



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EXPLORAÇÃO**  
**AGRÍCOLA DE MIRTILOS**

**JOSÉ MARIA ALVES DA SILVA CAMPOS VALENTE**

**JUNHO - 2015**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
CIÊNCIAS EMPRESARIAS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EXPLORAÇÃO  
AGRÍCOLA DE MIRTILOS**

**JOSÉ MARIA ALVES DA SILVA CAMPOS VALENTE**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNADES CRESPO**

**PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS**

**JUNHO - 2015**

# **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

## **Resumo**

Num mercado em pleno crescimento e com os incentivos fornecidos pela União Europeia, surge a oportunidade de negócio de criar um projeto de uma plantação de 12 hectares de mirtilos na zona central do Alentejo. O mirtilo assume-se como um fruto com um carisma especial pelas suas propriedades nutricionais e benéficas à saúde. Ano após ano, a sua procura tem vindo a aumentar. Com a junção de 12 jovens agricultores e de uma empresa especializada na área da agricultura, foi tomada a decisão de avançar com o presente projeto.

Este trabalho final de mestrado, apresenta um plano de negócio que consiste na criação de uma sociedade com o intuito de plantar 12 hectares de mirtilos, pretendendo distribuir a produção apenas através da exportação para países do Norte da Europa, visto este ser o mercado mais apelativo.

Com base nas envolventes é avaliada a viabilidade do negócio. Mediante uma avaliação financeira a 15 anos, entre 2015 e 2030, resulta um VAL na perspetiva do projeto de 1.301.321 €, visto este, ser um projeto de longo prazo, numa ótica de perpetuidade de 16.807.377 €.

**Palavras-chave:** Plano de negócio; Projeto agrícola; Mirtilos

# **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

## **Abstract**

In a growing market, and with the incentives provided to the agriculture sector by the European Union, the business opportunity of creating a 12 – acre plantation of blueberries in the central region of Alentejo has arisen.

Blueberries are now recognized as a super food, due to their high nutritional value and general health benefits. Year upon year, their demand has increased. In joining twelve young farmers and a company specialized in agriculture the decision was taken to advance with this project.

This Master's final project presents a business plan with the objective of planting twelve hectares of blueberries, and then distributing this production solely through exportation to the largest potential market, northern Europe.

Project feasibility was assessed through a study of market conditions and through a financial evaluation between 2015 and 2030(15 years), which resulted in an NPV of € 1.301.321, and a value of € 16.807.377 if a perpetual timeline is considered.

**Key Words:** Business Plan; Agricultural Project; Blueberries

# **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

## **Agradecimentos**

Gostava de agradecer especialmente aos Professores Nuno Crespo e Pedro Verga Matos pela sua disponibilidade e orientação deste projeto, onde sem esta não teria sido possível a construção deste trabalho final de mestrado.

Ao António Garcia e Salvador Taborda, por me terem incluído neste projeto e pelo apoio e informação disponibilizada para a concretização do trabalho.

A todos os outros professores que durante o ano letivo de 2014, que me forneceram bases que também me ajudaram na construção deste trabalho.

À minha mãe que me incentivou e apoiou ao longo deste Mestrado.

# Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

## Índice

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	1
3. METODOLOGIA .....	4
4. PLANO DE NEGÓCIOS.....	5
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	5
4.1.1 HISTORIAL DA EMPRESA .....	6
4.1.2 APRESENTAÇÃO DOS PROMOTORES.....	7
4.2 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO .....	8
4.2.1 ENQUADRAMENTO .....	9
5. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO .....	9
5.1 CICLO DE VIDA DO SECTOR.....	9
5.2 ENVOLVENTE EXTERNA.....	10
5.2.1 ENVOLVENTE POLITICO – LEGAL .....	10
5.2.2 ENVOLVENTE ECONÓMICA.....	11
5.2.3 ENVOLVENTE SÓCIO-CULTURAL .....	13
5.2.4 ENVOLVENTE TECNOLÓGICA .....	13
5.3 ESTUDO DE MERCADO .....	14
5.3.1 ENVOLVENTE MUNDIAL .....	14
5.3.2 ENVOLVENTE EUROPEIA .....	15
5.3.3 PEQUENOS FRUTOS EM PORTUGAL .....	17
5.4 CONCORRÊNCIA .....	18
5.5 FORÇAS DE PORTER.....	20
6. MARKETING .....	22
6.1 ANÁLISE SWOT .....	22
6.2 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO .....	24
6.2.1 SEGMENTAÇÃO E MERCADO-ALVO .....	24
6.2.2 POSICIONAMENTO.....	25
6.3 MARKETING MIX .....	25
6.3.1 PRODUTO.....	26
6.3.2 PREÇO.....	27

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

<b>6.3.3 DISTRIBUIÇÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>6.3.4 COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>7. PLANO OPERACIONAL .....</b>	<b>28</b>
<b>7.1 INSTALAÇÕES E LOCALIZAÇÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>8. PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>30</b>
<b>8.1 VENDAS, CMVMC, FSE, GASTOS COM O PESSOAL E PONTO CRÍTICO.....</b>	<b>30</b>
<b>8.2 FUNDO DE MANEIO, INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO .....</b>	<b>32</b>
<b>8.3 DEMONSTRAÇÕES PREVISIONAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>8.4 INDICADORES DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>9. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE .....</b>	<b>34</b>
<b>10. MODELO DE GESTÃO E CONTROLO.....</b>	<b>34</b>
<b>10.1 ORGANOGRAMA .....</b>	<b>35</b>
<b>12. CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO I – ESTUDO DE MERCADO (GRÁFICOS).....</b>	<b>37</b>
<b>ENVOLVENTE MUNDIAL .....</b>	<b>37</b>
<b>ENVOLVENTE EUROPEIA .....</b>	<b>38</b>
<b>ENVOLVENTE NACIONAL.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO II – ANÁLISE DE INVESTIMENTO .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>48</b>

# Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

## Índice de Tabelas, Gráficos e Figuras

Tabela I Metodologia para a Implementação de um Plano de Negócios .....	4
Tabela II Identificação dos Promotores .....	7
Tabela III Distinção entre Espécies de Cultivo High Bush .....	9
Tabela IV: Produtividade média de vários pequenos frutos na Europa em 2012 .....	16
Tabela V: Importações em toneladas por espécie, em 2012 pelos 4 maiores países importadores ....	16
Tabela VI: Informação padrão das empresas concorrentes .....	20
Tabela VII: Análise SWOT .....	23
Tabela VIII: Matriz de TOWS.....	23
Tabela IX: Calendarização de Feiras .....	28
Tabela X: Volume de Negócios.....	30
Tabela XI: FSE .....	31
Tabela XII: Ponto Crítico .....	32
Tabela XIII: Variação de Cenários.....	34
Gráfico I: Taxa de crescimento do PIB e da Procura Interna, Portugal .....	11
Gráfico II: Distribuição do VAB - 2014.....	12
Gráfico III: Distribuição do Emprego – 2014 .....	12
Gráfico IV: Evolução da área de Produção em hectares e toneladas Mundial .....	15
Gráfico V: Evolução da área e produção de mirtilos em Portugal .....	17
Figura I: Mirtilo .....	26
Figura II: Cuvete 250g. ....	27
Figura III: Palete de transporte .....	27
Figura IV: Business Model Canvas.....	29
Figura V: Localização do terreno de produção .....	29
Figura VI: Organograma.....	35

# Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

## Índice de tabelas e gráficos Anexo I

Tabela I: Maiores exportadores de pequenos frutos no mundo em 2011 .....	37
Tabela II: Maiores importadores de pequenos frutos no mundo em 2011 .....	37
Tabela III: Evolução da produtividade média anual de mirtilos (kg./ha) no Mundo .....	38
Tabela IV: Evolução dos preços unitários por kg.de pequenos frutos de 2004 a 2013 .....	44
Gráfico I: Peso da produção de pequenos frutos no Mundo em 2012 .....	38
Gráfico II: Evolução das importações Britânicas de mirtilos.....	38
Gráfico III: Sazonalidade das importações Britânicas de jan.2012 e dez 2013.....	39
Gráfico IV: Evolução das importações Holandesas de mirtilos .....	39
Gráfico V: Sazonalidade das importações Holandesas de jan.2012 e dez 2013 .....	39
Gráfico VI: Evolução das importações Alemãs de mirtilos .....	40
Gráfico VIII: Peso das áreas de fruta em Portugal em 2012 .....	41
GráficoVII: Sazonalidade das importações alemãs de jan.2012 e dez 2013 .....	40
Gráfico IX: Peso da produção de fruta em Portugal, em 2012.....	41
Gráfico X: Valor unitário Vs qualidades exportadas de fruta fresca nacional, em 2013 .....	42
Gráfico XI: Área de pequenos frutos em Portugal em 2013, (ha) .....	42
Gráfico XII: Área de pequenos frutos em Portugal, em 2013 .....	43
Gráfico XIII: Área de pequenos frutos em Portugal, em 2013.....	43
Gráfico XIV: Evolução das exportações nacionais de mirtilos (tons) por destino .....	43

## Índice de tabelas Anexo II

Tabela I: Demonstração de Resultados .....	44
Tabela II: Mapa de Cash Flows .....	45
Tabela III: Indicadores Económicos.....	46
Tabela IV: Dados de Avaliação na Perspetiva do Projeto .....	47
Tabela V: Avaliação do projeto.....	47

# Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

## 1. Introdução

De acordo com a revista Euro Fruit, Knowles (2014) afirma que o consumo de mirtilos está a começar a aumentar exponencialmente na Europa. Neste sentido, torna-se necessário aumentar a produção destes frutos num futuro próximo, para assim poder haver uma resposta adequada à procura do mercado.

Se há 20 anos, o líder do consumo de mirtilos na Europa era o Reino Unido, após a gradual consciencialização dos benefícios existentes neste fruto a procura começou a aumentar de forma muito rápida nos restantes países do norte europeu, direcionando-se o consumo principalmente para países como a Noruega, a Holanda e a Alemanha. Em 2012 o Canadá, o Chile e os Estados Unidos da América foram considerados os maiores exportadores de *Blue Berreis* do mundo (Gutiéres et al., 2014).

Atendendo esta perspetiva surge a ideia de produzir mirtilos em Portugal. Mesmo já com a existência de vários produtores deste tipo de fruto em terras lusas, o mercado continua a crescer, considerando-se existir ainda espaço para a entrada neste tipo de comércio.

O facto da produção ser feita em Portugal confere vantagens ao negócio visto o preço do quilo descer *versus* o dos países do continente americano por consequência do custo do transporte e a rapidez da entrega. Acrescendo o apoio dado a Portugal, na área da agricultura pela UE a as condições de cultivo que o nosso país oferece.

Assente nos pontos acima referidos, segue-se o presente trabalho, onde é elaborado um plano de negócio, com base na metodologia de Kuratko (2009) cujo principal objetivo de medir a viabilidade de um projeto de uma produção agrícola de Mirtilos.

## 2.Revisão da Literatura

Para Ames (1989), Hindle (1997), Kahrs (1995), Maitland, (1996), um plano de negócios (PN) é uma ferramenta indispensável para o arranque de qualquer negócio, identificando-o como um documento escrito que relata o estado atual de uma organização ou que descreve o futuro da mesma. O PN não necessita de ser muito complexo, só precisa de informar o leitor da consistência do negócio, definindo os

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

objetivos a médio e longo prazo, que o dono ou criador do negócio pretende atingir. Segundo alguns autores, este documento é visto como uma oportunidade de transmitir a confiança necessária à suposta entidade investidora (Perry & Overton, 2010). Varela (2010) concorda com o facto de o PN ser um mecanismo utilizado para projetar o futuro de uma empresa, identificando as suas dificuldades e deste modo, encontrando as respetivas soluções. Em suma, um PN é um documento escrito que, de forma ordenada e detalhada, fornece a estratégia de uma empresa e os seus aspetos operacionais, com o intuito de permitir a avaliação da viabilidade económica de uma companhia. Pode ser utilizado como uma ferramenta de comunicação para gestores, trabalhadores, fornecedores, instituições financeiras e outros *stakeholders* obterem a noção de quais as metas e objetivos que uma instituição quer atingir (Bourne, 2011; Comeche & Loras, 2010; Gámez González, Rondan- Catalunã, Diez-de Castro, & Navarro-Garcia, 2010; Lin, Lin, & Lin, 2010; Mainardes, Alves, & Raposo, 2011; Seborá & Theerapatvong, 2010).

Enquadrando um PN no sector da agricultura, Perry & Overton (2010), referem que neste tipo de mercado, apesar de existirem vários recursos como a *internet*, a contratação de consultores e a literatura do setor, a criação de PN's nesta área é ainda pouco frequente. Esta evidência empírica conduz à desorganização de inúmeros negócios agrícolas, o que reforça a importância de elaboração de PN aquando do começo de um projeto neste setor. Concordando com os autores anteriores, Streeter (2007) afirma que, nesta área, para os empreendedores que começam ou continuam um negócio agrícola, escrever um PN não é comum, dando início ao negócio antes de o planear, levando a que muitos admitam as desvantagens de saltar a etapa do planeamento. Distinguindo os negócios relacionados com a agricultura dos outros tipos de negócios, a autora defende que, por os agricultores estarem limitados a utilizar os preços que se praticam no mercado atual, estes são *price takers* em vez de *price makers*, utilizando conceitos económicos.

Segundo Barrow et al. (2001) a escrita e desenvolvimento de um PN constitui o passo mais importante no lançamento ou expansão de uma empresa já existente, sendo esta construção o passaporte para a angariação de fundos para o investimento. No mesmo sentido, Kuratku and Hodgetts (2001) defendem que o mínimo exigido para um investimento externo num negócio é a apresentação de um PN. Três quartos dos *Business Angels* exigem um PN antes de considerar um investimento (Madson and

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Harrison, 1996a). Concomitantemente Shepherd e Douglas (1999) acreditam que a escrita de um PN é o primeiro e, possivelmente, o único contato que o empreendedor vai ter com o investidor. De acordo com Barrow et al. (2011) o PN constitui o bilhete de admissão ao investimento, sendo a única oportunidade de impressionar as supostas fontes de financiamento. Assente nestas afirmações, a escrita do PN aumenta a possibilidade para quem quer obter financiamento externo.

Ainda no mesmo âmbito, o autor Sahlman (1997) aduz que o PN dá uma visão à equipa empreendedora de quais os principais pontos de sucesso ou de fracasso. Ao desenvolver procedimentos e estratégias aumenta a possibilidade de o negócio se tornar realidade (Meléndez, 2005). Com a sua escrita obtém-se a vantagem do documento se tornar um guia para medir a performance do negócio, durante a sua implementação ou manutenção, incorporando as projeções de gestão, financeiras, sociais e legais (Sapag & Sapag, 2003).

Em oposição, autores como Bhidé, 2003, Honig e Karlsson, 2004, Lange et al. (2007) argumentam que a elaboração e o seguimento de um PN não constitui um pré-requisito crucial na criação de uma nova empresa de sucesso. Evidenciando-se os estudos empíricos sobre esta questão inconclusivos, outros autores dão ênfase ao facto de que o valor do planeamento depende de atividades específicas e de que a resolução das contingências pode ser abordada durante a atividade (Shane, 2000, Honig, 2004, Gruber, 2007, Brinckmann et al., 2010).

O valor conferido ao planeamento de um negócio assume-se como uma questão não consensual, daí que diferentes amostras empíricas tenham sido utilizadas para compreender a pertinência de redação de um PN antes de iniciar o negócio, como *“look before they leap”* (Gruber et al., 2008: 385-399).

Contudo, montar um negócio assume-se sempre como um processo subjetivo com restrições de natureza técnica, administrativas, legais, financeiras e económicas (Andersen, 2011; Van Stel, Storey & Thurik, 2007), que influenciam o seu desenvolvimento e a natureza do PN assim como o seu conteúdo e estrutura.

Abordando o impacto que um PN pode ter no sucesso das empresas os autores Cyert e March, (1964) afirmam que o facto de um empreendedor já ter um plano traçado, leva a uma tomada de decisão mais rápida e eficaz, o que ao mesmo tempo se traduz numa maior capacidade de reação às mudanças do mercado. Ao recolher e analisar as

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

informações durante o processo de planeamento, fornece ao empreendedor a oportunidade de criar uma maior envolvimento com o próprio negócio, conhecê-lo melhor relativamente aos seus riscos e ainda de explorar novas oportunidades de negócio para a empresa (Castrogiovanni, 1996).

### 3. Metodologia

Comumente, aquando da elaboração de um PN, um empreendedor necessita de se basear num modelo, que de forma sintetizada lhe permita estruturar as suas ideias. Nesta esfera, existem várias hipóteses possíveis de seguir. Na Tabela I, apresentam-se quatro possíveis metodologias que, de forma completa, satisfazem a necessidade da criação da organização e sistematização de um PN, conduzindo a uma decisão final.

Tabela I Metodologia para a Implementação de um Plano de Negócios

<b>Deloitte &amp; Touche (2009)</b>	<b>Ernest &amp; Young (2001)</b>	<b>Harvard (2007)</b>	<b>Kuratko (2009)</b>
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário executivo
Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão	Background /Conceito do Negócio	Descrição do negócio	Historial da empresa
Gestão e Organização	Produto e Serviço	Análise da Envoltente do Negócio	Descrição do negócio
Mercado e Concorrência	Análise de Mercado	Análise do sector	Caracterização do mercado
Produto ou Serviço	Marketing e Vendas	Análise da Concorrência	Marketing
Marketing e Vendas	Recursos Humanos	Análise do Mercado	Operações
Informação Financeira	Requisitos Financeiros	Plano de Marketing	Projeções financeiras
	Plano de Operações	Operações	Análise de risco
	Avaliação do risco do negócio	Recursos Humanos	Modelo de Gestão e controlo
	Plano de Ação e metas	Plano Financeiro	Calendarização
	Alianças estratégicas	Anexos	Anexos
	Anexos		

Fontes: Deloitte & Touche (2003); Ernest & Young (2001); Harvard (2007); Kuratko (2009)

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

No presente estudo optou-se por seguir como base do desenvolvimento do plano de negócios o modelo de Kuratko (2009). A razão para se ter escolhido esta metodologia de Kuratko teve a ver com o maior detalhe e profundidade que este apresenta.

O estudo de mercado foi concebido com base num estudo secundário de 2014, cedido pela Consulai onde as suas fontes para os dados obtidos foram: FAO Stat; Euro Stat; INE. É ainda relevante referir que no presente documento não constam dados primários devido o intuito do negócio ser a exportação, daí confirmou-se a pouca relevância da construção de inquéritos a consumidores finais em Portugal.

No plano financeiro foi utilizado o modelo do IAPMEI com algumas alterações.

### **4. Plano de Negócios**

#### **4.1 Sumário Executivo**

Este projeto consiste na elaboração de um Plano de Negócios, tendo como principal intuito avaliar a sua viabilidade. No presente caso, o negócio centra-se na exploração de uma produção de mirtilos, numa propriedade de 12 hectares. O mirtilo pertence à família dos pequenos frutos e destaca-se pelas suas componentes antioxidantes e vitamínicas, sendo designado como *power fruit*.

A produção localizar-se-á num terreno em São Bento do Cortiço, entre Estremoz e Portalegre, situada no Alentejo. Para a produção deste fruto e concretização do projeto foi criada uma sociedade por quotas, denominada de *Southern Berry Lda*. Esta será constituída por 14 sócios, sendo 12 investidores com o apoio de jovem agricultor em nome individual, que detêm 70% da participação de modo equitativo e 2 sócios que terão a função de gerir o projeto, e deterão 30% da participação. Estes dois sócios gestores, são os proprietários de uma empresa, Regras & Parcelas, Lda. sendo em nome desta que fica que ficarão os 30% da *Southern Berry Lda*. O objetivo da *Southern Berry Lda*. é exportar a totalidade da produção para o norte da Europa, pois estes países são os que evidenciam mais procura por este tipo de fruto.

A necessidade de criar uma sociedade com um número elevado de participantes deve-se a motivos de investimento, pois pedindo cada um, em nome individual um subsídio torna-se possível montar sinergicamente uma produção considerável. Deste modo, não haverá necessidade de depender de cooperativas nacionais para o escoamento do

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

produto, como ocorre com os pequenos produtores. Assim, com uma produção de 12 hectares a *Southern Berry Lda.* procurará possuir autonomia suficiente para exportar.

Para o arranque deste projeto, será necessário um investimento de 1.065.555 € que será aplicado na sua instalação. Este negócio tem uma previsão de *pay back period* de 4 anos numa avaliação de projeto de 15 anos, onde na perspetiva do investidor dá um valor atualizado líquido (VAL) de 1.301.377 € com uma taxa interna de rentabilidade de 35.37%.

Adicionalmente, o objetivo deste negócio é aumentar a sua produção, podendo haver a aquisição posterior de mais parcelas de terreno ao longo dos anos e assim transformar a *Southern Berry Lda.* numa das maiores produtoras de mirtilos em Portugal.

### **4.1.1 Historial da Empresa**

Este projeto tem por base inicial de desenvolvimento a ideia de dois sócios, experientes na área da agricultura, de produzirem mirtilos em grande escala, para os padrões nacionais. Estes dois promotores iniciais, António Garcia e Salvador Taborda, são detentores de uma empresa chamada Regras & Parcelas, cuja função principal é a produção de bens alimentares e grande consumo agrícolas, tendo também uma vertente de consultoria no sector agrícola.

Para a concretização da sua ideia inicial, visto necessitarem de um grande investimento, optaram por juntar 12 jovens potenciais agricultores que recorreram em nome individual ao subsídio de jovem agricultor do PRODER (Programa de desenvolvimento RURAL), com o intuito de formarem uma sociedade que permitisse a obtenção de capital necessário à produção de mirtilos em grande escala.

Após várias reuniões, optou-se por criar uma sociedade por quotas com o nome de *Southern Berry Lda.* detida pelos doze jovens agricultores juntamente com a Regras & Parcelas, sendo esta encarregue de gerir o projeto. Assim, a *Southern Berry Lda.* está distribuída pela sociedade gestora que detém 30% da quota e os restantes 70% encontram-se equitativamente distribuídos pelos doze jovens agricultores, que têm unicamente o papel de investidores, significando que cada investidor detém uma quota na sociedade do projeto aproximadamente de 5.8%.

Os principais objetivos deste projeto centram-se no investimento numa cultura agrícola de futuro, em franco desenvolvimento e altamente rentável, juntando sinergias através

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

dos doze projetos em simultâneo. Esta implementação conjunta permite obter dimensão, competitividade e tornar esta parceria numa referência no sector da produção agrícola de pequenos frutos. Com os lucros futuros pretende-se continuar a expansão do negócio centrando-se unicamente no mirtilo aumentando a área de produção.

A *Southern Berry Lda* irá plantar doze hectares (ha) de mirtilos em São Bento de Cortiço, na zona de Sousel uma vila Portuguesa situada no distrito de Portalegre, na região do Alentejo Central, com a ajuda dos subsídios do PRODER.

### 4.1.2 Apresentação dos Promotores

A importância da apresentação de quem vai gerir o projeto/ negócio é bastante relevante para o leitor do PN, devido a este ter uma melhor noção se o percurso do promotor se enquadra com o tipo de negócio dando deste modo mais confiança para o seu envolvimento no mesmo (Sahlman, 1997).

A equipa que vai gerir o negócio é constituída por duas pessoas:

Tabela II Identificação dos Promotores

Nome	Idade	Habilitações Académicas
António Garcia	42	Formado em Engenharia Agrícola
Salvador Taborda	36	Ensino Básico

O engenheiro António Garcia cresceu a ajudar a família nos negócios em Évora, na área da agricultura, focando-se na produção de carne de porco, hortícolas, frutícolas e revenda de peixe.

Aos 20 anos de idade, iniciou os estudos universitários para se formar na área, na qual já trabalhava. Durante os 6 anos de formação universitária, continuou a trabalhar, em simultâneo, nas terras e negócios da família. Após a sua formação esteve em negócios de produção de queijo de cabra, adubos e produção de produtos frutícolas e hortícolas tendo, deste modo, angariado conhecimentos e experiência nestas áreas de negócios.

Salvador Taborda treinou desde pequeno para ser toureiro, atividade que abandonou aos 25 anos para se dedicar a negócios de produção agrícola. Durante esse período foi ferrador de cavalos para diversas coudelarias Portuguesas e Espanholas, bem como, bandarilheiro, aumentando deste modo a sua rede de contactos nas diversas áreas agrícolas. Atualmente gere terrenos de família onde produz trigo, girassol, forragem e pecuária.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Em conjunto, fundaram uma empresa, cujo nome é Regras & Parcelas que produz bens agrícolas e confere apoio de consultoria para iniciação ou expansão de negócios na área da agricultura.

### 4.2 Descrição do Negócio

Com este negócio pretende-se criar uma produção de 12 ha de uma espécie de mirtilos do sul, cujo período de colheita está previsto para Março-Abril. Esta espécie de mirtilos tem uma altura de colheita anterior às espécies do norte que são colhidas no período de Junho e/ou Julho, o que se traduzirá numa vantagem de venda antecipada face aos concorrentes. Este negócio tem como principal objetivo a exportação, principalmente para países do Norte da Europa, onde existe uma procura e interesse neste tipo de frutos mais intensa que nos países do sul da Europa e que em Portugal.

O mirtilo (*Vaccinium corymbosum*) é uma baga de cor azul-ceroso que cresce num pequeno arbusto que alcança 1m a 1,5m de altura. Este encontra-se em regiões nas quais o Inverno é rigoroso, visto necessitar em média de 700 a 1.000 horas anuais de temperatura entre os 10 e os 12 graus centígrados. Conhecido como o “Rei dos Antioxidantes” e o “Fruto da Juventude” este pequeno fruto está no topo dos alimentos com maior teor de antioxidantes, ultrapassando as vantagens de outros vegetais como repolhos, espinafres e brócolos. É rico em vitaminas, A, B, C e PP, possuindo ainda sais minerais, magnésio, potássio, cálcio, fósforo, ferro, manganês, açúcares, pectina, tanino, ácido cítrico, málico e tartárico (ADRIMAG, 2008).

É possível diferenciar o mirtilo selvagem do cultivado. O mirtilo selvagem, ainda não estudado para cultivo, caracteriza-se pela produção em menores quantidades, por uma adaptação ao transporte e à conservação inferior e um sabor mais intenso, tendo um maior potencial económico por ser selvagem. O mirtilo cultivado, maior no tamanho da baga, assim com também nas produções das plantas, adapta-se melhor à conservação e ao transporte, tendo como espécies de cultivo mais comuns, a *vaccinium corymbosum* (*high bush*) e a *vaccinium ashei* (*rabbiteye*). A espécie de cultivo mais utilizado é a *high bush*, ainda que dentro desta se identifiquem as do norte e as do sul.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Tabela III: Distinção entre Espécies de Cultivo High Bush

Norte	Sul
Adaptação ao frio invernal	Adequado a locais com invernos temperados
Floração e maturação mais tardia	Pequena exigência de frio
Exigência de vernalização	Floresce e frutifica mais cedo
Sensível à geada	Poda diferente
	Maior vigor
	Pode nem perder todas a folhas no inverno

Fonte: Contamais (2012)

### 4.2.1 Enquadramento

O mirtilo é um fruto que se enquadra no sector da agricultura, na área da fruticultura, na cultura de pequenos frutos. Apesar de este ser um produto muito segmentado, tem um mercado bastante amplo na medida em que praticamente todas as pessoas do mundo consomem fruta independentemente do sexo, idade e meio social. Adicionalmente, constitui um estilo de fruta, por estar na moda devido às suas propriedades de composição (Oliveira, 2012).

## 5. Caracterização do Mercado

### 5.1 Ciclo de Vida do Sector

O aumento do interesse e da produção de mirtilos em Portugal tem vindo a ganhar notoriedade ao longo dos últimos 5 anos, tendo as áreas de produção aumentado substancialmente, bem como o investimento, em parte, por o mirtilo surgir como área beneficiada pelo programa do PRODER. O “boom” da produção teve início em 2009, notando-se um aumento da procura europeia e mundial, principais destinos das exportações nacionais. Em média uma planta de mirtilo tem uma duração de 25 anos (DRAPN, 2013), podendo-se considerar que o ciclo de vida deste sector está numa fase inicial, apesar de estar enquadrado nos bens primários (Consulai, 2014).

# **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

## **5.2 Envoltente Externa**

A análise da envoltente externa permite ao empreendedor analisar um conjunto de fatores que não podem ser por si controlados. O objetivo deste exercício consiste, por um lado, em precaver o negócio de acontecimentos externos futuros que possam ser prejudiciais e, por outro lado, em permitir analisar fatores que possibilitem novas oportunidades e tendências. Através deste confronto pretende-se que seja mais claro e objetivo o delineamento de uma estratégia de negócio, com menos margem de erro e um maior suporte à tomada de decisão de certos aspetos do negócio. A envoltente externa é composta pelas envoltentes: político-legal, económica, sócio cultural e tecnológica.

### **5.2.1 Envoltente Político – Legal**

A envoltente político-legal no sector da agricultura em Portugal é um fator que favorece o envolvimento neste tipo de negócios. Tanto pela facilidade de exportação consequência da livre circulação de bens dentro do espaço Europeu, como pela existência de incentivos do Estado Português apoiado pela União Europeia (U.E.) à prática da agricultura. Importa destacar a Política Agrícola Comum (PAC), que se traduz num sistema de programas de desenvolvimento e subsídios à agricultura na U.E., criado em 1962 com o intuito principal de assegurar o abastecimento regular de bens alimentares na Europa. Conforme estabelecido no Tratado de Roma, 1958 (art 39º) os objetivos desta política centram-se em aumentar a produtividade agrícola, garantir um bom nível de vida agrícola, estabilizar os mercados, garantir fornecimentos regulares e preços razoáveis no abastecimento ao consumidor, tendo este acordo por base os princípios de livre troca de produtos, nível comum de preços, livre acesso do consumidor aos melhores produtos, preferência pelos produtos comunitários e solidariedade financeira (Massot,2015).

Em Portugal esta política é gerida pelo Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas (IFAP). O IFAP tem como missão ser o ponto de ligação do Fundo Europeu de Desenvolvimento Rural (FEADER), procedendo à validação e pagamento dos diversos projetos agrícolas e garantindo o funcionamento destes sistemas de apoio à agricultura e à pesca. A PAC e o IFAP têm intervindo na envoltente político-legal de forma positiva, conforme referido no comunicado emitido a 12 de Fevereiro de 2015 pelo Governo de Portugal, o qual ilustra que Portugal é o primeiro país da U.E. a abrir a medida dos jovens agricultores e ainda em outro comunicado emitido um dia depois, a 13 de

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

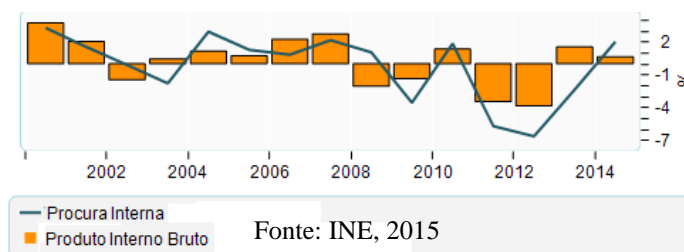
Fevereiro de 2015, que com 8 pontos percentuais acima da média da U.E., Portugal reforça a sua posição na liderança de execução no Projeto de Desenvolvimento Rural (PDR). Assumindo-se estes dois aspetos como pontos positivos à envolvente político-legal do sector agrícola, pois sem estes dois apoios existiria uma grande barreira que dificultava a execução de projetos agrícolas, pelo que, sem os mesmos, o crescimento desta prática poderia não evoluir tanto e os preços dos bens agrícolas poderiam ser mais elevados. Em adição, no sector agrícola não existe qualquer tipo de legislação que possa obstar ao cumprimento das referidas práticas.

### 5.2.2 Envolvente Económica

Em Maio de 2011, Portugal esteve sob um Programa de Assistência Económica e Financeiro (PAEF), acordado com o Fundo Monetário Europeu (FMI), Comissão Europeia (CE) e o Banco Central Europeu (BCE). Em Maio de 2014, foi anunciado pelo Governo de Portugal a saída do PAEF, recuperando o acesso aos mercados de dívida internacional e registando ao longo desses 3 anos progressos na correção de um conjunto de desequilíbrios macroeconómicos, tendo sido implementadas estruturas em diversas áreas (AICEP, 2014).

O Produto Interno Bruto (PIB) de Portugal cresceu 0.9% em 2014 quando no ano anterior, tinha registado uma queda de 1.4%. Este crescimento provem principalmente da procura interna que cresceu 2.0% em 2014, que em 2013 tinha caído 2.3%. O crescimento da procura interna deveu-se à recuperação do consumo e do investimento privado.

Gráfico I: Taxa de crescimento do PIB e da Procura Interna, Portugal

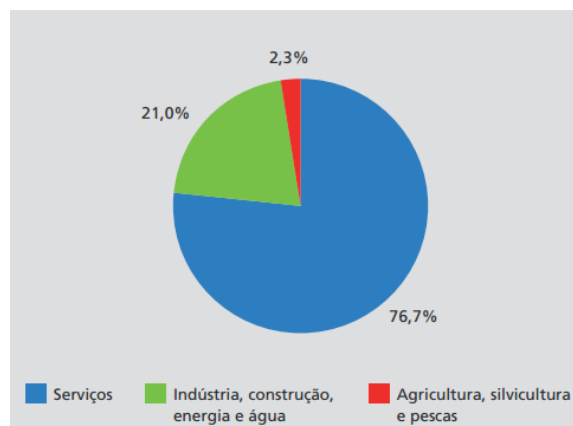


Como podemos observar nos gráficos II e III, o maior peso da estrutura económica portuguesa pende para o sector dos serviços que, em 2014, contribuiu com 76.6% do Valor Acumulado Bruto (VAB) e 67.5% do emprego. A Agricultura representa apenas

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

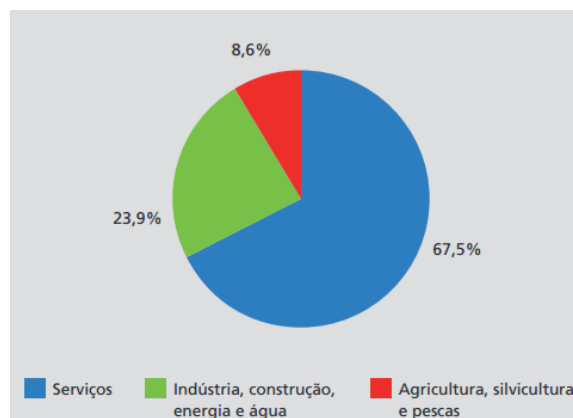
2.3% do VAB e 8.6% do emprego, correspondendo as indústrias da construção, energia e água a 21.0% do VAB e 23.9% do emprego (INE, 2015).

Gráfico II: Distribuição do VAB - 2014



Fonte: INE, 2014

Gráfico III: Distribuição do Emprego – 2014



Fonte: INE, 2014

Abordando a temática do comércio internacional, com base em dados do Banco de Portugal, nos últimos cinco anos, as exportações e importações de bens e serviços cresceram a uma taxa média anual de 6.8% e 0.5% respetivamente. Em 2014, as exportações cresceram 2.5% *versus* 2013 onde ao mesmo tempo se assistiu a um aumento de 4.1% das importações. A agricultura encontra-se no 6º lugar no *ranking* das exportações com 6.9% do total de produtos exportados. Relativamente ao ranking da importação, a agricultura encontra-se em 4º lugar com 10.4% do total de importações, sendo de realçar um decréscimo face ao ano de 2013 (INE, 2014).

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

### **5.2.3 Envolvente Sócio-Cultural**

Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (PORDATA, 2015), é referido que o número de habitantes em Portugal no início do ano de 2014 era de 10.457.295 onde, se nota um decréscimo de 0,55% relativamente ao ano anterior. Realça-se que há três anos consecutivos, desde 2010, que a população residente em Portugal tem vindo a decrescer. Comparando com o total de habitantes na Europa, 502.783.508 (PORDATA, 2015), Portugal representa 2% do total de habitantes do continente europeu. Comparativamente, o mercado americano evidencia uma enorme evolução de exportações entre os períodos de 2001 a 2011 atingindo um aumento de 421% (Dados Instituto Trocas EUA, 2012). Estes dados enfocam o aumento do consumo ano após ano, devido a mudanças nos hábitos de consumo, centrados num consumo mais saudável da população mundial.

A Taxa de desemprego em Portugal a 14 de Fevereiro de 2015 situa-se nos 14.1%, mantendo-se baixa face ao período homólogo do ano anterior que decresceu 3.2%, evidenciando-se num aumento da empregabilidade. Em análise aos dados da zona de Estremoz, onde vai decorrer esta atividade económica, a taxa de desemprego situa-se nos 10.9% (PORDATA, 2015), pelo que a implantação deste negócio nesta zona geográfica de Portugal pode contribuir para a sua diminuição.

### **5.2.4 Envolvente Tecnológica**

Na contemporaneidade, o fator tecnológico tem-se assumido como um pilar crucial e influente em todos os tipos de plantações agrícolas.

A tecnologia tem dado um apoio recorrente nas diversas áreas da agricultura, como os estudos científicos sobre a terra e as próprias plantas, os novos tipos de tratores e peças que neles se incorporam para determinadas funções de execução de trabalho. Em concomitância, realçam-se as estruturas de proteção e otimização de espaço na produção de determinados produtos como estufas, para a proteção das condições climáticas e câmaras de refrigeração dos produtos pós-colheita. Outros exemplos ilustrativos são os novos sistemas de regas controlados por computadores e pré-programados, para a execução da própria rega; a ajuda da *internet* no que diz respeito a previsões meteorológicas, onde de certa forma, se pode prever as condições climáticas a fim de o agricultor/produtor se poder proteger; o apoio da *internet* no processo de contacto

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

entre os clientes e o mercado. Adicionalmente, os novos *softwares* de gestão prestam apoio não só em termos comerciais, mas também em termos de controlo das produções.

Assente nos fatores supra referidos, esta envolvente permite que a agricultura melhore a qualidade dos produtos, economize tempo e a expanda as produções para além dos territórios nacionais.

### **5.3 Estudo de Mercado**

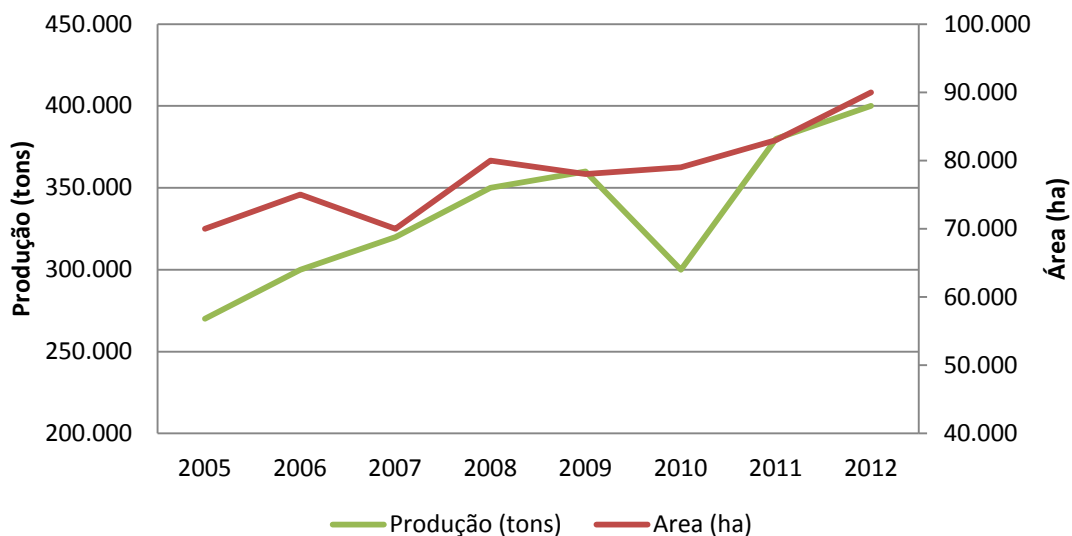
Neste tópico serão abordados vários aspetos da evolução do mercado na agricultura referentes não só aos mirtilos, mas também ao grupo de frutos a que este pertence, os pequenos frutos. Serão apresentados gráficos relacionados com o seu crescimento no Mundo, Europa e Portugal, centrados em quem mais vende e produz e quem mais compra, a fim de relacionar com o seu desempenho e comportamento perante os mercados. É relevante referir que grande parte dos gráficos e tabelas deste estudo vão estar presentes no Anexo I.

#### **5.3.1 Envolvente Mundial**

Analisando o Gráfico IV percebe-se um crescimento na área de mirtilos explorada no Mundo, com um aumento entre os anos de 2005 e 2012 de aproximadamente 70.000 ha para 90.000 ha, embora em termos absolutos não seja dos produtos que registam maiores aumentos de produção. Comparativamente aos outros pequenos frutos, excluindo a framboesa, o mirtilo foi o único fruto que aumentou a sua área de exploração. 2012 foi o ano que registou uma maior performance em termos de produção, tendo sido produzidas 400.000 toneladas de mirtilos em todo o mundo.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Gráfico IV: Evolução da área de Produção em hectares e toneladas Mundial



Fonte: FAQ Stat, Consulai, 2014

Na Tabela I e II do Anexo I, estão expostos os rankings do top 10 países exportadores e importadores do Mundo de pequenos frutos, retratando em conjunto a atividade de mirtilos. É de referir que os três líderes na exportação deste fruto são os EUA, o Canadá e Espanha. Referente às importações os EUA e o Canadá continuam presentes, a substituindo-se a Espanha pela Holanda no terceiro lugar do *ranking*.

Entre o ano de 2009 e 2012, como se pode verificar na Tabela III presente no Anexo I, a produtividade de kg. por ha de mirtilos no mundo tem mantido alguma estabilidade. Em 2012 foi o ano em que se constatou a maior produção por hectare, mais 300 kg acima da média de produção mundial de mirtilo entre 2005 e 2012, (4.396 kg por ha).

Analisando o Gráfico I do anexo I, na família dos pequenos frutos, onde nela estão presentes os morangos, ginjas, groselhas, framboesas, arandos, outras groselhas, mirtilos e outros pequenos frutos, é de se notar que a maior percentagem é a dos morangos com 50%. Olhando para os mirtilos, nota-se que é o fruto com uma produção menor (4%), logo pode-se concluir que este produto ainda é pouco produzido no mundo prevendo-se ainda muito mercado por explorar.

### 5.3.2 Envolvente Europeia

Analisando a Tabela IV que nos mostra a média da produtividade de vários pequenos frutos na Europa, compreende-se que os mirtilos passam para a 2ª posição no *ranking* de produtividade por ha, mostrando assim a sua potencialidade em termos produtivos.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Tabela IV: Produtividade média de vários pequenos frutos na Europa em 2012

Pequeno Fruto	Produtividade (kg/há)
Morangos	12.580,99
Mirtilos	8.493,63
Framboesas	5.730,06
Outras Groselhas	5.638,37
Groselhas	5.259,04
Ginjas	4.748,90
Outros pequenos frutos	4.563,40
Arandos	3.023,61

Fonte: FAQ Stat, Consulai, 2014

Em 2012, os países europeus que mais importaram mirtilos foram o Reino Unido, líder da tabela importando 23.714,10 tons, seguido pela Holanda, a Alemanha e França.

Atendendo ao facto destes países serem o destino expectável das produções de mirtilos deste projeto, analisar-se-á cada um individualmente.

Tabela V: Importações em toneladas por espécie, em 2012 pelos 4 maiores países importadores

País Importador	Groselhas	Morango	Framboesa	Arandos	Mirtilos	Total
Alemanha	14.424,90	116.532,90	14.693,90	654,10	8.897,10	155.202,90
França	1.005,30	104.412,60	7.922,80	41,40	3.698,40	117.080,50
Reino Unido	12.907,10	49.677,20	9.554,20	152,90	23.714,10	96.005,50
Holanda	7.746,40	26.840,10	7.432,90	1.916,10	10.315,80	54.251,30
Total	36.083,70	297.462,80	39.603,84	2.764,50	46.625,40	422.540,24

Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

Segundo os Gráficos II e III do Anexo I, no Reino Unido, houve um aumento progressivo ao longo dos anos em análise das importações, registando-se o valor mais elevado em 2013. Relativamente ao preço, é de salientar que este sofreu uma ligeira contração. Abordando-se a sazonalidade, encontra-se um gráfico com muitos picos, notando-se que o mês de fevereiro é o mês em que mais se importa para o Reino Unido.

A quantidade de importação de mirtilo na Holanda, ao longo dos anos, não tem sido constante, tendo sido em 2011 que se evidenciou uma maior procura, sofrendo uma forte descida em 2012 e uma ligeira recuperação em 2013. No entanto, é de se notar que os preços continuaram em constante aumento. Os meses nos quais se registaram mais importações foram Junho e Julho, como visível nos Gráficos IV e V presentes no anexo I.

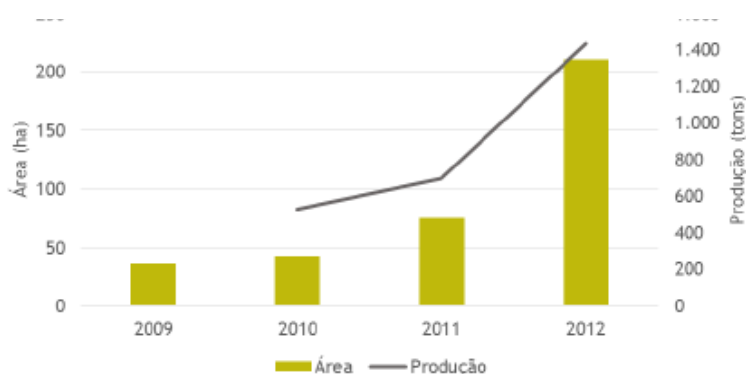
## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Conforme evidenciado nos Gráficos VI e VII do anexo I, a quantidade das importações têm registado uma tendência de crescimento constante entre 2010 e 2013 na Alemanha e no Reino Unido, sendo o mês de Junho o que revelou maior atividade.

### 5.3.3 Pequenos Frutos em Portugal

Nos Gráficos VIII e IX no anexo I, compreende-se que a quota de área de produção de pequenos frutos em Portugal é de 1% e, relativamente, à produção por kg. de fruta, tem uma quota de 3%, sendo a produção deste tipo de fruta ainda marginal em Portugal. Também no Anexo I, segundo a informação do Gráfico X, a nível de exportações, são os pequenos frutos que maior valor unitário tem comparativamente aos outros tipos de fruta. Em 2013, os mirtilos são o pequeno fruto com maior área de produção em Portugal (900 ha) representando 41% da área de produção de pequenos frutos em Portugal, de acordo com os Gráficos XI e XII do Anexo I.

Gráfico V: Evolução da área e produção de mirtilos em Portugal



Fonte: GPP; EA; RGA2009; Eurostat; Consulai, 2014

Observando o Gráfico V, de 2011 para 2012 a evolução da área de produção de mirtilos em Portugal duplicou, o que mostra que este produto se insere num mercado em crescimento. No ano de 2012 foram produzidos aproximadamente 1.400 t. em pouco mais de 200 ha.

De acordo com o Gráfico XIV do Anexo I, a procura de mirtilos em Portugal tem despertado interesse em vários países. França revela-se o país que mais importa mirtilo português, tendo, recentemente, a Bélgica vindo a ganhar peso nas nossas exportações.

Na Tabela IV presente no Anexo I observa-se a evolução dos preços das exportações de mirtilo desde 2004, não se apresentando esta constante. Por um lado o aumento da produção pode influenciar a descida dos preços devido a haver uma maior oferta, por

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

outro lado, este aumento pode também criar uma força maior no poder de negociação com os clientes.

### **5.4 Concorrência**

Após a análise do comportamento da evolução de mercado dos pequenos frutos, assim como os seus principais destinos e a que preços estes são exportados, dando maior foco ao mirtilo é de grande importância analisar e identificar os maiores *players* a atuar em território nacional, sendo estes abaixo referidos, considerados a concorrência da *Southern Berry, Lda*.

#### **Bfruit**

A Bfruit é uma empresa sediada em Guimarães bastante recente, criada no final de 2013, com o objetivo de se tornar numa organização de produtores. O seu foco principal é comercializar não só mirtilos mas também, framboesa, amora, morango e kiwi.

A Bfruit acredita, dada a crescente produção em Portugal, na necessidade de existir uma entidade que auxilie no escoamento dos pequenos frutos produzidos pelos pequenos produtores.

Tem com serviços, o apoio técnico a todos os pequenos produtores e o suporte à exploração de quem se quiser aliar ao projeto.

#### **Carlos Costa (Zulien & Costa LDA)**

Este produtor tem uma quinta situada perto de Guimarães. Possui uma marca própria para venda direta ao retalho com o nome de “Berry Brothers”. Uma parceria com uma empresa de transporte portuguesa, garante que a fruta chega aos seus principais destinos, Holanda e Bélgica, em 3 dias.

O foco principal da sua produção é a groselha mas, não deixa de produzir também mirtilos, amoras e framboesas. Relativamente à apanha de mirtilo, a Zulien & Costa LDA, começa em Maio e finaliza em Julho.

#### **Mirtilusa**

Esta empresa é uma sociedade de produtores hortofrutícolas, com sede em Sever do Vouga que promove o cultivo de mirtilo. É composta atualmente por 90 produtores de mirtilo dos quais 48 são sócios.

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

Comercializam mirtilos desde 1994, sendo o seu destino para o mercado nacional e internacional (Europa). Para além de mirtilos, comercializa também groselhas.

A Mirtilusa está inserida também noutra mercado sem ser o da fruta, no mercado da planta em si. Vende plantas de mirtilos e groselhas com idade média de um ano e meio de vida.

### **FreshFactor**

A FreshFactor, explora frutos produzidos em Portugal e Espanha, tendo como destino vários países da Europa. O seu objetivo é a satisfação final do cliente através da seleção dos melhores produtores e variedade de produtos, apostando em entregas regulares de frutos com alta qualidade. A sua produção de mirtilos é feita de finais de Fevereiro a finais de Julho.

### **Biolações**

Esta empresa é situada na freguesia de Coimbra, no concelho de Vouzela e distrito de Viseu. O seu foco principal é a produção biológica de pequenos frutos.

### **BeiraBaga**

A Beira Baga produz frutos silvestres desde 1990, na região da Cova da Beira e também no sul de Portugal. Produz mirtilos, framboesas, amoras, groselhas e morangos. Os destinos da sua produção são maioritariamente o mercado internacional e em pequenas quantidades lá embaladas para o mercado nacional.

### **SpecialFruit**

É uma empresa que produz e comercializa vários tipos de frutos e vegetais. A marca que representa os pequenos frutos onde está incluído o mirtilo é a Berry Fresh. Esta vende um surtido de frutos a grossistas, retalhistas, cadeias de hotel e outros fornecedores por toda a Europa. Esta empresa tem pontos de produção e parcerias em vários países como a Argentina, Holanda, Espanha, Portugal e França.

### **Mirtisul**

Uma empresa Portuguesa sediada em Grândola onde a sua atividade é totalmente focada na produção de frutos vermelhos. Tem um pomar de 14 ha de mirtilos em modo de produção biológica, 3 ha de estufas de groselhas e 250m<sup>2</sup> de estufas de amoras.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Começam a colher em Maio até ao início de Julho e a sua produção média anual é de 180 toneladas.

Como já referido, as empresas acima mencionadas consideram-se como concorrência direta da sociedade *Southern Berry, Lda*. Em análise, compreende-se que, grande parte da produção de mirtilos provém do norte do país, existindo uma minoria proveniente do sul. Na generalidade o foco das produções é em pequenos frutos, ou seja em vários frutos em simultâneo e não num único produto. É relevante notar que existe um aparecimento recente de vários produtores e cooperativas de pequenos frutos, e que a maioria cria uma marca própria para comercialização direta.

Tabela VI: Informação padrão das empresas concorrentes

EMPRESA	Nº de Contribuinte	MORADA	WEB SITE	Classificação Portuguesa das atividades Económicas
Bfruit – Comercio internacional de Fruta	510819796	Rua de São Paio, 174, 4815, Moreira de Cónegos	www.bfruit.pt	CAE: 6311 - Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, exceto batata
Beira Baga – Sociedade de Produção e Comercialização de pequenos frutos	504396498	Quinta do Olival Grande, 6230-473, Fundão	www.beirabaga.com	CAE: 01252 - Cultura de outros frutos em árvores e arbustos
Zuilen&Costa LDA	504396498	Rua Doutor João Santiago Carvalho, 244, 4835-450, Tabuadelo	www.zuilencosta.pt	CAE: 01252- Cultura de outros frutos em árvores e arbustos
Mirtilusa – Sociedade de produtores hortofrutícolas LDA	503320064	Vila de Sever do Vouga 3740-262 Sever do Vouga	www.freshfactor.eu	CAE: 46311- Comercio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, excepto batata
Biolafoes – Agricultura Biológica LDA	509606776	Caveirós de Baixo, 3670-041, Cambra	www.biolafoes.pt	CAE: 47761 - Comercio a retalho de flores, plantas, sementes, e fertilizantes, em estabelecimentos especializados.
MirtiSul – Produção de Mirtilos LDA	504326945	Courela das dunas, Aldeia do pico 7570-333 Grândola,	www.mirtisul.com	CAE: 01255 – Cultura de outros frutos em árvores e arbustos

Fonte: infodb, 2015

### 5.5 Forças de Porter

Embora a competição entre indústrias seja diferente, os meios que as conduzem são os mesmos ou seja, encontram-se dependentes do mesmo tipo de fatores, que definem a sua atratividade. O modelo das forças de Porter ajuda a identificar o nível de atração de

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

uma indústria (Porter, 2008), daí que seja considerado um dos mais utilizados no mundo (Brandenburger, 2002). As cinco forças pertencentes a este modelo são, i) a rivalidade entre os concorrentes; ii) o poder negocial dos fornecedores, iii) poder negocial dos clientes, iv) produtos substitutos e v) ameaça de novos concorrentes. Após uma análise completa a estes cinco pilares é possível avaliar se a indústria é atrativa ou não e, desta forma, traçar-se um plano de ação para competir e ganhar uma posição forte no mercado (Marioto, 1991).

### **Rivalidade entre os Concorrentes**

Na contemporaneidade, existe já um número substancial de produtores de mirtilo. No entanto, este é um sector com pouca rivalidade devido à forte procura do produto. Embora haja inúmeros pequenos produtores, como não têm números elevados de produção, dificilmente conseguem escoar o fruto para países estrangeiros, fazendo com que o destino da produção sejam pequenos retalhistas em Portugal ou cooperativas que, após aglomerarem vários tipos de produção, exportam os mirtilos comprados aos pequenos produtores. A SouthrenBerry, Lda irá ter uma capacidade de produção acima da média o que lhe vai permitir não depender da venda a cooperativas e, deste modo, permitir o escoamento do seu produto para mercados estrangeiros com maior facilidade e autonomia a melhor preço.

Assim considero que a rivalidade entre a concorrência é baixa

### **Poder Negocial dos Fornecedores**

Quanto maior for o número de fornecedores, menor o poder de negociação. A SouthernBerry, Lda é uma produtora de mirtilos e para a montagem do projeto assim como, a sua manutenção irá necessitar de fornecedores. Serão necessários inúmeros de fornecedores, o que aumenta o poder de negociação do cliente, neste caso, a Southern Berry, Lda.

Assim o poder negocial de fornecedores é baixo.

### **Poder Negocial dos Clientes**

Tal como o poder de negociação dos fornecedores aumenta se a sua existência for reduzida, assim também acontece com os clientes. Os nossos clientes irão ser grandes cooperativas estrangeiras residentes em países como Alemanha, França, Holanda ou Reino Unido, existindo assim grande margem de manobra para o escoamento do

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

produto. Contudo, é importante referenciar que, para que o produto mantenha o seu valor, é necessário escoá-lo num curto espaço de tempo.

A identificação e seleção de clientes serão feitas numa lógica de melhor oferta. Ainda assim, a produção da SouthernBerry, Lda será feita em contra ciclo, pelo que a procura aumenta em épocas de produção mais baixa. Este facto dar-nos-á mais força e poder perante os clientes.

Considero o poder negocial dos clientes médio.

### **Produtos Substitutos**

A questão dos produtos substitutos é bastante relativa devido a este ser um produto alimentar. Deste modo, filtrando este ponto para o sector das frutas podia-se considerar que todo o tipo de frutas podem substituir os mirtilos, mas grande parte não tem os benefícios antioxidantes e vitamínicos que têm os pequenos frutos. Deste modo serão considerados como produtos substitutos todos os pequenos frutos.

Assim, considero que os produtos substitutos são altos.

### **Ameaça de Novos Concorrentes**

O investimento inicial para a produção de mirtilos é considerado bastante elevado. No entanto, com os apoios e subsídios do Estado e União Europeia é possível o desenvolvimento deste tipo de negócios. Não deixando de ser necessário perceber, especificar o que se pretende e como é que se vai desenvolver o negócio agrícola para que o projeto seja aprovado. A submissão de projetos à PRODER e o início de uma plantação revela-se um negócio bastante cauteloso, que requer bastante atenção. Não podendo ser um negócio a conduzir em paralelo, a Southern Berry, Lda, irá ter uma equipa de duas pessoas especializadas que se dedicam a que 100% ao mesmo e se comprometem a gerir a produção.

Considero a ameaça de novos concorrentes, média-alta.

## **6. Marketing**

### **6.1 Análise SWOT**

A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) tem como principal objetivo, sintetizar a análise externa e interna. Por um lado, são apresentados os principais aspetos diferenciadores da concorrência, sendo estes aspetos considerados os

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

pontos fortes e fracos da empresa. Por outro lado, a SWOT, tem o intuito de identificar perspectivas de evolução do mercado, podendo deste modo, identificar oportunidades e ameaças ao negócio (Lindon, et al, 2011).

Tabela VII: Análise SWOT

<b><u>Forças (S):</u></b>	<b><u>Oportunidades (O):</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção própria de 12 ha de mirtilos</li> <li>- Falta de necessidade de venda a cooperativas</li> <li>- Autonomia na exportação</li> <li>- Possibilidade de expansão do terreno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aproveitamento de subsídios de jovem agricultor.</li> <li>- Nova tendência de consumo de pequenos frutos.</li> <li>- Mercado em expansão com grande margem de crescimento.</li> <li>- Escassez deste tipo de frutos especialmente no norte da Europa, grande procura.</li> <li>- Possibilidade de colher mais cedo devido ao tipo da planta ser do sul.</li> </ul>
<b><u>Fraquezas (W)</u></b>	<b><u>Ameaças (T)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto inteiramente sazonal.</li> <li>- Necessidade de escoamento rápido, devido á possível perda não só de frescura e qualidade do produto como descida do preço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições climatéricas apesar do controlo prévio.</li> <li>- Perigo de pragas, doenças, geadas, incêndios no terreno.</li> <li>- Variação de preços constantes.</li> </ul>

Tabela VIII: Matriz de TOWS

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção própria de 12 ha de mirtilos</li> <li>- Falta de necessidade de venda a cooperativas</li> <li>- Autonomia na exportação</li> <li>- Possibilidade de expansão do terreno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto inteiramente sazonal.</li> <li>- Necessidade de escoamento rápido devido à possível perda de qualidade do produto/ valor.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aproveitamento da tendência de consumo</li> <li>- Localização dos terrenos estratégica para aumento da produção assim que haja capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção de variedade de planta com época de colheita mais prematura, e com maior procura.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteção prévia das plantas não só ambiental, assim como também o tratamento das plantas a fim de evitar pragas e doenças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pré acordos com os futuros compradores para assim que o produto seja colhido, vá diretamente para o cliente.</li> <li>-Grande redução nos custos de produção tornando o risco do negócio mais baixo.</li> </ul>

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

A estratégia da Southern Berry, Lda, assenta em não depender de outros para escoar o seu produto, sendo completamente autónoma devido à sinergia da sua constituição e, deste modo, possibilitar uma produção acima da média das produções portuguesas, como já referido. Visto este ser um mercado ainda em expansão que, cada vez mais, constitui uma tendência de consumo e sendo o público-alvo final todo o tipo de pessoas, não se evidenciam muitas possibilidades de a oferta se tornar maior que a procura no médio prazo. Contudo, para maior rapidez de escoamento a empresa vai optar por vender diretamente a grandes cooperativas estrangeiras tendo já estabelecido, pré-acordos com algumas, embora não tenha tanta margem de lucro, tem menor risco de lançamento. Por razões de escoamento e maiores lucros, a seleção de variedades de plantas do sul é a escolhida por tendencialmente produzir mais cedo que as do norte, mais abundantes em Portugal. Para garantir a qualidade dos frutos e a saúde das próprias plantas, a *Southern Berry, Lda* irá ter especial atenção à proteção da produção, através de túneis, de modo a evitar geadas e à aplicação de produtos naturais especializados com o intuito de evitar pragas e doenças.

Os terrenos vão ser comprados numa zona com pouca exploração, pois a estratégia passa por expandir a produção num médio-longo prazo, salvaguardando-se a possibilidade de aumentar a produção em terrenos vizinhos, ao invés da necessidade de cultivo noutra zona dispersa o que implicaria um aumento de custos.

É ainda de mencionar que esta produção está no princípio, logo tanto a SWOT, como matriz de TOWS devem, se necessário, ser atualizadas à medida da evolução do projeto.

### **6.2 Segmentação e Posicionamento**

#### **6.2.1 Segmentação e Mercado-Alvo**

Para agir sobre os potenciais consumidores ou clientes é necessário identificá-los, logo é fundamental para uma empresa conhecê-los de forma sucinta, a fim de melhor se adaptar e de ir ao encontro das suas necessidades e vontades de forma mais eficaz. Composto por milhares de indivíduos, o público nunca é homogéneo, pelo que o marketing necessita de desenvolver estratégias de atuação eficazes para os seus públicos-alvo.

Estando a *SouthernBerry, Lda* na posição de produtor opta por uma estratégia de marketing concentrado, entre as diversas estratégias de marketing existentes: marketing de massas, o marketing *one-to-one*, o marketing segmentado e o marketing concentrado

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

(Lindon, et al, 2011). O intuito deste marketing é o de se concentrar num só segmento. No caso, serão as cooperativas estrangeiras, onde a sociedade se irá especializar.

A segmentação vai ser baseada numa lógica multicritérios (Lindon, et al, 2011), considerando os critérios geográficos e socioeconómicos. Estes são os critérios de segmentação desejados pelo foco da sociedade vender para países estrangeiros. Deste modo, o mercado-alvo será o norte da Europa (critério geográfico), uma vez que é onde a procura é elevada, o que faz elevar os preços. Por outro lado, estes mercados têm grande poder de compra (critérios sócio-económicos) e pagam um valor comparativamente superior pelo produto.

### **6.2.2 Posicionamento**

“As empresas precisam de ir para além do posicionamento amplo e apresentar ao seu mercado um benefício ou uma razão concreta para a compra” (Kotler, 1999, p.78).

O posicionamento é a escolha estratégica de uma empresa, onde esta se procura posicionar na mente dos seus futuros clientes, colocando o seu produto numa posição credível, diferente e atrativa. É importante que esta escolha de nível no mercado seja voluntária por parte da empresa, pois se não for a própria empresa a fazê-lo será o próprio consumidor, tendo a empresa um papel importante na compra dos consumidores (Lindon, et al, 2011).

O posicionamento é dividido em dois pontos-chave, identificação do género de produto que se trata e diferenciação do produto face à concorrência. A *Southern Berry, Lda* identifica o seu produto - o mirtilo - como um pequeno fruto com fortes características benéficas para a saúde e próprio para consumo, abrangendo todo o tipo de pessoas. Diferencia-o como sendo uma espécie do sul com a característica prioritária de ser prematuro na apanha, tendo a vantagem competitiva perante as outras espécies do norte de aparecer no mercado mais prematuramente.

### **6.3 Marketing Mix**

Após terem sido formulados vários conjuntos de orientações e ideias estratégicas nos pontos anteriores, nomeadamente no que diz respeito à segmentação e posicionamento, designa-se como marketing mix o conjunto de decisões resultantes dos pontos anteriores, onde na abordagem deste tema são referidos os 4 P's, (*Product; Price; Placement and Promotion*), (Lindon et al, 2011). Esta teoria é comparada com o

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

ato de cozinhar, onde o cozinheiro faz o mix dos ingredientes com as quantidades certas dependendo do tipo de bolo que quer fazer (Hodder Education, n.d.).

### 6.3.1 Produto

Conforme referido, o Produto é um dos elementos do Marketing Mix. A *Southern Berry, Lda* é uma sociedade de produção de um mono-produto, ou seja, foca-se em produzir um único produto, neste caso, o mirtilo. O objetivo principal da sociedade consiste em oferecer um bom produto aos seus consumidores, daí que tenha como maior preocupação que o fruto tenha a máxima qualidade e frescura.

Sendo cooperativas estrangeiras o segmento alvo dos mirtilos produzidos, a sociedade posiciona-se no lugar de produtor, distribuindo o seu produto unicamente a cooperativas que vestem o papel de grossistas, tornando-se dispensável criar uma marca e uma imagem e embalagem à volta do produto. O facto de a *Southern Berry Lda* dispensar estes pontos em redor do produto associando-o a uma marca, não significa que não tem de se preocupar com a imagem que passa aos seus clientes, pelo contrário, a imagem que irá passar é focada na qualidade das suas produções e do seu produto para que os laços criados se fortifiquem.

Descrição do produto: Como se pode ver na imagem, o fruto é uma pequena baga, de cor azul arroxeado que ronda os 2,5cm de diâmetro e pode pesar entre as 1,5 a 4 g. No seu interior apresenta muitas sementes e tem um sabor doce-ácido. O seu ponto de maior atração e que lhe dá mais destaque são as suas propriedades medicinais.

Figura I: Mirtilo



Embalagem: Os frutos vão ser embalados em pequenas cuvetes de 250g.de plástico. Esta é a melhor maneira de os embalar devido ao facto de este ser um fruto muito frágil, logo tem a necessidade de estar embalado em pequenas quantidades com o intuito de não danificar o produto.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Figura II: Cuvete 250g.



Paletes de transporte: Após a embalagem dos mirtilos dentro das cuvetes para o transporte, é necessário empilhar as embalagens em paletes para melhor organização das quantidades e para oferecer uma maior proteção.

Figura III: Paleta de transporte



### 6.3.2 Preço

Visto este fruto ser um bem de grande consumo e não existindo nenhum aspecto diferenciador ante os outros mirtilos, não podemos definir um preço específico. Assim sendo, a sociedade tem de se sujeitar à variação do preço deste fruto consoante a oferta e procura e os períodos de compra do produto.

Atendendo à tabela I e II do anexo I e aos *rankings* dos maiores importadores e exportadores de mirtilos no Mundo, esses dados serão considerados para definir o preço de venda por *kg*. Deste modo, visto que o *target* da sociedade são países Europeus Nórdicos, vamos apenas considerar os que pertencem a este continente. As exportações dos países europeus têm um preço médio de 8,33 €/kg. Por outro lado, as importações mostram uma média de 6,90 €/kg. Comparando estes dois preços, que servem de pilares de variação de preço, iremos assumir que o preço previsível de venda do nosso produto por *kg* vai ser a média das exportações com as importações que, por sua vez dá um valor de 7,62 €/kg.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

### 6.3.3 Distribuição

A distribuição do produto irá ser feita através de camiões de transporte. A sociedade que vai gerir este projeto, já tem uma rede de transportes de distribuição o que nos facilitará o processo e o peso desta atividade, relativamente aos custos de transporte.

Como foi referido anteriormente, o nosso *target* serão cooperativas estrangeiras, logo a distribuição será feita em massa, pelo que o meio de distribuição terá que utilizar obrigatoriamente camiões de refrigeração de transporte de mercadorias.

### 6.3.4 Comunicação

A comunicação centrar-se-á em relações públicas, uma vez que iremos estar presentes em feiras internacionais agrícolas, congressos agrícolas e reuniões com potenciais compradores do nosso fruto. Para maior realce deste ponto na tabela IX referem-se as feiras onde a *Southern Berry, Lda* já esteve presente e prevê estar num futuro próximo.

Tabela IX: Calendarização de Feiras

País	Local	Nome da Feira	Data
Portugal	Sever de Vouga	Feira nacional do Mirtilo - 6ª Edição	Jun-13
Alemanha	Berlim	Fruit Logistica	Fev-14
Portugal	Sever de Vouga	Feira nacional do Mirtilo - 7ª Edição	Jun-14
Espanha	Madrid	Fruit attraction	Out-14
Alemanha	Berlim	Fruit Logistica	Fev-15
Portugal	Sever de Vouga	Feira nacional do Mirtilo - 7ª Edição	Jun-15
Espanha	Madrid	Fruit attraction	Out-15

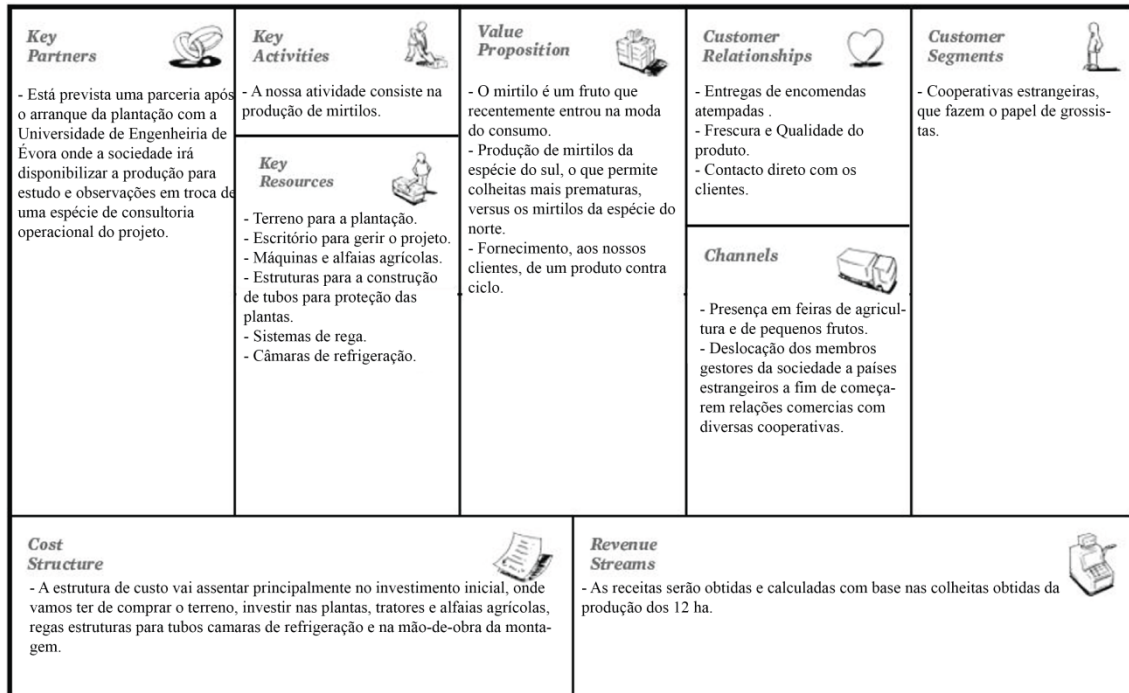
## 7. Plano Operacional

O Mapa do Modelo de Negócio (*Business Model Canvas*), desenvolvido por Osterwader e Pigneur (2010), tem como principal objetivo, ajudar a pensar na melhor maneira de construir o negócio e deste modo, dar suporte no processo de gestão de uma empresa, sendo que a característica mais interessante é o facto de este modelo descrever a estratégia e o processo de negócio numa única página.

Sendo esta uma ferramenta que se adapta a qualquer tipo de negócio, de modo simples e eficaz, explicando o negócio de uma empresa, decidi utilizar o *Business Model Canvas* para explicar o modelo de negócio da *Southern Berry, Lda*.

# Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Figura IV: Business Model Canvas



## 7.1 Instalações e Localização

O escritório de gestão e controlo é relativamente perto do terreno da produção. Este está situado na zona do centro de Estremoz na rua de Santo André nº3 7100-453 Estremoz. O terreno, onde será efetuada a produção, está situado na Estrada das Janelas Verdes, São Bento do Cortiço, 7100 Estremoz.

Figura V: Localização do terreno de produção



Conforme é possível ver na imagem, o terreno onde a plantação vai ser feita é o que está com um contorno mais escuro. Deste modo ainda podemos comprovar a existência de parcelas livres à volta do terreno para o aumento da exploração em investimentos futuros.

# Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

## 8. Plano Financeiro

O plano financeiro é uma componente quantificada do plano de negócios. Após o ajuste das demonstrações financeiras e feita a sua análise, emerge a necessidade de produzir uma estimativa realista dos resultados dos fluxos de caixa (*cash flows*) previsionais, pelo que o avaliador deve dominar técnicas de planeamento financeiro (Neves, 2002).

O planeamento financeiro tem como objetivo orientar uma empresa de modo a alcançar os seus objetivos financeiros (Gitman, 1997), estabelecendo diretrizes de mudança e crescimento de uma companhia ao olhar para os seus principais elementos e políticas de investimento e financiamento (Ross et. al, 1995).

Interligando o plano de negócios com o plano financeiro, o plano de negócios define a estratégia, posicionamento e competitividade, estabelecendo-se assim um conjunto de políticas de gestão, com base em áreas comerciais, marketing, produção e logística, pessoal, investimentos e financiamento. Estes objetivos e políticas de gestão vão dar origem a um conjunto de pressupostos, sendo estes fundamentais à elaboração de previsões financeiras e orçamentos (Neves, 2002).

### 8.1 Vendas, CMVMC, FSE, Gastos com o pessoal e Ponto Crítico

Na tabela X, estão projetados os dados do volume do negócio, que apresentam um crescimento com uma taxa de variação de preços de 1.5%, observável ao longo dos 15 anos de análise que é associado, à quantidade a que cada ha consegue produzir num cenário moderado por ano.

Sendo este um produto que nasce da terra, não é necessário associar custos de matérias-primas e mercadorias vendidas, ainda assim estão associados os custos de embalagem do produto a fim de este se tornar no produto final com uma margem de contribuição de 98%.

Tabela X: Volume de Negócios

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Produto A *	0	0	659.426	956.187	1.164.636	1.182.106	1.199.837	1.217.835
Quantidades vendidas	0	0	84.000	120.002	144.003	144.003	144.003	144.003
Tx crescimento das und. vendidas	0	0	0	43%	20%	0	0	0
Preço Unitário/Kg.	7,62 €	7,73 €	7,85 €	7,97 €	8,09 €	8,21 €	8,33 €	8,46 €
VENDAS - EXPORTAÇÃO	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Produto A *	1.236.103	1.254.644	1.273.464	1.292.566	1.311.954	1.331.633	1.351.608	1.371.882
Quantidades vendidas	144.003	144.003	144.003	144.003	144.003	144.003	144.003	144.003
Tx crescimento das und. vendidas	0	0	0	0	0	0	0	0
Preço Unitário/Kg.	8,58 €	8,71 €	8,84 €	8,98 €	9,11 €	9,25 €	9,39 €	9,53 €

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

No que diz respeito a fornecimentos e serviços externos, estão relacionados aos gastos de manutenção, sustentação e distribuição. Sendo este um projeto agrícola, o grande investimento está no início, ao nível da preparação dos terrenos onde os custos para a sua manutenção são relativamente baixos *versus* o investimento inicial. Revela-se, todavia, como um negócio tradicional apenas de distribuição, já associado a uma sociedade do género estão dispensados serviços, tais como os de publicidade e comunicação, podendo assim observar a Tabela XI mais abaixo apresentada com foco só nos custos fixos e variáveis.

Tabela XI: FSE

	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Trabalhos especializados	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Honorários	1.000 €	12.000 €	12.180 €	12.363 €	12.548 €	12.736 €	12.927 €	13.121 €	13.318 €
Conservação e reparação	1.002 €	12.030 €	12.210 €	12.393 €	12.579 €	12.768 €	12.959 €	13.154 €	13.351 €
Utensílios de desgaste rápido	8.876 €	106.518 €	108.115 €	109.737 €	111.383 €	113.054 €	114.750 €	116.471 €	118.218 €
Electricidade	2.222 €	26.664 €	27.064 €	27.470 €	27.882 €	28.300 €	28.725 €	29.156 €	29.593 €
Combustíveis	300 €	3.600 €	3.654 €	3.709 €	3.764 €	3.821 €	3.878 €	3.936 €	3.995 €
<b>TOTAL FSE</b>		<b>163.311 €</b>	<b>165.723 €</b>	<b>168.172 €</b>	<b>170.657 €</b>	<b>173.179 €</b>	<b>175.739 €</b>	<b>178.338 €</b>	<b>180.975 €</b>
		<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Trabalhos especializados	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €
Honorários	1.000 €	13.518 €	13.721 €	13.926 €	14.135 €	14.347 €	14.563 €	14.781 €	15.003 €
Conservação e reparação	1.002 €	13.551 €	13.755 €	13.961 €	14.170 €	14.383 €	14.599 €	14.818 €	15.040 €
Utensílios de desgaste rápido	8.876 €	119.991 €	121.791 €	123.618 €	125.472 €	127.354 €	129.265 €	131.204 €	133.172 €
Electricidade	2.222 €	30.037 €	30.487 €	30.945 €	31.409 €	31.880 €	32.358 €	32.844 €	33.336 €
Combustíveis	300 €	4.055 €	4.116 €	4.178 €	4.241 €	4.304 €	4.369 €	4.434 €	4.501 €
<b>TOTAL FSE</b>		<b>183.653 €</b>	<b>186.370 €</b>	<b>189.128 €</b>	<b>191.927 €</b>	<b>194.769 €</b>	<b>197.653 €</b>	<b>200.580 €</b>	<b>203.551 €</b>

Sendo esta uma sociedade por quotas, onde 30% desta é pertencente a uma outra sociedade que a vai gerir, os gastos com o pessoal são, unicamente relativos a duas pessoas que vão estar a cuidar e a tratar do terreno recebendo o valor do ordenado mínimo nacional de 500€. Os pagamentos a sócios serão distribuídos em dividendos no final de cada a ano.

O ponto crítico é o que indica ao gestor quanto é que precisa de vender para não ter prejuízo no negócio, sendo a partir deste que a empresa principia a ter resultados de exploração positivos. Quanto menor for este indicador, a facilidade de o atingir é maior, logo a empresa começa a ter lucros mais rápido e vice-versa. Com base na tabela XII, onde está discriminado o ponto crítico consoante os anos, compreende-se que, durante os primeiros anos, a empresa não gera qualquer tipo de receita, mas no período em que começa a produzir, no ano de 2017, começa com uma percentagem de 62% no ano

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

seguinte desce 20 pontos percentuais e continua com a tendência de queda até se estabilizar nos 17% no sexto ano de atividade.

Tabela XII: Ponto Crítico

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	- €	- €	659.426 €	956.187 €	1.164.636 €	1.182.106 €	1.199.837 €	1.217.835 €
CMVMC	- €	- €	13.189 €	19.124 €	23.293 €	23.642 €	23.997 €	24.357 €
FSE Variáveis	15.610 €	15.806 €	16.006 €	16.208 €	16.414 €	16.623 €	16.835 €	17.050 €
Margem Bruta de Contribuição	- 15.610 €	- 15.806 €	630.232 €	920.855 €	1.124.929 €	1.141.841 €	1.159.006 €	1.176.429 €
Ponto Crítico	- €	- €	391.638 €	391.311 €	300.944 €	190.911 €	193.668 €	196.466 €
Ponto Crítico %			62%	42%	27%	16%	17%	17%
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	1.236.103 €	1.254.644 €	1.273.464 €	1.292.566 €	1.311.954 €	1.331.633 €	1.351.608 €	1.371.882 €
CMVMC	24.722 €	25.093 €	25.469 €	25.851 €	26.239 €	26.633 €	27.032 €	27.438 €
FSE Variáveis	17.268 €	17.489 €	17.714 €	17.942 €	18.174 €	18.409 €	18.648 €	18.890 €
Margem Bruta de Contribuição	1.194.113 €	1.212.062 €	1.230.280 €	1.248.772 €	1.267.541 €	1.286.592 €	1.305.928 €	1.325.554 €
Ponto Crítico	199.306 €	202.189 €	205.115 €	208.085 €	211.099 €	214.159 €	217.264 €	220.416 €
Ponto Crítico %	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%

### 8.2 Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento

Apesar de gerar receitas elevadas, a sociedade tem a particularidade de, só gerar vendas durante um mês, o mês após a colheita. Deste modo não necessita de grandes reservas de fundo de maneio, a não ser nos dois primeiros anos, os que não gera receitas.

Relativamente ao investimento, irá necessitar de investir no primeiro ano 1.065.555 € para a instalação do projeto, bem como mais 40.000 €, nos dois anos seguintes, para investir em cada um, na construção de um pavilhão para armazenamento de material e embalagem das produções e de uma câmara de frio no terceiro ano para a conservação dos frutos após a colheita.

Este projeto vai ser financiado com capital próprio dos 12 sócios investidores dando pela gestão do projeto, 30% da sociedade á empresa encarregada pela tarefa, onde o método de pagamento é unicamente através de dividendos ao final de cada ano.

### 8.3 Demonstrações Previsionais

Olhando para a demonstração de resultados, vê-se que esta apresenta um EBITDA e resultado liquido negativos nos dois primeiros anos, mas este acontecimento deve-se ao facto de, nestes dois primeiros anos de atividade, a empresa não estar na fase de venda, mas na fase de instalação e sendo um negócio agrícola demora um determinado tempo a gerar receita. Contudo, como visível na demonstração de resultados, presente na Tabela

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

I do Anexo II, é de se notar que, a partir do terceiro ano, começam tanto o EBITDA, como o resultado líquido a ficar positivos mantendo a tendência de crescimento até ao final do período de avaliação.

A Tabela II presente no Anexo II apresenta um *cash flow* acumulado negativo nos quatro primeiros anos devido ao investimento que é necessário nos três primeiros anos de vida do projeto. A partir do quinto ano, passa a apresentar um *cash flow* acumulado de 363.889 € e no último ano de avaliação apresenta um resultado de 9.479.984 €, evoluindo gradualmente ao longo da atividade avaliada.

### 8.4 Indicadores de Avaliação

De acordo com a tabela III do anexo II, os indicadores de avaliação a partir do terceiro ano são todos positivos. O facto de existirem indicadores negativos, referindo o retorno do investimento, a rentabilidade do ativo, dos capitais próprios e a cobertura dos encargos financeiros, nos dois primeiros anos e na autonomia financeira nos três primeiros anos é, pelo facto de nos dois primeiros anos, o negócio, com já foi mencionado, não gerar qualquer tipo de receita e só ter gastos no investimento e manutenção. Contudo a partir do ano 2017, todos estes indicadores passam a positivo, dando-se especial destaque aos indicadores financeiros, onde a autonomia financeira é sempre superior a 97% e a solvabilidade total ser bastante elevada, isto dado ao facto de o negócio ser todo financiado por capitais próprios, sendo também relevante apontar a ascensão gradual da margem bruta ao longo dos anos do investimento, apesar de também começar negativa nos dois primeiros anos.

O VAL na perspetiva do projeto, apresenta um valor de 1.301.321 € tendo sido considerada uma taxa de desconto (wacc) de 5,10%. É ainda de importância revelar que o wacc foi calculado com base num estudo feito pela KPMG de abril de 2015 onde este, identifica o prémio de risco de mercado e segundo a base de dados da NYU Stern (New York University) identificando o beta do sector do cultivo e agricultura..

Este projeto apresenta ainda uma TIR de 35.37%, estando o *pay back period* apontado para 4 anos. Sendo este um negócio agrícola e de longa duração é relevante calcular o VAL com perpetuidade que dá o valor de 16.807.377€.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

### 9. Análise de Sensibilidade

Assumindo que num cenário moderado, a empresa vai vender a 7.62€ / kg. onde também, perspectiva produzir 84.000 kg. no início de atividade atingindo no ano cruzeiro 144.000 kg. o *break even point* do preço é de 4.90€, mantendo as quantidades, no mesmo sentido, mantendo o preço o *break even point* relativo às quantidades é de 49.887 toneladas.

Na tabela XIII, são apresentados vários cenários, com alteração de preço e quantidades produzidas, com o principal objetivo de avaliar o comportamento do VAL, perante os vários cenários intercalados.

Tabela XIII: Variação de Cenários

1.301.321	40.000 kg.	50.000 kg.	60.000 kg.	70.000 kg.	80.000 kg.	90.000 kg.	100.000 kg.	110.000 kg.	120.000 kg.
3,00 €	-1.301.569	-1.151.425	-1.001.282	-851.138	-700.994	-550.851	-400.707	-250.564	-100.420
4,00 €	-1.101.377	-901.186	-700.994	-500.803	-300.612	-100.420	99.771	299.963	500.154
5,00 €	-901.186	-650.947	-400.707	-150.468	99.771	350.011	600.250	850.489	1.100.729
6,00 €	-700.994	-400.707	-100.420	199.867	500.154	800.441	1.100.729	1.401.016	1.701.303
7,00 €	-500.803	-150.468	199.867	550.202	900.537	1.250.872	1.601.207	1.951.542	2.301.877
8,00 €	-300.612	99.771	500.154	900.537	1.300.920	1.701.303	2.101.686	2.502.069	2.902.452
9,00 €	-100.420	350.011	800.441	1.250.872	1.701.303	2.151.734	2.602.165	3.052.595	3.503.026
10,00 €	99.771	600.250	1.100.729	1.601.207	2.101.686	2.602.165	3.102.643	3.603.122	4.103.601
11,00 €	299.963	850.489	1.401.016	1.951.542	2.502.069	3.052.595	3.603.122	4.153.648	4.704.175
12,00 €	500.154	1.100.729	1.701.303	2.301.877	2.902.452	3.503.026	4.103.601	4.704.175	5.304.749
13,00 €	700.346	1.350.968	2.001.590	2.652.212	3.302.835	3.953.457	4.604.079	5.254.701	5.905.324

A tabela XIV relativamente ao preço, varia entre os 3 e os 13 € e na ordem das quantidades, vai dos 40.000 kg. aos 120.000 kg., identificando assim por cores o VAL do projeto nos cenários péssimos (vermelho), moderados (amarelo) e ótimos (verde).

### 10. Modelo de gestão e controlo

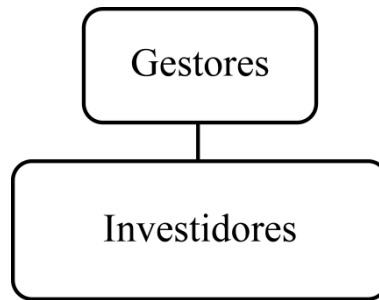
A *Southern Berry, Lda* é uma sociedade por quotas onde, 30% são pertencentes de uma outra sociedade que a vai gerir e os restantes 70% pertencem a 12 investidores.

O negócio vai ser gerido através de metas e objetivos que irão ser anualmente traçadas alinhados com a estratégia da sociedade. Anualmente será avaliada a performance da empresa assim como o desempenho da produção e os seus resultados. Primeiramente alinhados com as metas pretendidas e após produção com os resultados dos anos anteriores. O ponto crucial de avaliação vai ser o desenvolvimento e comportamento das plantas, afim da sociedade melhor controlar as suas produções.

# Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

## 10.1 Organograma

Figura VI: Organograma



## 11. Calendarização

A Southern Berry, Lda irá dar início de atividade em 2015. Nos dois primeiros anos não irá gerar qualquer tipo de receitas, uma vez que será o período de crescimento dos arbustos que dão os mirtilos. Os projetos foram submetidos ao PRODER em 2014 onde se espera receber o prémio de primeira instalação em meados de Julho de 2015. Assim que estes sejam libertos, em Agosto de 2015 dar-se-á início à instalação do Projeto com a compra dos materiais essenciais para a concretização, de seguida será preparado o terreno, onde será feita a montagem dos túneis e por fim a compra das plantas e a sua plantação. Este processo está previsto terminar em finais de Setembro.

## 12. Conclusão

O presente trabalho final de mestrado teve como objetivo avaliar a viabilidade de uma produção de mirtilos na zona central do Alentejo, detida por uma sociedade composta por 12 investidores.

Presente desde os primórdios da criação deste projeto, a escolha das cooperativas do Norte da Europa como target evidenciou-se nos estudos de mercado abordados. As estratégias foram definidas com base na análise feita às envolventes internas e externas do sector e na identificação dos pontos fortes e fracos ameaças e oportunidades.

Atendendo ao facto de 12 ha se traduzirem num volume considerável de 144.000 kg. o que confere autonomia para exportação direta, não se revelou como necessário escoar as produções para cooperativas nacionais a preços menores, como ocorre com os pequenos produtores. Em concomitância, o tipo de mirtilo do sul, cujas características são de produção prematura, confere uma vantagem competitiva ao negócio

## **Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos**

Contudo, este é um negócio que só irá faturar um mês por ano, o mês após colheita, tornando-o muito sazonal. Este dado assume-se um grande risco uma vez que, se ocorrer algo que afete a grande maioria ou até a produção total nesse ano, a empresa não fatura, daí a necessidade de um cuidado intensivo ao nível da produção.

Como limitação ao estudo é identificada a sazonalidade das importações do negócio, bem como a impossibilidade de determinar *ex-ante* o preço médio a que esta sociedade vai exportar a produção. Com o intuito de ultrapassar esta última limitação recorreu-se à definição do preço com base numa média de preços anual, ao invés de uma média mensal.

Mediante o desenvolvimento deste plano de negócios, este projeto assume-se como viável alcançando um VAL de 1.301.321 € no final do 15º ano do projeto, tendo uma perpetuidade de 16.807.337 €.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

### Anexo I – Estudo de Mercado (gráficos)

#### Envolvente Mundial

Tabela I: Maiores exportadores de pequenos frutos no mundo em 2011

Ranking Mundial	País	Mirtilos		Total Pequenos Frutos	
		Quantidade Exportada (tons)	Valor Exportado (1000\$)	Quantidade Exportada (tons)	Valor Exportado (1000\$)
1	Espanha	4.790	32.950	238.710	659.936
2	EUA	49.036	195.952	199.624	628.374
3	Chile	-		7.338	428.919
4	Holanda	3.440	36.029	59.413	373.352
5	Bélgica	56	528	42.267	194.402
6	México			76.890	142.053
7	Canadá	20.090	82.783	56.135	138.470
8	Egipto			74.989	58.730
9	Marrocos	1.501	11.458	25.828	90.219
10	França	2.119	16.857	22.442	80.683
19	Portugal	261	1.809	3.314	13.098
	Outros	10.263	73.567	177.088	453.869

Fonte: FAQ Stat, Consulai, 2014

Tabela II: Maiores importadores de pequenos frutos no mundo em 2011

Ranking Mundial	País	Mirtilos		Total Pequenos Frutos	
		Quantidade Importada (tons)	Valor Importado (1000\$)	Quantidade Importada (tons)	Valor Importado (1000\$)
1	EUA	87.336	438.316	233.070	732.752
2	Canadá	16.218	42.603	174.426	506.105
3	Alemanha	4.673	37.171	139.237	361.795
4	França	2.598	18.502	94.240	294.148
5	Reino Unido	1.832	14.964	66.192	318.212
6	Holanda	9.137	18.331	45.661	200.296
7	Itália	1.436	13.289	41.183	128.988
8	Rússia	287	2.600	49.375	116.554
9	Bélgica	307	2.156	30.815	120.075
10	Áustria	2.591	8.173	26.152	66.436
22	Portugal	54	633	7.517	24.858
	Outros	5.640	39.730	171.752	614.142

Fonte: FAQ Stat, Consulai, 2014

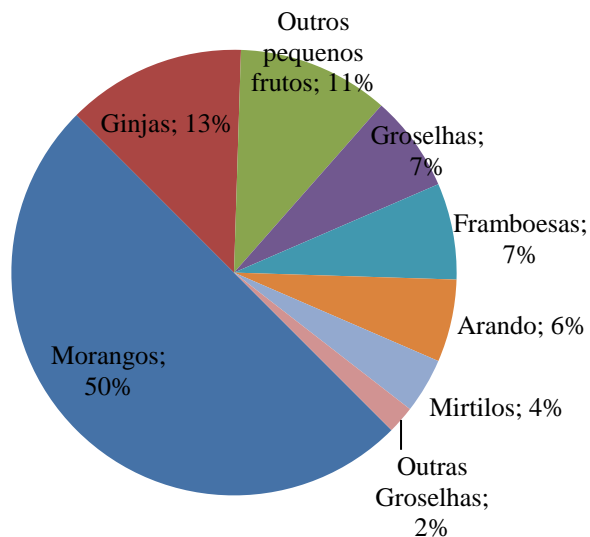
## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Tabela III: Evolução da produtividade média anual de mirtilos (kg./ha) no Mundo

Pequeno Fruto	2009	2010	2011	2012	Média 2005-2012
Mirtilos	4.361	4.154	4.364	4.708	4.396

Fonte: FAQ Stat, Consulai, 2014

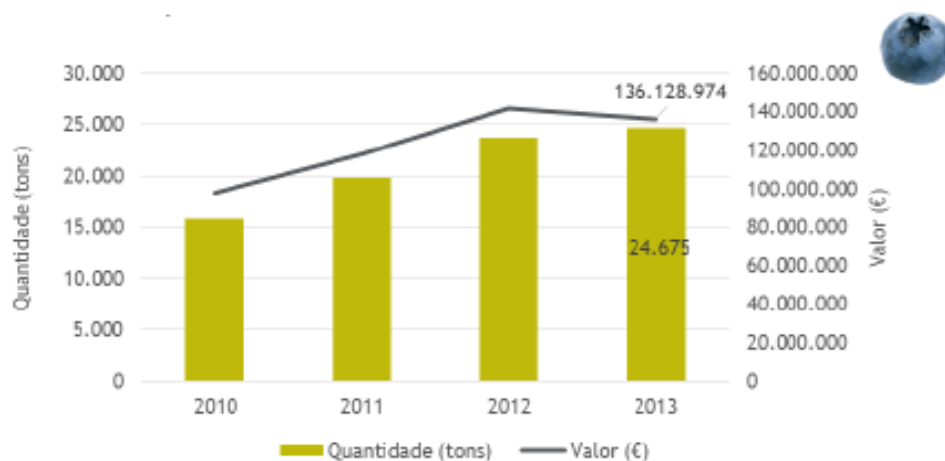
Gráfico I: Peso da produção de pequenos frutos no Mundo em 2012



Fonte: FAQ Stat, Consulai, 2014

### Envolvente Europeia

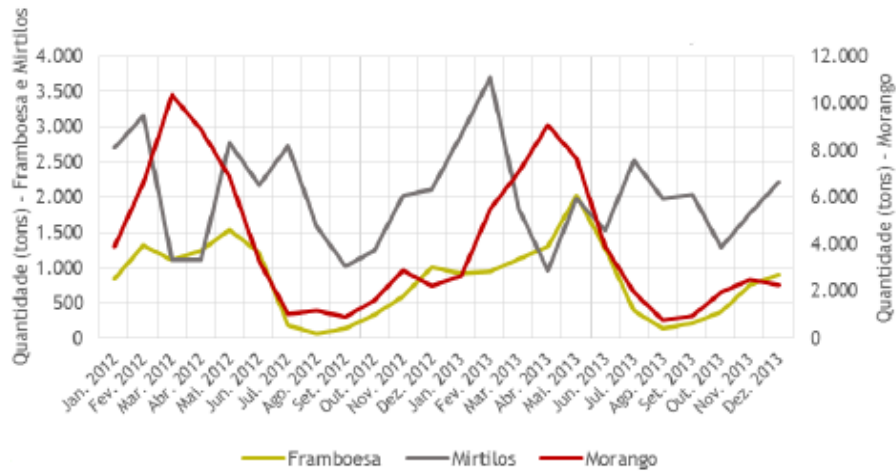
Gráfico II: Evolução das importações Britânicas de mirtilos



Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

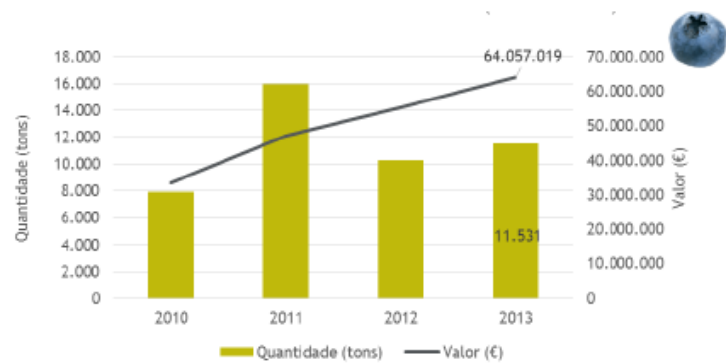
## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Gráfico III: Sazonalidade das importações Britânicas de jan.2012 e dez.2013



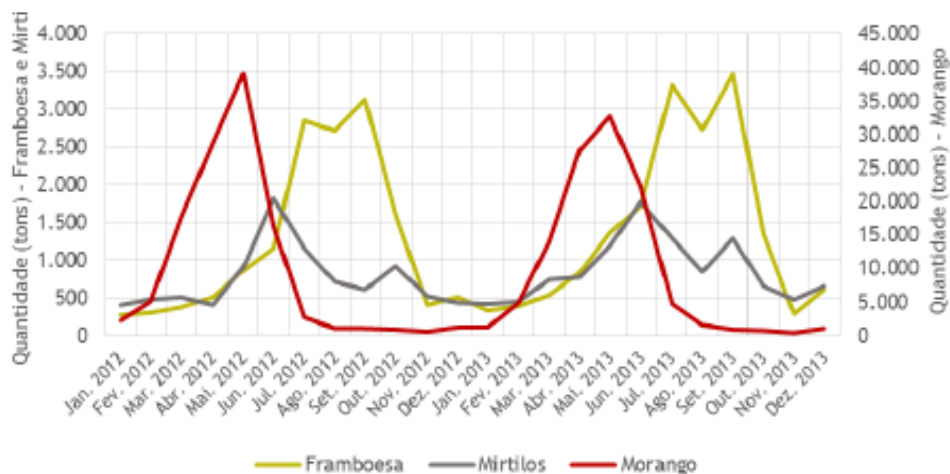
Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

Gráfico IV: Evolução das importações Holandesas de mirtilos



Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

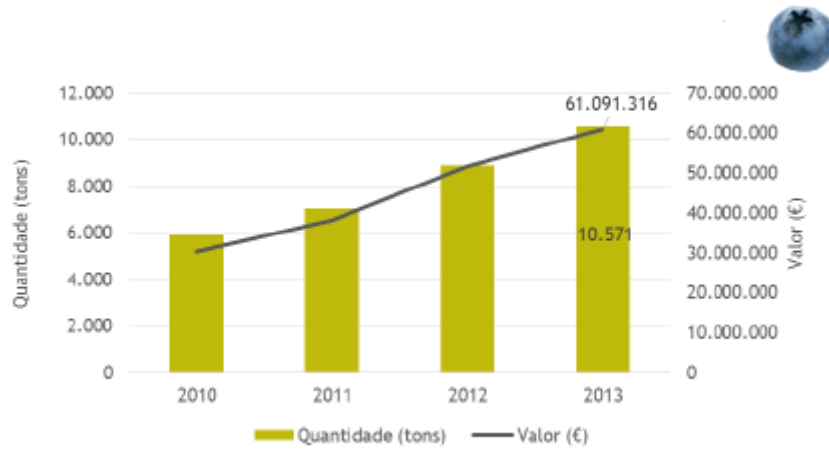
Gráfico V: Sazonalidade das importações Holandesas de jan.2012 e dez.2013



Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

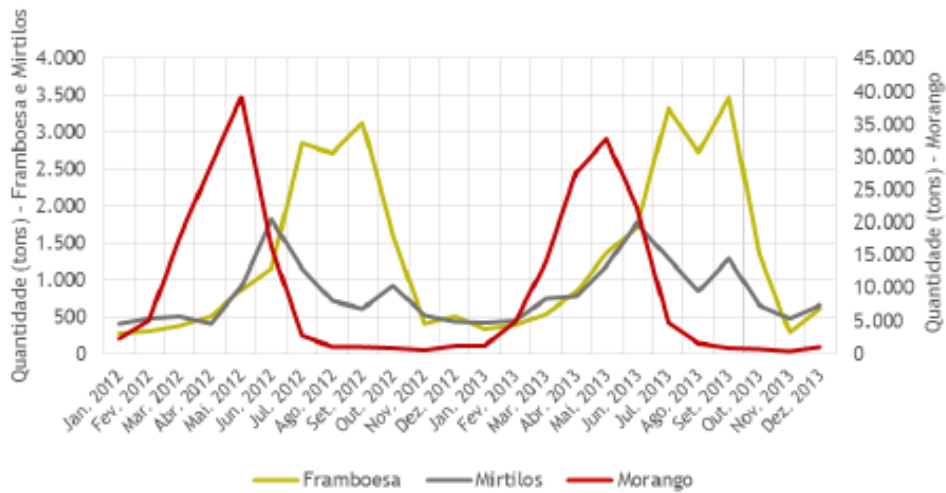
## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Gráfico VI: Evolução das importações Alemãs de mirtilos



Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

Gráfico VII: Sazonalidade das importações alemãs de jan.2012 e dez.2013

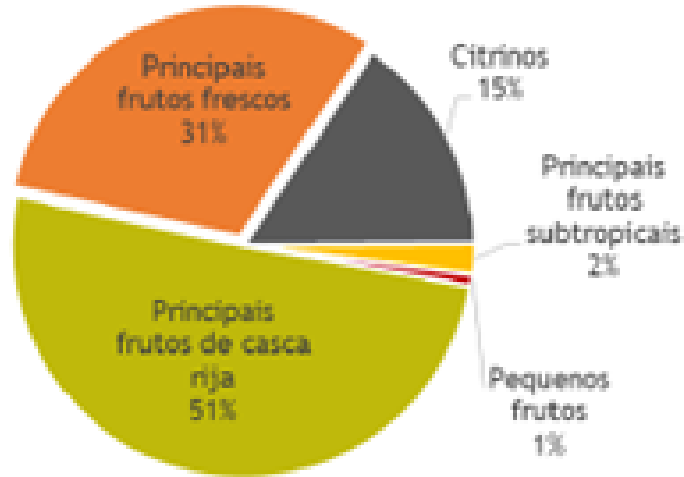


Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

# Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

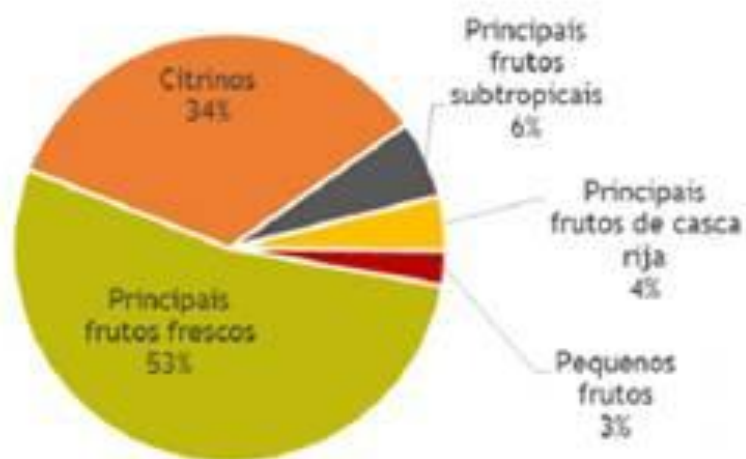
## Envolvente Nacional

Gráfico VIII: Peso das áreas de fruta em Portugal em 2012



Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

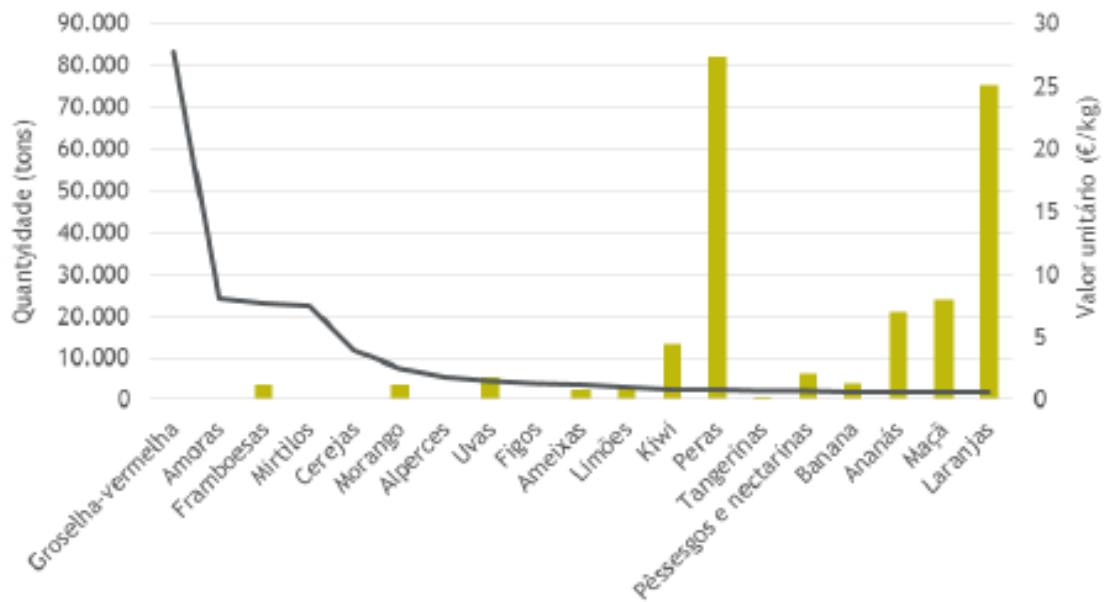
Gráfico IX: Peso da produção de fruta em Portugal, em 2012



Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

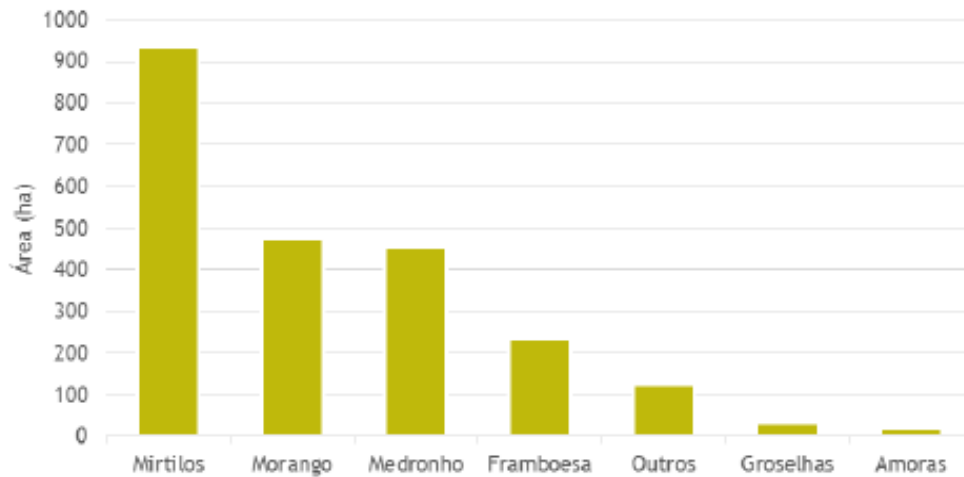
## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Gráfico X: Valor unitário Vs qualidades exportadas de fruta fresca nacional, em 2013



Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

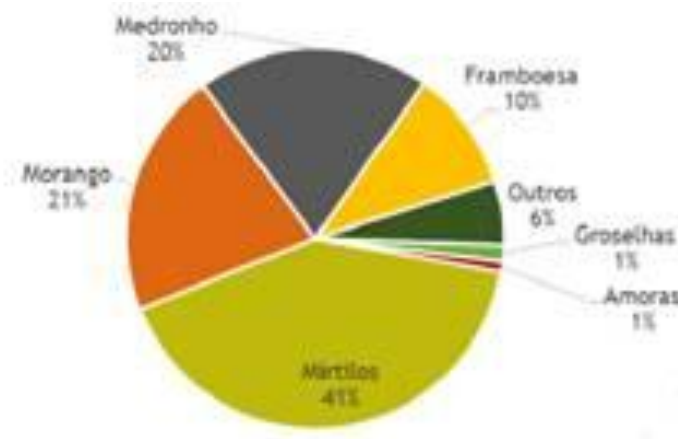
Gráfico XI: Área de pequenos frutos em Portugal em 2013, (ha)



Fonte: INE, Consulai, 2014

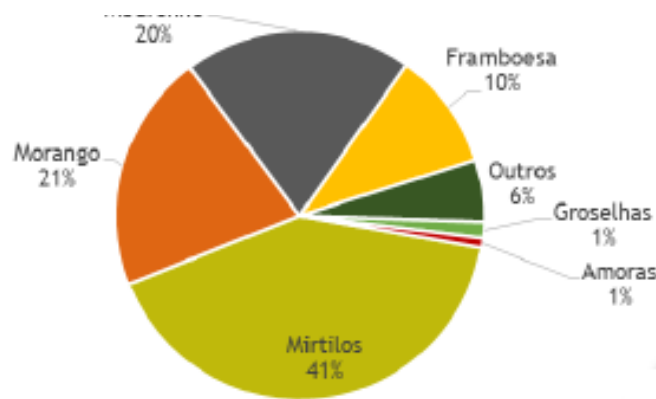
## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Gráfico XII: Área de pequenos frutos em Portugal, em 2013



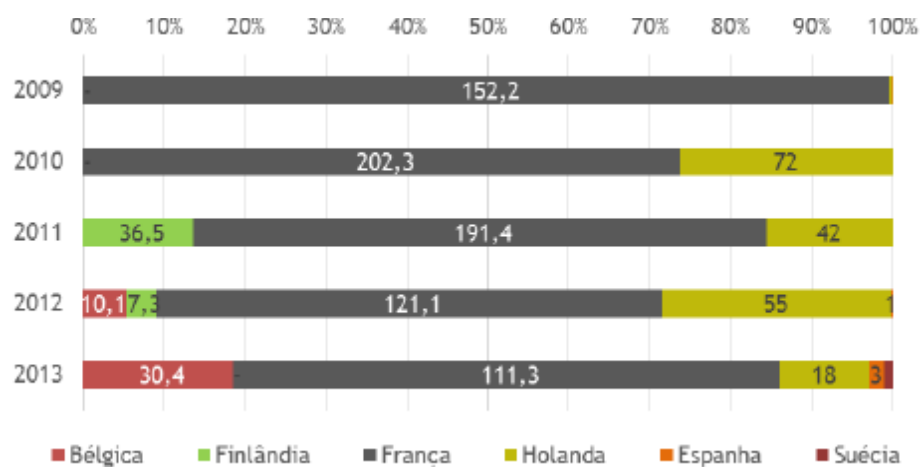
Fonte: INE, Consulai, 2014

Gráfico XIII: Área de pequenos frutos em Portugal, em 2013



Fonte: INE, Consulai, 2014

Gráfico XIV: Evolução das exportações nacionais de mirtilos (tons) por destino



Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Tabela IV: Evolução dos preços unitários por kg.de pequenos frutos de 2004 a 2013

Ano	Mirtilos	Framboesas	Morangos	Groselhas	Amoras
2004	4,53	7,36	2,15	9,40	4,14
2005	6,77	7,26	1,92	9,44	5,07
2006	8,01	6,92	1,89	9,18	6,96
2007	4,53	8,10	2,34	7,43	1,91
2008	9,07	7,91	2,52	4,11	1,98
2009	6,71	6,83	2,01	4,17	2,58
2010	6,05	7,72	2,28	5,00	3,93
2011	4,99	7,85	2,48	7,83	3,80
2012	5,74	7,39	2,14	16,21	8,77
2013	7,30	7,75	2,50	18,57	8,11
Média	6,37	7,51	2,22	9,14	4,72

Fonte: Eurostat, Consulai, 2014

## Anexo II – Análise de Investimento

Tabela I: Demonstração de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	- €	- €	659.426 €	956.187 €	1.164.636 €	1.182.106 €	1.199.837 €	1.217.835 €
CMVMC	- €	- €	13.189 €	19.124 €	23.293 €	23.642 €	23.997 €	24.357 €
Fornecimento e serviços externos	163.311 €	165.723 €	168.172 €	170.657 €	173.179 €	175.739 €	178.338 €	180.975 €
Gastos com o pessoal	20.335 €	20.640 €	20.950 €	21.220 €	21.494 €	21.772 €	22.054 €	22.340 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBITDA</b>	<b>- 183.646 €</b>	<b>- 186.363 €</b>	<b>457.117 €</b>	<b>745.187 €</b>	<b>946.671 €</b>	<b>960.953 €</b>	<b>975.449 €</b>	<b>990.163 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	199.583 €	200.383 €	201.183 €	201.183 €	112.425 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>- 383.230 €</b>	<b>- 386.747 €</b>	<b>255.933 €</b>	<b>544.004 €</b>	<b>834.246 €</b>	<b>957.433 €</b>	<b>971.929 €</b>	<b>986.643 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	1.568 €	176 €	2.735 €	7.836 €	14.385 €	20.055 €	0 €	0 €
Juros e gastos similares suportados	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>- 381.662 €</b>	<b>- 386.571 €</b>	<b>258.668 €</b>	<b>551.840 €</b>	<b>848.631 €</b>	<b>977.488 €</b>	<b>971.929 €</b>	<b>986.643 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	- €	- €	- €	8.455 €	169.726 €	195.498 €	194.386 €	197.329 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>- 381.662 €</b>	<b>- 386.571 €</b>	<b>258.668 €</b>	<b>543.385 €</b>	<b>678.904 €</b>	<b>781.990 €</b>	<b>777.543 €</b>	<b>789.314 €</b>
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Vendas e serviços prestados	1.236.103 €	1.254.644 €	1.273.464 €	1.292.566 €	1.311.954 €	1.331.633 €	1.351.608 €	1.371.882 €
CMVMC	24.722 €	25.093 €	25.469 €	25.851 €	26.239 €	26.633 €	27.032 €	27.438 €
Fornecimento e serviços externos	183.653 €	186.370 €	189.128 €	191.927 €	194.769 €	197.653 €	200.580 €	203.551 €
Gastos com o pessoal	22.631 €	22.926 €	23.226 €	23.530 €	23.838 €	24.151 €	24.469 €	24.792 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBITDA</b>	<b>1.005.097 €</b>	<b>1.020.255 €</b>	<b>1.035.641 €</b>	<b>1.051.257 €</b>	<b>1.067.108 €</b>	<b>1.083.197 €</b>	<b>1.099.527 €</b>	<b>1.116.101 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>1.001.577 €</b>	<b>1.016.735 €</b>	<b>1.032.121 €</b>	<b>1.047.737 €</b>	<b>1.063.588 €</b>	<b>1.079.677 €</b>	<b>1.096.007 €</b>	<b>1.112.581 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Juros e gastos similares suportados	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>1.001.577 €</b>	<b>1.016.735 €</b>	<b>1.032.121 €</b>	<b>1.047.737 €</b>	<b>1.063.588 €</b>	<b>1.079.677 €</b>	<b>1.096.007 €</b>	<b>1.112.581 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	200.315 €	203.347 €	206.424 €	209.547 €	212.718 €	215.935 €	219.201 €	222.516 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>801.262 €</b>	<b>813.388 €</b>	<b>825.697 €</b>	<b>838.190 €</b>	<b>850.871 €</b>	<b>863.741 €</b>	<b>876.805 €</b>	<b>890.065 €</b>

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Tabela II: Mapa de Cash Flows

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Meios Libertos do Projecto</b>								
<b>Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)</b>	- 306.584 €	- 309.398 €	204.746 €	435.203 €	667.397 €	765.946 €	777.543 €	789.314 €
<b>Depreciações e amortizações</b>	199.583 €	200.383 €	201.183 €	201.183 €	112.425 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €
<b>Provisões do exercício</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	- 107.000 €	- 109.014 €	405.930 €	636.386 €	779.822 €	769.466 €	781.063 €	792.834 €
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Manco</b>								
<b>Fundo de Manco</b>	- 28.360 €	27.357 €	- 54.270 €	- 24.348 €	- 17.060 €	- 1.302 €	- 1.322 €	- 1.341 €
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	- 135.361 €	- 81.657 €	351.660 €	612.039 €	762.762 €	768.164 €	779.742 €	791.493 €
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>								
<b>Capital Fixo</b>	- 1.065.555 €	- 40.000 €	40.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Free cash-flow</b>	- 1.200.916 €	- 121.657 €	311.660 €	612.039 €	762.762 €	768.164 €	779.742 €	791.493 €
<b>CASH FLOW acumulado</b>	- 1.200.916 €	- 1.322.572 €	- 1.010.912 €	- 398.873 €	363.889 €	1.132.053 €	1.911.794 €	2.703.287 €
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Meios Libertos do Projecto</b>								
<b>Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)</b>	801.262 €	813.388 €	825.697 €	838.190 €	850.871 €	863.741 €	876.805 €	890.065 €
<b>Depreciações e amortizações</b>	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €	3.520 €
<b>Provisões do exercício</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	804.782 €	816.908 €	829.217 €	841.710 €	854.391 €	867.261 €	880.325 €	893.585 €
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Manco</b>								
<b>Fundo de Manco</b>	- 1.362 €	- 1.382 €	- 1.403 €	- 1.424 €	- 1.445 €	- 1.467 €	- 1.489 €	- 1.511 €
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	803.420 €	815.526 €	827.814 €	840.286 €	852.946 €	865.795 €	878.836 €	892.074 €
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>								
<b>Capital Fixo</b>	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Free cash-flow</b>	803.420 €	815.526 €	827.814 €	840.286 €	852.946 €	865.795 €	878.836 €	892.074 €
<b>CASH FLOW acumulado</b>	3.506.707 €	4.322.233 €	5.150.047 €	5.990.334 €	6.843.279 €	7.709.074 €	8.587.910 €	9.479.984 €

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Tabela III: Indicadores Económicos

<b>INDICADORES ECONÓMICOS</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>
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	#DIV/0!	45%	22%	1%	2%	1%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	#DIV/0!	#DIV/0!	39%	57%	58%	66%	65%	65%
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Taxa de Crescimento do Negócio	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
<b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</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>
Return On Investment (ROI)	-34%	-52%	26%	35%	28%	24%	14%	11%
Rendibilidade do Activo	-34%	-52%	25%	35%	35%	30%	179%	133%
Rotação do Activo	0%	0%	65%	61%	48%	37%	221%	164%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-34%	-53%	26%	35%	31%	26%	21%	17%
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Return On Investment (ROI)	85%	71%	66%	67%	68%	69%	70%	71%
Rendibilidade do Activo	107%	89%	83%	84%	85%	86%	87%	88%
Rotação do Activo	131%	110%	102%	103%	105%	106%	108%	109%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	15%	13%	12%	11%	10%	9%	8%	8%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</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>
Autonomia Financeira	99%	98%	98%	98%	92%	93%	695%	616%
Solvabilidade Total	6973%	4532%	5647%	5770%	1271%	1493%	253%	341%
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Autonomia Financeira	570%	542%	560%	626%	693%	761%	830%	899%
Solvabilidade Total	426%	509%	550%	542%	535%	528%	521%	514%
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</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>
Liquidez Corrente	16,51	2,59	25,98	45,01	11,49	13,87	0,56	0,56
Liquidez Reduzida	16,51	2,59	25,95	44,98	11,49	13,87	0,55	0,55
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Liquidez Corrente	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
Liquidez Reduzida	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55	0,54
<b>INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO</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>
Margem Bruta	-16331116%	-16572333%	47806621%	76640693%	96816446%	98272443%	99750279%	101250283%
Grau de Alavanca Operacional	43%	43%	187%	141%	116%	103%	103%	103%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	99%	99%	98%	98%	100%	100%
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Margem Bruta	102772788%	104318130%	105886651%	107478701%	109094632%	110734801%	112399573%	114089317%
Grau de Alavanca Operacional	103%	103%	103%	103%	103%	103%	103%	103%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

Tabela IV: Dados de Avaliação na Perspetiva do Projeto

Na perspectiva do Projecto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	-1.200.916	-121.657	311.660	612.039	762.762	768.164	779.742	791.493
WACC	4,98%	5,00%	5,02%	5,05%	5,07%	5,10%	5,10%	5,10%
Factor de actualização	1,00	1,05	1,10	1,16	1,22	1,28	1,34	1,41
Fluxos actualizados	-1.200.916	-115.865	282.625	528.348	626.669	600.490	579.970	560.150
Fluxos acumulados actualizados	-1.200.916	-1.316.780	-1.034.155	-505.808	120.861	721.351	1.301.321	1.861.470
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Free Cash Flow to Firm	803.420	815.526	827.814	840.286	852.946	865.795	878.836	892.074
WACC	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%	5,10%
Factor de actualização	1,49	1,56	1,64	1,72	1,81	1,90	2,00	2,10
Fluxos actualizados	541.007	522.518	504.660	487.412	470.753	454.663	439.122	424.112
Fluxos acumulados actualizados	2.402.478	2.924.995	3.429.655	3.917.067	4.387.820	4.842.483	5.281.605	5.705.717

Tabela V: Avaliação do projeto

Valor Atualizado Liquido (VAL)	1.301.321
VAL (perpetuidade)	16.807.377
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	35,37%
<i>Pay Back Period</i>	4 anos

# Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

## Referências Bibliográficas

- AICEP Portugal Global, (2014) Governo de Portugal.  
Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/>
- Banco de Portugal. (2012). *Análise do setor agrícola*. Departamento de estatística.
- Barrote, I. (2013). *Divisão de Apoio Ao Sector Agroalimentar*. Divisão Regional de Agricultura e Pescas do Norte.
- Barrow, C., Barrow, P. and Brown, R. (2001) *The Business Plan Workbook*, 4th edn. London: Kogan Page.
- Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), 385–399.
- Comissão Europeia. (2014). *Portugal rumo ao crescimento: A Política Agrícola Comum*. Comissão Europeia.
- CONTAMAIS, (2012) *Projectos de Investimento Contamais – Mirtilo*  
Disponível em: <https://contamaisconsultoria.wordpress.com/2012/08/21/conducao-e-poda-em-mirtilos/>
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185.
- Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan – Fourth Edition*  
Disponível em: <http://www.mitarabcompetition.com/images/pdf/writing-an-effective-business.pdf>
- Ernest & Young LLP (2001). *Guide to Producing a Business Plan*  
Disponível em: [http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY\\_Business\\_Plan\\_Guide.pdf](http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf).
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., & Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2399–2420.
- Gabinete de Planeamento e Políticas - GPP. (2009). *Envolvente Económica e Política da Agricultura Portuguesa (Continente)*. Economia.
- Greene, W. H. (2003). *Econometric Analysis*. Prentice Hall. New York.
- Gutiérrez C. (2014). *Blueberries of the World 2014*. Hortifrut.
- Harvard (2007). *Creating a Business Plan*. Harvard Press Books.
- Honig, B., & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), 29–48.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

- Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D., & Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management Decision*, 40(8), 755–763.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65(1), 92–99.
- INIAV (2012) Disponível em: <http://www.iniaiv.pt/>
- Informa Data Base (2015) Disponível em: <https://www.informadb.pt/idbweb/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2015). *Quarterly National Accounts and Annual Preliminary Accounts* (Base 2011) Fourth Quarter 2014 and Year 2014, (Base 2011), 1–19.
- Knowls, Mike (2014) Blue Berry Demand Rising in Europe, Euro Fruit. Disponível em: <http://www.fruitnet.com/eurofruit/article/160963/blueberry-demand-taking-off-in-europe>
- KPMG (2015), *Equity Market risk Premium – Research Summary*
- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (8th ed.). Mason, OH: Southwestern/Cengage Publishers
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Ed.12 Lisboa: Dom Quixote.
- Mason, C., & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22 (3), 227-248.
- Mason, C. M. and Harrison, R. T. (1996) Informal Venture Capital: A Study of the Investment Process and Post-investment Experience, *Entrepreneurship and Regional Development*, 8: 105–126.
- Massot. A, (2015). *A Política Agrícola Comum (PAC) e o Tratado*, Parlamento Europeu. Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.2.1.html](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.2.1.html)
- Mendes, P. M. (2014). *A evolução do Mercado Imobiliário português*. EEF – Banco BPI.
- Neves J. C. , (2002) *Avaliação de Empresas e Negócios* : McGraw-Hill
- Nuno Rodrigues; Pedro Brás de Oliveira. (2014). *O Mercado Dos Pequenos Frutos*. Consulai.

## Plano de Negócios Para Uma Exploração Agrícola de Mirtilos

NYU Stern (2015): Betas by Sector

Disponível em: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Perry, J., & Overton, R. (2010). *Business Planning for the Agriculture Sector A guide to business plan development for Start-up to Mid-Size Operations*. Cornell University.

Plubee, (2013) Rentabilidade mirtilos – Cultura do Mirtilo e Rentabilização. Disponível em: <http://www.plubee.com/rentabilidade-mirtilos/>

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93, 137.

PORDATA (2015) – Base de Dados de Portugal Contemporâneo.

Portugal Economy PE Probe: <http://www.peprobe.com/>

Projetos Agrícolas e Florestais – Investimento – Jovem Agricultor. Disponível em: <http://www.gera.com.pt/projetos-de-investimento/produ%C3%A7%C3%A3o-de-mirtilos/>

Richards, S. (2004). *Starting an Ag-Business? A Pre- Planning Guide*. Cornell University.

Schoeffler, S., Buzzell, R. D., & Heany, D. F. (1974). The impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*, 7(4), 137-145.

Serrado, F., Pereira, M., Freitas, S., Martins, S., Dias, T. (2008). *Mirtilos: guia de boas práticas para produção, promoção e comercialização*. Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Centro.

Streeter, D. H., & Streeter, D. (2007). *Producing A Business Plan For Value-Added Agriculture*.

Shepherd, D. and Douglas, E. J. (1999) *Attracting Equity Investors: Positioning, Preparing and Presenting the Business Plan*. Thousand Oaks, CA: Sage.

William A. Sahlman. (1997). How To Write A Great Business Plan. *Harvard Business Review*, 99–108.