

**Plano de Negócios para Empresa de Gestão de  
Propriedades Agrícolas  
“TEAMAgro”**

**Tiago Rogério Trigo Pires**

**VERSÃO FINAL APÓS DEFESA**

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Criação de Empresas**

(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Aguilar Madeira

**julho de 2023**

## **Declaração de Integridade**

Eu, Tiago Rogério Trigo Pires, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11831 do Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 15 /07 /2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned below the date and location of the declaration.

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha orientadora Professora Maria José Madeira, pelo seu contributo na partilha dos seus conhecimentos, pela sua disponibilidade e incentivo ao longo deste percurso. É uma inspiração e uma referência para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço de forma especial à minha família pela forma como apoiam as minhas decisões e contribuem para que eu seja bem-sucedido. Este percurso académico só foi possível graças ao encorajamento para acreditar nas minhas capacidades e no meu valor.

Agradeço aos amigos mais chegados por toda a sua amizade, pelo companheirismo e por todos os momentos que partilhamos juntos.

Este agradecimento estende-se aos meus colegas de mestrado, com quem pude partilhar vivências e conhecimento, e em especial aqueles que acabaram por se tornar bons amigos.

A vida é feita de chegadas e partidas, de pessoas que entram e saem da nossa vida, a todas essas, que neste período tive oportunidade de privar o meu agradecimento.

## **Resumo**

A agricultura em Portugal, neste contexto de mudanças climáticas, enfrenta os maiores desafios ao nível de recursos e sustentabilidade, confronta-se com obstáculos significativos para a sua expansão, atratividade e mitigação dos efeitos da atividade no ambiente. Os períodos de seca extrema serão cada vez mais frequentes, vagas de calor, incêndios florestais e tempestades que provocam inundações rápidas. Estes fatores contribuem para as desigualdades, sociais e económicas. Acresce o contexto de incerteza e volatilidade dos mercados, o risco associado e o rendimento dos agricultores que fica posto em causa.

O setor agrícola encontra-se demasiado exposto a estas condicionantes que impactam na sua atividade, o que faz com que o setor perca atratividade e competitividade. A possibilidade de abandono das explorações e a possibilidade de colocar a agricultura como uma atividade secundária expõe a necessidade de criar estruturas profissionalizadas. Nesse sentido, o objetivo deste plano de negócios é criação de uma empresa de gestão de propriedades agrícolas, que desenvolva a atividade seguindo as boas práticas, com uma estrutura profissionalizada, que garanta uma gestão mais eficientes dos recursos e processos. A conceção deste modelo de negócio está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e pretende esbater as desigualdades sociais e económicas, através da criação e distribuição de valor.

## **Palavras Chaves**

Plano de Negócios; Modelo de Negócios Sustentáveis; Agricultura; Sustentabilidade.

# **Abstract**

Agriculture in Portugal, in this context of climate change, faces the greatest challenges in terms of resources and sustainability, facing significant obstacles to its expansion, attractiveness and mitigation of the effects of the activity on the environment. Periods of extreme drought will be more frequent, heat waves, forest fires and storms that cause flash floods. These factors contribute to inequalities social and economic. Added to this is the context of market uncertainty and volatility, the associated risk and the income of farmers that is called into question.

The agricultural sector is too exposed to these constraints that impact this activity, which causes the sector to lose attractiveness and competitiveness. The possibility of abandoning farms and the possibility of placing agriculture as a secondary activity exposes the need to create professionalized structures. In this sense, the objective of this business plan is the creation of an agricultural property management company, which develops the activity according to good practices, with a professionalized structure, which guarantees a more efficient management of resources and processes. The design of this business model is in line with the Sustainable Development Goals (SDGs) and aims to reduce social and economic inequalities through the creation and distribution of value.

# **Keywords**

Business Model; Sustainable Business Models; Agriculture; Sustainability

# Índice

<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 - Enquadramento Teórico: Modelos de Negócios Sustentáveis ..</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Desenvolvimento Sustentável .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Modelos de Negócios .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Modelo de Negócios Sustentáveis .....</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 3 – Plano de Negócios.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 O Projeto .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1.1 Descrição do projeto.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1.2 Identificação da Empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Análise da envolvente e Análise sectorial .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.1 Análise da envolvente geral .....</b>	<b>15</b>
3.2.1.1 Análise Política.....	15
3.2.1.2 Envolvente Económica.....	16
3.2.1.3 Envolvente Sociocultural .....	18
3.2.1.4 Envolvente Tecnológica .....	19
3.2.1.5 Envolvente Ambiental.....	20
3.2.1.6 Envolvente Legal .....	21
<b>3.2.2 Análise Sectorial .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.3 Análise Estrutural do Setor .....</b>	<b>25</b>
3.2.3.1 Ameaças de Novas Entradas.....	25
3.2.3.2 Ameaças de Produtos Substitutos.....	26
3.2.3.3 Poder Negocial dos Clientes .....	26
3.2.3.4 Poder Negocial dos Fornecedores.....	27
3.2.3.5 Rivalidade Entre Empresas Existentes.....	27
<b>3.3 Análise de Mercado .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3.1 Análise da Procura: Potencias Clientes .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.2 Análise da Oferta: Concorrência.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4 – Plano Estratégico .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.1 Visão, Missão e Valores.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.2 Análise SWOT .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.3 Fatores críticos de sucesso .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.4 Estratégia .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.5 Modelo de Negócio Sustentável .....</b>	<b>39</b>
<b>3.5 Plano de Marketing .....</b>	<b>40</b>

3.5.1 Serviços.....	40
3.5.2 Preço.....	42
3.5.3 Comunicação .....	48
3.5.4 Distribuição .....	50
<b>3.6 Plano de Organização e Recursos Humanos .....</b>	<b>50</b>
<b>3.7 Plano de Operações .....</b>	<b>53</b>
3.7.1 A Localização.....	53
3.7.2 Descrição das Operações .....	54
3.7.3 Meios e Equipamentos .....	56
3.7.4 Calendarização de Atividades .....	59
<b>3.8 Plano de Económico e Financeiro .....</b>	<b>61</b>
3.8.1 Pressupostos.....	61
3.8.2 Plano de Investimento .....	62
3.8.3 Plano de Financiamento .....	63
3.8.4 Plano de Exploração .....	64
3.8.5 Gastos com Pessoal.....	72
3.8.6 Demonstração de Resultados .....	74
3.8.7 Balanço .....	75
3.8.8 Indicadores de Gestão .....	76
3.8.9 Análise de Viabilidade .....	78
3.8.10. Análise de Sensibilidade .....	79
<b>Capítulo 4 - Conclusão .....</b>	<b>80</b>
4.1 Conclusão .....	80
4.2 Limitações e próximos passos .....	81
<b>Referências .....</b>	<b>83</b>

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Quadro de Pessoal .....	51
Tabela 2 - Quadro de Investimento em Ativos Fixos Tangíveis .....	56
Tabela 3 - Investimento em Equipamento Agrícola .....	57
Tabela 4 - Investimento em Outro Equipamento Agrícola .....	58
Tabela 5 - Investimento em Equipamento Administrativo Básico.....	58
Tabela 6 - Calendarização das Atividades .....	59
Tabela 7 – Investimento Global.....	62
Tabela 8 – Investimento em Fundo de Maneio.....	63
Tabela 9 – Plano de Financiamento .....	64
Tabela 10 – Taxa de Crescimento da Área de Cultivo .....	65
Tabela 11 – Área de Cultivo por Ano e Cultura.....	65
Tabela 12 – Volume de Negócios na Modalidade de Subscrição de Serviços.....	66
Tabela 13 – Volume de Negócios na Venda de Produção/Produto Acabado .....	67
Tabela 14 – Área Cultivada Por Modalidade .....	69
Tabela 15 – Volume de Negócios na Modalidade de Subscrição de Serviços.....	70
Tabela 16 – Volume de Negócios na Modalidade de Arrendamento .....	70
Tabela 17 – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas .....	71
Tabela 18 – Fornecimento e Serviços Externos.....	72
Tabela 19 – Remuneração Base Mensal .....	73
Tabela 20 – Remuneração Base Anual.....	73
Tabela 21 – Gastos com Pessoal .....	73
Tabela 22- Demonstração de Resultados .....	74
Tabela 23 - Balanço.....	75
Tabela 24 - Indicadores de Gestão .....	76
Tabela 25 – Fluxos Atualizados Acumulados .....	78
Tabela 26 – Avaliação do Projeto .....	78
Tabela 27 - Cenários da Alteração de Variáveis Críticas do Projeto.....	79

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Logótipo da empresa .....	12
Figura 2 - Projeções do Banco de Portugal: 2023-2025.....	17
Figura 3 - Classes de dimensão no setor agrícola.....	24
Figura 4 - Segmentos de Atividade Económica Setor Agrícola .....	24
Figura 5 - Autonomia Financeira das Empresas do setor Agrícola .....	25
Figura 6 - Análise Estrutural da Prestação Integrada de Serviços Agrícolas .....	27
Figura 7 - Estrutura Etária dos Agricultores por Região Agrária em 2016 .....	29
Figura 8 - Mapa de Serviços .....	41
Figura 9 – Preços e Planos para Subscrição da Despesa Anual nas Culturas Olivicultura e Amendoal .....	44
Figura 10 – Preço e Majorações para a Subscrição de um Rendimento Anual Fixo .....	45
Figura 11 - Preços e Planos para Subscrição da Despesa Anual na Vitivinicultura .....	46
Figura 12 - Preço e Majorações para a Subscrição de um Rendimento Anual Fixo .....	47
Figura 13 - Estrutura Organizacional .....	51
Figura 14 - Localização do Projeto.....	53
Figura 15 - Plano de Operações .....	55
Figura 16 - Cronograma de Atividades .....	60

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Concorrência nas Prestação de Serviços Agrícolas.....	32
Quadro 2 - Concorrência nos Serviços de Consultadoria Agrícola.....	33

## Lista de Acrónimos

APA	Associação Portuguesa do Ambiente
BE	Boletim Económico
CEE	Comunidade Económica Europeia
CIP	Confederação Empresarial Portuguesa
COI	Conselho Oleícola Internacional
FEAGA	Fundo Europeu Agrícola de Garantia
FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
FSE	Fornecimento e Serviços Externos
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRC	Imposto sob Rendimento de Pessoas Coletivas
IRS	Imposto sob Rendimento de Pessoas Singulares
MN	Modelo de Negócios
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ROI	<i>Retur Over Investment</i>
TIR	Taxa Interna de Rendibilidade
TSU	Taxa Social Única
PAC	Política Agrícola Comum
PEPAC	Plano Estratégico de Política Agrícola Comum
PIB	Produto Interno Bruto
PRI	Prazo de Retorno do Investimento
PS	Prestação de Serviços
UE	União Europeia
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VAL	Valor Atualizado Líquido
VPP	Valor da Produção Padrão

# Capítulo 1 – Introdução

Numa sociedade dominada pelo consumo, a crescente procura por recursos limitados contribui para a degradação ambiental e para a ameaça da competitividade dos países (Goyal et al., 2018). Na atualidade enfrenta-se uma crise climática cada vez mais evidente e pronunciada, associam-se os desafios ambientais e sociais existentes, incluindo perda de biodiversidade, destruição de habitat e desigualdade social e económica (Curtis & Mont, 2020).

A agricultura em Portugal, neste contexto de mudanças climáticas, enfrenta os maiores desafios ao nível de recursos e sustentabilidade, confronta-se com obstáculos significativos para a sua expansão, atratividade e mitigação dos efeitos da atividade no ambiente (Agenda de Inovação para a Agricultura 2020-2030).

Um estudo desenvolvido pelo Parlamento Europeu examinou o fenómeno de abandono da terra após o ano de 2020 e, conclui-se que, cerca de 30% das superfícies agrícolas da EU (União Europeia) estão abaixo de pelo menos um risco moderado de abandono de terras. De acordo com a mesma fonte, o abandono efetivo de terra agrícola poderá representar 2.9% da atual área agrícola utilizada. Este estudo revela que este é um fenómeno local “com um conjunto complexo de motivos, envolvendo aspetos biofísicos, agrícolas, estruturais de mercado, regionais e fatores políticos. As questões de gestão e adaptação estrutural são as principais razões para este fenómeno”.

A agenda 2030 de desenvolvimento sustentável, estabelecida pela ONU (Organização das Nações Unidas) em 2016, constitui um documento de referência de um conjunto de objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e medidas para os alcançar, destinados a combater os problemas sociais, económicos e ambientais mais prementes a nível mundial. As empresas e os novos modelos de negócios (MN) devem encorpar nas suas atividades algumas das medidas estabelecidas nesta agenda.

A Agenda de Inovação para a Agricultura 2020-2030, que está alinhada com as prioridades instituídas pelo Programa do Governo estabelece: o combate às alterações climáticas, o esbatimento das desigualdades, a alteração da nossa estrutura demográfica e a transição digital, rubrica o alinhamento com os ODS.

Nesse sentido, e ainda, no âmbito desta agenda, com este projeto visa-se a concretização de uma das prioridades das políticas públicas para o setor agrícola, nomeadamente: “o impulso de outras atividades económicas, designadamente, a entrada de prestadores de serviços”.

Com o projeto pretende-se dar uma resposta à lacuna que existe ao nível da gestão de propriedades agrícolas, sob a prestação de serviços, com uma estrutura profissionalizada e especializada, assente num conceito de exploração operacional de culturas permanentes, ao longo do seu ciclo produtivo.

Este projeto visa contrariar a tendência previsível de abandono das explorações, criar um rendimento justo para os agricultores e proprietários agrícolas, através do rigor no controlo de custos, introdução de tecnologia nas explorações, mecanização de processos agrícolas e melhoria nos processos operacionais. Desta forma, maximiza-se a utilização dos equipamentos, diminuindo os custos de contexto e aumenta-se a produtividade e rentabilidade das explorações. Ao mesmo tempo que, aplicam-se práticas que sejam mais amigas do ambiente, por forma, a reduzir a pegada ecológica da atividade.

Os modelos de negócio (MN) têm sido um impulso fundamental para acelerar a mudança para a integração de princípios de sustentabilidade (Hofmann & Jaeger-Erben, 2020). Este projeto assenta nos princípios do MN sustentável, considerando que um número crescente de empresas adotou estes modelos para alavancar seu desempenho sustentável e aumentar sua vantagem competitiva (Bocken et al., 2019). Os modelos de negócios sustentáveis podem criar uma dinâmica que favorece a coordenação entre inovações tecnológicas e sociais com sustentabilidade ao nível de sistema (Lüdeke-Freund, 2010).

Este projeto visa contribuir para a valorização e coesão territorial, criar condições para a fixação de população no interior do país, através de uma atuação mais justa na distribuição de rendimentos, contrariando a precariedade daqueles que operam no setor agrícola. Assim, pretende-se que os MN proporcionem vantagens competitivas e criar externalidades positivas, que contribuam para o desenvolvimento sustentável dos mercados e da sociedade (Lüdeke-Freund et al., 2019; Schaltegger et al., 2016).

Em resumo, revela-se como objetivo crucial do presente projeto efetuar a gestão dos recursos naturais de forma cuidada e racionalizada, indo ao encontro das necessidades das explorações agrícolas em cada momento, sustentada em informação recolhida pelos meios tecnológicos instalados nas propriedades. Paralelamente, pretende-se atrair e fixar pessoas no interior do país, preconizado através de boas condições de trabalho e um rendimento atrativo, de modo, a criar uma dinâmica criação de valor social. E, por fim, procura-se aumentar a produtividade e a rentabilidade das explorações, através de processos mais eficientes e de controlo rigoroso de custos, promovendo uma valorização da produção e dos produtos e, com isso aumentar o seu valor acrescentado e gerar maior riqueza para a região.

Para o desenvolvimento do projeto efetuar-se-á a elaboração de um Plano de Negócios para a criação de uma empresa de gestão de propriedades agrícolas. Após a elaboração da fundamentação do plano de negócios, com um estudo alargado do setor e do mercado, será analisada a viabilidade económica e financeira do investimento.

O desenvolvimento do projeto encontra-se dividido em quatro partes. No primeiro capítulo é feita a contextualização do projeto, o seu objetivo e como será estruturado e apresentado.

No segundo capítulo apresenta-se o enquadramento teórico, que corresponde a uma compreensão dos modelos de negócios sustentáveis. Neste capítulo é desenvolvido uma revisão de literatura, são estudados os principais autores e defensores desta temática, com as contribuições de maior relevância de cada um para o desenvolvimento dos seus estudos nessa área. O conteúdo revela-se essencial para enquadrar o projeto, aumentar a sua compreensão e prosseguir as boas práticas.

O terceiro capítulo consiste no plano de negócios sobre o projeto proposto. Faz-se a apresentação da empresa e a descrição do projeto, a análise da envolvente e sectorial, assim como a análise de mercado que permite conhecer a procura e os potenciais concorrentes da empresa. Segue-se o desenvolvimento dos planos estratégico, de marketing, de organização e recursos humanos e o plano de operação. Por fim, elabora-se o plano económico-financeiro que pretende analisar a viabilidade financeira do projeto, através do cálculo e análise de indicadores de gestão e de avaliação do projeto. Este plano inclui, ainda, uma análise de sensibilidade a diversos cenários, de forma a verificar o impacto da alteração de variáveis consideradas mais relevantes na viabilidade do projeto.

No quarto e último capítulo são apresentadas as conclusões deste projeto, identificadas as principais limitações e quais os próximos passos a desenvolver.

# Capítulo 2 - Enquadramento Teórico: Modelos de Negócios Sustentáveis

## 2.1 Desenvolvimento Sustentável

O impulso para a atenção mundial dada ao conceito de desenvolvimento sustentável surgiu em 1987, no Relatório Brundtland publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento o termo “desenvolvimento sustentável” foi descrito como a necessidade de atender às necessidades das gerações atuais sem colocar as gerações futuras em pior situação. Enfatiza a prática ética para garantir a equidade entre as gerações presentes e futuras, com foco na perspectiva da sustentabilidade de longo prazo (Ketprapakorn et al., 2020).

Mais tarde as Nações Unidas adotaram esse conceito e estabeleceram: “Desenvolvimento sustentável foi definido como o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades.” (ONU, 2021). Este conceito serve de referencial para governos e instituições, sendo este um dos principais objetivos das Nações Unidas e do seu programa de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2021). A ONU defende que “é fundamental harmonizar três elementos centrais: crescimento económico, inclusão social e proteção ambiental”, designada de abordagem Triple Bottom Line (TBL).

O desenvolvimento sustentável é a chave para alcançar a sustentabilidade, que pode ser monitorizada, medida e gerida por meio dos resultados da execução de estratégias de desenvolvimento sustentável. O conceito de desenvolvimento sustentável é frequentemente associado ao conceito de sustentabilidade, dado que, os termos são como sinónimos, no meio académico e científico (Olawumi e Chan, 2018)

O conceito de sustentabilidade surgiu no contexto da crescente conscientização sobre questões ambientais, tais como: aquecimento global, poluição do ar e mudanças climáticas que têm efeitos nocivos sobre os seres humanos e o meio ambiente (Chofreh et al., 2020). Esse conceito foi adotado no programa de governos internacionais e regionais que obrigam as organizações a transformar a maneira como fazem seus negócios em direção a resultados de sustentabilidade (Goni et al., 2021). Princípios de sustentabilidade, conforme defendido por França et al., (2017), indicam que uma sociedade sustentável busca reduzir a concentração de substâncias extraídas da crosta terrestre, concentração de substâncias produzidas pela sociedade, degradação dos meios físicos e, ao mesmo tempo, procura mitigar os obstáculos ao acesso da sociedade à saúde, influência, imparcialidade e construção de significado.

## **2.2 Modelos de Negócios**

O conceito de modelo de negócios tornou-se predominante na década de 1990, impulsionado pelo crescimento da internet e do comércio eletrônico, este conceito veio a revelar-se essencial para o comportamento económico por muito mais tempo (Süß et al., 2021).

Um modelo de negócio é uma ferramenta estratégica que sintetiza de forma estruturada as atividades de negócio (Fraccascia et al., 2019). O MN apresenta-se como uma ferramenta conceptual que caracteriza os elementos fundamentais de um negócio em três dimensões interrelacionadas: (i) que valor é criado e para quem; (ii) como esse valor é criado; e (iii) por que razão se cria esse valor; (Mochalova et al., 2021; Santa-Maria et al., 2021). Estas três dimensões correspondem: proposta de valor, criação de valor e captura de valor (Manninen et al., 2018). A proposta de valor incorpora as ofertas de produtos e serviços da empresa e como estes são utilizados, bem como essa proposta cria uma solução para o cliente. A criação de valor está relacionada com as capacidades internas e externas da empresa, na sua capacidade de processar uma oferta diferenciadora. A captura de valor concentra-se na forma como a empresa vai criar retorno económico da oferta, identificando as fontes de receita (Ferasso et al., 2020). Mais especificamente, Osterwalder e Pigneur (2005 e 2010), descrevem um modelo de negócios como uma série de elementos: a proposta de valor (oferta de produto/serviço, segmentos de clientes, relacionamento com clientes), atividades, recursos, parceiros, canais de distribuição (ou seja, criação e entrega de valor) e estrutura de custos e modelo de receita (ou seja, captura de valor).

O MN ilustra o processo de fazer negócios e ajuda a compreender para onde as empresas orientam os seus objetivos. Um MN pode ser usado para avaliar o processo de negócios atual, gerar inovações nos negócios, avaliar o desempenho do negócio e gerir a comunicação entre as partes interessadas (Goni et al., 2021).

A capacidade de inovação frequente e bem-sucedida do MN pode aumentar a resiliência de uma organização às mudanças no seu ambiente e constituir uma vantagem competitiva sustentável (Geissdoerfer et al., 2018). Geissdoerfer et al., (2018) definiu a inovação de MN como: “a conceituação e implementação de novos modelos de negócios. Isso pode incluir o desenvolvimento de modelos de negócios totalmente novos, a diversificação em modelos de negócios adicionais, a aquisição de novos modelos de negócios ou a transformação de um modelo de negócios para outro. A transformação pode afetar todo o modelo de negócios ou indivíduo ou uma combinação de sua proposta de valor, criação e entrega de valor e elementos de captura de valor, as inter-relações entre os elementos e a rede de valor”.

A inovação do modelo de negócios oferece uma abordagem potencial para entregar a mudança necessária por meio da reconceituação do propósito da empresa e da lógica de criação de valor, além de repensar as percepções de valor. Esta inovação é cada vez mais reconhecida como a chave para proporcionar maior sustentabilidade social e ambiental no sistema industrial (Bocken et al., 2014; Lüdeke-Freund, 2010).

### **2.3 Modelo de Negócios Sustentáveis**

Os MN sustentáveis receberam reconhecimento substancial por parte da literatura acadêmica e, também por parte dos profissionais de negócios e formuladores de políticas que lidam com os sistemas de produção e consumo de impacto ecológico e social (Bocken et al., 2019). Um número crescente de empresas adotou MN sustentáveis para alavancar seu desempenho sustentável e aumentar sua vantagem competitiva. A evolução descrita com precisão do termo “modelos de negócios” e sua conceituação em “modelos de negócios sustentáveis” é apresentada em (Geissdoerfer et al., 2018). Geissdoerfer et al. (2016) definiram um MN sustentável como uma “representação simplificada dos elementos, a inter-relação entre esses elementos e as interações com seus *stakeholders* que uma unidade organizacional usa para criar, entregar, capturar e trocar valor sustentável”.

Os MN sustentáveis são baseados numa abordagem de *triple bottom line* (economia, ambiente e social) e consideram uma ampla gama de interesses dos *stakeholders*, incluindo meio ambiente e sociedade (Evans et al., 2017). Como tal, são uma forma de as empresas incorporarem a sustentabilidade no propósito e nos processos de negócios e servem como um fator-chave na criação de vantagem competitiva (Bocken et al., 2014). Estes modelos MN integram sistematicamente conceitos, princípios e objetivos orientados para a sustentabilidade, visando maximizar benefícios e reduzir danos nas dimensões econômica, social e ambiental (Cosenz et al., 2020; Méndez-León et al., 2021; Morioka et al., 2018).

Os modelos de negócios sustentáveis podem criar uma dinâmica que favorece a coordenação entre inovações tecnológicas e sociais com sustentabilidade ao nível de sistema. Lüdeke-Freund (2010) descreve um MN sustentável como “um modelo de negócio que cria vantagem competitiva através de um valor superior para o cliente e contribui para o desenvolvimento sustentável da empresa e da sociedade”. A literatura sobre MN orientados para a sustentabilidade atribuem uma perspectiva mais abrangente ao destacar o potencial de criação, através de outros tipos de valor, designadamente, valor ecológico e social (por meio da redução do uso de recursos naturais ou da prestação de serviços a grupos sociais negligenciados), deste modo, os modelos de negócios podem

criar vantagens competitivas ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável dos mercados e da sociedade (Lüdeke-Freund et al., 2019; Schaltegger et al., 2016).

Os MN sustentáveis mantêm a sua gênese focada em mecanismos de criação, entrega e captura de valor das empresas, para além disso, incluem uma noção mais ampla de valor, que se estende do económico para incluir também valor social e ambiental, e ainda, um foco numa perspectiva de múltiplos *stakeholders*, incluindo *stakeholders* sociais (Bocken et al., 2014; Freudenreich et al., 2020). Este conceito visa reduzir a carga ambiental, aumentar o bem-estar social e fornecer os benefícios económicos (Geissdoerfer et al., 2018). A nível ambiental este modelo visa alcançar um uso mais eficiente e sustentável dos recursos utilizados, recorrendo à utilização de recursos renováveis, à utilização responsável de recursos como água e matérias-primas, respeitando os ecossistemas. A nível social evitam o consumo excessivo, mudança nos hábitos de consumo e criam conexões sociais mais profundas e extensas, para além disso, promovem a saúde e a segurança dos funcionários, clientes e comunidades, preconizado pela criação de maior bem-estar sociopsicológico, aumentando a coesão e a interação social através do desenvolvimento comunitário (Bocken et al., 2014; Laukkanen & Tura, 2020; Rosca et al., 2017). A nível de criação de valor económico está associado ao aumento da eficiência de custos, à criação de novas fontes de receita, abertura de novos mercados e aumento da competitividade das empresas. Incorporar a sustentabilidade na estratégia de longo prazo, valores e o desenho de modelos de negócios nas organizações, pode aumentar a estabilidade operacional e reduzir riscos e incertezas futuras (Laukkanen & Tura, 2020).

São considerados MN sustentáveis porque, comparados aos MN tradicionais, eles implicam melhorias de eficiência, podem gerar inovação na forma de produzir e entregar valor e, com isso reduzir o impacto da atividade ou negócio. Estes são baseados em novas formas de tornar o negócio sustentável, têm uma orientação mais forte para a sociedade e/ou o meio ambiente, ou nascem sustentáveis.

Goni et al., (2021) propôs estrategicamente nove características principais que são consideradas nos MN sustentáveis que incluem: sustentabilidade, economia circular, cadeia de valor, tecnologia da informação, valores centrais, criação de valor, valores organizacionais, gestão de desempenho e engajamento de *stakeholders*, que precisam ser integrados a um MN holístico.

Os MN na área da sustentabilidade podem direcionar-se para modelos assentes da economia circular e na economia partilhada. Os modelos de negócio circulares podem ser definidos como modelos sustentáveis na sua essência, embora estes revelem uma transversalidade na sua atuação, ajudam as organizações a aumentar a diferenciação,

gerar novas receitas, reduzir risco e seu impacto ambiental (Husain et al., 2021). Fomentam um impulso fundamental para acelerar a mudança para uma economia circular (Hofmann & Jaeger-Erben, 2020), reformulam e introduziram novas perspectivas na construção de atividades empresariais, de parcerias e na criação de uma estrutura de custos e receitas compatível quer com a sustentabilidade quer com a rentabilidade.

De acordo com a literatura existente, as práticas da economia partilhada concentram-se em desbloquear o valor de ativos não utilizados ou subutilizados uma forma colaborativa de consumo e acesso temporário em vez de propriedade (Frenken & Schor, 2017). O aumento dos desafios relacionados às emissões, recursos limitados e consumo insustentável, a necessidade de reduzir a produção líquida e melhorar a eficiência do material utilizado, além de proporcionar outros benefícios económicos e sociais, levou a que os MN de economia partilhada começassem a ser vistos como possíveis meios de criação de valor sustentável (Laukkanen & Tura, 2020).

Numa tentativa de fornecer uma grande variedade de teoria e prática de MN sustentáveis são oito os arquétipos desenvolvidos por Bocken et al., (2014), ampliando a perceção das possibilidades deste modelo. Os arquétipos são classificados em agrupamentos de ordem superior, que descrevem o principal tipo de inovação do modelo de negócios: inovações tecnológicas, sociais e organizacionais. Assim, cada um dos oito arquétipos é discutido em detalhes:

1. Maximizar a produtividade do material e a eficiência energética
2. Criar valor a partir do desperdício
3. Substituição por renováveis e processos naturais
4. Forneça funcionalidade em vez de propriedade
5. Adotar um papel de administração
6. Incentivar a suficiência
7. Reorientar o negócio para a sociedade/ambiente
8. Desenvolver soluções de escala

Os arquétipos têm o potencial de incorporar a sustentabilidade nos propósitos e processos de negócios, aumentar a ambição de inovações, acelerar sua introdução e reduzir os riscos de implementação por intermédio de exemplos de outras aplicações. No entanto, esses arquétipos podem ser criticados, considerando que não garantem que o negócio seja sistematicamente sustentável. Os arquétipos servem para “maximizar a eficiência de materiais e energia” e “criar valor a partir de resíduos”, mas não garantem que a organização apresente um modelo de negócio sustentável na sua essência, pois

essas iniciativas podem ser conduzidas por organizações com programas isolados em vez de serem integradas ao seu *core business* (Morioka et al., 2017).

A variedade de modelos de negócios sustentáveis pode ser derivada de decisões relacionadas ao propósito de sustentabilidade da organização, à resolução pró-ativa de problemas, à conexão pessoas-trabalho, ao pensamento sistêmico e envolvimento com o meio envolvente, à sustentabilidade financeira da organização, e ao valor sustentável direto e em cascata capturado pelas partes interessadas (Morioka et al., 2017).

Na revisão da literatura, constatou-se que os gestores podem enfrentar decisões de *trade-off* entre rentabilidade econômica e estruturas sustentáveis no negócio, pelo menos no curto prazo, o que pode dificultar a implantação de um MN sustentável (Ünal et al., 2019). A gestão dessas tensões criou oportunidades e desafios estratégicos, levando ao desenvolvimento da produção eco eficiente, à criação de valor compartilhado, à redefinição da produtividade na cadeia de valor, oportunidades de redução e reutilização de materiais, melhores condições de trabalho, fornecimento de benefícios para as comunidades locais, melhorias no relacionamento com os *stakeholders* e estímulo à inovação, entre muitos outros exemplos (Silvestre et al., 2015). Os gestores devem estar preparados para avaliar o desempenho de sustentabilidade das suas organizações, recolhendo informações e monitorando indicadores que correspondam às suas atribuições e obrigações (McElroy, 2019; Mio et al., 2021). Da mesma forma, através do uso de ferramentas e diretrizes práticas, as empresas podem aumentar sua compreensão do conceito de MN sustentáveis e receber apoio na identificação de áreas de melhoria (Silvestre et al., 2022).

Em resumo, e conforme Schaltegger et al. (2016) afirmam, um MN para sustentabilidade ajuda a descrever, analisar, gerir e comunicar a proposta de valor sustentável da empresa para seus clientes e todas as outras partes interessadas. As empresas podem criar e fornecer esse valor ao mesmo tempo em que mantém ou regenera o capital natural, social e econômico. Esses MN colocam a sustentabilidade no centro da sua atuação, em vez de deixar a sustentabilidade apenas como um complemento. As empresas com uma orientação mais forte para a sociedade e/ou ambiente usam uma variedade de estratégias de transposição de limites, incluindo parcerias, propriedade compartilhada, educação e acordos de longo prazo. O objetivo desses MN sustentáveis é expandir os limites tradicionais do MN para que outras partes interessadas possam partilhar os benefícios das atividades de negócios (Mignon et al., 2022). Esse tipo de MN permite uma distribuição mais justa da riqueza entre as partes interessadas e aumentam os investimentos nas comunidades locais por meio de várias estruturas de propriedade compartilhada (Stubbs, 2019).

## **Capítulo 3 – Plano de Negócios**

### **3.1 O Projeto**

#### **3.1.1 Descrição do projeto**

A empresa visa a gestão de propriedades agrícolas, sob a atividade de prestação de serviços agrícolas especializados (execução de operações agrícolas, implementação de sistemas tecnológicos nas explorações, consultoria de gestão e estratégica), através de uma gestão profissional dos ativos agrícolas, operando sob um compromisso de melhoria do desempenho social, económico e ambiental. Assente numa dinâmica operacional de base tecnológica e responsabilidade ambiental alcançadas por intermédio de práticas transparentes e elevado padrão de exigência na monitorização e controlo e, otimização dos processos produtivos. O nosso objetivo é aumentar a produtividade e a rentabilização das explorações agrícolas, por meio, de uma estratégia focada na tecnologia e digitalização, no controlo de gestão e sistemas de gestão da informação. A obtenção de informação detalhada favorece a tomada de decisão sobre os nutrientes e produtos aplicar, quer ao nível dos componentes quer ao nível das quantidades, garantindo um equilíbrio nutricional da planta e de toda a biodiversidade.

A atividade principal da empresa é concentrada na prestação de serviços agrícolas, direcionada para as culturas de amendoal, vitivinícolas e olivícolas, predominantes na região norte do território nacional. A sua atuação visa colmatar as necessidades de mão-de-obra, melhorar a produtividade e a rentabilidade das explorações. O setor agrícola carece de uma estrutura profissionalizada que responda à crescente necessidade de introdução de tecnologia e digitalização nas explorações, por forma a aumentar a sua performance operacional. A empresa assume uma acrescida responsabilidade ambiental, e pretende contribuir para minimizar os impactos ambientais da exploração agrícola, através de processos de cultivo, produtos aplicados e equipamentos utilizados.

Os serviços são disponibilizados sob a modalidade de uma subscrição anual de despesa e sob a modalidade de subscrição anual de rendimento, em que o proprietário arrenda a sua propriedade ou exploração à TEAMagro. Todos os trabalhos ficaram ao encargo da empresa, tendo o cliente acesso a todos as operações que são desenvolvidos, aplicações nutricionais ou fitossanitárias e dados obtidos da exploração, conforme o plano que subscrever.

### 3.1.2 Identificação da Empresa

A empresa *TEAMagro*, é uma sociedade unipessoal por quotas, constituída por um único sócio, promotor da ideia de negócio, o Tiago Trigo Pires, com total percentagem de controlo.

A denominação social da empresa será *TEAMagro unipessoal por quotas*, forma esta que se encontra regulamentada pelo Código das Sociedades Comerciais.

A empresa é constituída pelo promotor Tiago Trigo Pires, com raízes ligados ao setor agrícola e envolvido nas tarefas das propriedades da família. Sente um profundo vínculo com a sua região e as suas gentes. Cresceu junto do seu avô materno, António, a ouvir falar sobre o seu bisavô, Manuel, todos com a alcunha “Grande”, devido à sua elevada estatura. Tiago, “Grande” também, não se livrou da mesma nomeada. Assim, a empresa reúne três personalidades, ligadas pelo passado e presente, com perspetivas de perpetuar no futuro. (T)iago, (A)ntónio e (M)anuel, os três formam a “TEAM”. Esta sigla corresponde, ao mesmo tempo, a Trás-os-Montes, território do interior onde a empresa se pretende instalar e gerar valor acrescentado para a região.

A atividade principal da empresa, numa perspetiva macroeconómica e de acordo com a agregação sectorial, é de referir a seguinte desagregação:

**CAE: A – AGRICULTURA, PRODUÇÃO ANIMAL, CAÇA, FLORESTA E PESCA**

01 – Agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços relacionados

**01610 – Atividades dos serviços relacionados com a agricultura**

A perspetiva de atuação da empresa é direcionada para o setor agrícola, mas assenta numa visão global para o setor, o que permite estar disponível para apoiar e dar suporte ao nível da consultadoria, assim, aumentar a sua notoriedade no mercado e criar uma dinâmica de partilha de boas práticas para a capacitação e aumento resiliência do setor. Acreditamos que a partilha de conhecimento reforça o setor e potencia a economia a nível regional e nacional, aumentando a sua competitividade. A empresa apresenta uma visão estratégica que favorece uma atuação transversal que se estende para além da otimização operacional, busca ser promotora de inovação e de práticas que visem introduzir melhorias no processo produtivo e redução do impacto ambiental. É essencial promover uma dinâmica nos territórios de baixa densidade, através da valorização dos recursos naturais e produtos obtidos, valorização dos territórios e das suas gentes, que permita criar valor agregado.

A imagem da empresa pode ser identificada através do seu logótipo, figura 1, que inclui a designação da empresa, a cor verde que simboliza a natureza e está muito ligada à

sustentabilidade. As figuras geométricas representam as parcelas das propriedades agrícolas. Por fim, o logótipo é envolvido por uma cobertura superior que significa abrigo e proteção, e a cobertura inferior representa os limites da atividade agrícola, numa perspetiva de respeito pelos recursos naturais. Esta cobertura não está completamente fechada para demonstrar acesso, capacidade de progresso e inovação.

**Figura 1 - Logótipo da empresa**



Fonte: Elaboração Própria

Pretende iniciar a atividade em janeiro de 2024, coincide com o início das atividades agrícolas das culturas visadas. O período temporal que decorre até essa data permite a instalação de infraestruturas, aquisição de equipamento agrícola e constituição de equipa de apoio operacional.

A localização da empresa corresponde à sua área de atuação, situada em pleno coração do Vale da Vilariça, que abrange os concelhos de Torre de Moncorvo, Vila Flor e Alfândega da Fé. Concretamente, a implementação da empresa, será localizada em:

**Distrito:** Bragança - **Concelho:** Torre de Moncorvo - **Localidade:** Junqueira

Os contactos da empresa:

**Telefone:** 279 252 4XX

**E-mail:** geral@teamagro.pt

**Endereço Web:** [www.teamagro.pt](http://www.teamagro.pt)

**Ano de Criação previsto:** 2024

A empresa conta com o promotor para o desenvolvimento do projeto, pessoa qualificada e altamente especializada, com experiência profissional diferenciada, que se caracteriza pelo seu espírito empreendedor e inovador. O promotor tem uma vasta experiência no setor agrícola, atividade principal do negócio da família, com envolvimento direto nas atividades de exploração e gestão das propriedades. Cresceu juntamente com as plantas que em criança ajudou a plantar, envolveu-se no processo de formação e desenvolvimento destas, acompanhou as suas dificuldades e constrangimentos e ajudou

na colheita dos frutos em cada campanha. Acredita que tal com as plantas criamos raízes na terra onde crescemos e esse vínculo potencia uma ligação extensa e profunda. As suas origens são a bandeira que transporta por onde passa e com as pessoas com que se cruza, e esse orgulho e entusiasmo são o estímulo para o desenvolvimento de um projeto que retribua de alguma forma aquilo que a terra lhe deu.

As experiências fora do setor foram essenciais para compreender outras áreas económicas e dinâmicas no contexto nacional. Aumentaram e enriqueceram as competências profissionais e permitem ter maior preparação para enfrentar e desenvolver os desafios do setor agrícola.

A sua formação superior na área da gestão e empreendedorismo permitiram adquirir o conhecimento académico e dotar de competências adequadas à implementação do projeto. A sua experiência profissional como consultor comercial no setor industrial e consultor de negócios no setor de incentivos financeiros e empreendedorismo, capacitam o promotor para as exigências das dinâmicas empresariais.

O promotor, Tiago Trigo Pires, apresenta o currículo conforme o seguinte:

**Habilitações Académicas:**

- Licenciatura em Gestão e Administração
- Frequência no Mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas

**Formação Complementar:**

- Certificado de Competências Pedagógicas
- Certificação em Programação Neurolinguística

**Experiência Profissional:**

- Estágio Curricular no Departamento Financeiro, Recursos Humanos e Patrimonial (Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte);
- Estágio Profissional como Responsável de Mercado (Auchan Retail);
- Técnico de Gestão da Produção (Renault, S.A);
- Gestor/Consultor Comercial (Anadirobtic);
- Gestão Agrícola na Empresa Familiar;
- Consultor Comercial (DNI Consultores);
- Consultor de Empreendedorismo (CEI - Centro de Empresas Inovadoras);

**Funções a Desempenhar:**

- Responsável pelo Departamento Financeiro, Administrativo:
  - Emissão de faturas;
  - Controlo de gestão;
  - Contratação e formação;
  - Entre outras;

- Responsável pelo Departamento de Marketing e Comercial:
  - Agendamento de reuniões com clientes;
  - Gestor de clientes;
  - Planeamento de ações de marketing;
  - Entre outras;
  
- Responsável pelo Departamento de Operações:
  - Planeamento das operações;
  - Controlo das operações;
  - Agendamento de visitas técnicas;
  - Entre outras;

## **3.2 Análise da envolvente e Análise sectorial**

### **3.2.1 Análise da envolvente geral**

A aplicação de recursos requer uma compreensão detalhada do meio envolvente onde uma empresa pretende operar, identificar corretamente os fatores externos pode determinar o sucesso ou insucesso de uma organização. Desse modo, entende-se relevante proceder a uma análise macro ambiental, através da análise PESTAL, torna-se essencial para identificar e compreender as variáveis que podem afetar atividade da empresa. Esta matriz divide-se nos seguintes fatores: Político (P), Económico (E), Social (S), Tecnológico (T), Ambiental (A) e Legal (L).

#### **3.2.1.1 Análise Política**

Portugal atravessa hoje um momento de estabilidade governativa, promovida por um governo de maioria absoluta. A pandemia do Covid-19 afetou negativamente a sociedade e a economia, afetou liberdades e colocou em causa a estabilidade física, emocional e económica dos cidadãos. A retoma da economia estava prevista para o ano de 2022, no entanto, as expectativas tiveram de ser revistas, considerando o conflito entre a Rússia e a Ucrânia, que colocou em grande agitação o mundo e as lideranças. O enquadramento externo e financeiro tem vindo a deteriorar-se devido aos choques gerados pela invasão da Ucrânia, que resultaram no aumento da inflação e das taxas de juro. As perspetivas de curto prazo para a economia portuguesa deterioraram-se, o impacto dos choques adversos que ocorreram ao longo do ano será mais notório em 2023, antecipando-se uma desaceleração significativa da atividade económica face a 2022. (Fonte: Boletim Económico, Banco de Portugal, março de 2023.<sup>1</sup>)

Em Portugal podemos constatar que existe um antes e um depois da integração na Comunidade Económica Europeia (CEE). A política agrícola comum (PAC) é uma política comum a todos os Estados-Membros da União Europeia (UE) gerida e financiada a nível europeu através de recursos orçamentais da UE. Inicialmente concebida para assegurar um fornecimento estável de alimentos a preços acessíveis e garantir aos agricultores da UE um nível de vida razoável, a PAC tem vindo a evoluir para integrar novos objetivos, como dinamizar as zonas rurais, responder aos novos desafios climáticos e às novas exigências dos cidadãos.

---

<sup>1</sup> Informação acedida no: [Boletim Económico - Banco de Portugal](#) acedido em 20/03/2023

A PAC é financiada ao abrigo de dois fundos com objetivos complementares: o Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA), e o Fundo Europeu de Desenvolvimento Rural (FEADER).

Em 2016, com a introdução dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) aprovados para a Agenda 2030 pelas Nações Unidas, a agricultura é diretamente e indiretamente influenciado por três principais aspetos: objetivo de crescimento sustentável, objetivo de consumo e produção sustentável e o objetivo de proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres. Respetivamente objetivo 8, 12 e 15.

### **3.2.1.2 Envolvente Económica**

As economias nacionais e mundiais estão, por esta altura, com receios de um desacelerar da atividade económica por força da inflação e das subidas das taxas de juro.

A expectativa para o ano 2022 era elevada, considerando que o País encerrou o ano anterior com uma taxa de crescimento económico de 4,9%, valor superior aos anos pré-pandemia. (Dados do Banco de Portugal, 2023).

O atual contexto apresenta-se com muita instabilidade e sob a possibilidade de uma nova recessão económica, consequência direta do conflito na Ucrânia, que se faz sentir ao nível da taxa de inflação. Ainda assim, o banco de Portugal mantém um perfil de crescimento em 2023-2025, o Produto Interno Bruto (PIB) cresce 1,8% em 2023, 2% em 2024 e 2,0% em 2025, conforme expresso na tabela 2. Ainda assim, é uma revisão em baixa face ao boletim económico (BE) do último trimestre de 2022. A economia portuguesa beneficia de grandes estímulos financeiros provenientes de fundos da União Europeia e da manutenção das condições financeiras favoráveis. A desaceleração dos preços externos deverá transmitir-se aos preços no consumidor de forma generalizada, implicando uma redução da inflação em 2024 e 2025.

Ainda assim, o Banco de Portugal acredita que a nos próximos trimestres, a descida da inflação assentará essencialmente na evolução dos preços dos bens energéticos e alimentares, mas a sua magnitude é incerta. A inflação tem uma subida assinalável, teve a expressão máxima no de 2022, de 8,1%, que até meados de 2021 era inferior a 1%, reflexo da subida do preço das matérias-primas, energéticas e dos constrangimentos nas cadeias globais de abastecimento, prevendo-se que a sua redução para 5,5% em 2023 e 2,8% em 2024. O conflito veio agravar a subida de preços das matérias-primas energéticas e de diversos bens primários. O impacto negativo sobre a atividade decorre também da redução da confiança das famílias, e dos empresários e da turbulência nos mercados financeiros.

Os indicadores macroeconómicos revelam a dinâmica económica do país e o seu nível de desenvolvimento, assim, importa considerar a Figura 2 na qual se apresenta a taxa de inflação, a taxa de exportações, a taxa de desemprego, entre outros indicadores para ter uma perspetiva agregada do país.

**Figura 2 - Projeções do Banco de Portugal: 2023-2025<sup>2</sup>**

	Pesos 2022	BE março 2023				BE dezembro 2022			
		2022	2023 <sup>(a)</sup>	2024 <sup>(a)</sup>	2025 <sup>(a)</sup>	2022 <sup>(a)</sup>	2023 <sup>(a)</sup>	2024 <sup>(a)</sup>	2025 <sup>(a)</sup>
Produto interno bruto	100,0	6,7	1,8	2,0	2,0	6,8	1,5	2,0	1,9
Consumo privado	63,9	5,7	0,3	1,0	1,3	5,9	0,2	0,8	1,1
Consumo público	18,1	2,4	1,8	1,1	0,8	2,0	1,9	1,2	0,9
Formação bruta de capital fixo	20,2	2,7	2,3	5,2	4,2	1,3	2,9	5,4	4,3
Procura interna	102,5	4,5	0,8	1,8	1,8	4,3	0,9	1,8	1,7
Exportações	50,0	16,7	4,7	3,7	3,9	17,7	4,3	3,7	3,9
Importações	52,5	11,0	2,4	3,4	3,5	11,1	3,0	3,2	3,4
Emprego <sup>(a)</sup>		2,0	0,1	0,2	0,2	2,3	0,0	0,2	0,1
Taxa de desemprego <sup>(a)</sup>		6,0	7,0	6,9	6,7	5,9	5,9	5,9	5,9
Balança corrente e de capital (% PIB)		-0,4	1,9	2,3	2,7	-0,6	1,7	1,7	2,2
Balança de bens e serviços (% PIB)		-2,1	-0,2	0,1	0,5	-2,2	-0,9	-0,3	0,1
Índice harmonizado de preços no consumidor		8,1	5,5	3,2	2,1	8,1	5,8	3,3	2,1
Bens energéticos		23,8	-7,6	2,8	-0,6	24,3	3,6	3,6	0,0
Excluindo bens energéticos		6,7	6,7	3,2	2,4	6,7	6,0	3,3	2,3

Fonte: Boletim Económico – Banco de Portugal março de 2023

As exportações são um indicador importante para avaliar o nível de desenvolvimento e competitividade de um país, permitem gerar mais riqueza e contribuir para reforçar posições no mercado. Segundo os dados INE, no ano de 2022 as exportações bateram um valor recorde, tendo registado um aumento de 23,1% face a 2021. É previsível que as exportações aumentem 4,7% em 2023 e 3,7% em 2024. As exportações continuam a conjugar a dinâmica favorável da procura externa de bens com a recuperação dos fluxos internacionais de turismo. Portugal apresenta ainda uma balança comercial desfavorável, considerando que as importações são superiores às exportações.

Portugal pode ter acesso ao maior pacote financeiro da União Europeia desde a sua adesão, se tivermos em conta as subvenções do Quadro Financeiro Plurianual de 2021 a 2030, o Fundo de Recuperação proposto pela Comissão Europeia e ainda os empréstimos, além do reforço do papel do Banco Europeu de Investimento e do seu Fundo Europeu de Investimento, para projetos económicos específicos.

A agricultura, em todas as suas múltiplas dimensões, é fulcral para o país em termos de desenvolvimento, das estratégias de ocupação do território e da sua valorização. Neste sentido, a agricultura é um vetor essencial do Plano de Recuperação. O peso da

<sup>2</sup> Informação acedida em: INE - [Boletim Económico – Banco de Portugal](#) no dia 25/03/2023.

agricultura no PIB nacional é de cerca de 4% e o impacto em termos de emprego e das exportações é inegável. Hoje, o setor revela uma taxa de crescimentos das exportações que está acima das importações, mas o saldo comercial agroalimentar é estruturalmente negativo e em 2019 cifrou-se em cerca de 3.8 mil milhões de euros.

### **3.2.1.3 Envolve Sociocultural**

Em Portugal vivem cerca de 10,3 milhões de habitantes, em que 47% desta população é considerada ativa, sendo que está apta para trabalhar (Dados Provisórios do INE, março 2022). Observa-se que existe uma maior densidade populacional junto do litoral do país, com uma maior concentração nas cidades de Lisboa e do Porto. O litoral apresenta-se mais povoado, mais jovem e gera mais riqueza e com melhores níveis de acessibilidade de serviços e estruturas, enquanto, o interior encontra-se envelhecido e com poucas oportunidades. Portugal, a par da Europa, apresenta um índice de envelhecimento populacional elevado, 182,1% (Dados do Pordata, março de 2023), em efeito conjugado com a baixa taxa de natalidade e um aumento da esperança média de vida, associada ainda a saldos migratórios que não são suficientes para assegurar a manutenção da população residente, e mais concretamente, a que se encontra em idade ativa.

Os territórios do interior suscitam diversos constrangimentos se por um lado se assiste ao envelhecimento da população e a um grande défice na reposição geracional, por outro, a fraca oferta de emprego, o baixo empreendedorismo, os níveis críticos de infraestruturas e serviços e a redução da atividade económica, obrigam a população a migrar, o que resulta na perda de capital humano e na alteração das configurações territoriais.

Plano de Recuperação e Resiliência deve dar uma atenção particular a esta área que é a chave para mobilizar o interior do país, dinamizar aí a atividade económica, criar emprego e aumentar a coesão territorial. O Programa Nacional para a Coesão Territorial pretende promover a inclusão social e a equidade através de uma maior igualdade de competências territoriais, promovendo uma melhor articulação entre a oferta de serviços urbanos e rurais e propondo novos serviços em rede que valorizem visões intersectoriais, tendo em vista a qualidade de vida. Alargar as capacidades de desenvolvimento dos territórios do interior, potenciando novas estratégias de valorização dos seus recursos, ativos e agentes, assim como a geração de maiores níveis de atratividade, afirmando e consolidando uma nova competitividade. Potenciar a diversidade geográfica, integrando a paisagem, os recursos endógenos, o património natural e cultural em prol de uma maior sustentabilidade, valorizando os espaços de montanha, de fronteira e os territórios mais periféricos. E ainda, reforçar a conectividade dos territórios do interior, facilitando

a sua inserção em espaços mais alargados, por forma a potenciar os relacionamentos entre as bases produtivas litoral-interior, de fronteira e com a diáspora, gerando, assim, novas formas de articulação e de organização para a coesão, a competitividade e a sustentabilidade. Além disso, os portugueses valorizam e priorizam o consumo de produtos locais e nacionais, sendo assim, impulsionadores da produção nacional.

### **3.2.1.4 Envolvente Tecnológica**

Portugal deverá olhar a atual revolução tecnológica como uma grande oportunidade. A digitalização deve ser encarada como o motor que induzirá a economia nacional por um caminho de competitividade e crescimento, pelos ganhos de produtividade que pode impulsionar. A este respeito, o estudo sobre “Automação e o Futuro do Trabalho em Portugal”, promovido pela Confederação Empresarial de Portugal (CIP) e elaborado em parceria com o *McKinsey Global Institute* e a *Nova School of Business and Economics*, conclui precisamente que a automação pode proporcionar a injeção necessária de produtividade, sendo uma das principais soluções para contrariar a tendência de abrandamento do PIB derivada do declínio demográfico.

A pandemia do Covid-19 veio acelerar ainda mais o processo de digitalização e o recurso a ferramentas tecnológicas, com a necessidade do trabalho remoto e a impossibilidade de deslocações com a mesma fluência que até então ocorria, houve um processo de aceleração para capacitar as organizações dos meios necessários para desempenhar eficientemente as suas tarefas à distância. A internet e a facilidade de meios tecnológicos à disposição eleva a capacidade de literacia informática básica das pessoas, o que potencia as oportunidades nesta era do digital.

A indústria 4.0 ou a quarta revolução industrial é impulsionada pelas tecnologias inovadoras que causam efeitos profundos, quer nos sistemas de produção quer nos modelos de negócios. As atividades empresariais passam a estar interconectadas, através de interligação das máquinas, sistemas de produção e equipamentos, criando redes inteligentes ao longo de toda a cadeia de valor, existindo uma maior capacidade de retenção e tratamento de dados e conseqüente, melhor capacidade para tomar decisões mais eficazes.

O grande desenvolvimento das redes sociais, onde já não estão só as pessoas presentes, assumem cada vez mais um meio de interação e comunicação entre os consumidores e as marcas. Estas através da interação e posterior recolha da informação obtida promovem uma maior dinâmica com o consumidor e entendem melhor os seus perfis e necessidades, assim, podem ajustar a oferta ao seu público-alvo de forma mais personalizada. O marketing digital e o e-commerce assumem, atualmente, um fator

diferenciado para as marcas ao nível da inovação e distribuição do seu produto, as estratégias são cada vez mais focais e individualizadas, que potenciam os resultados.

Estudos recentes, como um da *Mckinsey*, diz que a nova onda de tecnologias digitais pode provocar transformações dez vezes mais rápidas que a revolução industrial e a uma escala trezentas vezes maior. Isto vai afetar o mundo da energia e do trabalho, as empresas, o funcionamento das sociedades e vai condicionar o futuro.

Portugal como plataforma tecnológica avançada é um desígnio que cada vez mais é possível: na última análise da *European Innovation Scoreboard 2020*, feita pela Comissão Europeia, em 23 de junho de 2020, Portugal, antes classificado como *Moderate Innovator*, passou para o grupo dos *Strong Innovators*, a par da Áustria, Bélgica, Estónia, França, Alemanha e Irlanda. É um feito notável, que mostra a vitalidade dos sistemas de ciência e tecnologia, e de inovação e empreendedorismo em Portugal.

A transição digital é um dos instrumentos essenciais da estratégia de desenvolvimento do país, em linha com as orientações do Pacto Ecológico Europeu e com os investimentos da União Europeia no período de programação 2021-2027. As novas tecnologias digitais, como os sistemas de inteligência artificial, a tecnologia 5G, a computação em nuvem e de proximidade e a Internet das coisas, constituem-se, no seu conjunto, como um dos principais alicerces da transição energética da economia, em particular dos setores industriais estratégicos para Portugal e do seu tecido empresarial.

### **3.2.1.5 Envoltente Ambiental**

As alterações climáticas são o grande problema ambiental que a humanidade enfrenta e os seus efeitos podem ser devastadores. Pondo em causa a sobrevivência da espécie humana a longo prazo. O dióxido de carbono, o gás de efeito estufa que retém o calor e que impulsionou o aquecimento global recente, permanece na atmosfera por centenas de anos, e o planeta (especialmente os oceanos) demora para responder ao aquecimento (Informação da Ativaclima<sup>3</sup>).

Portugal, segundo o 6º relatório do Painel Intergovernamental para as Alterações Climáticas, encontra-se entre os países europeus com maior vulnerabilidade aos impactos das alterações climáticas. A região mediterrânea apresenta-se, segundo os especialistas, como um *hotspot*, ou seja, uma zona de geográfica de grande vulnerabilidade aos efeitos das alterações climáticas e aumento da temperatura média. Fenómenos como a desertificação, seca extrema, fogos florestais, a erosão da linha de costa devido à subida do nível médio do mar serão cada vez mais visíveis. E, portanto,

---

<sup>3</sup> Informação acedida em: [Ativaclima](#) em 16/04/2023.

enfrenta um aumento na frequência e intensidade das secas, inundações, cheias, ondas de calor e, conseqüentemente, incêndios rurais com maior impacto e propagação.

Segundo a ZERO<sup>4</sup> (Associação Sistema Terra Sustentável) os sistemas agrícolas pela sua exposição ao clima ficam mais sensíveis a limitações hídricas ou de produção tradicional, com conseqüente diminuição da produtividade agrícola, propagação de doenças transmitidas por vetores, e alteração do perfil de culturas instaladas, poluição atmosférica, entre outras.

Segundo a APA<sup>5</sup> (Agência Portuguesa do Ambiente) para limitar o aumento e prevenir os impactos das alterações climáticas existem atualmente duas linhas de atuação: reduzir os GEE na atmosfera, reduzindo emissões e aumentando o sequestro de carbono (mitigação) e adaptar o país às mudanças previsíveis para minimizar os efeitos negativos das alterações climáticas nos ecossistemas e na qualidade de vida da população (adaptação).

A principal meta nacional neste quadro é o compromisso da neutralidade carbónica até 2050, ou seja, tornar nulo o balanço entre as emissões e as remoções de carbono e outros GEE da atmosfera, de forma a contribuir para limitar o aquecimento global a 1,5°C em relação ao período pré-industriais (Dados APA).

### **3.2.1.6 Envolvente Legal**

O exercício da atividade agrícola tem um conjunto de legislação que regula a sua atividade. Devem ser garantidas um conjunto de certificações ao nível de práticas agrícolas, nomeadamente, a certificação em aplicação de produtos fitofármacos, a certificação em modos de produção biológica, a formação de operador de equipamentos agrícolas. Para além desta, é fundamental garantir o cumprimento de todas as normas de higiene e segurança de modo assegurar as condições de segurança necessárias aos nossos colaboradores.

Deste modo, é indispensável para qualquer agente da atividade cumprir, que se encontra nos seguintes diplomas da **Legislação Nacional**:

- **Decreto-Lei n.º 81/2013, de 14 de junho**, aprova o novo regime de exercício da atividade pecuária e altera os Decretos-Leis n.º 202/2004, de 18 de agosto, e n.º 142/2006, de 27 de julho.
- **Lei n.º 92/2015, de 12 de agosto**, altera a lei n.º 8/95, de 01 de setembro, Lei de bases do desenvolvimento agrário

---

<sup>4</sup> Informação acedida em: [Associação ZERO](#) em 16/04/2023.

<sup>5</sup> Informação acedida em: [Agência Portuguesa do Ambiente](#) no dia 16/04/2023.

- **Resolução do Conselho de Ministros n.º 86/2020:** Aprova a Agenda de Inovação para a Agricultura 2020-2030.
- **Resolução do Conselho de Ministros n.º 110/2017:** Aprova a Estratégia Nacional para a Agricultura Biológica e o Plano de Ação para a produção e promoção de produtos agrícolas e géneros alimentícios biológicos.
- **Legislação Comunitária: Lei n.º 89/2019:** Primeira alteração à Lei n.º 111/2015, de 27 de agosto, que estabelece o regime jurídico da estruturação fundiária.
- **Portaria n.º 38/2019:** Regula o regime de apoio a conceder aos projetos previstos no PN Regadios.
- **Decreto-Lei n.º 78/2020:** Transpõe diversas diretivas e garante o cumprimento de obrigações decorrentes de regulamentos europeus no domínio da fitossanidade.
- **Declaração de Retificação n.º 1/2016:** Retifica o Decreto-Lei n.º 254/2015, de 30 de dezembro, da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural, que prevê um regime especial e transitório de formação do aplicador de produtos fitofarmacêuticos, publicado no Diário da República n.º 254, 1.ª série, de 30 de dezembro de 2015.
- **Despacho n.º 1666/2021:** Define regras relativas à formação profissional e condução de veículos agrícolas.
- **Regulamento (UE) n.º 1035/2013 de 17 de dezembro,** relativo ao apoio ao desenvolvimento rural pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e que revoga o Regulamento (CE) n.º 1698/2005 do Conselho.
- **Regulamento (UE) n.º 1036/2013 de 17 de dezembro,** relativo ao financiamento, à gestão e ao acompanhamento da Política Agrícola Comum e que revoga os Regulamentos (CEE) n.º 352/78, (CE) n.º 165/94, (CE) n.º 2799/98, (CE) n.º 814/2000, (CE) n.º 1290/2005 e (CE) n.º 485/2008 do Conselho.

### 3.2.2 Análise Sectorial

O setor agrícola contribuiu com 171,9 mil milhões de euros (1,3%) para o Produto Interno Bruto (PIB) global da União Europeia (UE) em 2020, segundo dados divulgados pelo Eurostat. O Eurostat estima ainda que o valor total da produção agrícola em 2020 é de 411,8 mil milhões de euros, dos quais cerca de metade (52,8%, 217,5 mil milhões de euros) foram provenientes de culturas (incluindo 14,0% de vegetais e plantas hortícolas e 11,2% de cereais). Os serviços agrícolas (20,2 mil milhões de euros) e as atividades não agrícolas inseparáveis (15,3 mil milhões de euros) contribuíram com o restante (8,6 %).

Em Portugal o contexto económico é caracterizado por um elevado peso do setor dos serviços, que correspondeu a 75,8% do VAB e empregou 69,9% da população ativa em 2020. A agricultura, silvicultura e pescas representaram apenas 2,3% do VAB e 5,4% do

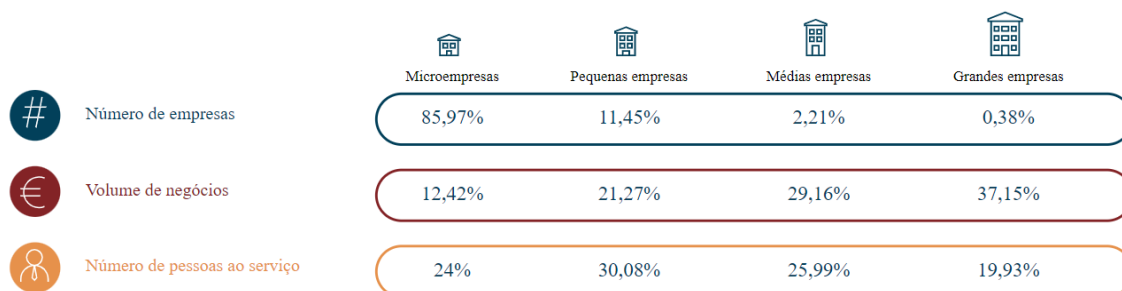
emprego, enquanto a indústria, a construção, a energia e a água corresponderam a 22% do VAB e 24,8% do emprego.

De acordo com a primeira estimativa das Contas Económicas da Agricultura para 2021, publicada pelo Instituto Nacional de Estatísticas (INE), «o rendimento da atividade agrícola, em termos reais, por unidade de trabalho, deverá registar um aumento de 11,1%, em consequência dos acréscimos previstos para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) (+9,0%) e para os outros subsídios à produção (+9,7)». O crescimento do VAB (+11,2%, em termos reais) deveu-se à evolução positiva da produção agrícola, em particular do vegetal (+16,5%), em volume e em preço (10,1% e 5,8%, respetivamente), para a qual foram determinantes as evoluções positivas observadas nos vegetais e produtos hortícolas e nos frutos. Destaca-se, também, o crescimento de 45,3% do rendimento da atividade agrícola em Portugal, no período 2018-2020, face ao triénio 2005-2007. Um valor ligeiramente superior à média da União Europeia (+43,3%), que coloca Portugal no nono lugar da lista dos países com o crescimento mais elevado.

Segundo conclusões das Estatísticas Agrícolas de 2020, divulgadas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) destacou o aumento das exportações e uma diminuição das importações. «Estes resultados reforçam a necessidade de implementação de estratégias que assegurem a sustentabilidade da agricultura, as quais queremos aprofundar com o Plano Estratégico da PAC (PEPAC), que se encontra ainda em construção. As linhas de ação estão a ser desenvolvidas em estreita colaboração com o setor e com a sociedade civil e é neste espírito de cooperação que pretendemos dar resposta às três dimensões - ambiental, económica e social – da Política Agrícola Comum», concluiu Maria do Céu Antunes, Ministra da Agricultura.

O setor agrícola em Portugal, recorrendo aos dados disponibilizados pelo Banco de Portugal relativos ao ano de 2021, permite-nos caracterizar o setor. Assim, o número de empresas neste setor corresponde a 39.487, com um número de 281.065 pessoas ao serviço e um volume de negócios de 55.461 milhões de euros. As empresas deste setor compõem-se, conforme demonstra a figura 3, em que as microempresas correspondem a 85,97% do total de empresa do setor, ainda que o maior volume de negócios é promovido pelas grandes empresas, 37,15%.

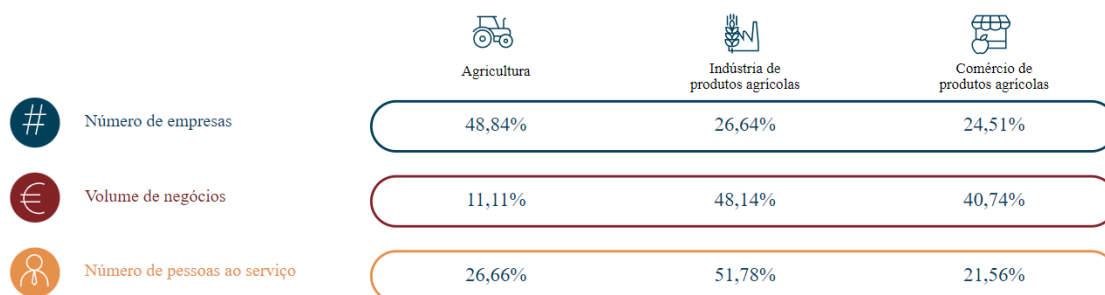
**Figura 3 - Classes de dimensão no setor agrícola<sup>6</sup>**



Fonte: Banco de Portugal (março 2023)

Este setor está segmentado em atividades económicas diferenciadas, que corresponde à agricultura, indústria de produtos agrícolas e comércio de produtos agrícolas. Sendo na agricultura que estão concentradas o maior número de empresas, 48,84%, no entanto, é a indústria de produtos agrícolas que maior volume de negócios, 48,14%, e maior número de pessoas afeta à atividade, 51,78%, tal como demonstra a figura 4.

**Figura 4 - Segmentos de Atividade Económica Setor Agrícola<sup>7</sup>**



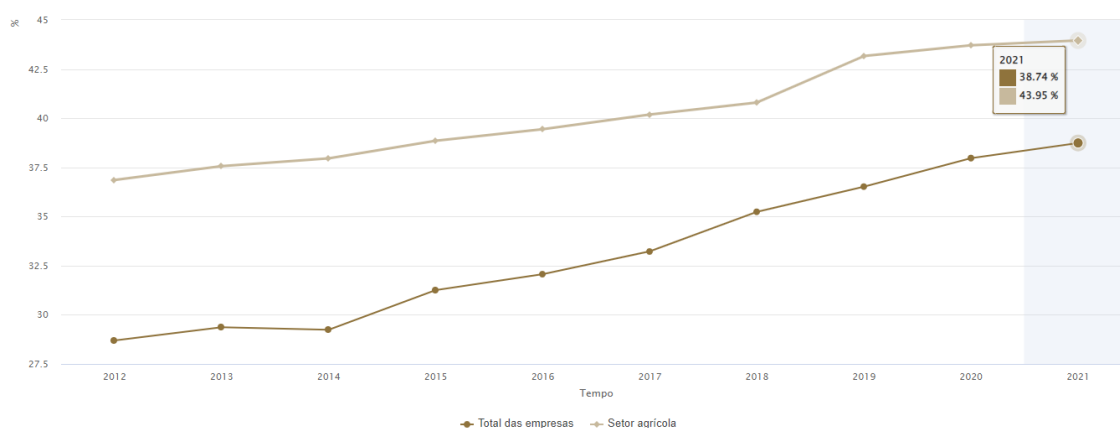
Fonte: Banco de Portugal (março 2023)

As empresas do setor agrícola apresentam maior autonomia financeira, comparativamente às outras empresas, conforme a figura 5, este indicador pode estar relacionado com a competitividade e a ganhos de eficiência, e a menor propensão para o investimento. Este indicador demonstra a resiliência que as empresas do setor têm em tempos de menor vigor da economia.

<sup>6</sup> Informação acedida em: [Boletim Económico – Banco de Portugal](#) no dia 27/03/2023.

<sup>7</sup> Informação acedida em: [Boletim Económico – Banco de Portugal](#) no dia 27/03/2023.

**Figura 5 - Autonomia Financeira das Empresas do setor Agrícola<sup>8</sup>**



Fonte: Banco de Portugal (março de 2023)

O setor agrícola apresenta indicadores económicos otimistas para o seu desenvolvimento económico, social e ambiental, contribuindo para estimular as economias regionais e dar impulso às exportações e equilibrar a balança comercial.

### **3.2.3 Análise Estrutural do Setor**

Porter (1986) estabeleceu 5 forças competitivas que permitem apurar a rentabilidade estrutural dos setores e, conseqüentemente, mediar a sua atratividade e determinar a intensidade da concorrência em determinado setor.

Um dos aspetos essenciais na formulação da estratégia das empresas, em particular a sua dimensão, consiste na relação entre a empresa e o contexto. O aspeto determinante desse contexto é o conjunto das características mais relevantes do setor, nas quais a empresa desenvolve as suas atividades. O nível competitivo de um setor é determinado pelo conjunto de todas as forças que impactam no sucesso e no potencial de rentabilidade de um negócio, assim, empresas com uma identificação cuidada de todos os fatores que influenciam a implementação da sua estratégia, promove um desempenho organizacional superior.

#### **3.2.3.1 Ameaças de Novas Entradas**

O modelo de negócio da *TEAMagro* é inovador e disruptivo, a ameaça de novas entradas é exequível embora pouco provável, sobretudo após os primeiros anos de instalação da empresa. Este modelo de negócio assume particularidades diferenciadas que impõe um custo de oportunidade elevado para novas entradas. O setor agrícola é muito exigente e apresenta muitas barreiras, é fundamental existir um conhecimento profundo do setor,

<sup>8</sup> Informação acedida em: [Boletim Económico – Banco de Portugal](#) no dia 27/03/2023.

compreender toda a sua envolvente e depois ter consciência que se trabalham com margens curtas, e muito dependentes de variáveis externas, designadamente, o clima e as alterações climáticas, que põe constantemente os rendimentos em causa. Para além disso, com a crescente falta de mão-de-obra a necessidade de investir em equipamentos agrícolas avançados é imprescindível, contudo o custo de aquisição é elevado e inacessível a explorações de menor dimensão.

Além disso, este setor carece de pessoas qualificadas com elevadas capacidades de gestão, considerando que o setor necessita estruturas profissionalizadas e com sensibilidade para um elevado desempenho organizacional.

### **3.2.3.2 Ameaças de Produtos Substitutos**

Como produtos substitutos identificamos prestações de serviços agrícolas pontuais, designadamente, serviços de trabalho de tratorista à hora, e serviços de disponibilização de equipas de trabalho especializados ao dia. Embora não apresentem o mesmo tipo de oferta, representam uma ameaça devido à pontualidade dos seus serviços e à disponibilidade orçamental dos potenciais clientes.

Para além desses, podemos considerar as empresas de consultadoria agrícola especializada, que prestem serviços formação e aconselhamento agrícola. Estes serviços servem como forma de capacitar os empresários para aplicar as melhores práticas na sua exploração, ficando a aplicação dos procedimentos a seu cargo.

### **3.2.3.3 Poder Negocial dos Clientes**

Na perspetiva do cliente, a mecanização de muitas operações agrícolas, que reduzem tempo de trabalho e a necessidade de contratar mão-de-obra, assim com as empresas de prestação de serviços agrícolas pontuais, podem fazer aumentar o seu poder negocial. Contudo, o envelhecimento da população ativa do setor e a seu baixo nível de competências e aptidão para operacionalizar os equipamentos agrícolas mais avançados, associada à baixa mão-de-obra disponível, podem contribuir para atenuar os efeitos do poder negocial dos clientes.

Os serviços que disponibilizamos introduz um conceito inovador, pelo que pode carecer de falta de entendimento da mais-valia por parte de alguns agricultores e isso condicionar a sua adesão, portanto, entendemos que este facto pode contribuir para o aumento do poder negocial dos clientes.

Em suma, a forma como anunciamos o nosso serviço e demonstramos a mais-valia associada, e ainda, as necessidades que o serviço satisfaz vai condicionar o poder negocial dos clientes.

### **3.2.3.4 Poder Negocial dos Fornecedores**

Relativamente aos fornecedores, estes assumem um papel determinante na nossa estratégia, a capacidade para operar numa ótica de parceria pode beneficiar a nossa atividade e reduzir os custos de operação. A nossa atuação é concretizada pelos ganhos numa lógica de economia de escala, por forma a reduzir custos e aumentar a área de influência, nesta perspetiva, e considerando que, existe um elevado número de operadores e marcas de produtos agrícolas e fitofármacos faz com que a concorrência entre estes seja elevada o que lhe reduz margem negocial, logo diminuiu o poder negocial.

O nosso modelo de negócio será atrativo para as marcas cooperarem connosco, pretendemos criar parcerias que permitam ter o produto disponível quando existir a necessidade, queremos os produtos com melhor relação custo/benefício. Estamos disponíveis para desenvolver campos de ensaios com novos produtos ou soluções, e somos parte interessada em obter formação especializada sobre temáticas relacionadas com novos produtos. Entendemos que a capacidade de estabelecer relações próximas com os nossos fornecedores pode reduzir o seu poder negocial.

### **3.2.3.5 Rivalidade Entre Empresas Existentes**

A concorrência é limitada para este serviço, assumindo até, que não existe uma oferta enquadrada nos mesmos moldes dentro do setor, pelo que, não existe uma rivalidade que possa condicionar de forma efetiva a nossa atividade. A prestação de serviços agrícolas, nomeadamente, ao nível da área geográfica onde nos pretendemos instalar e operar, não é significativa, e nesse setor existe ainda margem para a entrada de novos operadores dadas a necessidades que são observadas.

**Figura 6 - Análise Estrutural da Prestação Integrada de Serviços Agrícolas**

<b>Condicionantes do Setor</b>	<b>Nível de Exposição</b>
<b>Ameaças de Novas Entradas</b>	<b>Baixo</b>
<b>Ameaças de Produtos Substitutos</b>	<b>Moderado</b>
<b>Poder Negocial dos Clientes</b>	<b>Moderado</b>

<b>Poder Negocial dos Fornecedores</b>	<b>Baixo</b>
<b>Rivalidade entre Empresas Existentes</b>	<b>Baixo</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 3.3 Análise de Mercado

Existem em Portugal, segundo o Pordata 3.963.945 hectares de superfície agrícola utilizada, sendo que as principais culturas, nomeadamente cereais, legumes, fruta, vinha e oliveira e outras, ocupam uma área de 379.444 hectares em 2020. A mão-de-obra corresponde a 648.252 indivíduos, dados de 2019, o que corresponde a menos de metade das pessoas no setor há 30 anos, 1.560.990. Esta redução tem um impacto no setor e evidência a carência de mão-de-obra disponível, essencial para o crescimento do setor.

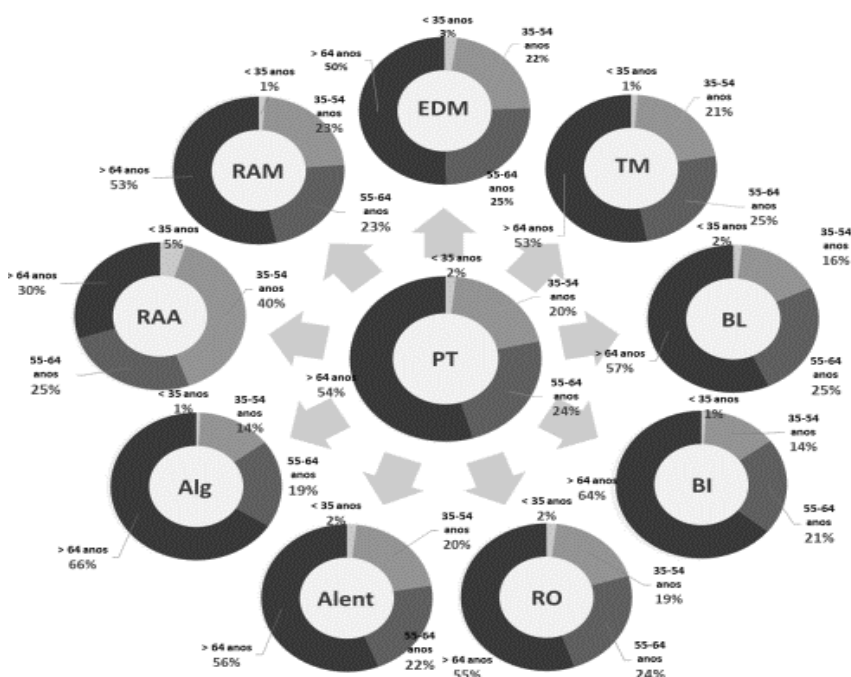
A grande maioria das explorações (70%) e do volume de trabalho (68%) encontra-se no Norte e Centro do Continente. A dimensão económica média é baixa com 19,8 mil euros de Valor de Produção Padrão (VPP). Relativamente à composição das explorações, 73% correspondem a explorações de muito pequena dimensão económica (VPP < 8.000€) e 16% de pequena dimensão económica (VPP >= 8.000 e < 25.000€), num total de 88.40% das explorações e 30.20% da superfície agrícola utilizável, a que corresponde a 70% do volume de trabalho.

Em 2016, apenas 19,2% dos produtores trabalham a tempo inteiro na exploração e demonstram hábitos de gestão muito pouco desenvolvidos. No território do Douro e Trás-os-Montes a agricultura representa 35% e 39% de ocupação do solo, respetivamente, sendo os territórios que têm maior percentagem afeta à atividade comparativamente a todo o território Norte. O mercado terá numa fase inicial uma dimensão mais regional, abrangendo os distritos de Bragança e Vila Real.

A idade média dos produtores agrícolas tem aumentado gradualmente. Em 2009 era de 63 anos, e os últimos dados disponíveis, de 2016 revelam que a média de idades era de 65 anos. Neste último ano, o número de produtores com menos de 35 anos era de apenas 4 182 (1,7% do total) o que representa a proporção mais baixa de todos os países membros da União Europeia, com exceção do Chipre (1,1%). O número de produtores com mais de 64 anos atingia 54,6% do total, a percentagem mais alta da União Europeia e bastante superior à média europeia de 32% (2013) – os únicos países com mais de 40% de produtores com idade superior a 65 anos, para além de Portugal, são a Itália e a

Roménia (dados de 2013) e Chipre (dados de 2016). A figura 10 ilustra a estrutura etária decomposta por região no ano de 2016. (Dados do INE, 2016).

**Figura 7 - Estrutura Etária dos Agricultores por Região Agrária em 2016<sup>9</sup>**



Fonte: GPP, a partir de IEAA 2016, INE

Este enquadramento estatístico serve para dimensionar e pôr em evidência a oportunidade de mercado. O perfil dos clientes alvos encontra-se identificado, assim, conforme demonstram os dados, a estrutura etária dos agricultores portugueses encontra-se envelhecida, os agricultores apresentam idade avançada, com poucas perspetivas de desenvolvimento da atividade e consideraram a possibilidade de reduzir ou abandonar a atividade por falta de capacidades físicas e desajuste face ao mercado.

Outro indicador é o número de agricultores que têm esta atividade como principal, não chega a 20%, como constatamos nos dados estatísticos, o que revela que não estão envolvidos permanentemente o que condiciona a monitorização e controlo permanente da sua exploração, o que pode originar a quebra de rendimentos e descontrolo sobre os custos de produção, expondo a necessidade de profissionalização do setor.

É fundamental referir que a grande maioria das explorações, caracterizam-se como micro ou pequenas empresas, representando mais de 90%, o que revela a fragmentação do setor.

<sup>9</sup> Informação acedida em: [Gabinete de Planeamento de Políticas E Administração Geral](#) no dia 28/03/2023.

E por último, mas não menos importante, a questão da redução de mão-de-obra disponível, que caiu para mais de metade nos últimos 30 anos. Embora neste período o setor agrícola tenha inovado e introduzido muitos processos mecanizados, isso contribuiu, de algum modo, para minimizar os efeitos das necessidades de mão-de-obra, e por outro lado, reduzir os custos de exploração e aumentar a produtividade. Hoje, as necessidades de mão-de-obra são cada vez mais sentidas, e isso pode resultar na estagnação do setor, este facto expõe as necessidades de o setor conseguirem meios para realizarem os processos agrícolas.

### **3.3.1 Análise da Procura: Potencias Clientes**

O segmento de mercado da empresa é de prestação de serviços agrícolas, com base na gestão das explorações, através de uma atuação profissionalizada e assente em tecnologia e digitalização. Iremos desenvolver todas as atividades inerentes às culturas contratadas, ao longo de todo o seu ciclo. Pretende-se disponibilizar uma oferta única e inovadora, que rentabiliza o potencial das explorações, colmatar as necessidades de mão-de-obra e introduzir mecanização de processos pesados.

Entendemos que é recomendável identificar claramente o perfil dos nossos clientes, para adequar a nossa oferta às suas necessidades. No primeiro quadrante identificamos, agricultores com mais de 65 anos, com baixas habilitações académicas residentes no interior. Considerando que esta faixa etária integra agricultores fora da idade ativa, e com possíveis dificuldades de execução de muitas das tarefas agrícolas e na operação de equipamentos agrícolas. Devido à sua paixão pelo setor, valorizam a propriedade e a sua manutenção, o que favorece o interesse pelos nossos serviços.

No 2º quadrante identificamos indivíduos (agricultores, descendentes, investidores, etc.) com uma faixa etária entre os 25 e os 65 anos. Neste último quadrante, consideramos provável a existência de indivíduos com um nível superior de competências académicas, ainda que pouco conhecimento e envolvimento no setor agrícola, quer por outras ocupações profissionais, quer pela dificuldade de execução das tarefas agrícolas, quer por desinteresse pelo setor, embora sensíveis à manutenção do património familiar.

Assim pretendemos atingir o seguinte segmento de clientes:

- Agricultores com idade avançada que já não tem as capacidades de desenvolver as atividades agrícolas;
- Descendentes sem conhecimentos das práticas agrícolas;
- Pessoas que têm a agricultura como uma atividade secundária;

- Investidores que pretendem investir nesta área, mas que não tem conhecimentos e/ou equipamentos;
- Explorações agrícolas empresarias que pretendam contratar o serviço para a exploração de uma determinada cultura;

### **3.3.2 Análise da Oferta: Concorrência**

No desenvolvimento de um projeto de gestão de propriedades agrícolas, torna-se necessário analisar a concorrência de forma que possamos perceber o que já está a ser feito e que lacunas existem a nível da oferta. Considerando dois principais níveis de concorrência, a direta e a indireta, entendemos que a concorrência indireta é aquela que assume maior relevância para o nosso projeto.

Entendemos como concorrência direta empresas que disponibilizam um serviço idêntico ao nosso, concretamente, a execução da atividade numa exploração agrícola desde o início do ciclo de uma cultura até à sua colheita, sob a subscrição de uma despesa anual fixa para o cliente. A esse nível não identificámos uma concorrência direta.

Relativamente à concorrência indireta definimo-la como aquela que presta serviços agrícola pontuais, tais como: serviços de tratorista à hora; disponibilização de equipas operacionais especializadas ao dia, e empresas de instalação de aluguer de equipamentos agrícolas. No entanto, estes serviços estão sujeitos à sazonalidade, necessidades esporádicas dos clientes e capacidade orçamental em cada período. A este nível distinguimos ainda, empresas de prestação de serviços agrícolas operacionais, que intervêm de forma direta nas operações das explorações, e ainda empresas de consultadoria agrícola especializada, que prestam serviços de apoio à gestão da atividade, implementação de processos agrícolas, acompanhamento e monitorização das culturas, formação especializada, entre outras.

Em relação à concorrência indireta ao nível da atividade de prestação de serviços agrícolas operacional, identificamos sete empresas concorrentes. Estes concorrentes, como demonstra o quadro 1, estão dispersos por todo o território nacional, e com uma oferta de serviços limitada, tornando-se revelador da falta de uma solução integrada e mais especializada. A rúbrica de recursos humanos corresponde à disponibilização de equipas especializadas ao dia. O serviço em vitivinicultura diz respeito a serviços especializados, e como tal, dispõem de equipamentos direcionados para esta cultura, o mesmo acontece em serviços de pomares. Classificamos a concorrência numa escala de 1 a 5, em que 1 representa o nível “fraco” de concorrência e 5 o nível “Muito Elevado” de concorrência. Cada rúbrica é avaliada de 0 a 1 e assume uma preponderação de 100% na

classificação final da empresa. Considerando a análise aos serviços disponibilizados, atribuímos uma classificação geral a cada elemento, conforme revela o quadro 1.

**Quadro 1 - Concorrência nas Prestação de Serviços Agrícolas**

Prestação de Serviços	Distrito Localização	Recursos Humanos (0-1)	Serviços de Trator (0-1)	Serviços em Vitivinicultura (0-1)	Serviços em Pomares (0-1)	Outros Serviços (0-1)	Grau de Concorrência (1 a 5)
Catarino Lda.	Bragança		1				1
Alvorada Selvagem	Leiria	0,8					0,8
Grupo OPTI	Alentejo	1	1				2
Ricardo Aguiar Almeida Unipessoal	Santanrém	0,75		0,9			1,65
Propomar	Guimarães				1		1
Gonçalagro	Castelo Branco					1	1
APAGRI	Viseu	0,75	0,9	0,8	0,5	0,5	3,45

Fonte: Elaboração Própria

Analisando o quadro 2, podemos constatar a existência de seis empresas, que prestam serviços de consultadoria especializados no setor agrícola. A empresa *Agroges*, a *AgroGestão* e a *Consulai* são aquelas que prestam um serviço mais completo e especializado, têm uma estrutura mais robusta e com uma área de atuação alargada, pelo a sua experiência e conhecimento do mercado são empresas de referência e reconhecidas. Cada rúbrica é classificada de 0 a 1 e assume uma preponderação na classificação final de 62.5%. de Da mesma forma, atribuímos uma classificação ao nível de concorrência, conforme estabelecida no quadro 2.

Desta análise à concorrência destacamos a empresa *APAGRI* como aquela que possui um serviço mais próximo do nosso projeto, considerando que apresenta uma estrutura assente na prestação de serviços de gestão e outra na prestação de serviços agrícolas de nível operacional. Ainda que, esteja mais concentrada neste último ponto, a sua atuação não contempla uma oferta integrada e composta face às necessidades atuais e emergentes de sustentabilidade e controlo de gestão.

## Quadro 2 - Concorrência nos Serviços de Consultoria Agrícola

Distrito Consultoria	Localização	Planeamento Estratégico (0-1)	Avaliações Agrícolas (0-1)	Estudos Setoriais (0-1)	Projetos de Investimento (0-1)	Gestão de Sustentabilidade (0-1)	Controlo de Gestão (0-1)	Eficiência Operacional (0-1)	Gestão da Informação (0-1)	Grau de Concorrência (1 a 5)
AgroGes	Leiria	0,8	0,7	0,5	1	0,5				2,15
AgroGestão	Lisboa		0,8				1	0,8	0,8	3
Consulai	Beja	1	0,6	1	1	0,8		0,8	1	3,875
APAGRI	Viseu				0,8					0,8
Agroconceito	Coimbra		0,9		1				0,8	1,69
Altofuste	Vila Real		0,8		1					1,8

Fonte: Elaboração Própria

Assumimos uma postura de análise cuidada da nossa concorrência, pois permite-nos obter uma visão global das ofertas disponibilizadas e a sua área geográfica de intervenção. Conforme expresso nas tabelas, nos distritos onde pretendemos iniciar as nossas operações a concorrência não apresenta uma representação forte, ainda assim, estaremos atentos à concorrência para reforçar as nossas competências e oferta.

## **3.4 – Plano Estratégico**

### **3.4.1 Visão, Missão e Valores**

#### **Visão**

Pretendemos vir a ser uma referência na prestação de serviços agrícola, promotora de inovação e um modelo de sucesso na aplicação de tecnologia de precisão e automação no território interior norte.

#### **Missão**

Rentabilizar as explorações agrícolas, com o máximo rigor e respeito pelo meio ambiente, de modo a aumentar o rendimento disponível dos clientes e reduzir as suas preocupações.

#### **Valores**

Os valores da empresa estão relacionados com as relações, quer entre pessoas quer entre o meio ambiente, assim, definimos os seguintes:

- **Confiança** dos clientes, dos trabalhadores e parceiros;
- **Compromisso** económico, social e ambiental;
- **Respeito** pelo meio ambiente;
- **Exigência** permanente e observável;
- **Paixão e Dedicção**;

#### **Objetivos**

- Ser uma referência a nível nacional na gestão de propriedades agrícolas;
- Contribuir para o Desenvolvimento Rural e Regional;
- Reduzir a pegada ecológica da atividade ano após ano;
- Inspirar o setor e criar uma dinâmica de empreendedorismo regional;
- Ter elevados níveis de satisfação dos clientes e trabalhadores;
- Até 2029 conquistar uma área total de prestação de serviços de 250 hectares.
- Atingir um volume de faturação anual de 500 000€ num horizonte temporal de 5 anos.
- No prazo de 3 anos conseguir um expositor na Feira Nacional de Agricultura;

### 3.4.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que serve para mapear e compreender quais são as forças (S), fraquezas (W), oportunidades (O) e ameaças (T), onde cruzamos uma análise do ambiente interno com o ambiente externo à *TEAMagro*. É importante proceder a este diagnóstico para percebermos como a nossa empresa se pode destacar e como pode ultrapassar as adversidades.

**Quadro 3 – Análise SWOT**

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existem empresas com a mesma oferta em Trás-os-Montes e zonas adjacentes;</li> <li>• Falta de mão-de-obra especializada;</li> <li>• Envelhecimento dos proprietários dos terrenos agrícolas;</li> <li>• Necessidades de mecanização, tecnologia e apoio à atividade;</li> <li>• Práticas inconsistentes de sustentabilidade;</li> <li>• Interesse crescente de investidores no setor agrícola.</li> <li>• Necessidade de Profissionalização do setor agrícola;</li> <li>• Plano de Recuperação e Resiliência e PDR2030;</li> <li>• Plano Estratégico da Política Agrícola Comum;</li> <li>• Orientação para o incremento da inovação, melhorias tecnológicas e formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de outras empresas com Modelo de Negócio idêntico.</li> <li>• Fundos de Investimento no setor agrícola.</li> <li>• Absorção por parte de grandes quintas de propriedades limítrofes;</li> <li>• Variação dos custos dos fatores produtivos;</li> <li>• A inflação sob os preços;</li> <li>• Intempéries climáticas;</li> <li>• Possibilidade de escassez de água;</li> <li>• Pragas e doenças nas culturas;</li> <li>• Resistência à mudança por parte dos agricultores;</li> <li>• Atraso e lentidão nos processos de apoio publico ao Investimento em Banda Larga, designadamente nas zonas rurais.</li> </ul>
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço diferenciador;</li> <li>• Equipa qualificada e profissionalizada;</li> <li>• Capacidade de cobrir uma necessidade do setor;</li> <li>• Relação de proximidade com os agricultores;</li> <li>• Valorização do setor agrícola;</li> <li>• Compromisso com os trabalhadores, clientes e ambiente.</li> <li>• Experiência profissional na atividade do promotor do projeto;</li> <li>• Flexibilidade operacional e processos organizacionais estruturados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado investimento inicial;</li> <li>• Dificuldades em reter quadros na empresa;</li> <li>• Dificuldades em ter níveis elevados de produtividade;</li> <li>• Custos logísticos elevados derivados da movimentação de equipamentos;</li> <li>• Elevados custos de inovação;</li> <li>• A conectividade é reduzida no meio rural onde se encontram a maioria das explorações.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Perante os factos expostos, considera-se que a ameaça da concorrência existente será combatida, como já foi referido, pela diferenciação dos serviços. Os proprietários terão acesso a um serviço exclusivo no mercado, com um elevado nível de transparência, responsabilidade e um aumento da produtividade das culturas, por intermédio de práticas amigas do ambiente, sujeitas a monitorização e controlo permanente, operacionalizado através de uma equipa multidisciplinar com valências no setor agrícola. A nossa postura é de constante evolução e a busca de inovações que rentabilizem toda a operação, estando alerta relativamente a ameaças, quer nas culturas ao nível de pragas ou fungos que possam colocar em causa a saúde das plantas, quer ao nível de tecnologias disponíveis e ainda, quer ao nível de ameaças de novas empresas com serviços concorrentes.

Tendo em conta as forças que foram identificadas, não devem ser tomadas como adquiridas e por isso serão sempre alvo de melhorias contínuas e ajuste às necessidades dos clientes e do mercado. As fraquezas serão bem analisadas com o objetivo de as esbater, pretendemos assim, estabelecer critérios bem delineados para uma atuação integradora e acessível a todos. Defendemos a valorização do território, conhecemos as suas necessidades e somos sensíveis a elas, e pretendemos gerar valor para as suas gentes.

### **3.4.2.1 Análise dinâmica SWOT**

A análise dinâmica *SWOT* permite estabelecer relações entre as informações obtidas em cada campo e compreender as vantagens competitivas que o projeto pode alcançar. É uma forma de potencializar as oportunidades e neutralizar as fraquezas para a criação de uma estratégia mais eficaz. A seguir é apresentado o cruzamento entre os fatores:

Forças x Oportunidades:

1. Desenvolver serviços agrícolas diferenciados em Trás-os-Montes
2. Criação de uma equipa qualificada e especializada
3. Capacidade de implementação tecnologia e mecanização automatizada;
4. Orientação para o incremento da inovação nos processos e flexibilidade organizacional

Forças x Ameaças:

1. Estabelecer uma relação de proximidade e confiança com os proprietários agrícolas

Fraquezas x Oportunidades:

1. Profissionalizar a atividade de forma a captar e reter quadros na empresa

2. O investimento inicial pode ser financiado, em parte, por fundos comunitários

Fraquezas x Ameaças:

1. Recusar explorações que tenham uma morfologia difícil, falta de acessos e variedades de culturas mais suscetíveis a pragas e doenças

### **3.4.3 Fatores críticos de sucesso**

Os fatores críticos de sucesso de um projeto são as áreas cujos resultados positivos são determinantes para o desempenho competitivo e sucesso da empresa. Este projeto identifica os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Controlo de custos - no setor agrícola a rentabilidade das explorações relaciona-se com a capacidade de otimizar os recursos produtivos, através de uma monitorização rigorosa das despesas e dos fluxos de trabalho.
- A produtividade operacional – este fator é determinante para alcançar bons resultados e concretizar os objetivos da empresa. A otimização do processo logístico ao nível de deslocação de pessoas e equipamentos, maximização das horas de trabalho e eliminar os tempos mortos.
- Relação com os clientes – a capacidade de gerar clientes, sobretudo nos três primeiros anos de atividade, é essencial ter uma comunicação clara e transparente, considerando que é um modelo de negócios inovador, pode existir alguma resistência na adesão e na compreensão das vantagens associadas dos nossos serviços.
- Relação com os fornecedores - estabelecer uma relação de parceria com os fornecedores é fundamental para conseguir adquirir produtos a preços mais competitivos, prazos de pagamento mais alargados e conhecimentos técnicos.
- Equipamento e maquinaria - esta atividade requer equipamentos variados e com elevados índices de performance, que garante baixos níveis de manutenção e fiabilidade, paragens recorrentes por avarias podem criar constrangimentos nos fluxos de trabalho e isso tem impacto na produtividade na empresa.

### **3.4.4 Estratégia**

A nossa estratégia assenta no foco na qualidade e na diferenciação dos serviços prestado. Apresentamos um serviço de proximidade com o cliente e as suas necessidades, procuramos honrar as suas conquistas e valorizar o seu património. O

nosso compromisso é de criar relações de longo prazo, queremos que o cliente conheça os nossos serviços e reconheça pela qualidade e excelência. Pretendemos cuidar das propriedades agrícolas dos clientes com a mesma dedicação e paixão que os próprios, valorizar os seus ativos agrícolas, rentabilizar os seus ganhos e entregar valor acrescentado. Os nossos serviços são integradores e flexíveis, estabelecemos um compromisso anual com o cliente de desenvolver as tarefas agrícolas com base num custo anual fixo, assumindo todas as responsabilidades pela execução operacional dos trabalhos agrícolas contratualizados. O que revela um serviço com zero preocupações para o cliente, e certezas de que a sua exploração está em mãos que cuidam e preservam.

A nossa estratégia assenta nos valores da sustentabilidade ambiental, através de práticas amigas do ambiente. O nosso modelo de negócio é inovador, preconizado por um posicionamento na diferenciação que visa aumentar a produtividade e a rentabilização das explorações agrícolas, por meio, de uma estratégia focada também na tecnologia e digitalização, no controlo de gestão e sistemas de gestão da informação. A gestão hídrica permite disponibilizar às plantas as necessidades de água que elas evidenciam, evitando o desperdício. A identificação das necessidades nutricionais e fitossanitárias de cada cultura em tempo útil possibilita a aplicação das dosagens exatas, e evitar a utilização desproporcionada de produtos fitofármacos e adubos, reduzindo a pegada da atividade. Tudo isto é proporcionado pelo uso de dispositivos instalados nas explorações.

A nossa estratégia de comunicação e publicidade passa pelo slogan, “A terra é o recurso, nós somos o meio, e a satisfação do cliente é o fim”. Esta premissa revela o nosso compromisso na preservação dos recursos naturais e a satisfação do cliente, que é atingida através de profissionais comprometidos, motivados e felizes no projeto. Defendemos que pessoas envolvidas e sensíveis para as causas ambientais do planeta atingem melhores níveis de desempenho e contribuem de forma direta para resultados operacionais.

Assim, a diferenciação passa por disponibilizar um serviço desenvolvido à medida das necessidades dos clientes, corresponde aos seus anseios e expectativas. O cliente terá as suas terras em mãos que cuidam, que criam valor e entregam valor em todo o processo das explorações.

### **3.4.5 Modelo de Negócio Sustentável**

**1. Segmento de Clientes:** Agricultores com mais de 65 anos; descendentes sem conhecimentos do setor; indivíduos que têm a agricultura como atividade secundária; quintas e empresas agrícolas; investidores de negócios;

**2. Proposta de Valor:** Valorização das explorações agrícolas; valorização dos produtos agrícolas; valorização dos territórios do Interior; Produção mais sustentável; aumento da produtividade e rentabilidade das explorações; aumentar o valor acrescentado dos produtos agrícolas; promoção de emprego com melhores condições;

**3. Fluxos de Receita:** Subscrição de serviços de gestão de propriedades agrícolas; venda da produção obtida; prestação de serviços agrícolas ocasionais; consultoria técnica especializada;

**4. Benefícios Sociais e Ambientais:** Valorização da atividade operacional e remuneração acima da média do setor; gerar maior riqueza para a região; criar condições para a fixação de pessoas no interior; maior eficiência na gestão das explorações e dos recursos naturais; diminuição da pegada ecológica; evitar a degradação dos solos;

**5. Canais:** B2C (força de vendas); redes sociais; estruturas associativas e cooperativas; revistas do setor; feiras e eventos; demonstrações no campo;

**6. Relação com os Clientes:** Produção de informação sobre a exploração; criação de uma comunidade de clientes; evento sazonal para partilha e divulgação do contexto operacional; evento anual de convívio;

**7. Atividades Chave:** Gestão de propriedades agrícolas; prestação de serviços agrícolas especializados;

**8. Recursos Chave:** Recursos humanos; conhecimento e tecnologia; equipamentos agrícolas avançados; softwares de gestão e monitorização das explorações; produtos fitofármacos mais eficientes e sustentáveis;

**9. Parceiros Chave:** Representantes de produtos fitofármacos; cooperativas e/ou lagares privados; estruturas associativas; instituições de ensino; centros de investigação;

**10. Estrutura de Custos:** Aquisição de veículo e equipamentos agrícolas; licenças de softwares e equipamento informático; equipamentos de monitorização das explorações; custos com pessoal; custos administrativos e de funcionamento; custos com a construção de instalações; custos de publicidade e marketing;

**11. Custos Sociais e Ambientais:** Aumento dos custos operacionais; diminuição dos proveitos; exclusão de potenciais clientes que não valorizem a sustentabilidade;

### **3.5 Plano de Marketing**

A estratégia de marketing está relacionada para quem nos dirigimos e como o fazemos, através de uma segmentação de mercado. Por meio do posicionamento, pretendemos definir o lugar que o serviço ocupará na mente do cliente, ou seja, como chamar atenção do cliente. Além disso, é fundamental contruir a marca através de uma gestão de toda a cadeia de negócio de forma a promover uma dinâmica de influência da marca. Pretendemos definir as fontes de mercado que apresentem produtos/serviços que possam competir conosco, e de que forma os podemos anular.

Para concretizar a estratégia é determinante estabelecer os serviços que a disponibilizar, assim como, as suas modalidades e planos. Os preços são um fator sensível e crítico no sucesso das organizações e, portanto, é fundamental estabelecer preços atrativos, competitivos e com margens que garantam a sustentabilidade económica do projeto. Para além da sua definição, é igualmente importante comunicar de forma objetiva, clara e transparência o valor que os serviços aportam para justificar o preço.

#### **3.5.1 Serviços**

A nossa empresa é especializada na prestação de serviços agrícolas, com uma estrutura profissionalizada, tecnológica e sustentável. A empresa presta serviços agrícolas em explorações com culturas permanentes, como é o caso do amendoal, olival e vinha. Os nossos serviços são prestados de forma integral, o que significa que, iniciamos o processo de execução das tarefas agrícolas no início do ciclo de cada planta e acompanhamos todo o processo produtivo, desenvolvemos todas as atividades inerentes a cada cultura durante o seu ciclo, que termina com a colheita, altura em que a planta entra num período de pousio. As nossas tarefas na exploração estendem-se ao nível estrutural e, portanto, realizamos manutenção de estruturas como é o caso mais concreto, as vinhas. Este serviço permite acompanhar as plantas, observar as suas necessidades e planear de forma cuidadosos os trabalhos, respeitando os seus ciclos naturais.

Para além disso, considerando as características de cada exploração agrícola, as culturas existentes e as variedades, a sua densidade, o nível de inclinação dos terrenos, as acessibilidades e com base nos nossos planos de preços, definimos um preço anual que o cliente terá de pagar na modalidade de subscrição da despesa anual. De salientar que, o preço é fixo anualmente, e todos os encargos associados a cada exploração são da nossa

responsabilidade. Caso exista a necessidade de proceder a tratamentos fitossanitários complementares ou outras operações (correntes e não estruturais ou de reposição), estas são assumidas pela nossa empresa, estando o cliente salvaguardado. Este consegue gerir o seu orçamento de forma planeada e sem surpresas.

As necessidades identificadas pelo nosso estudo, permitem constatar que existe uma carência de empresas agrícolas com capacidade de desempenhar tarefas agrícolas especializadas. O serviço que desenvolvemos visa satisfazer essas necessidades e ainda promover práticas assentes nos pressupostos de sustentabilidade.

A empresa apresenta duas modalidades de serviços, que pretendem alcançar um conjunto mais alargado de potenciais clientes, e satisfazer as suas expectativas e anseios. Além disso, criamos vários planos, para potenciar soluções à medida de cada cliente e do seu poder de compra. O mapa de serviços encontra-se devidamente estruturado de modo a favorecer a sua compreensão conforme a figura 8.

**Figura 8 - Mapa de Serviços**



Fonte: Elaboração Própria

**Plano base**, que corresponde a um serviço de operações básicas e essenciais para o desenvolvimento da planta e do fruto;

**Plano standard**, corresponde a um nível de serviços mais completo que permite atingir melhores resultados de produtividade.

**Plano Pro**, é o serviço mais completo, favorece o aumento da produção e permite estabelecer uma interface com o cliente.

Os planos selecionados, conjugados com a dimensão, a densidade, o tipo de cultura instalada, exposição geográfica e outros, é delineado um plano de ação e definido o custo que a nossa intervenção vai implicar para o cliente, estabelecendo uma **despesa anual fixa**.

Durante o período contratado o cliente não tem qualquer tipo de preocupação com as operações na exploração, não fica exposto a anos que são propícios ao desenvolvimento anormal de pragas ou fungos prejudiciais às culturas, que implica tratamentos adicionais e dispendiosos. Todas as culturas estarão cobertas com seguros de colheitas que visam minimizar as perdas potenciais. Para além disso, os clientes terão acesso em tempo útil às operações desenvolvidas nas culturas, a caderno de campo devidamente atualizado e acesso a um relatório no final do ciclo produtivo de cada cultura nas explorações.

A modalidade arrendamento da propriedade, estabelece uma posição inversa no fluxo de monetário, isto é, nesta modalidade é o cliente a receber um valor fixo pela exploração da sua propriedade pela nossa empresa. A empresa desenvolve todas as operações necessárias em cada exploração, conforme as intervenções acordadas com o cliente, no final é estabelecido um valor de arrendamento anual. A produção proveniente da exploração nesta modalidade é arrecadada pela nossa empresa, sendo esta a sua fonte de rendimento.

### **3.5.2 Preço**

O posicionamento do nosso serviço numa estratégia adequada de preço é fundamental para que os potenciais clientes compreendam o valor da nossa solução, de que forma esta satisfaz as suas necessidades e se torna economicamente atrativa.

O desafio é definir uma tabela de preços que estabeleça uma relação concreta entre o valor dos serviços que produzimos e o preço que o cliente está disposto a pagar por ele, que seja economicamente viável e justo. É premente ter em conta os benefícios associados versus os custos, na determinação de um preço justo e que crie valor para todos os intervenientes. A nossa responsabilidade na determinação de um preço justo, relaciona-se com a capacidade de gerar valor agregado, temos uma responsabilidade social perante as pessoas que trabalharam connosco, temos uma responsabilidade ambiental, ao nível de garantir uma produção mais sustentável, e temos uma responsabilidade económica perante os nossos fornecedores, parceiros e *stakeholders*.

O modelo de negócio desta atividade apresenta duas modalidades de auferir rendimento. A primeira é preconizada pela cobrança de um valor anual fixo pelos serviços que iremos desenvolver na propriedade ou exploração, através de três modalidades de serviços. A segunda é concretizada através dos rendimentos obtidos da venda dos outputs da

exploração por parte da nossa entidade, nesta modalidade, os proprietários auferem um rendimento anual estabelecido de acordo com uma análise cuidada a um conjunto de elementos pré-estabelecidos, sendo que os outputs da exploração são retidos pela nossa empresa.

Assim, para a determinação de um preço justo e atrativo na olivicultura, decidimos consultar o Conselho Oleícola Internacional<sup>10</sup>, que promoveu um estudo internacional em 2015 para determinar o custo da produção de azeite. Como tal, para uma cultura de olival tradicional em regime de sequeiro com uma densidade de oliveiras inferior a 180 por hectare, predominante na região de Trás-os-Montes e Alto Douro, estabeleceram um custo total de 631€/ha. Incrementamos uma inflação de 12.4% desde 2015 até 2022, conforme os valores disponibilizados pela *Pordata*<sup>11</sup>, acresce no ano de 2023 uma inflação previsível divulgada pelo Banco de Portugal de 5.5% e, portanto, apuramos uma inflação do ano 2015 até 2023 de 17.9%. Determinamos, desta forma, um custo atual aproximadamente de 743,95€/ha. Sobre esse valor, adicionamos a nossa margem bruta de 35% e fixamos o valor final em 1.005€/ha no plano base do nosso serviço. Pelas semelhanças ao nível da operação agrícola, estabelecemos os mesmos valores à cultura do amendoal. A figura 9 indica os planos e serviços que os clientes podem subscrever para as culturas referidas. A nossa margem bruta é constante em cada plano que o cliente subscrever, o preço aumenta de acordo com os serviços que são acrescentados nos planos Standard e no Pro. A nossa política de atuação com processos que visam a sustentabilidade ambiental e social, estabelecemos que nestas duas culturas, aplicamos o mesmo valor para produção biológica e convencional, de modo, a beneficiar os proprietários que se encontram no regime biológico e serve de estímulo para aqueles que ainda estejam em modo de produção convencional. A nossa estimativa, com base em informação indireta, constatamos que o custo de manutenção destas culturas em regime de produção biológica seja entre 10% a 15% superior ao regime de produção convencional.

Considerando os 743,95€ como referência para o custo de manutenção das culturas do olival e amendoal, este valor será o valor que iremos pagar aos proprietários caso optem pelo arrendamento da sua propriedade ou exploração. Conforme o custo determinado COI (2015) este representa 3.38€/kg de azeite, acresce uma atualização de 17.9%, conforme os valores estabelecidos de inflação, e teremos um custo de 3.99€/kg de azeite. Para garantir um rendimento bruto de 40%, tal como na modalidade anterior, teremos que vender o azeite a 5.59€/kg de azeite.

---

<sup>10</sup> Informação acedida em: COI <https://www.internationaloliveoil.org> no dia 28/04/2023

<sup>11</sup> Informação acedida em: Pordata <https://www.pordata.pt> no dia 28/04/2023

A nossa estratégia de preço passa por ter três pacotes de serviços na modalidade de despesa anula fixa. Assim, disponibilizamos um pacote base, um pacote standard e um pacote premium, esta estratégia de preço procura ser atrativa para os diferentes segmentos de mercado. A figura 9 representa os planos de serviços que o cliente pode subscrever ao nível da despesa anual fixa.

**Figura 9 – Preços e Planos para Subscrição da Despesa Anual nas Culturas Olivicultura e Amendoal**

Olivicultura e Amendoal		Preços e Planos		
RECURSOS	BASE	STANDARD	PRO	
Fertilizantes	✓	✓	✓	
Tratamentos Fitossanitários		✓	✓	
Manutenção do Solo	✓	✓	✓	
Poda	✓	✓	✓	
Rega		✓	✓	
Colheita	✓	✓	✓	
Sistema Precisão Rega		✓	✓	
Sistema Precisão Solo			✓	
Sistema Comunicação C/ Cliente			✓	
Relatório de Atividades & Plano de Intervenção		✓	✓	
	1.005€/HA	1.255€/HA	1.499€/HA	

Fonte: Elaboração Própria

A nossa política na definição do valor a pagar para usufruir do arrendamento da exploração ao cliente tem como referência o valor do custo de manutenção das culturas mencionadas, 743,95€. A esse valor pode acrescer uma majoração complementar conforme os recursos que a exploração tiver instalados, designadamente, a sistemas de rega, sistemas de precisão, registos das atividades desenvolvidas e histórico de produção e equipamento agrícola compatível com os nossos equipamentos. Estes recursos permitem aumentar os níveis de produtividade e otimizar as culturas instaladas. Dessa forma, estamos a valorizar a propriedade do cliente e atribuir um rendimento superior em função dos recursos disponíveis.

**Figura 10 – Preço e Majorações para a Subscrição de um Rendimento Anual Fixo**

<b>Olivicultura e Amendoal</b>		<b>Preços e Majorações</b>
<b>RECURSOS INSTALADOS</b>	<b>MAJORAÇÃO AO VALOR BASE</b>	
Sistema de Rega	10%	
Sistema de Precisão Rega	5%	
Sistema de Precisão Solo	5%	
Registo da Atividades desenvolvidas na exploração	2.5%	
Equipamento Agrícola disponível	5%	
<b>Valor Base</b>	<b>743.95€/HA</b>	

Fonte: Elaboração Própria

A exploração da cultura vitivinícola, exige um custo maior, pelo que também gera um rendimento maior do que outras culturas, conforme o custo médio estabelecido pelo setor, e com base na experiência de gestão operacional nesta cultura, estima-se um custo médio para uma cultura sem regadio, incluindo a colheita, é de 2.590€/ha. Posto isto, considerando que o nosso serviço visa otimizar os custos de exploração, determinamos um custo de 2.150€/ha sem a colheita. Nesta cultura determinamos uma margem de segurança de 5%, dada a volatilidade dos custos anuais, influenciados pelas condições climáticas, e possam exigir um maior número de tratamentos fitossanitários. A nossa margem bruta para esta cultura estabeleceu-se nos 30%, aos quais acresce a margem de segurança de 5%.

A vitivinicultura é aquela que absorve maiores custos, ao mesmo tempo também é aquela que representa maiores oportunidades para otimizar o processo produtivo, através de uma diminuição dos custos e rentabilização das operações. Daí que estamos a considerar uma margem potencial menor, mas que a expectativa é que esta venha a ser recuperada com uma gestão eficiente da exploração. Nesse sentido, e conforme o referencial de custos totais por hectares situa-se nos 2.150€/ha, aplicamos a nossa margem bruta de 30% com o acréscimo da margem de segurança de 5%. E, dessa forma, estabelecemos um valor de despesa anual fixa base, de 2.900€/ha. A figura 11 expressa os planos e serviços que os clientes podem subscrever para a cultura da vinha. A nossa margem bruta é constante em cada plano que o cliente subscrever, o preço aumenta de acordo com os

serviços que são acrescentados nos planos Standard e no Pro. Estes planos não incluem a colheita, valor esse que é definido contratualizado de forma isolada, quer através de equipamento mecanizado ou através da contratação de equipas.

**Figura 11 - Preços e Planos para Subscrição da Despesa Anual na Vitivinicultura**

Vitivinicultura		Preços e Planos		
RECURSOS	BASE	STANDARD	PRO	
Fertilizantes	✓	✓	✓	
Tratamentos Fitossanitários	✓	✓	✓	
Manutenção do Solo	✓	✓	✓	
Poda	✓	✓	✓	
Rega		✓	✓	
Colheita				
Tarefas Especializadas Correntes	✓	✓	✓	
Sistema Precisão Rega			✓	
Sistema Precisão Solo			✓	
Sistema Comunicação C/ Cliente			✓	
Relatório de Atividades & Plano de Intervenção		✓	✓	
	2.900€/HA	3.200€/HA	3.650€/HA	

Fonte: Elaboração Própria

A vitivinicultura é um setor que carece de muitas horas de atividade operacional e o custo de produção é significativo face a outras culturas, além de que, está muito dependente das condições climáticas, que podem fazer crescer os custos com aplicações fitossanitárias para tratamentos preventivos e curativos. A definição do valor a pagar para usufruir do arrendamento da exploração ao cliente tem como referência o valor do custo de manutenção da cultura, 1.950€/ha. A esse valor pode acrescentar uma majoração complementar conforme os recursos que a exploração tiver instalados, designadamente, a sistemas de rega, sistemas de precisão, registos das atividades desenvolvidas e histórico de produção e equipamento agrícola compatível com os nossos equipamentos. Face a outras culturas, acresce uma majoração específica relacionada com o licenciamento para produção de vinho do Porto, que valoriza a produção, e ainda, o facto de a vinha ter sido instalada recentemente e isso favorece que a produção esteja na máxima força. Estes recursos permitem aumentar os níveis de produtividade, otimizar as culturas instaladas

e acrescentar valor à produção. Desta forma, conforme a figura 12, estabelecemos o seguinte quadro de majorações.

**Figura 12 - Preço e Majorações para a Subscrição de um Rendimento Anual Fixo**

Vitivinicultura

Preços e  
Majorações

RECURSOS INSTALADOS	MAJORAÇÃO AO VALOR BASE
Sistema de Rega	10%
Sistema de Precisão Rega	5%
Sistema de Precisão Solo	5%
Registo da Atividades desenvolvidas na exploração	2.5%
Equipamento Agrícola disponível	2.5%
Licença para produção de vinho do Porto	5%
Vinha C/idade < 15 anos	5%
<b>Valor Base</b>	<b>1.950€/HA</b>

Fonte: Elaboração Própria

O valor segue a mesma base referencial do custo por hectare sem a colheita. A colheita aumentará os custos de produção na ordem dos 15% a 20%, dependendo, da acessibilidade e da densidade de videiras por hectare. Desta forma, calculamos que o custo total de produção por quilograma corresponda a 0,43€. O preço médio de venda de uvas para vinho de consumo foi na campanha de 2022 de aproximadamente 0,67€/kg.

O preço é determinado a partir de duas condicionantes, a primeira está relacionada com a composição da exploração, o tipo de cultura, densidade, dimensão, exposição geográfica, acessos e outros. A segunda corresponde ao pacote de serviços, relacionado com a intervenção que o cliente pretende que seja desenvolvido na exploração, designadamente, o nível de equipamentos que podem ser instalados na exploração para a obtenção de informação de apoio à atividade e rentabilização da cultura.

### 3.5.3 Comunicação

No que diz respeito à comunicação a empresa pretende direcionar a sua abordagem para as diferentes estruturas etárias do seu público-alvo. Para a definição da estratégia de comunicação a primeira etapa é compreender o público-alvo, saber a quem dirigir a comunicação determina o modo como se deve comunicar. Assim pretendemos atingir o seguinte segmento de clientes:

- Agricultores com mais de 60 anos;
- Descendentes sem conhecimentos das práticas agrícolas;
- Pessoas que têm a agricultura como uma atividade secundária;
- Investidores que pretendem investir nesta área, mas que não tem conhecimentos e/ou equipamentos;
- Explorações agrícolas empresariais que pretendam contratar o serviço para a exploração de uma determinada cultura ou parcela da exploração.

Deste modo, entendemos que é recomendável criar diferentes estilos de comunicação adaptada a cada perfil de cliente, concretamente: no 1º quadrante, agricultores com mais de 60 anos, com baixas habilitações académicas residentes no interior; no 2º quadrante indivíduos (agricultores, descendentes, investidores, etc.) com uma faixa etária entre os 25 e os 60 anos;

Neste tipo de serviço, e considerando a estrutura etária do público-alvo, é importante ter uma comunicação simples, clara e bem estruturada. Referenciar as instituições que nos apoiam ou com a qual temos parceria para credibilizar e estimular a atração dos potenciais clientes. Para agricultores no primeiro identificados no 1º quadrante, é fundamental utilizar os canais de comunicação que estes têm como preferências e que atribuem credibilidade, assim pretendemos comunicar os nossos serviços nos canais seguintes:

- Divulgação junto de associações locais de agricultores e cooperativas;
- Rádios locais;
- Distribuição de publicidade por correio;
- Divulgação por parceiros (comércios agrícolas);
- Divulgação informal (boca-a-boca);
- Contato direto com o cliente.

A nossa comunicação por meio destes canais é realizada através da divulgação dos serviços recorrendo a ações diretas nos canais identificados, e divulgação de cartazes, flyers, merchandising e revistas do setor com uma mensagem muito direta e assertiva.

Este meio serve dois fins, o primeiro numa ótica de criar um ponto de contacto com os potenciais clientes, deixar-lhes uma imagem na cabeça ou despertar alguma curiosidade. Pode servir também como material informativo e de referência de contacto após uma abordagem direta.

Os potenciais clientes deste quadrante são pessoas que valorizam o contacto direto e, portanto, desenvolver uma estratégia B2C, assente na força de vendas direta ao cliente, através de uma deslocação física à sua residência ou propriedade.

Estes canais, não são exclusivos para este quadrante, servem também o 2º quadrante, embora tenham mais eficácia no 1º quadrante. Para os indivíduos do 2º quadrante, que serão grupos mais familiarizados com as tecnologias digitais e com atividade assídua nas redes sociais, teremos uma atividade mais desenvolvida nesses canais. Pretendemos marcar presença nas principais redes sociais, e iremos dar destaque aquelas que, posteriormente, se revelem com maiores índices de atração e presença do nosso segmento. A comunicação nestes canais será realizada através da partilha de práticas desenvolvidas nas explorações, as atividades do dia-a-dia, curiosidades, partilha e divulgação de conteúdo especializado.

- Divulgação nas redes sociais;
- Website da empresa;
- Eventos online;

A nossa empresa assume um posicionamento de sensibilidade para o desenvolvimento de uma economia sustentável, a reutilização mais eficiente de recursos permite reduzir os consumos das matérias-primas, a energia, as emissões e o desperdício, numa ótica de reduzir os impactos ambientais negativos, promovendo um equilíbrio sustentável entre a economia, o meio ambiente e a sociedade. E entendemos que devemos incorporar essa responsabilidade na nossa estratégia de comunicação.

A nossa postura pretende criar em cada colaborador, cliente e fornecedor um embaixador do nosso conceito, da nossa missão e da nossa visão. Ambicionamos ter uma intervenção ativa e mobilizadora, quer em eventos presenciais que nos envolvamos, quer através de eventos nas redes sociais, na produção e divulgação de conteúdo, para que consigamos alcançar visibilidade junto de gerações mais novas ou mais envelhecidas.

Acreditamos que as pessoas se envolvem e contribuem em causas que acreditam, queremos ser uma marca forte para atrair colaboradores para o nosso projeto, para atrair clientes que estejam sensíveis para a necessidade de garantir a um planeta habitável para as gerações futuras, e para contribuir para uma dinâmica socioeconómica favorável no interior do nosso território

### **3.5.4 Distribuição**

A distribuição é realizada de forma direta e num processo curto, através das nossas instalações para o cliente. Estas servem de suporte para a nossa atividade, são uma porta aberta para os nossos clientes, fornecedores e parceiros. Na fase comercial a apresentação dos serviços e avaliação do potencial de serviços a realizar numa propriedade ou exploração é efetuado através da deslocação com o cliente à sua propriedade. Somos o único canal para a obtenção do serviço e toda a logística inerente ao processo de gestão das propriedades é da nossa responsabilidade.

Disponibilizamos aos potenciais clientes toda a informação para facilitar a interação connosco, quer seja via presencial, através das nossas instalações, quer seja através dos meios digitais. Teremos um conjunto de canais móveis e digitais, onde o cliente pode fazer o pedido de esclarecimento sobre o serviço e obter informações que considere pertinentes, que terá resposta num prazo máximo de 24h.

## **3.6 Plano de Organização e Recursos Humanos**

A empresa é constituída por um sócio-gerente, Tiago Trigo Pires, que exercerá a gerência e todas as funções de gestão. Será responsável pela adesão de clientes, gestão financeira e administrativa, gestão de recursos humanos e gestão operacional.

Serão contratados dois trabalhadores em tempo integral, que se pretende que venham a ser quadros efetivos da empresa. Relativamente aos trabalhadores em tempo integral, um deles ficará encarregue das podas e demais trabalhos agrícolas indiferenciados, e o outro como operador de máquinas agrícolas, sendo esta a sua função principal, e que poderá acumular tarefas em podas de plantas.

A empresa pretende desenvolver uma cultura organizacional baseada numa relação de proximidade, empatia e respeito mútuo, estar sensível perante os anseios e dificuldades dos trabalhadores. É essencial fomentar o espírito de equipa e sentido crítico, por forma a desenvolver uma dinâmica colaborativa e de inovação. É fundamental uma liderança empreendedora, que influencia e estimule comportamentos proativos dos trabalhadores.

**Tabela 1 - Quadro de Pessoal**

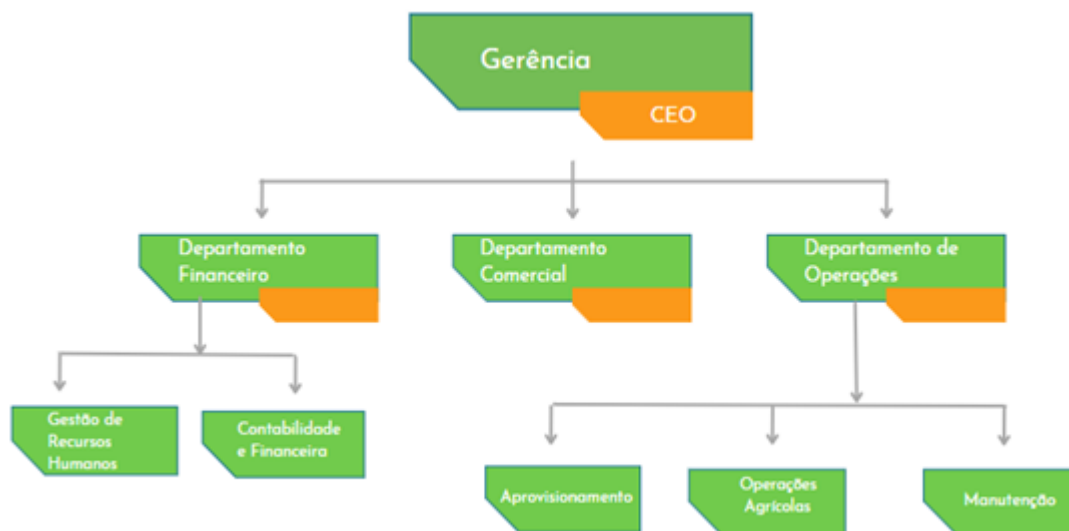
Função	Nº de Elementos	Remuneração
Gestão	1	1 000 €
Tratorista	1	1 000 €
Operadores Agrícolas	1	850 €

Fonte: Elaboração Própria

As pessoas são a chave para o sucesso do nosso serviço, num setor que tem vindo a perder atratividade ao nível de emprego, é fundamental criar condições para atrair e reter pessoas no setor. Por essa razão, é essencial apostar em formação contínua, realizar um acompanhamento próximo, envolver os colaboradores no processo de melhoria contínua, gerir as expectativas e ter flexibilidade organizacional, devemos desenvolver e instigar uma cultura organizacional forte assente nos nossos valores. Colaboradores comprometidos e empenhados tornam-se promotores ativos da marca e valorizam a atividade e o setor. Trabalhadores responsáveis e competentes produzem serviços de grande qualidade, garantem a prossecução dos objetivos operacionais, financeiros e de sustentabilidade da empresa, o que se traduz em clientes satisfeitos e felizes.

O sócio Tiago Trigo Pires, desempenhará todas as funções de gestão, essas mesmas funções estão representadas na estrutura organizacional da figura 9. Esta figura representa o organograma das funções do gerente da empresa.

**Figura 13 - Estrutura Organizacional**



Fonte: Elaboração Própria

Na gestão de recursos humanos e financeira terá como tarefas o processamento dos salários dos funcionários, a gestão dos fundos de tesouraria, a aplicação e cumprimento

da legislação em vigor e todas as funções relativas à gestão e planificação de recursos humanos como o recrutamento, seleção e programas de formação do pessoal.

Na gestão comercial e marketing desenvolverá as políticas de preços, serviço e comunicação, nomeadamente contacto com os clientes, avaliação do seu nível de satisfação e definição de campanhas divulgação e atração de clientes. No marketing terá o apoio de um profissional, através da contratualização de serviços de agenciamento ou freelancer, que prestará apoio na definição e execução da estratégia.

O promotor será também responsável pela gestão e processamento dos contratos de prestação de serviços, pela realização de parcerias e pela promoção e realização de eventos. Sendo responsável, ainda, por organizar todas as atividades administrativas e financeiras, designadamente, reuniões, formações e emitir faturas e outros documentos contabilísticos.

Por fim, nas funções relacionadas com as operações, as tarefas estão relacionadas com a gestão dos trabalhadores, distribuição das tarefas, acompanhamento e controlo das necessidades das culturas. Gerir a informação proveniente dos sistemas informáticos de apoio à operação, coordenar e planear as tarefas. Manter o contacto constante com os fornecedores com o objetivo de garantir aprovisionamento a preço justo e em tempo útil, numa lógica *win to win*.

O departamento de operações é decomposto em três divisões chave, o aprovisionamento, a gestão das operações e a manutenção. A nossa liderança assenta na delegação de funções, preconizada por uma postura de confiança e responsabilização dos trabalhadores, portanto, o processo de recrutamento é um ponto determinante no potencial de sucesso das empresas. Os trabalhadores serão membros com responsabilidades sob as funções que lhes são atribuídas, conforme o seguinte:

- O tratorista terá sob sua responsabilidade a manutenção do trator e restante alfaias agrícolas de apoio às operações.
- Os trabalhadores indiferenciados serão responsáveis pelas ferramentas e acessórios menor dimensão, que serão frequentemente utilizados pelos mesmos. Serão ainda, responsáveis por zelar e manter os espaços no armazém organizados e limpos. Assumem uma forte preponderância no desempenho operacional, devido ao contacto diário nas explorações, o que conduz ao levantamento das necessidades e dificuldades observadas.
- O serviço de limpeza será subcontratado a uma entidade externa, que prestará serviços semanais no escritórios e áreas comuns da empresa.

A contabilidade da empresa será feita externamente por um contabilista certificado que também prestará assessoria na área financeira, assim como o contencioso e elaboração de contratos de trabalho e prestação de serviços agrícolas será feita através de uma avença com um advogado.

A empresa irá contratar serviços de consultoria agrícola técnica a um Eng. Agrônomo, que ficará encarregue de prestar o apoio necessário às operações, avaliar as culturas e programar intervenções nas explorações.

### 3.7 Plano de Operações

#### 3.7.1 A Localização

A *TEAMagro*, será instalada numa propriedade da família, situado junto à aldeia de Junqueira, no concelho de Torre de Moncorvo, em pleno coração do Vale da Vilariça, que abrange os concelhos de Torre de Moncorvo, Vila Flor e Alfândega da Fé. Por esta altura, junto à dita propriedade está sendo criado um complexo industrial, pelo que esta opção ganha ainda mais notoriedade e relevância, pela proximidade de serviços complementares. A figura 10 corresponde à localização geográfica da propriedade referida.

**Figura 14 - Localização do Projeto<sup>12</sup>**



Fonte: Elaboração Própria

<sup>12</sup> Localização Geográfica: [Terreno "Campo da Bola"](#)

A aldeia apresenta grande acessibilidade, com acessos diretos ao IP2 (Itinerário Principal) a 500 metros, para além disso num raio de 30 Km, localizam-se as seguintes vilas e cidades: Torre de Moncorvo, Vila Flor, Carrazeda de Ansiães, Alfândega da Fé, Mirandela, Macedo de Cavaleiros e Vila Nova de Foz Côa.

A propriedade com cerca de 8000 m<sup>2</sup>, apresenta acessos alcatroados e postes de iluminação pública, a sua localização ligeiramente deslocada da aldeia favorece a sua atividade, considerando que não coloca em causa o sossego dos habitantes da aldeia, e ao mesmo consegue ter acesso a pontos de eletricidade, saneamento e água, reduzindo assim os custos de licenciamento e instalação.

### **3.7.2 Descrição das Operações**

A eficácia operacional é determinante para a empresa alcançar o seu propósito e conquistar os resultados desejados. Por esta altura, atravessamos um período em que o custo de obtenção de matérias-primas aumentou substancialmente, a inflação está em níveis elevados, o custo da mão de obra tem vindo a subir, aumentando a taxa de esforço financeiro das empresas. O planeamento e execução das operações requer uma abordagem com processos estruturados, que incorporem tecnologia e haja um maior controlo das atividades.

Nesse sentido, estruturamos as operações em três fases, que correspondem a momentos diferenciados, ainda que, sejam sequenciais. Estamos a considerar a primeira fase correspondente à abordagem comercial, nesta fase as operações não apresentam qualquer carácter vinculativo por parte do cliente, correspondendo a um momento de reunir informação e análise das condicionantes das propriedades para, posteriormente, apresentar uma proposta formal. É um procedimento interno que permite estruturar a nossa abordagem e criar um registo interno do cliente e da sua exploração.

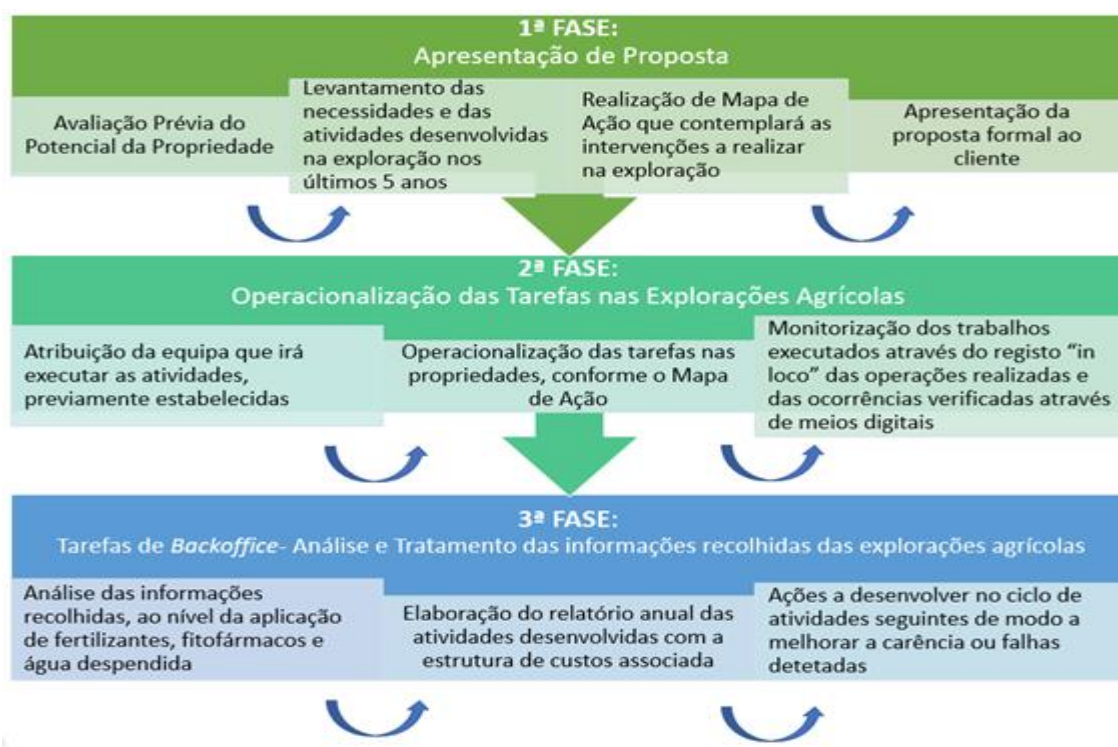
A segunda fase, com a contratualização dos nossos serviços por parte do cliente, determina o plano de ação das operações a desenvolver em cada etapa. Este plano é um referencial operacional que visa otimizar as operações e garantir uma elevada performance, pela sistematização dos processos e com isso aumentar a produtividade e reduzir as falhas na comunicação interna. É uma fase direcionada para os executantes das tarefas, que se encontram a desenvolver as suas funções de forma independente nas explorações e permite ter um mecanismo de reporte para tratamento da informação de forma interna.

A terceira fase corresponde à análise da informação obtida de cada uma das explorações, os dados e amostras serão tratados, em alguns casos encaminhados, para os especialistas procederem a análises laboratoriais. Esta informação é relevante para aumentar o

conhecimento das necessidades de cada planta ou exploração, definir os próximos passos e produzir relatórios e cadernos de campo com informação fidedigna. Além disso, nesta fase é possível analisar ocorrências identificadas e corrigir falhas e determinar as intervenções a realizar. Tudo aquilo que medimos, aumenta a nossa capacidade de melhorar os processos, o vigor das plantas e o controlo de custo.

A figura 11 ilustra de forma esquemática a materialização do plano de operações, aumentando a sua inteligibilidade e a compreensão.

**Figura 15 - Plano de Operações**



Fonte: Elaboração Própria

Este processo favorece o planeamento, estrutura toda a organização interna e transmite uma imagem de transparência e confiança ao cliente. A prossecução destas fases assenta numa base tecnológica e digital, na qualificação e especialização dos trabalhadores para elevados níveis de desempenho operacional e organizacional. Este plano de operação tem uma perspetiva dinâmica, o que significa que os processos devem estar sistematizados, para aumentar a compreensão das suas lacunas e existir uma abordagem de melhoria contínua na eficiência e eficácia das operações.

### 3.7.3 Meios e Equipamentos

A empresa necessita de realizar um investimento significativo em infraestruturas e equipamentos agrícolas e softwares de gestão para cumprir com os serviços disponibilizados e garantir um modelo económico sustentável.

O edifício industrial que servirá de estrutura de apoio à atividade, terá uma área total de 1000 m<sup>2</sup> de área coberta, onde será também incorporado o escritório da empresa. A infraestrutura terá uma rede de ar comprimido, que servirá de apoio às operações necessárias no armazém. Este será dividido em zona de oficina e manutenção, numa zona de materiais consumíveis e stocks de produtos agrícolas, com o respetivo local diferenciado de armazenamento de produtos fitofármacos. As alfaias agrícolas ficarão resguardadas sob uma cobertura no exterior do armazém.

A mobilidade para deslocações diárias será assegurada através de uma carrinha pick-up, para deslocações às propriedades agrícolas no âmbito das operações. E, através de um contrato de *renting*, adquirir uma carrinha ligeira de mercadorias para deslocações comerciais.

A tabela 2 revela o investimento previsto em ativos fixos tangíveis, destaca os investimentos de forma mais elucidativa, com o valor correspondente de cada investimento.

**Tabela 2 - Quadro de Investimento em Ativos Fixos Tangíveis**

Ativos Fixos Tangíveis	Descrição	Valor
Terreno	Aquisição	5 000 €
Edifício	Construção/Projeto	220 000 €
	Instalação Elétrica	24 500 €
	Rede de Sistema de Ar Comprimido	8 750 €
Equipamento Básico	Trator	70 000 €
	Alfaias Agrícolas	179 198 €
Equipamento de Transporte	Carrinha 4X4	25 000 €

Fonte: Elaboração Própria

A empresa irá adquirir um trator novo, com capacidade, potencia e dimensões capaz de executar os trabalhos em explorações vitivinícolas e pomareiras. Para acoplar ao trator

serão necessárias um conjunto de alfiás agrícolas indispensáveis às operações, designadamente: escarificador, charruas, atomizador, distribuidor de adubo, despampanadeira, entre-cepas, pré-podadora, triturador, reboque e apara-frutos por vibração.

A tabela 3 detalha as necessidades de investimento em equipamento básico essencial ao desempenho da atividade agrícola, identificando também as rúbricas em que cada equipamento se encontra associado. O trator, a despampanadeira, o entre-cepas, a pré-podadora e o apara-frutos por vibração têm uma rúbrica própria, na descrição do investimento em equipamento básico, os restantes equipamentos, de valor mais reduzido estão incluídos na rúbrica outros equipamentos.

**Tabela 3 - Investimento em Equipamento Agrícola**

Equipamento Agrícola	Rúbrica	Custo Total
Trator	-	70.000,00€
Escarificador	Outros Equipamentos	1.900,00€
Atomizador	Outros Equipamentos	5.900,00€
Distribuidor de Adubo	Outros Equipamentos	1.750,00€
Despampanadeira	-	19.785,00€
Entre cepas	-	14.155,00€
Pré - podadora	-	17.850,00€
Capinadeira	Outros Equipamentos	1.950,00€
Triturador	Outros Equipamentos	4.350,00€
Reboque	Outros Equipamentos	6.490,00€
Porta-Paletes	Outros Equipamentos	890,00€
Ferramentas e EPIs	Outros Equipamentos	2.178,00€
Apara-frutos por Vibração	-	32.000,00€
Total		179.198,00€

Fonte: Elaboração Própria

Para além destes, a empresa pretende investir em ferramentas de menor porte para utilização individual, tais como: tesouras elétricas, podadoras elétricas/bateria, motosserras elétricas, roçadoras elétricas e lavadora de alta pressão. A tabela 4 discrimina o valor individual do investimento nestes equipamentos.

**Tabela 4 - Investimento em Outro Equipamento Agrícola**

Quantidades	Descrição	Custo Unitário	Custo Total
3	Tesouras Elétricas	1 299,00 €	3 897,00 €
2	Motosserra t540i-xp	649,00 €	1 298,00 €
1	Motosserra t535i-xp	569,00 €	569,00 €
2	Roçadoura Elétrica	649,54 €	1 299,00 €
2	Podadora	702,45 €	1 405,00 €
1	Lavadora Alta Pressão	418,94 €	419,00 €
<b>Total</b>			<b>8 887,00 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 5 representa detalhadamente o investimento em equipamento administrativo básico, necessário para equipar o escritório da empresa.

**Tabela 5 - Investimento em Equipamento Administrativo Básico**

Quantidades	Descrição	Custo Unitário	Custo Total
2	Cadeira de Escritório	82,40 €	165 €
6	Cadeiras	30,98 €	186 €
1	Mesa	397,45 €	397 €
2	Secretária	217,00 €	434 €
1	Computador	1 099,00 €	1 099 €
1	Computador	1 049,00 €	1 049 €
1	Impressora	377,99 €	378 €
2	Armário	166,99 €	334 €
1	Sofá	527,64 €	528 €
1	AC	599,99 €	600 €
	Outros materiais		750 €
<b>Total</b>			<b>5 920 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

A nível tecnológico a empresa pretende estar dotada dos seguintes recursos:

- Equipamento móvel (smartphone) com acesso a aplicações de registo das atividades desenvolvidas e dos recursos aplicados.
- Equipamento de precisão, com tecnologia de sistemas informação geográfica, sensorização e automação. Utilizada na aplicação de fertilizantes, fitofármacos,

água e energia, através da sua utilização na quantidade, no tempo e na localização mais adequada.

- Softwares de gestão profissionalizada, que recolhem e tratam a informação, e permitem criar uma estrutura de custos detalhada, estabelecem ainda uma interface com outros equipamentos tecnológicos.

### 3.7.4 Calendarização de Atividades

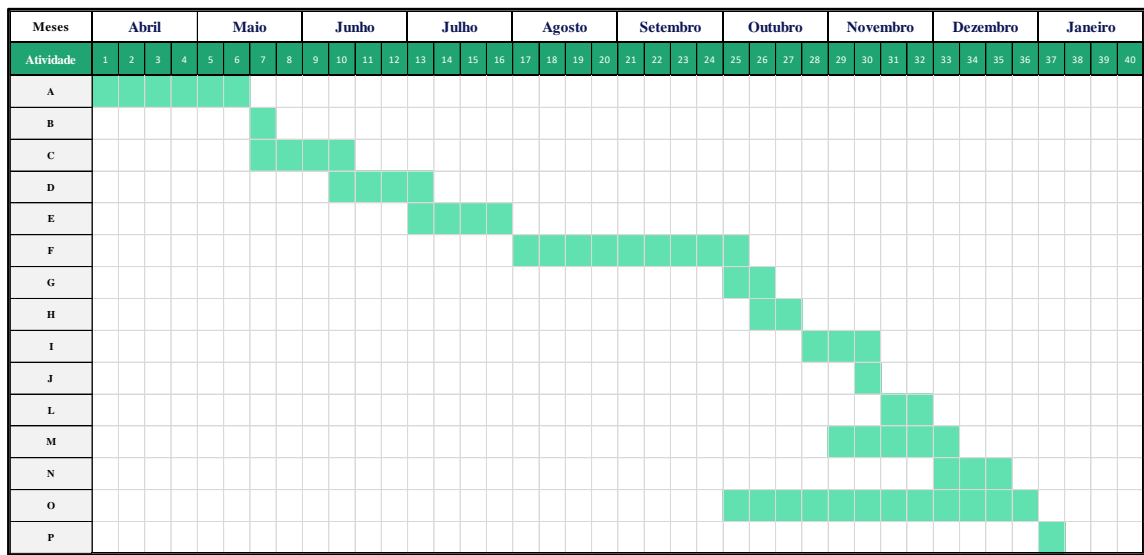
A data prevista para o início do projeto é janeiro de 2024, que coincide com o ciclo de trabalhos das culturas visadas. A execução deste projeto passa por várias etapas que devem ter uma sequência lógica e que estejam interligadas entre si, em que umas etapas sejam extensão de outras. Portanto, é importante definir as principais atividades, o tempo afeto a cada uma e a ordem de execução. Estas etapas são concretizadas através de uma calendarização, que favorece uma melhor gestão do tempo e dos objetivos a alcançar, procurando evitar desvios na execução do planeamento. Assim, procedeu-se à elaboração de um gráfico de *Gantt*, conforme revela a figura 12, sendo que a tabela 6 serviu de apoio.

**Tabela 6 - Calendarização das Atividades**

Atividade	Descrição	Precedência	Duração
A	Ideia e estudo de viabilidade económico-financeira	-	6 semanas
B	Constituição da sociedade	A	1 semana
C	Negociação e obtenção de financiamento	B	4 semanas
D	Licença de obras e outras	C	4 semanas
E	Elaboração do projeto de construção do armazém	D	4 semanas
F	Obras de construção	D, E	8 semanas
G	Encomenda e receção de equipamento para o escritório	G	2 semanas
H	Encomenda trator e alfaias agrícolas	G, H	2 semanas
I	Receção dos equipamentos agrícolas	H	3 semanas
J	Aquisição de veículos de transporte	H, I	1 semana
L	Contratação de <i>softwares</i> e equipamentos de suporte à atividade agrícola	J	2 semanas
M	Recrutamento de recursos humanos	L	5 semanas
N	Admissão e formação de trabalhadores	L, M	3 semanas
O	Promoção e divulgação do projeto	F	12 semanas
P	Início da atividade	O	1 dia

Fonte: Elaboração Própria

**Figura 16 - Cronograma de Atividades**



Fonte: Elaboração Própria

## **3.8 Plano de Económico e Financeiro**

A TEAMagro é uma empresa de gestão de propriedades agrícolas, com um conceito de negócio assente na prestação de serviços agrícolas chave-na-mão. O plano económico e financeiro serve para analisar a viabilidade do projeto nas dimensões económicas e financeiras, através de cálculos cuidados e análise de indicadores de relevância.

### **3.8.1 Pressupostos**

Para a elaboração deste projeto assumiram-se determinados pressupostos:

- ✓ O início de atividade da empresa é no dia 2 de janeiro de 2024, sendo que o primeiro ano de exploração corresponde aos 12 meses do ano.
- ✓ A totalidade do Investimento é realizado no ano de 2023.
- ✓ O projeto será analisado no horizonte temporal de 6 anos, entre 2024 e 2029. Este período corresponde ao ciclo médio de vida de projetos de investimento.
- ✓ A taxa de inflação previsível para o ano de 2023 é de 5.5%, para o ano de 2024 de 3.2% e para 2025 uma taxa de 2.1%, de acordo com o Banco de Portugal. Acreditamos que essas previsões possam ser irrealistas e consideramos uma taxa de 3% até 2029. Todas as despesas e receitas evoluem de acordo com a taxa de inflação.
- ✓ A taxa de juro de financiamento a médio e a longo prazo é de “5.22%”, conforme uma simulação realizada junto de um gerente da Caixa Geral de Depósitos.
- ✓ O custo com seguro de acidentes de trabalho foi de 1.25%, de acordo com o que foi encontrado no mercado.
- ✓ A taxa média de IRS foi determinada em 12.1%, de acordo com o agregado “Não casado sem dependentes”.
- ✓ O subsídio de refeição é de 6,00€.
- ✓ A Taxa Social Única é de 23.75 (Entidade Empregadora).
- ✓ A taxa de Segurança Social é de 11% (Trabalhador).
- ✓ Consideram-se os quadros de situação setorial e a novidade da empresa, determinou-se que os prazos médios de recebimento seriam de 45 dias e de pagamento seriam 90 dias.
- ✓ Os valores das vendas nas folhas de cálculo não incluem IVA.
- ✓ Os sócios estarão dispostos a efetuar suprimentos necessários sem juros.
- ✓ A estimativa de crescimento dos FSE está associada ao acréscimo da ocupação;
- ✓ A taxa de IRC é de 21%.
- ✓ A taxa norma de IVA é de 23%.

- ✓ A taxa reduzida de IVA é de 6%.
- ✓ O investimento de maior dimensão é a construção de um pavilhão industrial de suporte à atividade no valor de 215.000€, inclui o projeto, a construção, instalação de rede elétrica, saneamento e canalização, e rede de ar comprimido.
- ✓ Assume-se que o cliente subscreva 2/3 da área de vinha no plano Pro, e a área restante nos planos Base e Standard.
- ✓ Estima-se que os o crescimento dos FSE serão, aproximadamente, proporcionais ao crescimento das prestações de serviço (PS), com uma ligeira diferença de
- ✓ cerca 5% nos FSE face às PS.

### 3.8.2 Plano de Investimento

O plano de investimento identifica todos os meios necessários à implementação deste projeto de forma a permitir avaliar e contabilizar a sua aplicação.

**Tabela 7 – Investimento Global**

Plano Global de investimento						
Valores em euros	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ativos Intangíveis	1500	0	0	0	0	0
Programas de computador						
Propriedade industrial	1 500					
Outros ativos intagíveis						
<b>Total Ativos Intangíveis</b>						
Ativos Fixos Tangíveis						
Terrrenos e Recursos Naturais	3 000					
Edifícios e Outras Construções	215 000					
Equipamento Básico	178 397					
Equipamento de Transporte	25 000					
Equipamento Administrativo	5 920					
Outros Ativos Fixos Tangíveis	8 887					
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>436 204</b>					
Total Investimento em Capital Fixo (Intangível e Tangível)	43 704					
Investimento em Fundo de maneo	-6 673	-5 734	-2 529	-3 364	-2 077	-2 881
<b>Total de Investimento</b>	<b>-431 031</b>	<b>-5 734</b>	<b>-2 529</b>	<b>-3 364</b>	<b>-2 077</b>	<b>-2 881</b>

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 7 é apresentado o plano global de investimento, que resume toda a informação contida nas tabelas anteriores, permitindo uma visão global do investimento necessário, assim como, as necessidades de investimento em fundo de maneo. Em relação aos ativos fixos intangíveis, a rúbrica de investimento associada a “programas de computador” o

valor de 1500€ corresponde à licença de instalação, considerando que os softwares apresentam uma subscrição anual, logo representam-se como um FSE.

Pode-se concluir que o investimento global é de 477 492€, sendo que o investimento de maior peso é a construção do edifício industrial, com um investimento de 253 250€. A rubrica do “equipamento básico” tem a aquisição do trator como o maior investimento, correspondente a 70 000€.

Para assegurar a normal atividade da empresa durante a exploração, são necessários capitais de fundo de maneiio, ou seja, capitais permanentes que cubram, total ou parcialmente, as necessidades de financiamento e que representem uma reserva de segurança da tesouraria. A Tabela 8 permite concluir que existe uma necessidade de investimento em fundo de maneiio para garantir equilíbrio na tesouraria, uma vez que, devido às características do negócio o crédito aos clientes é de 45 dias e aos fornecedores recebem 90 dias.

**Tabela 8 – Investimento em Fundo de Maneio**

<b>Investimento em Fundo Maneio Necessário</b>						
<b>Valores em euros</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Clientes	20 213	32 608	44 269	62 391	73 754	74 641
Existências	0	0	0	0	0	0
Estado	3 036	0	240	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>23 249</b>	<b>32 608</b>	<b>44 509</b>	<b>62 391</b>	<b>73 754</b>	<b>74 641</b>
Recursos Fundo Man						
Fornecedores	29 922	44 952	59 444	80 419	93 906	97 480
Estado	0	62	0	271	224	420
<b>TOTAL</b>	<b>29 922</b>	<b>45 014</b>	<b>59 444</b>	<b>80 691</b>	<b>94 130</b>	<b>97 900</b>
Investimento em	-6 673	-12 407	-14 935	-18 300	-20 377	-23 258
Fundo de Maneio	-6 673	-5 734	-2 529	-3 364	-2 077	-2 881

Fonte: Elaboração Própria

### **3.8.3 Plano de Financiamento**

O plano financeiro apresenta a forma como o projeto será financiado, cumprindo as regras de equilíbrio financeiro. Pode constatar-se na tabela 9 que o financiamento total no primeiro ano da empresa será de 477 500 €, sendo 5 000 € em Capital Social, 122 500 € em suprimentos dos sócios e 350 000 € em financiamento de uma instituição de crédito.

**Tabela 9 – Plano de Financiamento**

<b>Plano de Financiamento</b>						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Capitais Próprios</b>						
Capital Social	6 500					
Prestações Suplementares de Capital	125 000					
<b>Capitais Alheios</b>						
Financiamentos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	300 000					
<b>Autofinanciamento</b>		-5 734	-2 529	-3 364	-2 077	-2 881
<b>TOTAL</b>	<b>431 500</b>	<b>-5 734</b>	<b>-2 529</b>	<b>-3 364</b>	<b>-2 077</b>	<b>-2 881</b>

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 9 é possível constatar que no ano de 2024 o financiamento através de capital próprio, nas rubricas de “capital social” e “prestações suplementares de capital” representam 131 500€, com uma percentagem de aproximadamente 30% da totalidade do investimento. O capital alheio, proveniente do empréstimo bancário de longo prazo, no valor de 300 000€, representa 70% do financiamento.

O encargo com o financiamento bancário representa 5,22%, conforme consulta junto de gerente da Caixa Geral de Depósitos, com prazo de pagamento de 15 anos, considerando que o financiamento visa a construção do edifício industrial.

### **3.8.4 Plano de Exploração**

#### **3.8.4.1 Volume de Negócios**

Atendendo às particularidades do projeto, que incluem a natureza da atividade e o elevado investimento inicial principalmente no edifício e no equipamento básico, que têm o tempo de vida elevado, foi considerado um período de exploração de 6 anos.

A TEAMagro iniciará atividade a 2 de janeiro de 2024, contendo no primeiro ano, 12 meses de exploração. A prestação de serviços agrícolas e a venda de produtos obtidos da exploração através do arrendamento das explorações serão as fontes principais de receita da empresa. Considerou-se que o primeiro ano será o ano de entrada no mercado, pelo que precisa de ganhar notoriedade, essencialmente, pelo carácter inovador do serviço. As necessidades observadas junto do setor e a experiência do promotor, permite-nos assumir uma previsão otimista no volume de negócios.

A tabela 10 representa a taxa de crescimento anual da área de exploração agrícola, com um crescimento acentuado em 2025, 70%, o crescimento entra em velocidade cruzeiro no ano de 2029 com uma percentagem de crescimento de 2%.

**Tabela 10 – Taxa de Crescimento da Área de Cultivo**

<b>Anos</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Hectares/Ano</b>	65,0	110,5	154,7	201,1	241,3	246,13
<b>Taxa de Crescimento</b>		70,00%	40,00%	30,00%	20,00%	2,00%

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 11 descreve a área de exploração agrícola por cultura e por ano, conforme as nossas previsões face à capacidade instalada e à capacidade de otimização de recursos, potenciando a economia de escala. Sendo a cultura do olival aquela que apresenta maior área de cultivo, face às restantes, corresponde a 76% da área total de cultivo prevista para o ano de 2029.

**Tabela 11 – Área de Cultivo por Ano e Cultura**

<b>Anos</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Área de Vinha/Ha</b>	15	24	31,2	37,44	41,18	43,24
<b>Área de Olival/Ha</b>	40	70	105	141,75	170,10	187,11
<b>Área de Amendoal/Ha</b>	10	15	18,75	22,5	25,88	28,46
<b>Área Total</b>	<b>65</b>	<b>110,5</b>	<b>154,7</b>	<b>201,1</b>	<b>241,3</b>	<b>246.1</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 12 – Volume de Negócios na Modalidade de Subscrição de Serviços**

Ano	Cultura	Área Incrementada	Área Total	Plano PRO			Média Plano Base + Standart			
		Área/Ha	Área/Ha	Área/Ha (Plano Pro)	Preço PRO/Ha	Total	Área/Ha	Preço Médio/Ha	Total	Total
2024	<b>Serviços Prestados</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha (Plano Pro)</b>	<b>Preço PRO/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Preço Médio/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
	Vinha	10,5	10,5	7	3 650,00 €	25550	3,5	3 050,00 €	10 675,00 €	36 225,00 €
	Olival	24	24	16,8	1 499,00 €	25183,2	7,2	1 130,00 €	8 136,00 €	33 319,20 €
	Amendoal	10	10	0	- €	- €	10	1 253,00 €	12 530,00 €	12 530,00 €
	<b>Total</b>	<b>44,5</b>	<b>44,5</b>	<b>23,8</b>	<b>- €</b>	<b>50733,2</b>	<b>20,7</b>	<b>- €</b>	<b>31 341,00 €</b>	<b>82 074,20 €</b>
2025	<b>Serviços Prestados</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha (Plano Pro)</b>	<b>Preço PRO/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Preço Médio/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
	Vinha	6,3	16,8	11,76	3 650,00 €	42 924,00 €	5,04	3 050,00 €	15 372,00 €	58 296,00 €
	Olival	18	42	29,4	1 499,00 €	44 070,60 €	12,6	1 130,00 €	14 238,00 €	58 308,60 €
	Amendoal	5	15	0	- €	- €	15	1 253,00 €	18 795,00 €	18 795,00 €
	<b>Total</b>	<b>29,3</b>	<b>73,8</b>	<b>41,16</b>	<b>- €</b>	<b>86 994,60 €</b>	<b>32,64</b>	<b>- €</b>	<b>48 405,00 €</b>	<b>135 399,60 €</b>
2026	<b>Serviços Prestados</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Preço PRO/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Preço Médio/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
	Vinha	5,04	21,84	15,288	3 650,00 €	55 801,20 €	6,552	3 050,00 €	19 983,60 €	75 784,80 €
	Olival	21	63	44,10	1 499,00 €	66 105,90 €	18,90	1 130,00 €	21 357,00 €	87 462,90 €
	Amendoal	3,75	18,75	0	- €	- €	18,75	1 253,00 €	23 493,75 €	23 493,75 €
	<b>Total</b>	<b>29,79</b>	<b>103,59</b>	<b>59,388</b>	<b>- €</b>	<b>121 907,10 €</b>	<b>44,20</b>	<b>- €</b>	<b>64 834,35 €</b>	<b>186 741,45 €</b>
2027	<b>Serviços Prestados</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Preço PRO/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Preço Médio/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
	Vinha	2,50	24,34	19,47	3 650,00 €	71 061,12 €	4,87	3 050,00 €	14 844,96 €	85 906,08 €
	Olival	7,88	70,88	49,61	1 499,00 €	74 369,14 €	21,26	1 130,00 €	24 026,63 €	98 395,76 €
	Amendoal	3,75	22,50	0	- €	- €	22,50	1 253,00 €	28 192,50 €	28 192,50 €

	Total	14,12	117,711	69,08	- €	145 430,26 €	48,63	- €	67 064,09 €	212 494,34 €
2028	<b>Serviços Prestados</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Preço PRO/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Área/Ha</b>	<b>Preço Médio/Ha</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>
	Vinha	2,43	26,77	21,41568	3 650,00 €	78 167,23 €	5,35	3 050,00 €	16 329,46 €	94 496,69 €
	Olival	14,18	85,05	59,535	1 499,00 €	89 242,97 €	25,52	1 130,00 €	28 831,95 €	118 074,92 €
	Amendoal	3,375	25,875	0	- €	- €	25,88	1 253,00 €	32 421,38 €	32 421,38 €
	Total	19,98	137,69	80,95068	- €	167 410,20 €	56,74	- €	77 582,78 €	244 992,98 €

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 13 – Volume de Negócios na Venda de Produção/Produto Acabado**

Ano	Cultura	Área Incrementada	Área Total		Venda da Produção			
	Serviços Prestados	Área/Ha	Área/Ha	Produto	Produção média/hectare (Kg)	Produção Anual	Preço/Kg	Total
2024	Vinha	4,5	4,5	Uva	9500	42750	0,67 €	28 642,50 €
	Olival	16	16	Azeite	300	4800	5,59 €	26 832,00 €
	Total	20,5	20,5	-	-	-	-	55474,5
2025	Serviços Prestados	Área/Ha	Área/Ha	Produto	Produção média/hectare (Kg)	Produção Anual	Preço/Kg	Total
	Vinha	2,7	7,2	Uva	9500	68400	0,67 €	45 828,00 €
	Olival	12	28	Azeite	300	8400	5,59 €	46 956,00 €
Total	14,7	35,2	-	-	-	-	-	92 784,00 €

2026	Serviços Prestados	Área/Ha	Área/Ha	Produto	Produção média/hectare (Kg)	Produção Anual	Preço/Kg	Total
	Vinha	2,16	9,36	Uva	9500	88920	0,67 €	59 576,40 €
	Olival	14	42	Azeite	300	12600	5,59 €	70 434,00 €
	Total	16,16	51,36	-	-	-	-	130 010,40 €
2027	Serviços Prestados	Área/Ha	Área/Ha	Produto	Produção média/hectare (Kg)	Produção Anual	Preço/Kg	Total
	Vinha	3,74	13,10	Uva	9500	124450	0,67 €	83 381,50 €
	Olival	28,88	70,88	Azeite	300	21262,5	5,59 €	118 857,38 €
	Total	32,62	83,975	-	-	-	-	202 238,88 €
2028	Serviços Prestados	Área/Ha	Área/Ha	Produto	Produção média/hectare (Kg)	Produção Anual	Preço/Kg	Total
	Vinha	1,31	14,41	Uva	9500	136895	0,67 €	91 719,65 €
	Olival	14,18	85,05	Azeite	300	25515	5,59 €	142 628,85 €
	Total	15,49	99,46	-	-	-	-	234 348,50 €

Fonte: Elaboração Própria

O volume de negócios, conforme expresso na tabela 12, permite ter uma visão ampla da subscrição de serviços por cultura. Assim, definimos a área destinada em cada cultura à subscrição do serviço com um preço mais elevado, o plano PRO, que representa cerca de 2/3 da área de vinha e 62.5% na área de olival, não incluímos o amendoal neste plano. Na área restante, definimos um valor médio entre o preço base e o preço standard.

A tabela 13 representa a área de arrendamento das culturas da vinha e olival, sendo apenas estas as duas culturas visadas para esta modalidade, podendo existirem explorações com mais do que uma cultura e nesse caso, por agregação de serviços, arrendar a exploração completa, e com isso, incluir a cultura do amendoal. Nessa tabela é possível observar a quantidade esperada de produção por hectare de quilos de uvas e quilos de azeite, no qual estabelecemos o preço de venda. Nessa tabela não está considerada a taxa de variação de preços anual, estabelecida no estudo de viabilidade económica e financeira.

**Tabela 14 – Área Cultivada Por Modalidade**

Anos	2024			2025			2026		
	Total	Subscrição	Arrendar	Total	Subscrição	Arrendar	Total	Subscrição	Arrendar
Área de Vinha/Ha	15,00	10,50	4,50	24,00	16,80	7,20	31,20	21,84	9,36
Área de Olival/Ha	40,00	24,00	16,00	70,00	42,00	28,00	105,00	63,00	42,00
Área de Amendoal/Ha	10,00	10,00	0,00	15,00	15,00	0,00	18,75	18,75	0,00
Área Total	65,00	44,50	20,50	109,00	73,80	35,20	154,95	103,59	51,36
Anos	2027			2028			2029		
	Total	Subscrição	Arrendar	Total	Subscrição	Arrendar	Total	Subscrição	Arrendar
Área de Vinha/Ha	37,44	24,34	13,10	41,18	26,77	14,41	43,24	25,95	17,30
Área de Olival/Ha	141,75	70,88	70,88	170,10	85,05	85,05	187,11	93,56	93,56
Área de Amendoal/Ha	22,50	22,50	0,00	25,88	25,88	0,00	28,46	28,46	0,00
Área Total	201,69	117,71	83,98	237,16	137,69	99,46	258,82	147,96	110,85

Fonte: Elaboração Própria

Nesta modalidade no ano de 2024 a área de exploração na cultura da vinha representa cerca de 70%, face aos 30% na modalidade de arrendamento, no último ano espera-se que seja 60% e 40%, respetivamente. A cultura que irá ter mais área nesta modalidade é olival, que no ano de 2029 espera-se que represente 50%.

A tabela 15 estabelece o volume de negócios e percentagem de crescimento de cada cultura em cada ano do estudo. O ano cruzeiro, conforme revelam os números, corresponde ao terceiro ano de atividade, 2026, a empresa atingi um volume de negócios na prestação de serviços que mais do que duplica a faturação face a 2024.

**Tabela 15 – Volume de Negócios na Modalidade de Subscrição de Serviços**

<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>						
<b>Ano</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
PS Vitivinicultura	36 225 €	58 296 €	75 785 €	85 906 €	94 497 €	96 387 €
Taxa de crescimento		<b>60,00%</b>	<b>30,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>0,00%</b>
PS Olivicultura	33 319 €	58 309 €	87 463 €	98 396 €	118 075 €	120 436 €
Taxa de crescimento		<b>75,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>35,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>0,00%</b>
PS Amendoal	12 530 €	18 795 €	23 494 €	28 193 €	32 421 €	33 070 €
Taxa de crescimento		<b>50,00%</b>	<b>25,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>15,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL DE PS</b>	<b>82 074 €</b>	<b>135 400 €</b>	<b>186 741 €</b>	<b>212 494 €</b>	<b>244 993 €</b>	<b>249 893 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 16 – Volume de Negócios na Modalidade de Arrendamento**

<b>Venda da Produção</b>						
<b>Ano</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Vendas Uvas	28 643 €	45 828 €	59 576 €	83 407 €	91 748 €	91 748 €
Taxa de crescimento		<b>60,00%</b>	<b>30,00%</b>	<b>40,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>0,00%</b>
Venda Azeite	25 872 €	45 276 €	67 914 €	114 096 €	137 759 €	137 759 €
Taxa de crescimento		<b>75,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>65,00%</b>	<b>20,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>TOTAL DE VENDAS</b>	<b>54 515 €</b>	<b>91 104 €</b>	<b>127 490 €</b>	<b>197 502 €</b>	<b>229 507 €</b>	<b>229 507 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

A modalidade de arrendamento da exploração é outra fonte de rendimento, esta por via das vendas da produção e do produto transformado, como é o caso do azeite. Nesta modalidade, a empresa obtém as suas receitas através da venda de uvas e azeite. Na

figura 16 podemos observar o crescimento do volume de negócios, que se aproxima dos números da modalidade de subscrição de serviços até 2029.

### 3.8.4.2 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

O Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas estima-se que tenha uma margem bruta de 40% associado às vendas de uvas e azeite, correspondente à modalidade de arrendamento da exploração. São exemplos os custos com o valor do arrendamento da exploração, custos operacionais, designadamente, produtos fitofármacos, mão-de-obra, alocação de equipamentos, combustível, entre outros.

**Tabela 17 – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas**

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem Bruta	2024	2025	2026	2027	2028	2029
MERCADO NACIONAL	Ano Completo	34 717 €	57 619 €	83 159 €	131 515 €	160 836 €	164 857 €
UVAS	0,4	18 618 €	28 459 €	38 107 €	54 950 €	62 258 €	63 815 €
AZEITE	0,4	16 099 €	29 160 €	45 052 €	76 565 €	98 578 €	101 042 €
TOTAL CMVMC		34 717 €	57 619 €	83 159 €	131 515 €	160 836 €	164 857 €

Fonte: Elaboração Própria

### 3.8.4.3 Fornecimentos e Serviços Externos

Os fornecimentos de serviços externos (FSE) prestados por entidade externas para satisfazer as atividades correntes, e foram calculados baseados nos preços praticados no mercado e considerando a taxa de inflação estimada e os consumos previstos.

A rubrica honorária contempla os serviços de um contabilista certificado, o serviço de um advogado e os serviços consultadoria de um Eng. Agrónomo. A rubrica outros fornecimentos e serviços corresponde a mensalidades de subscrição de softwares de apoio às operações.

Na tabela 18 é possível verificar os gastos anuais com FSE, no primeiro ano o valor é de 69.480€. Nesta atividade, aqueles custos que têm maior peso para o valor de FSE são os consumos de combustíveis, os produtos fitofármacos e os fertilizantes, que em conjunto, no primeiro ano, representam 61.8% dos FSE, que estão diretamente relacionados com a exploração da atividade agrícola.

**Tabela 18 – Fornecimento e Serviços Externos**

<b>FSE</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Eletricidade</b>	1800	2701,4	3478	4298,8	4870,5	5117,1
<b>Combustíveis</b>	7200	10805	13912	17195	19482	20468
<b>Água</b>	600	900,45	1159,3	1432,9	1623,5	1705,7
<b>Óleo, Lubrificantes e Ferragens</b>	300	450,23	579,66	716,47	811,76	852,85
<b>Ferramentas e Utensílios</b>	1200	1800,9	2318,7	2865,9	3247	3411,4
<b>Produtos Fitofármacos</b>	28800	43222	55648	68781	77929	81874
<b>Fertilizantes</b>	7800	11706	15071	18628	21106	22174
<b>Material de escritório</b>	240	360,18	463,73	573,17	649,4	682,28
<b>Comunicação e Internet</b>	900	1350,7	1739	2149,4	2435,3	2558,6
<b>Transportes de Equipamentos</b>	2400	3601,8	4637,3	5731,7	6494	6822,8
<b>Comissões</b>	900	1350,7	1739	2149,4	2435,3	2558,6
<b>Honorários</b>	7200	7452	7675,6	7905,8	8143	8346,6
<b>Conservação e reparação</b>	2160	3241,6	4173,6	5158,6	5844,6	6140,5
<b>Marketing e Publicidade</b>	900	1350,7	1739	2149,4	2435,3	2558,6
<b>Limpeza, higiene e conforto</b>	1440	2161,1	2782,4	3439	3896,4	4093,7
<b>Vigilância e segurança</b>	540	810,41	1043,4	1289,6	1461,2	1535,1
<b>Outros forn. e serviços</b>	1800	2701,4	3478	4298,8	4870,5	5117,1
<b>TOTAL FSE</b>	<b>69480</b>	<b>99382</b>	<b>125156</b>	<b>152386</b>	<b>171466</b>	<b>179843</b>

Fonte: Elaboração Própria

### **3.8.5 Gastos com Pessoal**

Nos gastos com o pessoal, no primeiro ano de atividade da empresa, há a considerar os seguintes recursos humanos: o gerente, que acumulam a Direção Técnica e a Direção Comercial, Administrativa e Financeira e Operacional, um operador de máquinas agrícolas e um operador indiferenciado. No ano de 2025 a empresa pretende contratar mais um operador indiferenciado, em 2027 juntar mais um operador indiferenciado e em 2029 contratar mais um operador indiferenciado, e desta forma, os quadros da empresa ficará composto por seis pessoas.

A política da empresa ao nível da responsabilidade social estabelece o pagamento a operadores de máquinas agrícolas e operários indiferenciados valores acima do setor, de forma a potenciar a retenção de funcionários e criar um rendimento estável e atrativo face aquilo que o setor, de forma geral, oferece.

**Tabela 19 – Remuneração Base Mensal**

<b>Remuneração Base Mensal</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Gerência</b>	1000	1025	1045,5	1066,4	1087,7	1109,5
<b>Operador de Máquinas Agrícolas</b>	1000	1025	1045,5	1066,4	1087,7	1109,5
<b>Operário Indiferenciados</b>	850	871,25	888,68	906,45	924,58	943,07

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 20 apresenta a remuneração base anual, os valores apresentados consideram os valores por função e a inclusão de novos funcionários a partir de 2025, 2027 e 2029.

**Tabela 20 – Remuneração Base Anual**

<b>Remuneração Base Anual</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Gerência</b>	13000	14350	14637	14930	15228	15533
<b>Operador de Máquinas Agrícolas</b>	13000	14350	14637	14930	15228	15533
<b>Operário Indiferenciados</b>	11050	24395	24883	38071	38832	52812
<b>TOTAL</b>	37050	53095	54157	67930	69289	83878

Fonte: Elaboração Própria

Nas tabelas a seguir é apresentado o total de gastos com o pessoal. Os encargos com a segurança social foram calculados com base na TSU em vigor para a gerência e para o pessoal. O seguro de acidentes de trabalho é de 1% sobre a totalidade dos vencimentos base. As retenções para a segurança social foram calculadas sobre o vencimento base, em 11%. A retenção para o IRS de 12.10% é um cálculo médio de todos as remunerações. O subsídio de alimentação será pago em espécie, de acordo com a regulamentação coletiva.

**Tabela 21 – Gastos com Pessoal**

<b>Valores em euros</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>Vencimentos</b>						
<b>Gerência/Administração</b>	13000	14350	14637	14930	15228	15533
<b>Pessoal</b>	24050	38745	39520	53001	54061	68345
<b>Encargos</b>	8799	12610	12862	16133	16456	19921
<b>Seguros Acidentes de Trabalho</b>	370,5	531	541,6	679,3	692,9	838,78
<b>Sub. Alimentação</b>	3630	4961	5060	6452	6581	8054,9
<b>TOTAL CUSTOS PESSOAL</b>	49850	71197	72621	91195	93019	112692

### 3.8.6 Demonstração de Resultados

Tabela 22- Demonstração de Resultados

Valores em euros	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e serviços prestados	152549	246095	334106	470877	556630	563332
CMVMC	34717	57619	83159	131515	160836	164857
FSE	69480	99382	125156	152386	171466	179843
Gastos com o pessoal	49850	71197	72621	91195	93019	112692
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	-1498	17897	53170	95780	131309	105940
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	45729	45729	45729	45229	37499	35721
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	-47227	-27831	7441,9	50551	93810	70219
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	17240	17370	15201	14115	13029	11943
Resultado antes de impostos	-64467	-45201	-7759	36436	80781	58275
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0	11694
Resultado Líquido do período	-64467	-45201	-7759	36436	80781	46581

Fonte: Elaboração Própria

A demonstração de resultados mostra o cálculo dos gastos e rendimentos previsionais do projeto num determinado período e permite a previsão dos mesmos.

A tabela 17 expressa os valores constantes da demonstração de resultados e conforme é observável, a empresa apresenta resultados líquidos negativos nos três primeiros anos de atividade. É possível constatar que a partir do quarto ano os resultados são positivos e no quinto ano mais do que duplicam face ano anterior. Estes resultados para um período de análise de 6 anos revela a necessidade de um esforço financeiro maior nos primeiros anos de atividade. Os resultados negativos nos primeiros anos de atividade são fruto do elevado investimento inicial, e da recente entrada no mercado. Esta situação é progressivamente resolvida devido a um maior conhecimento do mercado e da experiência adquirida.

### 3.8.7 Balanço

O balanço previsional permite entender qual o património da empresa e analisar o ativo e o passivo. A tabela 18 apresenta o balanço previsional para o período em análise. A empresa apresenta uma situação financeira equilibrada, devido à estrutura dos seus ativos e à capacidade de gerar receitas, face ao peso do passivo nas contas.

**Tabela 23 - Balanço**

<b>Valores em euros</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
<b>ATIVO NÃO CORRENTE</b>						
Ativos Fixos Tangíveis	390975	345747	300518	255290	217791	182070
Ativos Intangíveis	1000	500	0	0	0	0
<b>Total Ativo não Corrente</b>	<b>391975</b>	<b>346247</b>	<b>300518</b>	<b>255290</b>	<b>217791</b>	<b>182070</b>
<b>ACTIVO CORRENTE</b>						
Clientes	20213	32608	44269	62391	73754	74641
EOEP	3036	0	240	0	0	0
Caixa e Depósitos bancários	-18269	-20758	7940	81969	189926	275304
<b>Total ativo corrente</b>	<b>4980</b>	<b>11849</b>	<b>52449</b>	<b>144360</b>	<b>263680</b>	<b>349945</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>396955</b>	<b>358096</b>	<b>352967</b>	<b>399650</b>	<b>481471</b>	<b>532016</b>
<b>CP E PASSIVO</b>						
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	6500	12000	17500	23000	28500	34000
PS e outros instrumentos de CP	125000	130750	133450	136950	139050	142050
Reservas/Resultados transitados	0	-64467	-109668	-117427	-80991	-209
	131500	78283	41282	42523	86559	175841
Resultado líquido do exercício	-64467	-45201	-7759	36436	80781	46581
<b>Total do CP</b>	<b>67033</b>	<b>33082</b>	<b>33523</b>	<b>78959</b>	<b>167341</b>	<b>222422</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE</b>						
Financiamentos obtidos	280000	260000	240000	220000	200000	180000
<b>Total Passivo não Corrente</b>	<b>280000</b>	<b>260000</b>	<b>240000</b>	<b>220000</b>	<b>200000</b>	<b>180000</b>
<b>PASSIVO CORRENTE</b>						
Fornecedores	29922	44952	59444	80419	93906	97480
EOEP	0	62	0	271	224	12113
Financiamentos obtidos	20000	20000	20000	20000	20000	20000
<b>Total Passivo Corrente</b>	<b>49922</b>	<b>65014</b>	<b>79444</b>	<b>100691</b>	<b>114130</b>	<b>129593</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>329922</b>	<b>325014</b>	<b>319444</b>	<b>320691</b>	<b>314130</b>	<b>309593</b>
<b>Total do Passivo e o CP</b>	<b>396955</b>	<b>358096</b>	<b>352967</b>	<b>399650</b>	<b>481471</b>	<b>532016</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 3.8.8 Indicadores de Gestão

Os indicadores de gestão são uma ferramenta importante para avaliar o desempenho e apoiar a tomada de decisões. Os indicadores apresentados favorecem a compreensão do projeto. O conjunto de indicadores económicos e financeiros apresentados na tabela 24 complementam a análise do projeto. Os indicadores são apresentados em cinco grupos: indicadores económicos, económico-financeiros, financeiros, liquidez e risco de negócio.

**Tabela 24 - Indicadores de Gestão**

<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Taxa de Crescimento do Negócio	61%	36%	41%	18%	1%
Eficiência Operacional	8%	19%	26%	31%	23%
Margem Operacional das Vendas	-11%	2%	11%	17%	12%
Rentabilidade Líquida das Vendas	-18%	-2%	8%	15%	8%
Peso dos Gastos c/Pessoal no VN	29%	22%	19%	17%	20%
<b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Return On Investment (ROI)	-13%	-2%	9%	17%	9%
Rendibilidade do Ativo	-8%	2%	13%	19%	13%
Rotação do Ativo	69%	95%	118%	116%	106%
Rotação do Imobilizado	71%	111%	184%	256%	309%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	-137%	-23%	46%	48%	21%
Rotação dos Capitais Próprios	744%	997%	596%	333%	253%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Autonomia Financeira	9%	9%	20%	35%	42%
Solvabilidade Total	10%	10%	25%	53%	72%
Endividamento Total	91%	91%	80%	65%	58%
Endividamento ML Prazo	73%	68%	55%	42%	34%
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Liquidez Geral	18%	66%	143%	231%	270%
Liquidez Reduzida	18%	66%	143%	231%	270%

Fonte: Elaboração Própria

A rentabilidade líquida das vendas indica-nos o lucro ou prejuízo obtido por cada unidade vendida. Neste indicador, a empresa apresenta resultados negativos nos 2 primeiros anos de atividade, atinge resultados positivos a partir de 2027, estabelece-se em 2029 nos 8%, um percentual acima da média do setor no ano de 2021, que segundo informação o Banco de Portugal, foi de 1.3%.

Os cálculos dos indicadores económico-financeiros procuram relacionar o benefício obtido com o capital utilizado. A rendibilidade do investimento total ou “*return on investment*” (ROI) permite avaliar a eficácia da aplicação do capital na operação, é a relação entre o total do dinheiro ganho, ou perdido, sobre o montante do investimento total realizado. Na empresa verifica-se um ROI em linha com a rentabilidade líquida, ou seja, nos dois primeiros anos apresenta resultados negativos, dado que não gera

rendimentos que cubram o investimento realizado. No ano de 2029 atinge um percentual de 9%, um valor que corresponde a 3% acima do referencial do setor (6%).

Os indicadores de endividamento revelam informações sobre o grau de intensidade de recurso a capitais alheios no financiamento da empresa, permite apurar o racional de recurso a capital alheio para o financiamento das suas atividades. O rácio de autonomia financeira analisa a parcela do ativo que é financiada por capital próprio, traduzindo a capacidade da empresa de financiamento do ativo sem recurso a capitais alheios: quanto maior o rácio maior será a segurança em recuperar os seus créditos. A empresa apresenta uma autonomia financeira com uma tendência crescente, que no ano de 2025 e 2026 correspondia 9%, atingindo valores superiores de 42% em 2029. Este valor encontra-se em linha com o referencial do setor (40%), revelando uma capacidade relativa de independência em relação aos credores.

A solvabilidade avalia a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos de médio e longo prazo. O indicador de solvabilidade, conforme a tabela 24 cresce a partir de 2026 e no ano de 2029 estabelece-se nos 72%, o que representa uma boa estabilidade financeira. A média do setor é de 76%, logo, a empresa apresenta uma situação financeira equilibrada.

Os indicadores de liquidez avaliam a capacidade da empresa de fazer face aos seus compromissos financeiros de curto prazo, a menos de um ano, à medida que estes se vão vencendo. A tabela 21 revela ainda, a liquidez geral e a liquidez reduzida, e podemos constatar que os valores são bastante significativos, considerando a média do setor, que se situa em 136% e 130%, respetivamente. Assim pode-se afirmar que a empresa consegue liquidar as suas obrigações de curto prazo.

### 3.8.9 Análise de Viabilidade

Para a avaliação do projeto de investimento são apresentados os principais critérios de avaliação de projetos de investimento. O Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) e o Prazo de Retorno do Investimento (PRI).

**Tabela 25 – Fluxos Atualizados Acumulados**

Valores em euros	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Valores Residuais de Investimento						158812
Free Cash Flow to Firm	-385302	51462	54434	89028	114186	253387
WACC	0	0	0	0	0	0
Fator de atualização	1,000	1,047	1,097	1,155	1,225	1,304
Fluxos atualizados	-385302	49139	49612	77066	93222	194366
Fluxos atualizados acumulados	-385302	-336163	-286551	-209485	-116264	78102

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da tabela 26 verificamos que o VAL é de 78 101,66€ e a TIR é de 10.68% o que significa que o projeto é viável. O prazo de retorno do investimento inicial é em 5 anos, o que para um projeto com um horizonte temporal de 6 anos é um pouco preocupante. Os fluxos anuais atualizados apenas geram um valor de maior expressão apenas no último ano do projeto, 2029, o que conduz, uma vez mais, a uma situação sensível. Assim, pode-se afirmar que a análise está em linha com as expectativas do promotor, sobretudo, pela TIR que o projeto gera.

**Tabela 26 – Avaliação do Projeto**

Valor Atual Líquido (VAL)	78 101,66 €
Taxa Interna de Rendibilidade	10,68%
Pay Back Period	5

Fonte: Elaboração Própria

### 3.8.10. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade permite avaliar o comportamento dos principais componentes do projeto de investimento definidos nos critérios de avaliação, VAL, TIR e PRI, face ao impacto de alterações nas variáveis mais críticas sobre o projeto base.

**Tabela 27 - Cenários da Alteração de Variáveis Críticas do Projeto**

	Taxa de Variação	VAL	TIR	PR
Cenário Base	-	78 101,66 €	10,68%	5
Redução na Procura de Serviços	(-10%)	28 910,00 €	6,71%	5
Redução das Vendas	(-15%)	46 808,00 €	8,31%	5
Subida dos Vencimentos	(+20%)	40 851,00 €	7,80%	5
Subida dos Custos com FSE	(+15%)	29 902,00 €	6,77%	5

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 27 revela as variáveis que foram tidas para avaliar os vários cenários possíveis, face a alterações promovidas em cada variável. É possível constatar que uma redução na procura de serviços em 10% é aquela variável que tem mais impacto no VAL e na TIR do projeto, essencialmente, pelo seu peso nas receitas da empresa. E, portanto, a empresa deve ter especial atenção a uma possível quebra na procura de serviços, tendo em conta, que a empresa é bastante sensível a essa redução, colocando o projeto em risco potencial.

Entre as variáveis em estudo, aquela que demonstra menor impacto ao nível da sensibilidade do projeto à sua alteração são as vendas. Uma quebra de 15% das vendas mantém o projeto viável, com uma TIR ainda interessante e não tem impacto significativo no período de reembolso do investimento. De todas as variáveis, esta é aquela que reveste menor preocupação.

Um aumento de 15% dos FSE, dado o seu peso na estrutura de custos da empresa, leva a que a VAL do projeto tenha uma redução superior a 60%, e a TIR tenha uma redução de 3.91%. Estes resultados colocam o projeto numa situação de fragilidade financeira e pode colocar em causa a sua viabilidade.

## **Capítulo 4 - Conclusão**

### **4.1 Conclusão**

O principal objetivo deste foi desenvolver um plano de negócios para a criação de uma empresa de gestão de propriedades agrícolas, assente na conceção de um modelo de negócios sustentável a nível ambiental, social e económica, e avaliar a sua viabilidade económica e financeira.

Em Portugal o setor agrícola é pouco atrativo para os jovens, a estrutura etária dos agricultores está envelhecida, a isso, associa-se a escassez de mão-de-obra qualificada e não qualificada e as dificuldades em operar num contexto cada vez mais incerto, associado aos desafios das alterações climáticas. Este setor carece de melhores índices de produtividade e rentabilidade, considerando que estamos abaixo da média europeia a este nível, para que se possa gerar mais valor para os agricultores e para as regiões do interior.

Este estudo contribuiu para aumentar a compreensão sobre os desafios e as oportunidades que o setor enfrenta. A agricultura assume um peso determinante no contributo para atenuar os efeitos das alterações climáticas, e tornar os processos mais sustentáveis e com menor impacto nos ecossistemas, através de práticas agrícolas que consigam aproveitar os avanços tecnológicos para uma aplicação mais eficiente de fatores produtivos, tratamento de dados e gestão da informação.

Os efeitos da interioridade e da desertificação populacional carecem de uma resposta de coesão territorial, que seja integradora e justa. É fundamental apoiar o tecido empresarial e criar condições para as empresas se estabelecerem e criarem vantagem competitiva face a empresas de regiões do litoral. A agricultura pelo seu peso económico nestas regiões é um setor determinante para contribuir para minimizar os impactos dessas condicionantes e agregar valor, para que posteriormente, possa distribuir a riqueza gerada e criar uma dinâmica positiva na criação de condições para fixar pessoas no interior.

Perante este contexto, este projeto está orientado com os ODS estabelecidos pela ONU, através da prossecução de prática de sustentabilidade, que evitem o desperdício de recursos, criar economias de escala e, desta forma, reduzir os impactos de atividades isoladas e que requerem muitos recursos, tendo em conta que são explorados de forma ineficiente. Este projeto pretende desempenhar um papel central como promotor de boas práticas agrícolas, preconizadas com uma gestão profissionalizada e rigorosa. Ao mesmo tempo estimular o empreendedorismo e a capacidade de aplicar o conhecimento

científico em projetos com dinâmicas regionais em setores mais tradicionais e com margem de progressão.

O projeto pelo seu carácter inovador e por assentar em princípios de sustentabilidade, faz aumentar os seus custos de contexto, quer pelo grau de novidade deste modelo de negócio, que carece de uma compreensão junto do público-alvo, quer pelos custos associados ao desenvolvimento de práticas mais sustentáveis, que aumenta os custos operacionais das culturas. A política de atração e retenção de funcionários faz aumentar os encargos com vencimentos e cria uma estrutura de despesa maior, acima da média do setor. Esta cultura de responsabilidade social e combate às desigualdades tem impacto nos resultados financeiros. Ainda assim, defendemos como sendo um esforço em prol de um propósito alargado ao nível da geração e distribuição de valor.

A análise económica do projeto permite concluir que o mesmo é globalmente viável, apresentado um VAL de 78 101€, uma TIR de 1 0.68% e um prazo de retorno do investimento de 5 anos.

Analisando o comportamento dos principais indicadores constata-se o bom desempenho do projeto ao longo da sua vida útil. Está em linha com os indicadores de referência do setor.

Em suma, conclui-se ainda que das variáveis críticas do projeto a prestação de serviços sob a modalidade de subscrição que criam maior impacto no projeto, assim como, os FSE. Nos cenários analisados verificou-se uma diminuição significativa do VAL e da TIR, com a redução dos serviços prestados e um aumento dos FSE. No entanto, a viabilidade do projeto não é posta em causa, ainda que, fique numa situação de maior risco e exposição financeira.

A análise do plano de negócio confirma a viabilidade económica e financeira do modelo de negócio apresentado para a TEAMagro, sendo interessante a sua concretização.

## **4.2 Limitações e próximos passos**

Este estudo confrontou-se com algumas limitações, associadas à conceptualização do modelo de negócios e ao acesso a informação recente e atualizada a nível de dados do setor.

Este modelo de negócios assenta num conceito inovador e diferenciado, e dada a sua natureza de novidade não existe uma empresa com um modelo de negócio semelhantes que possa servir de modelo referencial.

Tendo em conta a natureza do negócio o desenvolvimento de uma prova de conceito ou um mínimo produto viável não é concretizável de forma prática, de modo, a recolher o

feedback dos potenciais clientes e validar os pressupostos do projeto, e isso, limita um estudo mais rigoroso.

A dificuldade em obter dados concretos, precisos e atualizados, quer ao nível macro do setor, quer ao nível micro das culturas, revelou-se uma limitação para obter dados, estabelecer métricas comparativas e aprofundar os custos associados a cada cultura e os custos com os fatores críticos de sucesso.

Os próximos passos identificados podem relacionar-se com a integração numa incubadora de empresas na região do Douro, que favoreça o relacionamento e a integração no ecossistema agrícola regional.

Outro passo que poderá fazer sentido explorar relaciona-se com a possibilidade de desenvolver um estudo de caso prático, em parceria com uma quinta que esteja disponível para testar o modelo com a capacidade instalada, mas com a gestão da nossa empresa.

## Referências

- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Cosenz, F., Rodrigues, V. P., & Rosati, F. (2020). Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 651–664. <https://doi.org/10.1002/bse.2395>
- Chofreh, A. G., Goni, F. A., Klemeš, J. J., Malik, M. N., & Khan, H. H. (2020). Development of guidelines for the implementation of sustainable enterprise resource planning systems. *Journal of Cleaner Production*, 244. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118655>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Fraccascia, L., Giannoccaro, I., & Albino, V. (2019). Business models for industrial symbiosis: A taxonomy focused on the form of governance. *Resources, Conservation and Recycling*, 146(January), 114–126. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.03.016>
- França, C. L., Broman, G., Robèrt, K. H., Basile, G., & Trygg, L. (2017). An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, 155–166. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.124>
- Ferasso, M., Beliaeva, T., Kraus, S., Clauss, T., & Ribeiro-Soriano, D. (2020). Circular economy business models: The state of research and avenues ahead. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3006–3024. <https://doi.org/10.1002/bse.2554>
- Frenken, K., & Schor, J. (2017). Putting the sharing economy into perspective. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.01.003>

- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process—A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>
- Goni, F. A., Gholamzadeh Chofreh, A., Estaki Orakani, Z., Klemeš, J. J., Davoudi, M., & Mardani, A. (2021). Sustainable business model: A review and framework development. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 23(3), 889–897. <https://doi.org/10.1007/s10098-020-01886-z>
- Hofmann, F., & Jaeger-Erben, M. (2020). Organizational transition management of circular business model innovations. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2770–2788. <https://doi.org/10.1002/bse.2542>
- Husain, Z., Maqbool, A., Haleem, A., Pathak, R. D., & Samson, D. (2021). Analyzing the business models for circular economy implementation: a fuzzy TOPSIS approach. *Operations Management Research*, 14(3–4), 256–271. <https://doi.org/10.1007/s12063-021-00197-w>
- Laukkanen, M., & Tura, N. (2020). The potential of sharing economy business models for sustainable value creation. *Journal of Cleaner Production*, 253, 120004. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120004>
- Lüdeke-Freund, F. (2010). Towards a Conceptual Framework of Business Models for Sustainability. *Knowledge Collaboration & Learning for Sustainable Innovation ERSCP-EMSU Conference, Delft, The Netherlands*, 49(0), 1–28.
- Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. P. (2019). A Review and Typology of Circular Economy Business Model Patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36–61. <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>
- Manninen, K., Koskela, S., Antikainen, R., Bocken, N., Dahlbo, H., & Aminoff, A. (2018). Do circular economy business models capture intended environmental value propositions? *Journal of Cleaner Production*, 171, 413–422. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.003>

- McElroy, M. (2019). Making materiality determinations: A context-based approach. United Nations research Institute for Social Development Working Papers (Geneva).
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–18. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Mochalova, L., Sokolova, O., & Eremeeva, O. (2021). Circular business models as management innovations in subsoil use. *Upravlenets*, 12(3), 2–12. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-3-1>
- Morioka, S. N., Bolis, I., Evans, S., & Carvalho, M. M. (2017). Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 167, 723–738. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.118>
- Rosca, E., Arnold, M., & Bendul, J. C. (2017). Business models for sustainable innovation – an empirical analysis of frugal products and services. *Journal of Cleaner Production*, 162, S133–S145. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.050>
- Santa-Maria, T., Vermeulen, W. J. V., & Baumgartner, R. J. (2021). How do incumbent firms innovate their business models for the circular economy? Identifying micro-foundations of dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*, October, 1–28. <https://doi.org/10.1002/bse.2956>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization and Environment*, 29(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>
- Jerónimo Silvestre, W., Antunes, P., Amaro, A., & Leal Filho, W. (2015). Assessment of corporate sustainability: Study of hybrid relations using hybrid bottom line model. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 22(4), 302–312. <https://doi.org/10.1080/13504509.2015.1045955>
- Silvestre, W. J., Fonseca, A., & Morioka, S. N. (2022). Strategic sustainability integration: Merging management tools to support business model decisions. *Business Strategy and the Environment*, 1–16. <https://doi.org/10.1002/bse.3007>
- Stubbs, W. (2019). Strategies, practices, and tensions in managing business model innovation for sustainability: The case of an Australian BCorp. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1063–1072.

<https://doi.org/10.1002/csr.1786>

Süß, A., Höse, K., & Götze, U. (2021). Sustainability-Oriented Business Model Evaluation – A Literature Review.

Ünal , E., Urbinati , A., and Chiaroni, D. (2019). Please cite this article as : Ünal , E ., Urbinati , A ., and Chiaroni , D . ( 2019 ). Managerial practices for designing circular economy business models : The case of an Italian SME in the office supply industry . *Managerial Practices for Designing Circ.* 30(3), 561–589.