e 5º ano da actividade empresarial (2015) é que esta rendibilidade atinge os valores mais baixos, 51% e 67%, respectivamente, realçando deste modo uma diferença acentuada entre as vendas e o respectivo custo. Nos últimos cinco anos do projecto estes valores ultrapassam o valor dos 80%, atingindo o valor mais elevado em 2024 (91%).

### **b) Rendibilidade líquida das vendas**

Este indicador expressa, em percentagem, a relação entre os resultados (lucro ou prejuízo) e as vendas. Os resultados obtidos são o coeficiente entre o resultado líquido do período e o valor das vendas e/ou serviços prestados (quadro 33 - Demonstração de Resultados).

Esta rendibilidade apresenta um valor extremamente negativo em 2011 (-104%), ano de arranque da actividade e em que os proveitos são baixos comparativamente com os custos dispendidos, particularmente com Pessoal, Fornecimentos e Serviços Externos, cujos valores neste ano estarão muito próximos dos do ano cruzeiro.

Em 2012 já se nota a existência de proveitos com uma rendibilidade líquida de 5%, havendo, no entanto, a registar novamente um valor negativo de -22% em 2015 e quebras de rendibilidade em 2020 e 2025, em consequência dos custos associados à replantação de roseiras que se verificam de 5 em 5 anos. Com excepção dos valores verificados nos anos em referência, a partir do 7º ano (2017) esta rendibilidade terá sempre uma evolução crescente, atingindo o seu valor máximo em 2024 (58%).

### **c) Rendibilidade do Activo ou *Return on Assets***

A Rentabilidade do Activo ou “Return on Assets” é um indicador económico que mede a capacidade dos activos da empresa em gerar retorno financeiro. O valor percentualmente obtido resulta da divisão entre o resultado líquido do período e o valor líquido dos activos da empresa nesse mesmo período (quadro 36-Balanço). Quanto mais elevado for esse valor, maior é a capacidade desses mesmos activos gerarem retorno financeiro.

No caso concreto do projecto Rosas Santa Isabel a rendibilidade apresenta valores negativos em 2011 e 2015 resultado do investimento efectuado em equipamentos biológicos e, consequentemente, da redução de vendas. Com excepção deste dois anos, todos os outros apresentaram valores positivos, tendo-se registado em 2021 o valor máximo de 23%.



Apesar da rentabilidade das vendas ter aumentado de forma gradual entre 2021 e 2024, nota-se um ligeiro decréscimo na rentabilidade do activo neste período e no último ano de análise (2025). Esta redução fica a dever-se, em particular aos investimentos realizados com a substituição do plástico da estufa (2024) e plantação de novas roseiras (2025) que fizeram aumentar os totais do activo.

#### **d) Rentabilidade dos Capitais Próprios ou *Return On Equity***

A Rentabilidade dos Capitais Próprios é-nos dada pelo coeficiente entre o Resultado Líquido do Período e valor do Activo Líquido (Situação Líquida) ambos registados no (quadro 36-Balanço), e mede a capacidade que a empresa tem de gerar lucros a partir do seu Activo Líquido, permitindo aferir a rentabilidade dos capitais investidos no projecto. Em termos práticos dá-nos a percentagem de lucro por cada euro investido.

Uma rentabilidade de Capitais Próprios elevada, é sinónimo de que empresa pode estar em crescimento e o seu negócio a gerar um valor acrescentado considerável.

Da análise efectuada sobre o Projecto em causa, constata-se que no 1º ano de actividade (2011), mercê dos resultados negativos verificados, a rentabilidade dos capitais próprios é também negativa (-785%), este facto verifica-se igualmente em 2015 (-49%). Com excepção destes dois anos, a evolução é crescente até 2016 onde atinge o valor mais alto (64%).

#### **e) Rentabilidade dos Capitais Próprios Iniciais**

Os valores percentuais da Rentabilidade dos Capitais Próprios Iniciais são obtidos pela divisão do Resultado Líquido do Período e o Total do Capital Próprio (quadro 36-Balanço).

Em face dos valores obtidos presencia-se que no primeiro ano de actividade (2011) os Capitais Próprios têm uma remuneração negativa (-89%), em oposição no ano seguinte (2012) é extremamente positiva (87%), atingindo o valor mais elevado em 2016 (178%). Deste ano em diante, esta remuneração vai apresentando valores substancialmente inferiores até atingir os 8% em 2025, também aqui por consequência de acumulação dos Resultados Transitados os Capitais Próprios crescem mais que os Resultados Líquidos.

#### **f) Rentabilidade Económica do Activo ou *Return On Investment***

A Rentabilidade Económica do Activo representa a remuneração dos capitais investidos independentemente da sua origem (Capitais Próprios ou Alheios), tendo como objectivo avaliar o rendimento dos meios (Aplicações) utilizados pela empresa para a prossecução da sua actividade.

Tendo em consideração que na óptica de alguns autores, outras abordagens existem sobre este indicador, no estudo aqui apresentado considerou-se a Rendibilidade Económica do Activo como o coeficiente entre os Resultados Antes de Juros e Impostos (quadro 33-Demonstração de Resultados) e o Activo Total Líquido (quadro 36 - Balanço).

No que concerne ao projecto abordado, verifica-se um aumento gradual da Rendibilidade Económica do Activo, excepto nos anos (2011, 2015, 2020 e 2025) anos de investimento com a replantação de roseiras e consequente quebra do volume de vendas. Deste modo, tirando os resultados verificados nestes anos, os restantes demonstram que os capitais investidos tendem a ser confortavelmente remunerados.

### 10.7.2 – Indicadores de Funcionamento

Os indicadores abordados (quadro 38) permitem perceber como é que a empresa funciona diariamente, quer na sua vertente operacional quer comercial, isto é, de que forma as políticas de crédito concedido, pagamentos a efectuar e a eficácia da gestão dos seus inventários influenciam as necessidades ou excedentes de tesouraria.

**Quadro 38 – Indicadores de Funcionamento**

INDICADORES							
Rubricas	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Funcionamento</b>							
Rotação do Activo	16%	35%	39%	42%	31%	56%	53%
Rotação dos Inventários e Activos Biológicos	4%	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%	0,2%	0,2%
Rotação do Investimento	31%	83%	95%	105%	113%	71%	53%
Rotação dos Capitais Próprios	759%	876%	429%	234%	221%	172%	110%
Prazo Médio dos Inventários e Activos Biológicos	158	341	361	382	237	505	538
Prazo Médio dos Recebimentos	0	0	0	0	0	0	0
Prazo Médio dos Pagamentos	0	0	0	0	0	0	0
Ciclo de Caixa	158	341	361	382	237	505	538

INDICADORES								
Rubricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Funcionamento</b>								
Rotação do Activo	49%	45%	25%	43%	38%	34%	31%	16%
Rotação dos Inventários e Activos Biológicos	0,2%	0,2%	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
Rotação do Investimento	49%	45%	25%	43%	38%	34%	31%	16%
Rotação dos Capitais Próprios	81%	64%	32%	51%	43%	37%	36%	16%
Prazo Médio dos Inventários e Activos Biológicos	574	613	327	711	759	810	830	452
Prazo Médio dos Recebimentos	0	0	0	0	0	0	0	0
Prazo Médio dos Pagamentos	0	0	0	0	0	0	0	0
Ciclo de Caixa	574	613	327	711	759	810	830	452

#### a) Rotação do Activo

O valor percentual deste rácio é dado pelo coeficiente entre as Vendas e Serviços Prestados (quadro 33 - Demonstração de Resultados) e o Activo Total Líquido (quadro 36 - Balanço) e indica-nos o grau de utilização dos activos.

Quando muito elevado, pode significar que a empresa está a trabalhar perto do limite da sua capacidade, o contrário pode significar a subutilização de recursos.

Em face dos resultados expostos, constata-se que as Vendas representam aproximadamente entre um terço e metade do valor do Activo, o que é bastante confortável. Todavia, verifica-se que a Rotação do Activo, com excepção do ano 2015, veio aumentando até 2016 atingindo aqui um valor de 56%, sofrendo a partir deste uma redução gradual até atingir em 2025 16%, tudo isto devido ao aumento do Activo entre outros aspectos.

#### **b) Prazo Médio dos Inventários e Activos Biológicos**

Este prazo é obtido pelo coeficiente entre o valor das Vendas e Serviços Prestados (quadro 33 - Demonstração de Resultados) e Inventários e Activos Biológicos Finais (quadro 24 – Orçamento e Aprovisionamento de Matérias Primas e Subsidiárias).

Sobre os valores apresentados nota-se que estes são elevados, pois os activos biológicos correspondem a Roseiras com uma vida útil de 5 anos que são utilizadas na actividade de exploração.

#### **c) Prazo Médio de Recebimentos**

Tal como já foi referido e justificado anteriormente (Item 10.2.2 - Plano de Investimento em Capital Circulante), no que toca a crédito concedido a clientes, a empresa prevê que as suas vendas sejam realizadas na sua totalidade a pronto, pelo que o prazo médio de recebimentos é nulo.

#### **d) Prazo Médio de Pagamentos**

Seguindo o mesmo critério adoptado para com os recebimentos, e, tal como da mesma forma foi justificado (Item 10.2.2), também no que trata aos pagamentos junto de fornecedores, estes serão liquidados a pronto, daí que o prazo médio dos mesmos seja igualmente nulo.

### **10.7.3 – Indicadores Económicos**

Os Indicadores Económicos (quadro 39) são grandezas de carácter económico expressas em valor numérico que evidenciam a situação económica da empresa, realçando entre outros aspectos, a taxa de crescimento do negócio, a margem operacional das vendas e o peso dos gastos com o pessoal nos proveitos operacionais.

### Quadro 39 – Indicadores Económicos

INDICADORES							
Rubricas	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Económicos</b>							
Taxa de Crescimento do Negócio	0	116%	8%	8%	-37%	118%	9%
Margem Operacional das Vendas	-54%	27%	31%	37%	1%	55%	58%
Peso dos Gastos c/Pessoal nos Proveitos Operacionais	69%	32%	30%	29%	46%	22%	20%

INDICADORES								
Rubricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Económicos</b>								
Taxa de Crescimento do Negócio	9%	9%	-46%	118%	9%	9%	9%	-46%
Margem Operacional das Vendas	60%	63%	34%	74%	75%	77%	78%	60%
Peso dos Gastos c/Pessoal nos Proveitos Operacionais	19%	18%	34%	16%	15%	14%	13%	25%

#### a) Taxa de Crescimento do Negócio

Esta taxa é obtida através da diferença entre o valor das Vendas/Serviços Prestados obtidos nos anos  $n$  e  $n-1$  e o coeficiente das mesmas Vendas/Serviços Prestados obtidos no ano  $n-1$  (quadro 33 – Demonstração de Resultados).

A taxa abordada representa a capacidade da empresa em financiar o seu crescimento sem aumento do seu capital social, fazendo uso exclusivo dos resultados da sua gestão operacional. No caso concreto do projecto aqui avaliado, de um modo geral, a taxa de crescimento do negócio situa-se entre 8 e 9%, excepto nos anos de plantação de roseiras e consequente redução da produção (2011, 2015, 2020 e 2025), assim como nos anos subsequentes, em que esse crescimento face ao ano anterior é superior a 100%.

#### b) Margem Operacional das Vendas

A Margem Operacional das Vendas é o resultado do coeficiente entre os Resultados Operacionais Antes dos Juros e Impostos e as Vendas/Serviços Prestados (quadro 33 – Demonstração de Resultados). Esta margem expressa a atractividade de um negócio e o lucro que dele poderá advir. No projecto em causa, excluindo os valores registados no ano de arranque 2011 (-54%) e em 2015 (1%), a margem registada é bastante elevada, decrescendo só nos anos em que se realiza investimento em activos biológicos, após investimento inicial (2015, 2020 e 2025).

#### c) Peso dos Custos com o Pessoal nos Proveitos Operacionais

O valor percentual deste indicador é resultado do coeficiente entre os Gastos com Pessoal e as Vendas/Serviços Prestados (quadro 33 – Demonstração de Resultados). No 1º ano de vida da empresa (2011) estes custos representam 69% dos proveitos operacionais, verificando-se nos

anos precedentes um decréscimo dos mesmos em alternância com subidas de certo modo pouco significativas.

#### 10.7.4 – Indicadores de Financiamento

Os Indicadores de Financiamento (quadro 40) permitem avaliar a capacidade da empresa em contrair empréstimos e em solver os seus compromissos, determinando deste modo como é que pode recorrer a capitais alheios sem pôr em causa a sua solvabilidade e autonomia financeira.

**Quadro 40 – Indicadores de Financiamento**

INDICADORES							
Rubricas	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Financiamento</b>							
Autonomia Financeira	2%	4%	9%	18%	14%	33%	48%
Solvabilidade	2%	4%	10%	22%	16%	48%	92%
Capacidade de Endividamento	2%	4%	9%	18%	14%	34%	49%
Endividamento Total	98%	96%	91%	82%	86%	67%	52%
Endividamento de Curto Prazo	37%	45%	22%	12%	8%	9%	6%
Endividamento de M/Longo Prazo	97%	94%	89%	80%	85%	64%	49%
Cobertura dos Encargos Financeiros	-110%	125%	170%	235%	4%	576%	734%

INDICADORES								
Rubricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Financiamento</b>								
Autonomia Financeira	61%	71%	76%	83%	89%	93%	96%	99%
Solvabilidade	154%	243%	324%	502%	823%	1388%	2588%	12915%
Capacidade de Endividamento	62%	73%	77%	85%	91%	95%	98%	100%
Endividamento Total	40%	29%	24%	17%	11%	7%	4%	1%
Endividamento de Curto Prazo	4%	3%	1%	3%	2%	2%	2%	1%
Endividamento de M/Longo Prazo	37%	27%	23%	14%	9%	5%	2%	0%
Cobertura dos Encargos Financeiros	940%	1230%	414%	2384%	3531%	4926%	8218%	8426%

##### a) Autonomia Financeira

Autonomia Financeira de uma empresa mostra-nos qual é a sua capacidade de financiar o activo, a médio e longo prazo, através de capitais próprios, sem ter que recorrer a capitais alheios, determinando por esta via a sua dependência *versus* independência face a estes últimos.

Este indicador varia entre zero e um, e é resultado do coeficiente entre Total do Capital Próprio e Total Activo Líquido (quadro 36 – Balanço). Quanto mais elevado for o nível dos Capitais Próprios, maior será a Autonomia Financeira da empresa face a terceiros. É certo que universalmente não existe um valor de referência para este indicador, no entanto, Nabais (1997) refere, de acordo com pontos de vista de outros analistas, que uma empresa possui uma Autonomia Financeira aceitável sempre que esta é  $\geq 0,35$ , por outrem, sempre que o Activo Líquido é financiado pelo menos com 35% de capitais próprios.

No entanto, é importante que se tenha em consideração que valores demasiado elevados podem significar excesso de Capitais Próprios, o que não beneficia a Rendibilidade Financeira.

Sobre o Projecto Rosas Santa Isabel este indicador é em 2011 de 2%, verificando-se uma evolução muito positiva ao longo de todos os anos, atingindo já no 7º ano de actividade empresarial (2017) um valor percentual muito próximo dos 50%, o que permite à empresa reduzir de forma significativa a sua dependência dos credores. Em 2025 esta autonomia aproxima-se da unidade, o que significa que estando a empresa menos dependente do financiamento através de capitais alheios tem menores encargos financeiros e a sua rendibilidade é favorecida.

### **b) Solvabilidade**

A solvabilidade é o indicador através do qual se avalia a capacidade da empresa em pagar as suas dívidas a médio e longo prazo. Uma Solvabilidade bastante baixa representa uma forte dependência da empresa face aos seus credores.

O valor da Solvabilidade é o coeficiente entre o total do Capital Próprio e o total Passivo (quadro 36 – Balanço). Relativamente ao projecto em análise o valor deste indicador tem uma evolução crescente ao longo de todos os anos. Apesar de ser  $<1$  até 2017, o que representa para os credores da empresa um elevado risco, pois os capitais próprios não são suficientes para fazer face às dívidas junto de terceiros, nos anos procedentes este risco tende a ser baixo na medida em que o valor em referência já é superior à unidade (Solvabilidade  $> 1$ ).

Deste modo, pelos valores registados a partir de 2017 é possível concluir que a empresa é detentora de Capitais Próprios que permitem oferecer aos seus credores garantias de recuperação dos empréstimos concedidos, o que aumenta o seu poder de negociação junto dos mesmos sempre que pretenda contrair novos financiamentos.

### **c) Capacidade de Endividamento**

A Capacidade de Endividamento avalia, dentro de um determinado contexto económico-financeiro da empresa, até que ponto esta pode aumentar os seus Capitais Alheios sem colocar em risco a sua Solvabilidade e Autonomia Financeira. Este rácio varia entre zero e um, sendo certo que quanto mais elevado for o valor dos seus Capitais Próprios mais facilidade terá de contrair empréstimos junto de terceiros.

O valor deste indicador é o resultado do coeficiente do Total Capital Próprio pela soma deste com os Capitais Permanentes (quadro 36 – Balanço).

Na generalidade, é de bom senso que os Capitais Próprios representem pelo menos 50% dos Capitais Permanentes (Nabais, 1997), valor este (49%) que é atingido, praticamente, no 7º ano de

actividade da empresa (2017), atingindo esta uma capacidade de endividamento igual a 1 em 2025.

#### **d) Capacidade de Endividamento a Médio e Longo Prazo**

A Capacidade de Endividamento a Médio e Longo Prazo é dada pelo coeficiente do Total do Passivo não Corrente pela soma do Total de Capital Próprio com o Passivo (quadro 36 – Balanço) e permite identificar o impacto na exploração de eventuais alterações da estrutura do endividamento.

Na análise realizada verifica-se, não só, que o endividamento a Longo Prazo é muito próximo do endividamento Total, como também que a sua evolução é muito rápida, indo de quase 100% no final do 1º ano de actividade (2011) para 49% em 2017, e, por fim, 0% em 2025. É de registar que, embora os Capitais Próprios Iniciais representem 15% do Capital Total utilizado no financiamento do projecto, aqueles acabam por ser praticamente absorvidos pelos resultados negativos do 1º ano da actividade da empresa.

#### **e) Cobertura dos Encargos Financeiros**

O rácio de Cobertura dos Encargos Financeiros mede o grau com que os Resultados Operacionais cobrem os Encargos Financeiros. O seu valor é dado pelo coeficiente entre Resultados Operacionais Antes de Juros e Impostos, e entre Juros e Rendimentos Similares Suportados (quadro 33 – Demonstração de Resultados).

Ao longo dos 15 anos de actividade empresarial os Resultados Operacionais cobrem confortavelmente os encargos financeiros, excepto no 1º e 5º ano, mercê dos investimentos efectuados e conseqüente redução de proveitos e resultados.

#### **10.7.5– Indicadores de Análise *DuPont***

A análise *DuPont* explica a formação da Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) com base na relação estabelecida entre três indicadores: a Rendibilidade Líquida sobre as Vendas; a Rotação do Total do Activo Líquido; e, o Multiplicador de Capital Próprio (Alavanca Financeira).

A formação da rendibilidade abordada no âmbito da análise em referência pode ser traduzida do seguinte modo:

**ROE = Rendibilidade Líquida das Vendas x Rotação do Activo x Alavancagem Financeira**

ou

$$\text{ROE} = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Situação Líquida}}$$

Em função deste tipo de análise pode-se admitir que a Rendibilidade dos Capitais Próprios poderá vir a aumentar, em particular se: a Rendibilidade Líquida das Vendas crescer; as Vendas por unidade de activo aumentarem, por exemplo à custa da diminuição do saldo de crédito concedido a clientes; ou, a Autonomia Financeira da empresa diminuir, neste último caso, se se limitar a dimensão dos Capitais Próprios de modo a salvaguardar a sua rendibilidade dentro de níveis aceitáveis e manter inalterada a estrutura produtiva e comercial da empresa, pois importa referir que quanto maior for a sua situação líquida em relação ao seu activo, menor será a sua rendibilidade.

No âmbito do Projecto aqui abordado, os indicadores avaliados de acordo com a Análise *DuPont* são os expostos no quadro 41.

**Quadro 41 – Análise *DuPont***

INDICADORES							
Rubricas	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Análise <i>DuPont</i></b>							
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE <sup>1</sup> )	-785%	47%	55%	49%	-49%	64%	41%
Grau de Alavanca Financeira	4819%	2467%	1094%	562%	718%	306%	209%
Efeito Fiscal	100%	100%	100%	100%	100%	82%	75%

INDICADORES								
Rubricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Análise <i>DuPont</i></b>								
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE <sup>1</sup> )	33%	28%	6%	27%	24%	21%	19%	7%
Grau de Alavanca Financeira	165%	141%	131%	120%	112%	107%	104%	101%
Efeito Fiscal	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%

<sup>1</sup>*Return On Equity*

#### a) Rendibilidade dos Capitais Próprios ou *Return On Equity*

Da análise efectuada sobre o projecto aqui apresentado, há que ter em consideração o que já foi referido anteriormente sobre a rendibilidade destes capitais aquando da sua abordagem no âmbito dos indicadores de rendibilidade.

#### b) Grau de Alavanca Financeira

A Alavanca Financeira dá-nos o nível de dependência tido pela empresa face aos Capitais Alheios para se financiar. O valor deste indicador é dado pelo coeficiente entre o Total Activo e a Situação Líquida (Total Capital Próprio) (Quadro 36- Balanço).

No período em análise do projecto abordado constata-se que a empresa depende de certa forma dos Capitais Alheios com forte ligação ao investimento inicial realizado, no entanto nota-se, da



parte da mesma, uma evolução bastante favorável ao longo dos anos, permitindo atingir uma completa independência em 2025.

### **c) Efeito Fiscal**

O Efeito Fiscal é medido com base no resultado obtido pelo coeficiente entre os Resultados Líquidos do Período e os Resultados Antes dos Impostos, (quadro 33 – Demonstração de Resultados). Quanto mais inferior for o seu valor maior é a carga fiscal a suportar pela empresa.

Nos primeiros cinco anos de actividade este efeito assume um valor igual a um. Este registo é, em particular, consequência dos prejuízos verificados no ano de arranque, que faz com a empresa não seja confrontada com o pagamento de impostos, o mesmo se verifica em (2016) onde o valor deste efeito atinge 82%, também resultado de prejuízos ainda ocorridos.

Nos anos procedentes temos já valores de 75%, que reflectem uma taxa de 25% paga pela empresa em Imposto Sob Valor Colectável (IRC).

### **10.7.6– Indicadores de Liquidez**

Os Indicadores de Liquidez avaliam até que ponto a Tesouraria da Empresa se apresenta dentro níveis aceitáveis, facilitando a identificação atempada de problemas ou oportunidades. O valor destes indicadores está expresso em unidades e representa o número de vezes que o numerador é superior ao denominador.

A Liquidez Geral é resultado do coeficiente do Activo Corrente pelo Passivo Corrente (quadro 36 – Balanço) e determina a capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos. Se tivermos em consideração o cumprimento da Regra do Equilíbrio Financeiro Mínimo, esta Liquidez deverá ser  $\geq 1$ , contudo, antes de se considerar este valor, deve-se avaliar a especificidade da actividade da empresa de modo a considerarem-se as Necessidades de Investimento em Fundo Maneio. Desta forma, quando a empresa não tem estas necessidades de investimento, porque os seus Recursos Financeiros são superiores às Necessidades Financeiras, nesta situação a Liquidez Geral pode ter um valor inferior a 1, sem que em consequência de tal tenha que evidenciar dificuldades de Tesouraria. Alguns autores, onde se inclui Nabais (1997), referem que, regra geral, é aceitável um valor entre 1,3 e 1,5.

Da análise realizada sobre o Projecto Rosas Santa Isabel (quadro 42) verifica-se que a Liquidez Geral, a Reduzida e a Imediata têm valores muito próximos entre si e iguais em alguns anos, sendo estes superiores a 1 estando deste modo muito para além dos valores mínimos aceitáveis, o que significa que o valor do Activos Circulantes é superior ao Passivo de Curto Prazo. Em face desta constatação, é de admitir que o risco assumido pelos credores da empresa é bastante baixo,

dado que a realização dos Activos Circulantes em Liquidez é suficiente para cobrir as Dívidas de Terceiros de curto prazo e permite ainda à empresa deter uma elevada Margem de Segurança.

**Quadro 42 – Indicadores de Liquidez**

INDICADORES								
Rubricas	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Liquidez</b>								
Liquidez Geral	17,3	10,8	14,0	18,1	29,8	17,3	23,5	
Liquidez Reduzida	17,1	10,7	13,9	18,1	29,7	17,3	23,4	
Liquidez Imediata	17,1	10,7	13,9	18,1	29,7	17,3	23,4	
INDICADORES								
Rubricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Liquidez</b>								
Liquidez Geral	28,9	34,9	81,0	38,8	44,9	50,8	57,1	124,9
Liquidez Reduzida	28,9	34,9	80,9	38,7	44,8	50,8	57,1	124,9
Liquidez Imediata	28,9	34,9	81,0	38,8	44,9	50,8	57,1	124,9

### 10.7.7- Indicadores de Risco do Negócio

Podemos definir o Risco de Negócio como a incerteza inerente às projecções do Resultado Operacional (Resultado Económico de Exploração).

Estes indicadores estão fortemente associados à instabilidade dos mercados e, particularmente, da procura e ao risco financeiro. Deste modo, factores com a volatilidade do preço, dos custos de produção e sua repercussão nos preços de venda, risco operacional e risco financeiro associado à utilização da dívida, entre outros, devem ser considerados um risco capaz de afectar o sucesso de um negócio.

No quadro seguinte estão registados os Indicadores de Risco de Negócio avaliados no âmbito do projecto em análise que aqui é apresentado.

**Quadro 43 – Indicadores de Risco do Negócio**

INDICADORES								
Rubricas	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
<b>Risco de Negócio</b>								
Grau de Alavanca Operacional	-0,95	2,83	2,47	2,12	71,01	1,52	1,46	
Ponto Crítico Vendas ( <i>Break Even Point</i> )	277.986	189.300	188.367	180.716	213.652	162.216	163.371	
Margem de Segurança Operacional	-116%	32%	37%	44%	-4%	64%	66%	
INDICADORES								
Rubricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Risco de Negócio</b>								
Grau de Alavanca Operacional	1,40	1,36	2,25	1,19	1,17	1,16	1,15	1,35
Ponto Crítico Vendas ( <i>Break Even Point</i> )	164.369	161.212	173.361	106.393	108.003	109.783	112.038	124.220
Margem de Segurança Operacional	69%	72%	45%	84%	85%	86%	87%	74%

### **a) Grau de Alavanca Operacional**

O Grau de Alavanca Operacional é um indicador que é utilizado para medir o risco de negócio da empresa, sempre que esta é detentora de um Grau de Alavanca Operacional elevado é de admitir que em face de pequenas variações no seu volume de vendas se possam verificar grandes alterações nos seus Resultados Operacionais.

Deste modo, quanto mais elevado for o Grau de Alavanca Operacional maior será o risco de negócio da empresa.

Os custos fixos têm um peso significativo sob o risco de negócio, pois são custos que se mantêm inalterados, independentemente do nível da actividade empresarial, representando para a empresa um elevado risco operacional que aumenta ou diminui de forma proporcional em face do valor desses custos. Isto é, quanto mais elevados estes custos maior o risco do negócio e vice – versa.

É a relação estabelecida entre o nível de custos fixos e o Resultado Operacional que se designa por Grau de Alavanca Operacional. Deste modo, se as vendas da empresa aumentarem o efeito sobre o Grau de Alavanca é favorável e o impacto sobre os Resultados Operacionais é proporcional às vendas, se pelo contrário estas descerem, o efeito sobre o Grau de Alavanca será oposto.

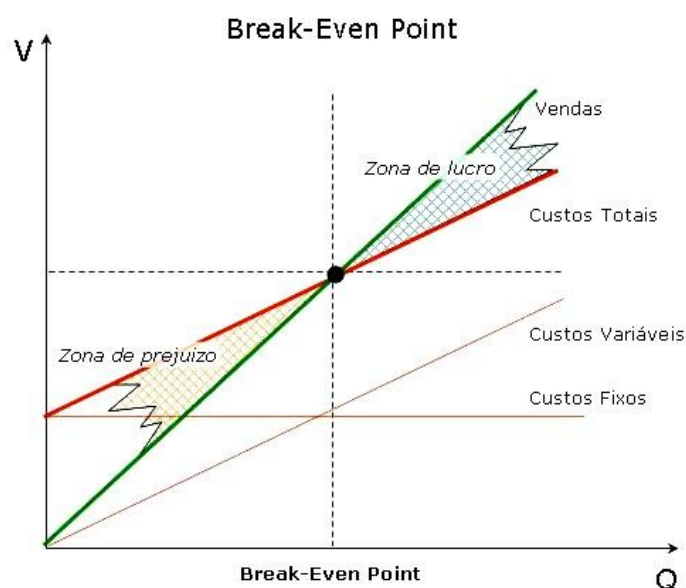
Sobre o projecto em análise verifica-se, com excepção dos anos 2011, 2015, 2020 e 2025 - anos de plantação de roseiras - que o Grau de Alavanca Operacional, evolui favoravelmente, passando de 2,83 em (2012) para 1,35 em (2025), evidenciando, deste modo, uma redução do risco operacional.

### **b) Ponto Crítico das Vendas ou *Break Even Point***

O Ponto Crítico das Vendas (*Break Even Point*) (gráfico 8), também considerado “Ponto Morto” ou “Limiar de Rentabilidade”, corresponde ao nível da actividade empresarial em que o Resultado de Exploração é nulo, atribuindo deste modo à empresa uma posição onde não se evidencia a presença de lucro nem de prejuízo. Nesta situação, verifica-se que o valor dos proveitos resultantes das vendas é igual ao total de custos que a empresa tem de suportar.

A análise do Ponto Crítico, permite calcular em valor  $V_0$ , ou quantidade  $Q_0$ , o volume de vendas que é necessário realizar para que o Resultado Líquido a apurar no decurso do estudo de viabilidade económico-financeira do projecto seja igual a zero, isto é, para que a empresa não tenha prejuízo. Noutra perspectiva, tem em vista determinar até que nível o volume de vendas pode baixar sem que o projecto seja rejeitado.

**Gráfico 8 – Ponto Crítico das Vendas (*Break-Even Point*)**



Fonte: [www.Know.net](http://www.Know.net) (Empresariais 2011)

No que toca ao cálculo do Ponto Crítico das Vendas, no projecto em causa apenas foi considerado o seu cálculo em valor.

A análise efectuada permite concluir que, exceptuando o ano de arranque 2011 e 2015, ano de plantação de novas roseiras, o projecto apresenta um Volume de Vendas bastante superior ao seu Ponto Crítico, o que evidencia um baixo risco económico.

### c) Margem de Segurança Operacional

A Margem de Segurança Operacional corresponde ao intervalo de distanciamento entre o volume de vendas alcançado pela empresa e o ponto crítico das mesmas.

Sempre que o seu valor é positivo, é possível evidenciar a margem de segurança detida pela empresa para executar a sua actividade acima de uma rendibilidade de exploração nula.

Quanto mais baixa for a margem de segurança, maior será o risco económico, pois é sinal de que a empresa está funcionar muito próximo do Ponto Crítico das Vendas, podendo a qualquer momento entrar na zona de prejuízo.

Sobre o projecto aqui considerado, com excepção dos registos verificados no ano de arranque de actividade 2011 e em 2015 ano de investimento ligado à plantação de novas roseiras, há a registar que esta Margem evolui favoravelmente, de 32% registado no 2º ano de actividade (2012), a empresa atinge em 2014, 87%, o que significa por si que o projecto tem associado um baixo risco económico.

## 10.8 – Viabilidade Económica e Financeira

Uma vez feita a análise dos diferentes indicadores, importa agora proceder avaliação da Viabilidade Económica e Financeira do Projecto Rosas Santa Isabel, assim como da sua capacidade para gerar fluxos monetários, ou, se quisermos, para criar valor para os seus investidores.

### 10.8.1 – Cálculo do *Cash – Flow Operacional* (Fluxo de Caixa)

A decisão sobre a implementação de um determinado projecto de negócio é fortemente condicionada pela capacidade que este demonstra de vir futuramente a gerar receitas capazes de cobrir o investimento realizado e as despesas associadas à actividade de exploração. Atendendo a este facto, é necessário proceder ao apuramento dos fluxos líquidos gerados pela exploração do projecto, ou, por assim dizer, à quantidade de dinheiro que a empresa recebe em comparação com os pagamentos que efectivamente tem de realizar.

São deste modo os fluxos líquidos gerados pela actividade empresarial ao longo de um determinado período de tempo que constituem os *Cash – Flows* Operacionais da empresa (quadro 44).

### 10.8.2 – Critérios de Avaliação

Para avaliar a oportunidade do Investimento foram utilizados os seguintes critérios:

- i. Taxa de Actualização (TA) ou Custo de Oportunidade do Capital (COC);
- ii. Valor Actual Líquido (VAL);
- iii. Taxa Interna de Rendibilidade (TIR);
- iv. Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou *Payback*; e,
- v. Índice de Rendibilidade (IR).

#### **a) A Taxa de Actualização (TA) ou Custo de Oportunidade do Capital (COC)**

Esta taxa é vista como um factor crítico do projecto, na medida em que pode condicionar a aceitação do mesmo, ou até conduzir à sua rejeição. Em termos percentuais, representa a rendibilidade exigida pelo investidor para que leve por diante a implementação do projecto de investimento, servindo deste modo para actualizar os *cash – flows* gerados.

A análise de viabilidade do projecto aqui considerado, tem por base o cálculo dos *cash – flows* a preços constantes, fazendo uso de uma Taxa de Actualização Real sem considerar alterações inflacionárias ou deflacionárias ao nível dos preços. Assim, para efeitos de avaliação deste projecto foi tida em conta uma Taxa de Actualização de 10% com arredondamento feito à

unidade, sob um valor real aproximadamente de 10,31%, composto por uma taxa de juro de activos sem risco (Rf) de 2%, um prémio de risco de mercado (Rm-Rf) de 5%, e uma taxa de inflação esperada (Ti) de 3%, (equação12).

#### Equação 12

$$TA = [(1+R_f) \times (1+R_m) \times (1+T_i)] - 1$$

**Quadro 44 – Cash – Flows Operacionais**

<b>VIABILIDADE ECONÓMICO FINANCEIRA – (Cash - Flows Operacionais)</b>								
<b>Rubricas</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>INVESTIMENTO GLOBAL:</b>								
(+) Investimento em Capital Fixo	789.518	0	0	0	0	49.390	0	12.000
(+) Investimento em Capital Circulante	4.895	-4.079	0	16	17	17	17	18
<b>CASH FLOW (Investimento Global)</b>	<b>794.413</b>	<b>-4.079</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>49.407</b>	<b>17</b>	<b>12.018</b>
<b>MEIOS LIBERTOS:</b>								
(+) Resultado Líquido do Exercício	0	-133.058	14.779	38.257	68.530	-45.582	165.545	180.827
(+) Amort. e Reintegrações Exercício	0	80.359	80.180	80.180	74.739	76.149	66.271	67.471
(+) Encargos Financ. Financiamento	0	63.495	59.408	55.006	50.761	47.516	42.382	38.027
(+) Valor Residual	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Meios Libertos</b>	<b>0</b>	<b>10.796</b>	<b>154.366</b>	<b>173.443</b>	<b>194.030</b>	<b>78.084</b>	<b>274.198</b>	<b>286.325</b>
<b>Total Meios Libertos Líquidos</b>	<b>-794.413</b>	<b>14.874</b>	<b>154.366</b>	<b>173.426</b>	<b>194.013</b>	<b>28.677</b>	<b>274.181</b>	<b>274.307</b>

<b>VIABILIDADE ECONÓMICO FINANCEIRA – (Cash - Flows Operacionais)</b>								
<b>Rubricas</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>INVESTIMENTO GLOBAL:</b>								
(+) Investimento em Capital Fixo	0	0	49.390	0	0	0	12.000	49.390
(+) Investimento em Capital Circulante	18	18	19	19	19	20	20	21
<b>CASH FLOW (Investimento Global)</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>49.409</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>12.020</b>	<b>49.411</b>
<b>MEIOS LIBERTOS:</b>								
(+) Resultado Líquido do Exercício	212.858	250.426	59.681	360.912	406.590	454.561	507.195	213.370
(+) Amort. e Reintegrações Exercício	67.471	63.775	63.775	24.399	24.399	24.399	25.599	25.599
(+) Encargos Financ. Financiamento	33.782	29.539	25.359	21.068	15.803	12.558	8.331	3.417
(+) Valor Residual	0	0	0	0	0	0	0	117.976
<b>Total Meios Libertos</b>	<b>314.122</b>	<b>343.740</b>	<b>148.815</b>	<b>406.380</b>	<b>446.792</b>	<b>491.518</b>	<b>541.125</b>	<b>360.363</b>
<b>Total Meios Libertos Líquidos</b>	<b>314.094</b>	<b>343.722</b>	<b>99.406</b>	<b>406.361</b>	<b>446.773</b>	<b>491.498</b>	<b>529.105</b>	<b>310.952</b>

<b>TAXA DE ACTUALIZAÇÃO (Custo de Oportunidade do Capital)</b>	<b>10%</b>
<b>VALOR ACTUAL LÍQUIDO (VAL)</b>	<b>894.379 €</b>
<b>TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE (TIR)</b>	<b>21,40%</b>
<b>PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (PRI)</b>	<b>7 Anos e 6 Meses</b>
<b>ÍNDICE DE RENDABILIDADE (IR)</b>	<b>5,11</b>

## **b) Valor Actual Líquido (VAL)**

O Valor Actual Líquido representa os fundos gerados com a implementação do projecto após remuneração e reembolso do capital investido, correspondendo deste modo ao somatório dos *Cash – Flows* actualizados, depois de deduzido o investimento realizado, devidamente actualizados.

No projecto Rosas Santa Isabel o VAL corresponde a 894.379 €. Deste modo, sendo maior que zero permite não só a recuperação do investimento realizado como também criar excedentes monetários elevados, tornando conseqüentemente viável a implementação do mesmo projecto.

## **c) Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)**

Esta taxa representa a taxa máxima de rendibilidade gerada pela implementação do projecto, isto é, corresponde à taxa de juro em que o valor do capital a investir, quando colocado a esse taxa, obtém a mesma rendibilidade da que será obtida se for investido em termos práticos na implementação do projecto, fazendo deste modo com que os *Cash-Flows* de exploração sejam iguais aos do capital a investir, tornando conseqüentemente o VAL igual a zero. Com base neste critério o projecto deve ser aceite sempre que a TIR for superior ao custo de oportunidade do capital.

Deste modo, um projecto será tanto mais interessante quanto mais elevado for o valor da TIR. A taxa de referência corresponde de um modo geral ao Custo de Oportunidade de Capital, isto é, ao rendimento da alternativa mais rentável ao investimento aplicável no projecto.

A TIR do projecto em análise corresponde a 21,40%, sendo bastante superior ao Custo de Oportunidade de Capital (10%), verificando-se assim a condição necessária para a aceitação deste projecto.

## **d) Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou *Payback***

O Período de Recuperação do Investimento, ou *Payback*, dá-nos o período de tempo que é necessário para recuperar o capital investido, ou seja, o tempo que o negócio leva a gerar receitas que cobram o investimento realizado.

Um projecto de negócio é tanto mais aliciante quanto menor for o período de recuperação do capital investido.

No que toca ao projecto aqui abordado, o Período de Recuperação do Investimento é aproximadamente de 7 anos e 6 meses, considerando os Meios Libertos Líquidos actualizados à

taxa de 10%, o que torna o projecto aceitável, pois corresponde a um prazo inferior aos 15 anos fixados pelos investidores para a recuperação do capital investido.

#### **e) Índice de Rendibilidade (IR)**

O Índice de Rendibilidade, é um indicador que mede a capacidade do projecto gerar fundos com disponibilidade imediata por cada unidade de capital investido.

Tendo em consideração os valores obtidos por meio deste indicador, um projecto só deve ser aceite se o seu Índice de Rendibilidade for  $\geq 1$ , devendo o interesse pelo mesmo ser tanto maior quanto maior for este índice.

Sobre o projecto abordado o (IR) tem um valor monetário igual a 5,11 por cada unidade de capital investido. Sendo deste modo, o  $IR > 1$ ,  $VAL > 0$ , e a  $TIR > TA$ , conclui-se que o projecto é rentável.

#### **10.8.3 – Análise de Sensibilidade**

Qualquer que seja o estudo de viabilidade económico-financeira com vista à implementação de um projecto de negócio é realizado com base em previsões, devendo-se considerar sobre os valores estimados um determinado risco de concretização, o qual corresponde à probabilidade dos mesmos valores serem diferentes dos que se poderão vir a obter na realidade.

Tendo em consideração este facto, uma das metodologias que pode ser utilizada para minimizar esse risco é a que é conhecida por análise de sensibilidade do projecto. Esta análise é feita particularmente sobre alterações que poderão ocorrer em variáveis de carácter incerto como por exemplo: o volume de vendas; montante do investimento; e, custos, cujo resultado pode deste modo ter impacto sobre os valores do VAL, TIR ou *Payback* do projecto.

Sobre a análise de sensibilidade realizada no âmbito do Projecto Rosas Santa Isabel, optou-se por tomar em consideração variações percentuais de -15%, -10%, -5%, +5%, +10% e +15% que possam ocorrer no volume de negócios, montante do investimento em capital fixo e custos (Fornecimentos e Serviços Externos, Pessoal e Financeiros), tendo-se, posteriormente, avaliado a sua interferência nos valores do VAL, TIR, PRI e IR, antes e pós alterações realizadas.

#### **a) Variação no Volume de Negócios**

No que toca à análise de sensibilidade do projecto em função desta variável (quadro 45) consta-se que uma variação negativa de 5% no volume de negócios traduz-se numa quebra de -13,25% no VAL (passando de 894.379€ para 775.899€), de - 6,36% na TIR (passando de 21,40% para 20,04%), de +6,67% no PRI (passando de 7 anos e 6 meses, para 8 anos), e de -6,65% no IR



(passando de 5,11 para 4,77 unidades). Mesmo considerando variações negativas de -10% e -15% no volume de negócios, embora o VAL e a TIR apresentem ambos valores inferiores e o PRI superiores, há a registar que o projecto continua a ser viável em qualquer destes cenários.

Contemplando um aumento do volume de negócios +5%, +10%, e +15%, nota-se uma evolução favorável em todos os indicadores analisados.

**Quadro 45 – Análise de Sensibilidade: Variação do Volume de Negócios**

<b>VOLUME DE NEGÓCIOS (<math>\Delta\%</math>)</b>								
$\Delta\%$	VAL	$\Delta\%$	TIR	$\Delta\%$	PRI	$\Delta\%$	IR	$\Delta\%$
15%	1.316.169	47,16%	26,79%	25,19%	6,08	-18,89%	6,21	21,53%
10%	1.131.126	26,47%	24,04%	12,34%	6,83	-8,89%	5,78	13,11%
5%	1.012.717	13,23%	22,73%	6,21%	7,16	-4,44%	5,44	6,46%
0%	<b>894.379</b>	<b>0%</b>	<b>21,40%</b>	<b>0%</b>	<b>7,5</b>	<b>0%</b>	<b>5,11</b>	<b>0%</b>
-5%	775.899	-13,25%	20,04%	-6,36%	8	6,67%	4,77	-6,65%
-10%	675.490	-24,47%	18,65%	-12,85%	8,5	13,33%	4,43	-13,31%
-15%	539.081	-39,73%	17,22%	-19,53%	9,33	24,44%	4,09	-19,96%

#### **b) Variação do montante de Investimento em Capital Fixo**

Relativamente à análise de sensibilidade do projecto tendo em consideração um eventual aumento que possa ocorrer no montante de Investimento em Capital Fixo (quadro 46), verifica-se em face dos aumentos percentuais considerados +5%, +10% e +15% uma diminuição nos valores do VAL, TIR e IR e um aumento nos valores do PRI que, apesar de tal, não invalida o projecto. Por conseguinte, uma redução no montante desse investimento, considerando inversamente as mesmas percentagens -5%, -10% e -15%, terá um impacto positivo, verificando-se o oposto nos valores de cada uma destas variáveis.

**Quadro 46 – Análise de Sensibilidade: Variação do Montante de Investimento**

<b>INVESTIMENTO (<math>\Delta\%</math>)</b>								
$\Delta\%$	VAL	$\Delta\%$	TIR	$\Delta\%$	PRI	$\Delta\%$	IR	$\Delta\%$
15%	784.937	-12,24%	19,10%	-10,75%	8,33	11,11%	4,47	-12,52%
10%	817.132	-8,64%	19,73%	-7,80%	8	6,67%	4,64	-9,20%
5%	857.850	-4,08%	20,58%	-3,83%	7,75	3,33%	4,87	-4,70%
0%	<b>894.379</b>	<b>0%</b>	<b>21,40%</b>	<b>0%</b>	<b>7,5</b>	<b>0%</b>	<b>5,11</b>	<b>0%</b>
-5%	931.037	4,10%	22,29%	4,16%	7,25	-3,33%	5,36	4,89%
-10%	967.220	8,14%	23,24%	8,60%	7	-6,67%	5,65	10,57%
-15%	1.003.669	12,22%	24,28%	13,46%	6,75	-10,00%	5,96	16,63%

### c) Variação do montante dos Custos

Considerando um cenário que contemple alterações em todos os custos (quadro 47) e não simplesmente nos que estão associados aos Fornecimentos e Serviços Externos, verifica-se que o aumento ou diminuição dos mesmos não coloca em perigo a viabilidade do projecto e consequentemente a sua implementação. Devendo-se, no entanto, ter presente que a sua redução em -5%, -10 e -15% tem um efeito benéfico sobre todos os valores do VAL, TIR, PRI e IR, enquanto que o aumento percentual inverso +5%, +10%, +15%, acaba por penalizar os valores de todas as variáveis abordadas, embora sem pôr em causa a viabilidade do projecto.

**Quadro 47** – Análise de Sensibilidade: Variação do Montante de Custos

CUSTOS ( $\Delta\%$ )								
$\Delta\%$	VAL	$\Delta\%$	TIR	$\Delta\%$	PRI	$\Delta\%$	IR	$\Delta\%$
15%	777.613	-13,06%	19,88%	-7,10%	8,08	7,78%	4,81	-5,87%
10%	817.822	-8,56%	20,40%	-4,67%	7,83	4,44%	4,91	-3,91%
5%	856.090	-4,28%	20,90%	-2,34%	7,66	2,22%	5,01	-1,96%
0%	<b>894.379</b>	<b>0%</b>	<b>21,40%</b>	<b>0%</b>	<b>7,5</b>	<b>0%</b>	<b>5,11</b>	<b>0%</b>
-5%	932.551	4,27%	21,90%	2,34%	7,41	-1,11%	5,20	1,76%
-10%	970.553	8,52%	22,41%	4,72%	7,25	-3,33%	5,30	3,72%
-15%	1.008.881	12,80%	22,92%	7,10%	7,08	-5,56%	5,39	5,48%

### d) Variação do Volume de Negócios (-15%) e do Investimento (+15%)

Na análise de sensibilidade do projecto Rosas Santa Isabel, foi ainda considerada uma variação conjugada entre o volume de negócios e o montante do investimento em capital fixo (quadro 48). Tendo-se considerado para o efeito uma redução de -15% no volume de vendas e um aumento de +15% sob o investimento inicial.

**Quadro 48** – Análise de Sensibilidade: Variação Volume de Negócios e Investimento

Volume de Negócios ( $\Delta-15\%$ ); Investimento ( $\Delta+15\%$ )							
VAL	$\Delta\%$	TIR	$\Delta\%$	PRI	$\Delta\%$	IR	$\Delta\%$
894.379	0%	21,40%	0%	7,5	0%	5,11	0%
429.710	-51,95%	15,25%	-28,74%	10,83	44,44%	3,59	-29,75%

Face às alterações efectuadas, constatou-se que o VAL, a TIR e o IR, sofreram reduções, ao contrário, o PRI aumentou.

No que toca ao valor do VAL este passou de 894.379€ para 429.710€ (-51,95%), a TIR de 21,40% para 15,25% (-28,74%) e o IR de 5,11 para 3,59 (-29,75%). Sobre o aumento verificado, o PRI registou um valor de 10,83 anos em confronto com os 7,5 anos anteriormente registado (+44,44%).

Conclusivamente, estas alterações não condicionam a viabilidade do projecto, pois este continua a apresentar um VAL > 0, da mesma forma a TIR com um valor de 15,25% continua a estar acima da Taxa de Actualização de 10% considerada, por sua vez o PRI com um valor de 10,83 anos continua igualmente abaixo do prazo dos 15 anos, fixado pelos investidores para amortização do projecto.

#### e) **Varição do Volume de Negócios (-15%) e do Investimento e Custos (+15%)**

Ainda no âmbito da análise de sensibilidade do projecto em referência, se pretendermos ir mais além e acrescentarmos ao cenário anterior um aumento de 15% nos custos, passamos a ter uma análise de sensibilidade com a combinação de três variáveis: Volume de Negócios (-15%); Investimento (+15%); e, Custos (+15%) (quadro 49).

**Quadro 49** – Análise de Sensibilidade: Variação Volume de Negócios, Investimento e Custos

<b>Volume de Negócios (<math>\Delta</math>-15%); Investimento (<math>\Delta</math>%+15); Custos (<math>\Delta</math>%+15)</b>							
VAL	$\Delta$ %	TIR	$\Delta$ %	PRI	$\Delta$ %	IR	$\Delta$ %
894.379	0%	21,40%	0%	7,5	0%	5,11	0%
314.981	-64,78%	13,85%	-35,28%	11,66	55,56%	3,33	34,83%

Mesmo classificando este cenário como sendo mais pessimista, na medida em que todas as variáveis apresentaram piores resultados face aos verificados no cenário anterior, constata-se que o projecto apresenta um VAL correspondente a 314.981€ continuando a ser muito superior ao valor zero, do mesmo modo a TIR, com uma percentagem de 13,85%, aparece igualmente situada acima do valor de 10% atribuído à Taxa de Actualização, e o PRI apesar de ter aumentado para 11,66, continua também abaixo do período de 15 anos considerados para a amortização do investimento realizado. Deste modo, mesmo com esta conjuntura de resultados, a ilação a tirar é que a implementação do projecto deverá ser levada por diante.

## **CAPÍTULO 11 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo fecha, em forma de abordagem final, todo o trabalho que foi realizado em termos do objectivo a atingir, explicação sobre o porquê da metodologia utilizada e resumo das conclusões globais a reter no âmbito de algumas matérias abordadas.

A terminar ficam aqui registadas algumas recomendações em forma de orientação para futuros empreendedores que pretendam implementar projectos de floricultura em estufa, e, para a comunidade académica que queira aprofundar a investigação sobre o objecto de estudo considerado.

### **11.1 – Abordagem explicativa sobre o objectivo do estudo realizado**

O projecto aqui apresentado foi concebido e desenvolvido numa perspectiva multifuncional, procurando ser uma mais valia para empresários, alunos, docentes e particulares que se interessem pela área da iniciativa e gestão empresarial, seguindo deste modo uma metodologia de execução adaptada à concretização destes objectivos.

### **11.2 – Argumentação sobre a Metodologia utilizada**

Tendo tido a metodologia utilizada como principal fundamento a concretização de objectivos gerais e específicos, todo o planeamento e execução de acções em prol da elaboração deste projecto, tomou como suporte conhecimentos e teorias já testadas por empresas instaladas no mercado e outras defendidas por individualidades com larga experiência em investigação e gestão empresarial, reporto-me, em particular, a Michael Porter, Philip Kotler, Adriano Freire, Soumodip Sarkar, Kenneth Andrews e Roland Christensen, entre outros.

Deste modo, à parte das divagações teóricas registadas no âmbito da revisão da literatura, todas as matérias abordadas em cada capítulo foram ajustadas à realidade concreta do projecto, com a preocupação de facultar os mais completos conhecimentos técnicos sobre infra-estruturas, equipamentos, recursos naturais, organização e gestão da actividade empresarial, tendo como particularidade a valorização formativa e pedagógica do projecto.

### **11.3 – Adequação do projecto face ao diagnóstico do sector florícola**

Embora o propósito da conclusão final deste trabalho, seja avaliar se o projecto é viável em termos económicos e financeiros, é relevante que se emita um parecer da sua adequação face à presente conjuntura política e macroeconómica que envolve o sector de actividade.

Sobre o contexto político – legal, é de referir no âmbito dos quadros comunitários de apoio (2007-2013), que existem boas perspectivas para a implementação de novos projectos de negócio e dinamização do sector de actividade.

No quadro da legislação vigente que regula a actividade económica a tendência é para que no exercício das suas funções as entidades fiscalizadoras e reguladoras, imponham às empresas a adopção modelos de organização e gestão, onde os desvios face a essa legislação serão cada vez menos toleráveis.

No contexto económico, estudos realizados sobre a aceitação e integração das novas empresas no mercado, concluem que no nosso país as empresas mais antigas, tendem a criar hábitos padronizados de consumo, capazes de condicionar a inovação e desacreditar a exploração de novas oportunidades de negócio, para as empresas recém-criadas (GEM, 2007). Esta conclusão, não constituirá um factor limitativo à implementação do projecto Rosas Santa Isabel, na medida em que o mercado absorve a totalidade do produto produzido.

No que toca aos principais indicadores que podem influenciar o volume de negócios das empresas em 2011, os relatórios publicados pelo Instituto Nacional de Estatística e Banco de Portugal, (2010 e 2011), prevêem o decréscimo do consumo privado; aumentos da taxa de inflação, taxas de juro a curto prazo; desemprego; custos energéticos; dificuldades de acesso ao crédito; descida dos indicadores de confiança e recessão económica.

Sobre a adequação do projecto aos hábitos de consumo e padrões sócio – culturais da comunidade consumidora, pode-se considerar totalmente ajustado.

No âmbito das conclusões sobre as potencialidades tecnológicas das empresas, a tendência é cada vez maior para a modernização das infra-estruturas, introdução de processos e métodos orientados para a especialização da produção, quantidade e qualidade.

No que concerne ao tipo de clientes, o seu estereótipo é muito semelhante, a maioria têm pré-definido as especificações e atributos dos produtos que querem consumir, embora o seu poder de negociação seja médio baixo. Em relação aos fornecedores, que interagem com o sector, são maioritariamente nacionais e apresentam poder negocial médio.

No que toca aos pontos fortes e fracos que caracterizam a concorrência, existem em comum argumentos que favorecem e condicionam simultaneamente o seu negócio. O factor qualidade, é assumido com princípio básico a explorar em prol da diferenciação. Sobre os seus objectivos e estratégias, regista-se uma convergência com as políticas estabelecidas para o sector pelas diferentes Direcções Regionais de Agricultura.

Relativamente às ilações a tirar com base na análise do modelo das “5 forças competitivas de Porter”, estas são favoráveis à adequação do projecto, pois o nível de atractividade sectorial é média alta.

Na adequação do projecto em função do diagnóstico realizado pela matriz de SWOT, os pontos fortes da empresa tendem a absorver os efeitos negativos dos fracos, da mesma forma, o cenário

de oportunidades, permite estabelecer um nível de confiança superior ao descrédito que pode resultar da interpretação das ameaças identificadas.

No âmbito da estratégia marketing concebida pela empresa, na adequação às exigências do mercado, é dada primazia à comercialização de um produto exclusivamente de categoria – I, publicitado e promovido através de uma estratégia partilhada de interesses entre empresa, sectores de actividade dispare e comunidade, fazendo-se uso de uma política de preços inferiores à concorrência nos primeiros quadro anos de actividade, e de canais de encomenda e distribuição orientados para as necessidades específicas de cada cliente.

Por fim, no que toca ao estudo de viabilidade económico e financeira do projecto, face aos parâmetros avaliados, é visível que este é integralmente ajustável e adequado às exigências abordadas no âmbito do estudo realizado, sendo deste modo viável a sua implementação. A justificação para tal facto, encontramos-la num  $VAL > 0$ , numa TIR substancialmente superior ao Custo de Oportunidade do Capital, num PRI inferior ao prazo estipulado pelos investidores para a recuperação do capital investido e no valor do IR igual a 5,11, neste caso satisfazendo a condição de ter que ser  $\geq 1$ .

#### **11.4 – Sugestões dirigidas aos futuros empreendedores**

A elaboração deste trabalho seguiu uma metodologia muito específica e adaptada à concretização dos seus objectivos. Apesar de ser muita a literatura sobre o tema Plano de Negócios, e ser feita referência a modelos de elaboração mais ou menos uniformizados, é importante que fique claro e registado que os conteúdos e critérios de análise considerados, podem divergir consideravelmente de plano para plano. Se assim não o fosse, a sua elaboração seguia uma “receita” pré-concebida, onde os resultados obtidos seriam sempre muito semelhantes, o que na realidade não acontece.

Entenda-se deste modo que cada plano de negócios é um caso particular a avaliar e a estudar, tendo presente o contexto e a conjuntura que podem prevalecer numa determinada data. Desta forma, o desenhar de estratégias para tornar esse negócio viável e promissor no futuro, deve ser ajustado aos objectivos que cada empreendedor pretende atingir, pois pode acontecer dentro do mesmo sector de actividade que esses objectivos sejam muito diferentes entre projectos com ideias iguais. Nesta perspectiva, o plano de negócios da Empresa Rosas Santa Isabel, não se esgota na metodologia utilizada, hoje está ajustado à realidade conjuntural do sector de actividade, amanhã poderá estar integralmente desajustado, daí que deva ser entendido como um documento vivo, só desta forma poderá funcionar como uma ferramenta de suporte à gestão estratégica da empresa a criar.

## BIBLIOGRAFIA

Algarve, DRAP, 2007. *Programa de Desenvolvimento Rural, 2007-2013*, Fileira dos Hortícolas e Flores, doc. de trabalho Julho de 2007, disponível em: <http://www.draalg.min-agricultura.pt/downloads/pdralgarve/fileira-estrat/PDRrFileirHortoFloricola.pdf>, [consulta em 19/12/2010].

Barros, H., 2008. *Análise de Projectos de Investimento*, Edições Sílabo, 4ª Edição, Portugal.

Brealey, R.A., e Myers, S.C., 1998. *Princípios de Finanças Empresariais*, 5ª edição, McGraw-Hill, Portugal.

Carvalho, H.F.F., 2010. *RHC, Orçamento do Aquecimento Central da Estufa*, Imagens.

Centro, DRAP, 2007. *Programa de Desenvolvimento Rural Região Centro*, Fileiras Estratégicas – Floricultura, doc. de trabalho Julho de 2007, disponível em: [http://www.drapc.min-agricultura.pt/base/documentos/pdr\\_floricultura.pdf](http://www.drapc.min-agricultura.pt/base/documentos/pdr_floricultura.pdf), [consulta em 19/12/2010].

Cunca, R., 2007. *European Young Farmer's Day*, Rosa da Cunca of Idalina Carrilho Merceana, Alenquer, Portugal.

Depósitos, C.D., 2010. *Caixa Geral de Depósitos, Simulação da Concessão de Crédito* para um período de 180 meses, Lisboa, Portugal.

Empresariais, C.E., 2011. *Conceito de Break – Even Point*, disponível em <http://www.knoow.net/ciencconempr/gestao/breakevenpoint.htm> [Consulta em 08/08/2011].

Dornelas, J., 2010. *Plano de Negócios, Porque fazer um Plano de Negócios?*, disponível: [http://www.planodenegocios.com.br/dinamica\\_artigo.asp?tipo\\_tabela=artigo&id=23](http://www.planodenegocios.com.br/dinamica_artigo.asp?tipo_tabela=artigo&id=23) [Consulta em 22/01/2010].

Druker, P.F., 1997. *Inovação e Gestão*, Editorial Presença, Lisboa, Portugal.

Félix, E., 2008. *Empreendedorismo e Inovação – Módulo 6 – O Plano de Negócios*, Departamento de Gestão (Universidade de Évora), Évora Portugal.

Ferreira, M., P., Santos., C., Serra, F., R., 2010. *Ser Empreendedor: Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*, Edições Sílabo Lda., 2ª Edição, (ISBN:978-972-618-581-9), Lisboa, Portugal.

Fonseca, P.M., 2005. *Floricultura em Portugal*, Relatório elaborado para a Associação Portuguesa de Produtores de Plantas e Flores Naturais.

Freire, A., 2006. *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa, Portugal.

Frutas, Legumes e Flores, 2011. *Flores e Ornamentais Edição nº2*, Publiagro, Publicações Agrícolas Lda.

GEM, Projecto, 2007. *Global Entrepreneurship Monitor*, disponível em: <http://www.spi.pt/Downloads/GEM.pdf> [Consulta em 22/01/2010].

GesEntrepreneur, 2006. *Guião para a Elaboração do Plano de Negócios*, Portugal, Edições de GesEntrepreneur.

Gestão, P., 2010. *Como Fazer um Business Plan*, disponível em: <http://www.portal-gestao.com/gestao/1404-como-fazer-um-business-plan.htm> [Consulta em 25/01/2010].

- Google, 2011. Biomassa, Imagens, disponível em:<http://www.google.pt/>
- Google, 2011. Google Maps, disponível em:<http://www.google.pt/>
- Google, 2011. Painéis Fotovoltaicos, Imagens, disponível em:<http://www.google.pt/>
- Google, 2011. Rainha Santa Isabel, Imagens, disponível em:<http://www.google.pt/>
- Google, 2011. Redes de Protecção de Rosas, Imagens, disponível em:<http://www.google.pt/>
- Google, 2011. Rosas, Imagens, disponível em:<http://www.google.pt/>
- Group, R., 2010. Richel Group, Orçamento para fornecimento e montagem de estufa, Imagens.
- IAPMEI, 2006. *Temas de A-Z, Como Elaborar um Plano de Negócios: Guia Prático*, disponível em:<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17> [Consulta em 03/03/2010].
- Inovação, M.E., 2007. *Decreto-lei nº363/2007 de 2 de Novembro* [Consulta em 03/02/2010].
- INE, 2007. *Classificação Portuguesa de Actividades Económicas, Revisão 3 (CAE-Rev.3)*, disponível em: [http://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf) [Consulta em 14/05/2011].
- INE, 2002. *Inquérito à Floricultura*, Edições do Instituto Nacional de Estatística, Lisboa, Portugal.
- IPL, 2007. *Manual do Empreendedor*, Leiria, Portugal, Edições IPL.
- Koppert, 2010. *Produtos Biológicos*, disponível em: <http://www.Koppert.pt/> [Consulta em 10/10/2010].
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., 1999. *Principles of Marketing*. 2nd European Edition. Prentice Hall. Europe.
- Literature, J.E., 2011. JEL – *Classification Codes Guide*, disponível em: <http://www.aeaweb.org/journal/index.php> [Consulta em: 17/08/2011].
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J., V., 2004. *MERCATOR XXI, Teoria e Prática de Marketing*, Editora Dom Quixote, (ISBN:9789722027411), Lisboa, Portugal.
- Miguel, A.P.M.P, 2006. *Avaliação de Projectos, Construção do Business Case*, FCA, Editora de Informática, (ISBN: 978-972-722-527-9), Lisboa, Portugal.
- Nabais, C., 1997. *Análise de Balanços*, 4.ª Ed., Lisboa: Editorial Presença.
- Norte, DRAP, 2007. *Programa de Desenvolvimento Rural Região Norte*, Fileiras Estratégicas, disponível em: <http://www.drapn.min-agricultura.pt/drapn/conteudos/documentos/FILEIRAS%20ESTRATÉGICAS.pdf> [Consulta em 19/12/2010].
- Ovelheiro, M., 2005. *Estudo de Casos de Boas Práticas de Gestão de Explorações Agrícolas*, 1ª Edição – SPI – Sociedade Portuguesa da Inovação, Porto, Portugal.
- Pescas, M., A., D., R., 2010. *Gabinete do Planeamento e Políticas – Mercados Abastecedores – Flores e Folhagens (período de 2005 a 2009)* disponível em: <http://www.gppaa.min-agricultura.pt/cot/>, [Consulta em 27/07/2010].



Pescas, M., A., D., R., 2010. Gabinete do Planeamento e Políticas – Publicações: Periódicos: Anuário Vegetal (Crop Production Yearbook), 2006, 2005, 2004 e 2003, disponível em:

[http://www.gpp.pt/pbl/period/Anuario\\_Veg\\_2006.pdf](http://www.gpp.pt/pbl/period/Anuario_Veg_2006.pdf),  
[http://www.gpp.pt/pbl/period/Anuario\\_Veg\\_2005.pdf](http://www.gpp.pt/pbl/period/Anuario_Veg_2005.pdf);  
[http://www.gpp.pt/pbl/period/Anuario\\_Veg\\_2004.pdf](http://www.gpp.pt/pbl/period/Anuario_Veg_2004.pdf);e,  
[http://www.gpp.pt/pbl/period/Anuario\\_Veg\\_2003.pdf](http://www.gpp.pt/pbl/period/Anuario_Veg_2003.pdf); [Consulta em 27/08/2010].

Pescas, M., A., D., R., 2007. Gabinete do Planeamento e Políticas – Flores.

Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy*, Nova Iorque: The Free Press.

Portugal, Banco, 2011. *Texto de Política e Situação Económica/Verão 2011* – Projecções para Economia Portuguesa 2011-2012 (Boletim Económico), Disponível em: [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt) , Publicações, Lisboa Portugal.

Portugal, Banco, 2010. *Texto de Política e Situação Económica/Verão 2010* – Projecções para a Economia Portuguesa 2010-2011 (Boletim Económico), Disponível em: [www.bportugal.pt](http://www.bportugal.pt) , Publicações, Lisboa Portugal.

Portugal, Banco, 2010. *A Economia Portuguesa em 2010* - Textos de Política e Situação Económica/Outono 2010, Lisboa, Portugal.

Portugal, Banco, 2010. *Destaques: Indicadores Económicos*, disponível em: <http://www.bportugal.pt> [Consulta em 16/12/2010].

Portugal, Banco, 2010. *Publicações: Boletim Económico/Verão 2010*, volume 16-nº2, disponível em : <http://www.bportugal.pt> [Consulta em 19/12/2010].

Portugal, Descubra, 2011. Lisboa e Vale do Tejo, Mapa, disponível em: <http://www.descubraportugal.pt/edicoes/tdp/regional.asp?idcat=33> [Consulta em 08/01/2011].

Sarkar, S., 2007. *Empreendedorismo e Inovação*, Escolar Editora, (ISBN 978-972 -592-209-5), Lisboa, Portugal.

Sahlman, W.A., 1997. *How to Write a Great Business Plan*. (Harvard Business Review, Jul-Aug, 1997).

Serens, M.C.N., 2009. *Código das Sociedades Comerciais*, Edições Almedina, 24ª Edição (ISBN 978-972-404-060-8), Lisboa, Portugal.

Serrão, A., 2008. *Metodologia de Elaboração do Projecto: Revisão da Literatura*, Apontamentos do Mestrado de Gestão, ano lectivo 2007/2008 semestre par, Universidade de Évora, (Departamento de Gestão), Évora, Portugal.

Silva, A.M., 2008. *Boletim Informativo*, 5ª edição, Associação Portuguesa de Produtores de Plantas e Flores Naturais, Santarém, Portugal.

Tejo, DRALV, 2007. *Programa de Desenvolvimento Rural Região de Lisboa e Vale do Tejo*, disponível em: [http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/apoios/pdr/pdr-\\_lvt\\_3\\_3\\_1\\_hort\\_ornamental\\_dez\\_07.pdf](http://www.draplvt.min-agricultura.pt/documentos/apoios/pdr/pdr-_lvt_3_3_1_hort_ornamental_dez_07.pdf) [Consulta em 19/12/2010].

# ANEXOS

## ANEXO 1 – Inquérito de Estudo e Análise de Projectos de Floricultura em Estufa

Este inquérito tem como principal objectivo; a aquisição de conhecimentos ligados à produção de rosas em estufa, centrando-se essencialmente sobre a obtenção de respostas ligadas ao funcionamento do processo produtivo, infra-estruturas, equipamentos, custos e proveitos da actividade, organização e funcionamento do mercado.

A recolha de toda a informação obtida, destina-se exclusivamente a suportar a elaboração de um projecto de floricultura dentro dos mesmos moldes de produção aqui analisado e estudado. Este plano de negócio, constitui o objecto do Projecto de dissertação do Mestrado em Gestão na especialização de Empreendedorismo e Inovação, ministrado na Universidade de Évora.

A toda a informação obtida, será tratada de forma confidencial.

### PESSOA ENTREVISTADA

Nome: .....

Função: .....

### EMPRESA

Denominação social: .....

Início da Actividade: .....

Produtos Comercializados: .....

Telefone: .....

E-mail: .....

Morada: .....

Localidade: .....

Distrito: .....

**Obs.:** Em caso de dúvidas contacte 914089168 – João Carlos Ramos

Setembro 2010

<b>ESTUDO E ANÁLISE DE PROJECTOS DE FLORICULTURA EM ESTUFA</b>					<b>Pag. 1/3</b>
<b>1</b>	<b>INFRA – ESTRUTURAS</b>				
1.1	Área total de Implementação da Estufa:				m <sup>2</sup>
1.2	Área útil de Produção:				m <sup>2</sup>
1.3	Área total de Instalações Anexas:				m <sup>2</sup>
1.4	Referência das Instalações Anexas:				
<b>2</b>	<b>ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS DE MATERIAIS</b>				
2.1	Material da Estrutura da Estufa:				
2.2	Material de Revestimento da Estrutura:				
2.3	Material da Cobertura do Piso da Estufa:				
<b>3</b>	<b>EQUIPAMENTOS E ACESSÓRIOS UTILIZADOS</b>				
3.1	Equipamentos de Controlo Térmico da Temperatura:	Utilidade atribuída:			
3.2	Equipamentos do Processo de Produção:	Utilidade atribuída:			
3.3	Listagem de Equipamentos de Natureza Logística:	Utilidade atribuída:			
<b>4</b>	<b>RECURSOS HIDRICOS UTILIZADOS</b>				
4.1	Água de Furo Artesiano?	Sim		Não	
4.2	Água de Poço?	Sim		Não	
4.3	Água da Rede?	Sim		Não	
4.4	Água de Reservatório Artificial (Cisterna)?	Sim		Não	
<b>5</b>	<b>ENERGIA UTILIZADA</b>				
5.1	Eléctrica?	Sim		Não	
5.2	Solar?	Sim		Não	
5.3	Eólica?	Sim		Não	
5.4	Combustíveis Fósseis?	Sim		Não	
5.5	Outras?	Sim		Não	
<b>6</b>	<b>MÁQUINAS DE APOIO À EXPLORAÇÃO E VEÍCULOS DE TRANSPORTE</b>				
6.1	Máquinas Agrícolas:				Qtd.
6.2	Veículos de Serviço da Empresa:				Qtd.

ESTUDO E ANÁLISE DE PROJECTOS DE FLORICULTURA EM ESTUFA				Pag.2/3	
<b>7 ESTRUTURA ORGANO FUNCIONAL DA EMPRESA</b>					
7.1	Número Total de Funcionários:				
7.2	Categorias Profissionais:				
7.3	Níveis de Escolaridade:				
<b>8 PROCESSO DE PRODUÇÃO</b>					
8.1	Método de Produção Utilizado:				
8.2	Processo de Irrigação Utilizado:				
8.3	Temperatura no Interior da Estufa:		Sim		Não
8.4	Espécies de Roseiras Plantadas:	Qtd:	Espécies de Roseiras Plantadas:	Qtd:	
8.5	A empresa investe em Investigação e Desenvolvimento?		Sim		Não
<b>9 ORIGEM DAS PLANTAS</b>					
9.1	Viveiro Próprio?		Outros Viveiros?		Ambos?
<b>10 VOLUME DE PRODUÇÃO</b>					
10.1	Produção Média de Rosas por metro quadrado:				
10.2	Produção Média Anual de Rosas:				
<b>11 CICLO DE VIDA DO PRODUTO</b>					
11.1	Intervalo de tempo entre a plantação e o início da produção:				Meses
11.2	Tempo de Vida Útil das Roseiras:				Anos
<b>12 GESTÃO E CONTROLO DA QUALIDADE DO PRODUTO</b>					
12.1	A Empresa é Certificada?		Sim		Não
12.2	Referencial Normativo de Certificação:				
12.3	Temperatura Ótima para conservação das Rosas em Fresco:				°C
12.4	Qual o Método utilizado na prevenção e combate de doenças nas plantas?		Químico		
			Natural		
			Ambos		
<b>13 GESTÃO E CONTROLO DA QUALIDADE DE SERVIÇO DOS FORNECEDORES</b>					
13.1	A Empresa avalia formalmente o Serviço prestado pelos Fornecedores?		Sim		Não
<b>14 PLANEAMENTO E CONTROLO DE GESTÃO DO NEGÓCIO</b>					
14.1	Quantidade média de molhos de Rosas vendidas mensalmente:				
14.2	Qual o tipo de mercado onde a empresa opera?		Interno		
			Externo		
			Ambos		

14.3	Quais são os principais segmentos de mercado da empresa?	Mercado Abastecedor	
		Lojas de Floristas	
		Sector Cooperativo	
		Publico Particular	
		Ambos	
14.4	Percentagem de produto consumido por segmento:	Mercado Abastecedor	%
		Lojas de Floristas	%
		Sector Cooperativo	%
		Publico Particular	%
<b>15</b>	<b>CUSTOS GLOBAIS E APOIOS AO INVESTIMENTO</b>		
15.1	Qual o montante total do investimento em Capital Fixo?		Euros
15.2	Qual o montante total de Capital Próprio?		Euros
15.3	Qual o montante total de Capital Alheio?		Euros
15.4	A empresa beneficiou de algum apoio a fundo perdido?	Sim	Não
15.5	Qual a percentagem subsidiada do total do investimento realizado?		%
15.6	Referência do (s) Programa (s) usado (s) no apoio ao Investimento:		
<b>16</b>	<b>CUSTOS ASSOCIADOS À ACTIVIDADE DE EXPLORAÇÃO</b>		
16.1	Custo Unitário de cada planta:		Euros
16.2	Custo Médio Anual com nutrientes usados na alimentação das plantas:		Euros
16.3	Custo Médio Anual com consumo de água:		Euros
16.4	Custo Médio Anual com consumo de energia eléctrica:		Euros
16.5	Custo Médio Anual com consumo de combustíveis:		Euros
16.6	Custo Médio Anual com o aquecimento central da estufa:		Euros
16.7	Custo Médio Anual com métodos de prevenção e combate de doenças nas plantas:		Euros
16.8	Custo Médio Anual com pessoal:		Euros
16.9	Custo Médio Anual com seguros:		Euros
16.10	Custo Médio Anual com publicidade e marketing:		Euros
16.11	Custo Médio Anual com material de escritório e logístico:		Euros
16.12	Custo Médio Anual com investigação e desenvolvimento do produto:		Euros
<b>17</b>	<b>PROVEITOS OBTIDOS</b>		
17.1	Qual o preço médio de cada molho de rosas cobrado pela empresa?		Euros
17.2	Que método é utilizado pela empresa para actualização dos preços de venda?		
<b>18</b>	<b>PRAZOS SOB CRÉDITOS E DÉBITOS FACULTADOS E CONTRAÍDOS PELA EMPRESA</b>		
18.1	Prazos sob os créditos concedidos a clientes:		Dias
18.2	Prazos sob os débitos contraídos junto de fornecedores:		Dias

## ANEXO 2 – Sondagem de Mercado no Posto Final de Venda

Este questionário tem como propósito exclusivo, recolher informação, que servirá para elaborar parte de um estudo de Análise e Viabilidade Económica, a realizar no âmbito da implementação de um Projecto de Floricultura em Estufa.

A análise proveniente dos dados recolhidos, tem como objectivo avaliar a relação estabelecida entre a oferta e procura de rosas, comparativamente com outras flores de corte.

O estudo de Análise e Viabilidade Económica para a implementação do Projecto supracitado, constitui o objecto do Projecto de Dissertação do Mestrado em Gestão, ministrado na Universidade de Évora.

A informação obtida, será tratada de forma confidencial.

### PESSOA ENTREVISTADA

Nome: .....

Função: .....

### EMPRESA

Denominação social: .....

Início da Actividade: .....

Produtos Comercializados: .....

Telefone: .....

E-mail: .....

Morada: .....

Localidade: .....

Distrito: .....

**Obs.:** Em caso de dúvidas contacte 914089168 – João Carlos Ramos

Janeiro 2011

1 – Entre as flores de corte mais procuradas pelos seus clientes, numa escala de 1 a 5, assinale com um (x), que posição ocupa a procura de rosas?

1    2    3    4    5

1 – (1º Lugar);   2 – (2º Lugar);   3 – (3ºLugar);   4 – (4ºLugar);   5 – (5ºLugar)

2 – Atribua sequencialmente de 1 a 6, a posição, que ocupa a procura de rosas no mercado em função das cores referidas, registando em cada quadrado o número correspondente à posição ocupada por cada uma delas.

Rosas Vermelhas    Rosas Amarelas    Rosas Cor-de-rosa

Rosas Brancas    Rosas Laranja    Rosas Roxas

1 – (1º Lugar);   2 – (2º Lugar);   3 – (3ºLugar);   4 – (4ºLugar);   5 – (5ºLugar)   6 – (6ºLugar)

3 – De acordo com as referências de classificação apresentadas, classifique a procura de rosas nas épocas festivas e feriados mencionados, registando em cada um dos espaços a abreviatura da referência adequada.

Natal \_\_\_\_\_. Carnaval \_\_\_\_\_. Pascoa \_\_\_\_\_.

Feriados Religiosos fora das épocas apresentadas \_\_\_\_\_.

Feriados Municipais \_\_\_\_\_.

Feriados Comemorativos \_\_\_\_\_.

**Ref.: MP – (Muita Procura), PR – (Procura Relativa), BP – (Baixa Procura), SP – (Sem Procura).**

4 - Qual a quantidade média de pés de rosas vendidas mensalmente?

\_\_\_\_\_



## ANEXO 3 – Orçamento da Empresa AGRIREGA



### AGRIREGA – PEDRO J. S. ROMÃO

Telefone: 261 322 093  
Contribuinte nº 190834412  
Rua Fernando Vicente nº2  
Zona Industrial de Arenas  
2560-677 TORRES VEDRAS

JOÃO CARLOS F. RAMOS  
Rua das vivendas nº19-A  
Casais de Além  
2065 -552 VILA NOVA DE SÃO PEDRO

**Assunto:** ORÇAMENTO CHAVE NA MÃO.  
(Aquisição e instalação de um Sistema Central de Rega e Drenagem)

Exmº Sr.

Conforme o solicitado, e agradecendo desde já a consulta que nos foi feita, temos o prazer de enviar os nossos melhores preços para o seguinte material.

#### QUANTIDADE / DISCRICÃO:

- 1 - CENTRAL CDN C/SISTEMA VENTURI.
- 2 - RESERVATORIO ÁGUA LIMPA 25.000LT.
- 3 - DEPÓSITO DE CHAPA, MENBRANA PVC 73 m<sup>3</sup> – (5.46m x 3.12 m):
- 4 - DEPÓSITO DE CHAPA 55 m<sup>3</sup>, para água de drenagem limpa – (5.46 m x 2.36 m).
- 5 - DEPÓSITO DE CHAPA 25 m<sup>3</sup>, para água limpa do furo – (3.64 m x 2.36 m).
- 6 - CONDUTA GERAL DE ÁGUA EM POLIETILENO.
- 7 - 306 METROS DE CONDUTAS DE RECOLHA DRENAGEM C/SAÍDAS PARA AS BANCADAS EM TUBO CORUGADO DE 125 mm.
- 8 - ACESSÓRIOS INERENTES A TODA A MONTAGEM.
- 9 - REGA GOTA A GOTA AUTOCOMPENSANTE.
- 10 - CABECEIRAS.
- 11 - DEPÓSITO DE 7500 LITROS PARA ÁGUA QUENTE.
- 12 - SISTEMA DE FOGGERS E RESPECTIVAS TUBAGENS DE LIGAÇÃO.
- 13 - MÃO-DE-OBRA E DESLOCAÇÕES.

**CUSTO TOTAL: 91.714, 00 Euros – (Noventa e um mil setecentos e quatorze euros).**

**Obs.** Os preços acima referidos serão acrescidos de IVA à taxa em vigor.

Este orçamento pode sofrer uma oscilação entre (+) 5000€ ou (-) 5000€.

Torres Vedras, 31 de Agosto de 2010.

Atenciosamente,  
Pedro J. S. Romão

## ANEXO 4 – Orçamento da Empresa Belfrio Lda



Av. Marquês Pombal, 8 D Orçº Nº 2507/10  
2700-570 AMADORA - PORTUGAL  
Telef: (351) 21 494 72 25 - Fax: (351) 21 492 05 73  
e-mail: belfrio@mail.telepac.pt  
NIPC: 501 308 512 - Sociedade por quotas - Capital Social  
100 000 EUROS - Matrícula n.º 4400 da C R C Amadora

Amadora, 9 de Outubro de 2010

### ORÇAMENTO n.º 2507/10

Assunto: Fornecimento e montagem de painéis e porta isotérmicos, bem como equipamento produtor de frio para construção de uma câmara frigorífica, para conservação de flores de corte a instalar na zona do Cartaxo.

Exmº Sr.

De acordo com a consulta feita por V. Exa., somos a apresentar a nossa melhor proposta, para o fornecimento acima referenciado.

**Garantia:** É de um ano, contra eventuais defeitos de fabrico ou montagem. Nesta garantia não se incluem eventuais avarias provocadas pela rede de alimentação de energia eléctrica.

**Prazo de Validade:** 30 Dias, findos os quais carece de nossa confirmação.

**Prazo de Execução:** Cerca de 30 a 45 dias, após recepção do cheque de adjudicação.

**PREÇOS:** Para esta instalação, tal como se descreve, montada e posta a funcionar, é de **20.167,00 € (Vinte mil cento e sessenta e sete euros)** acrescido do IVA a taxa legal em vigor e ou “aplicação da regra de inversão com IVA a liquidar pelo adquirente”

**Condições de Pagamento:** Chave na mão.

**Obs.:** Todos os trabalhos serão efectuados segundo as boas normas de execução de arte e no respeito pelas regulamentações em vigor.

#### Exclusões:

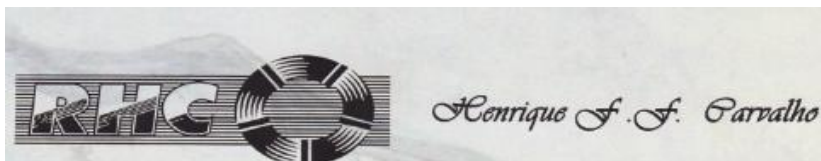
- Trabalhos de construção civil e mão-de-obra de pedreiros;
- Condução energia eléctrica e fio de terra até junto ao nosso quadro;
- Energia eléctrica e água necessários aos nossos trabalhos;
- Meios de descarga e elevação dos equipamentos na obra;
- Roubo, incêndio e danificação após entrega em obra por causas alheias à nossa intervenção; e, Recolha de lixos e materiais excedentários.

Sem outro assunto de momento, agradecemos a consulta, colocamo-nos ao inteiro dispor para os esclarecimentos que venham a julgar necessários, entretanto, apresentamos os nossos cumprimentos e subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Belfrio, Lda

## ANEXO 5 – Orçamento da Empresa RHC



Beco Grandara de Trás  
3810 – 707 Oliveirinha – Aveiro  
Tel: (+351) 234 94 25 03  
Fax: (+351) 234195320  
TLM (+351) 917333566

**N/Ref.: SA-11-2010**

Data: 09-09-2010

Exmº Sr.  
João Carlos Ramos

A vosso pedido vimos por este meio apresentar orçamento para sistema de aquecimento por água quente com central térmica a biomassa para estufa destinada a produção de floricultura (roseiras) a instalar na região do Cartaxo.

**VALOR TOTAL: 163.712.00 € (Cento e sessenta e três mil setecentos e doze euros)**

**Obs.:** A este valor acresce o IVA à taxa em vigor.

**Condições de pagamento:** Chave na mão.

**Validade da Proposta:** 30 dias

**Prazo de Entrega:** A combinar

### **Inclusões:**

- Garantia de 2 anos;
- Fornecimento e instalação do equipamento;
- Transporte, deslocações e a comodação;
- Arranque e ensaio do sistema.

### **Exclusões:**

- Quaisquer trabalhos de pedreiro;
- Abertura e fecho de valas;
- Edifício, Sala de Máquinas e silo de armazenagem;
- Descarga e movimentação dos Equipamentos em Obra;
- Circuitos de água e electricidade até ao local das Caldeiras.

Aveiro, 09 de Setembro de 2010

Com os melhores cumprimentos,  
Henrique Carvalho

## ANEXO 6 – Orçamento das Estufas Richel



RUA MARCO GRANDE • TREMOCEIRA  
2480-113 PEDREIRAS • PORTO DE MÓS  
PORTUGAL  
TEL.: 244 470 559 • FAX: 244 471 060  
TELEMÓVEL 917 237 794  
E-mail: herminiofeteira@gmail.com

Tremoceira – Porto Mós, 27-08-2010

### N/FACTURA PROFORMA nº 473

**ASSUNTO:** ORÇAMENTO CHAVE NA MÃO – Montagem de Estufa modelo Richel (4096 metros quadrados) e Armazem (320 metros quadrados)

Exmº Sr.

João Ramos

Venho pela presente informar V.Exª das minhas melhores condições para a montagem de Estufa de Modelo Richel e armazém anexo.

**CUSTO TOTAL 121.920,00 € (Cento e vinte e um mil novecentos e vinte euros).**

**Obs.:** A este valor acresce o IVA à taxa em vigor.

**Validade da Proposta:** 30 dias

#### **O custo total inclui:**

- Ferramentas;
- Montagem de estrutura e equipamentos;
- Ligações eléctricas e automatismos;
- Deslocação de pessoal, estadia e alimentação; e,
- Garantia de 2 anos.

#### **O custo total não inclui:**

- Nivelamento e impermeabilização do terreno;
- Betão e verginhas de ferro para confecção das sapatas;
- Fornecimento de energia eléctrica durante a montagem;
- Instalação de baixada com quadro dijonator; e,
- Potência trifásica.

Sem outro assunto de momento, subscrevo-me com os meus respeitosos momentos.

De V.Exª  
Atenciosamente  
Hermínio Feteira

## ANEXO 7 – Simulação da Concessão de Crédito da Caixa Geral de Depósitos



### Simulação do Produto 03/08/2010

Estimado(a) Cliente,

Agradecemos o seu contacto. Considerando a informação apresentada e a actual situação de mercado, propomos-lhe as seguintes condições de crédito:

#### Dados da Simulação:

Família de Produto 301 – CREDITO MÉDIO E LONGO PRAZO

Produto 007 – MLP OUTROS SECTORES EXCEPTO CONSTRUÇÃO

Finalidade do Crédito 000602 – COMÉRCIO E SERVICOS

Montante do Empréstimo 850.000,00

Moeda EURO

Prazo 180 – MESES

Taxa Nominal: 7,1040000

T.A.E. 7,8170523

Rúbricas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capital Vencido	850.000	850.000	793.333	736.667	680.000	623.333	566.667	510.000
Juros Anuais		59.353	55.423	51.190	47.109	44.027	39.052	34.864
Capital		56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667
Imposto de Selo		2.442	2.285	2.116	1.952	1.789	1.630	1.463
Comissões		1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
<b>Serviço da Dívida</b>		<b>120.162</b>	<b>116.074</b>	<b>111.673</b>	<b>107.428</b>	<b>104.183</b>	<b>99.049</b>	<b>94.693</b>
<b>Valor em Dívida</b>	<b>850.000</b>	<b>793.333</b>	<b>736.667</b>	<b>680.000</b>	<b>623.333</b>	<b>566.667</b>	<b>510.000</b>	<b>453.334</b>

Rúbricas	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital Vencido	453.334	396.667	340.000	283.334	226.667	170.000	113.334	56.667
Juros Anuais	30.783	26.701	22.681	18.538	13.457	10.375	6.311	2.198
Capital	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667	56.667
Imposto de Selo	1.299	1.138	977	830	646	483	320	86
Comissões	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.133
<b>Serviço da Dívida</b>	<b>90.449</b>	<b>86.206</b>	<b>82.025</b>	<b>77.734</b>	<b>72.470</b>	<b>69.225</b>	<b>64.998</b>	<b>60.084</b>
<b>Valor em Dívida</b>	<b>396.667</b>	<b>340.000</b>	<b>283.334</b>	<b>226.667</b>	<b>170.000</b>	<b>113.334</b>	<b>56.667</b>	<b>0</b>

**Obs:** Esta simulação não constitui qualquer obrigação de conceder crédito, e é válida para a data, valores e condições indicadas.

Caixa Geral de Depósitos, S.A. – Sede Social: Av. João XXI, 63 – 1000-300 Lisboa - Capital Social: € 2 950 000 000  
Conservatória do Registo Comercial. Lisboa Mat.2900 – Contrib. IVA PT 500 960 046