



# **GESTÃO DA EMPRESA AGRÍCOLA**

# ÍNDICE GERAL

MÓDULO I - POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM E ASSOCIATIVISMO.....	3
MÓDULO II - COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING.....	27
MÓDULO III - CONTABILIDADE, FISCALIDADE E GESTÃO NA ÓTICA DO EMPRESÁRIO .....	40
MÓDULO IV - GESTÃO AGRÍCOLA .....	69
MÓDULO V - EMPREENDEDORISMO .....	81
MÓDULO VI - PLANO DE NEGÓCIOS.....	96
BIBLIOGRAFIA .....	118



# MÓDULO I

## POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM E ASSOCIATIVISMO

INTRODUÇÃO .....	4
I.1. POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM – PAC .....	5
I.1.1. OBJETIVOS E PRINCÍPIOS.....	5
I.1.2. A PAC E O DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL NOS ASPETOS SOCIAIS, ECONÓMICOS E AMBIENTAIS.....	5
I.1.3. PROGRAMAS DE APOIO COMUNITÁRIO AO DESENVOLVIMENTO RURAL.....	8
I.1.4. “ORGANIZAÇÃO COMUM DOS MERCADOS (OCM) DOS PRODUTOS AGRÍCOLAS” E “A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO RURAL” .....	11
I.2. SEGUROS AGRÍCOLAS, PECUÁRIOS E FLORESTAIS .....	15
I.2.1. IMPORTÂNCIA DOS SEGUROS NA HARMONIZAÇÃO DOS RESULTADOS DAS EMPRESAS AGRÍCOLAS.....	16
I.3 O ASSOCIATIVISMO AGRÍCOLA.....	17
I.3.1. O ASSOCIATIVISMO NA CRIAÇÃO DE ESCALA E A MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS.....	17
I.3.1.1. ASSOCIAÇÕES AGRÍCOLAS .....	17
I.3.1.2. COOPERATIVAS AGRÍCOLAS.....	19
I.3.1.3. SOCIEDADES DE AGRICULTURA DE GRUPO (SAG) .....	20
I.3.1.4. ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES.....	22
I.3.1.5. AGRUPAMENTOS DE PRODUTORES MULTIPRODUTOS.....	23
I.3.1.6. ASSOCIAÇÕES INTERPROFISSIONAIS .....	24
I.3.1.7. CONFRARIAS .....	26

# MÓDULO I

## POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM E ASSOCIATIVISMO

### INTRODUÇÃO

A Política Agrícola Comum (PAC) foi criada em 1962 e constitui um dos pilares do processo de integração e consolidação do desenvolvimento económico e social europeu. A PAC tornou possível garantir aos cidadãos europeus segurança no abastecimento de produtos alimentares, bem como a sustentação económica do mundo rural que marca uma das faces distintivas da Europa.

O desenvolvimento de novas condições colocaram novos desafios aos quais a PAC procura responder, incorporando novos objetivos e instrumentos, afirmando os modelos agrícolas e rurais europeus e a sua diversidade. Hoje em dia, a sociedade europeia pede que a PAC continue a assegurar segurança e qualidade alimentar, mas, que o faça de um modo sustentável na utilização dos recursos naturais e no respeito pelas gerações futuras, que contribuía para a mitigação dos riscos associados às alterações climáticas, e, sobretudo no caso dos países do Sul, contribua para evitar a desertificação.

São múltiplos e complexos os desafios que a Sociedade Europeia enfrenta, sendo a PAC um poderoso instrumento para o desenvolvimento económico e para a coesão social. A concretização destes objetivos requer uma política pública forte, abrangente nas suas opções, baseada em regras comuns e com meios suficientes para promover o desenvolvimento sustentável da agricultura em todo o território da UE.

No plano externo, Portugal continuará a contribuir, juntamente com os parceiros europeus, na procura dos consensos que permitam que a PAC possa assegurar as funções que lhe são exigidas.

No plano nacional, assegurar-se-á que os instrumentos de política contribuam para o aumento do valor gerado pelo sector agrícola e florestal e agro-industrial em todo o território nacional, que contribuam para a coesão e equidade sociais, que assegurem, nomeadamente, a continuidade na produção de bens ambientais e na mitigação das alterações climáticas e da desertificação.

Em Portugal, o “GPP” (Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Pública)

procura dar um contributo para a PAC e para a sua aplicação em Portugal, com o apoio das organizações e parceiros envolvidos, num processo inclusivo e participado, que permita a definição, execução e acompanhamento de instrumentos de política simples e transparentes, que sirvam os objetivos definidos para Portugal e para o futuro comum da União Europeia.

## I.1. POLÍTICA AGRÍCOLA COMUM – PAC

### I.1.1. OBJETIVOS E PRINCÍPIOS

Os objetivos da PAC segundo o TRATADO DE ROMA<sup>1</sup> concentram-se na **produtividade**, no **rendimento dos agricultores** e no **abastecimento a preços razoáveis para os consumidores**.

De acordo com o art.º 33 do Tratado de Roma os objetivos são:

- **Incrementar a produtividade** da agricultura, fomentando o progresso técnico, assegurando o desenvolvimento da produção agrícola e a utilização ótima dos fatores de produção, designadamente da mão-de-obra.
- **Assegurar um nível de vida equitativo** à população agrícola, a partir do aumento do rendimento individual dos que trabalham na agricultura.
- **Estabilizar** os mercados.
- **Garantir a segurança dos abastecimentos** dos mercados com os produtos agroalimentares necessários para satisfazer a procura.
- **Assegurar preços razoáveis** nos fornecimentos aos consumidores.

### I.1.2. A PAC E O DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL NOS ASPETOS SOCIAIS, ECONÓMICOS E AMBIENTAIS

A política de desenvolvimento rural da União Europeia foi introduzida como segundo pilar da PAC no quadro da reforma conhecida como «Agenda 2000». Esta política é cofinanciada pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) e por fundos regionais ou nacionais.

O objetivo do FEADER é contribuir para a realização da estratégia «Europa 2020» (estratégia da UE para o crescimento e o emprego), promovendo o desenvolvimento rural sustentável.

A Comissão definiu três grandes prioridades para a política de desenvolvimento rural:

- 1) Tornar a agricultura mais competitiva;
- 2) Assegurar a gestão sustentável dos recursos naturais e das ações climáticas;
- 3) Alcançar um desenvolvimento territorial equilibrado das economias e comunidades rurais, incluindo a criação e manutenção de empregos.

<sup>1</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:xy0023&from=PT>

Estes objetivos principais correspondem às seguintes seis prioridades da UE para a política de desenvolvimento rural:

- 1) Fomentar a transferência de conhecimentos nos setores agrícola e florestal e nas zonas rurais;
- 2) Melhorar a competitividade de todos os tipos de agricultura e reforçar a viabilidade das explorações agrícolas;
- 3) Promover a organização da cadeia alimentar e a gestão dos riscos na agricultura;
- 4) Restaurar, preservar e melhorar os ecossistemas que dependem da agricultura e das florestas;
- 5) Promover a eficiência dos recursos e apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono e resistente às alterações climáticas nos setores agrícola, alimentar e florestal;
- 6) Promover a inclusão social, a redução da pobreza e o desenvolvimento económico das zonas rurais.

A política de desenvolvimento rural é implementada através de programas de desenvolvimento rural concebidos pelos Estados-Membros (ou pelas suas regiões). Estes programas plurianuais aplicam uma estratégia personalizada que responde às necessidades específicas dos Estados-Membros (ou regiões) e está relacionada com, no mínimo, quatro das seis prioridades acima referidas. Os programas baseiam-se numa combinação de medidas selecionadas a partir de um «menu» de medidas europeias especificadas no Regulamento (UE) n.º 1305/2013 relativo ao desenvolvimento rural e cofinanciadas pelo FEADER. As taxas de cofinanciamento variam consoante as regiões e as medidas em causa. Os programas, que têm de ser aprovados pela Comissão Europeia, incluem obrigatoriamente um plano de financiamento e um conjunto de indicadores de resultados. A Comissão e os Estados-Membros estabeleceram um sistema comum de acompanhamento e avaliação da política de desenvolvimento rural.

### **As medidas incluídas no «regulamento europeu»**

As medidas que os Estados-Membros devem incluir nos seus programas abrangem os seguintes domínios:

- Transferência de conhecimentos e ações de informação (formação, ações de informação, etc.);
- Serviços de aconselhamento, de gestão agrícola e de substituição nas explorações agrícolas;
- Regimes de qualidade para os produtos agrícolas e os géneros alimentícios (novas participações dos agricultores em regimes de qualidade);
- Investimentos em ativos físicos (transformação dos produtos agrícolas, infraestruturas e melhoria do desempenho e da sustentabilidade das explorações, etc.);
- Restabelecimento do potencial de produção agrícola afetado por desastres naturais e catástrofes, e adoção de medidas de prevenção adequadas;

- Desenvolvimento das explorações agrícolas e das empresas (apoio à instalação de jovens agricultores, atividades não agrícolas em zonas rurais, etc.);
- Serviços básicos e renovação das aldeias em zonas rurais (banda larga, atividades culturais, infraestruturas turísticas, etc.);
- Investimentos no desenvolvimento das zonas florestais e na melhoria da viabilidade das florestas (Florestação e criação de zonas arborizadas; Instalação de sistemas agroflorestais, prevenção e reparação dos danos infligidos às florestas pelos incêndios florestais, desastres naturais e catástrofes, nomeadamente as infestações de parasitas e doenças, bem como as ameaças ligadas ao clima; Investimentos destinados a melhorar a resistência e o valor ambiental dos ecossistemas florestais, bem como o seu potencial de atenuação das alterações climáticas; Investimentos em tecnologias florestais e na transformação, mobilização e comercialização de produtos florestais.);
- Criação de agrupamentos e **organizações de produtores**;
- Manutenção das práticas agrícolas que influem positivamente no ambiente e no clima e promoção das alterações necessárias para atingir esse objetivo (medidas «agroambientais e climáticas»). Estas medidas devem ser obrigatoriamente incluídas nos programas de desenvolvimento rural. Os compromissos devem ir além do que mandam as normas;
- Apoio à agricultura biológica (pagamento para a conversão ou a favor da manutenção das práticas da agricultura biológica);
- Pagamentos a título da rede Natura 2000 e da Diretiva-Quadro da Água;
- Pagamentos a favor de zonas sujeitas a condicionantes naturais ou outras condicionantes específicas;
- Pagamentos relacionados com o bem-estar dos animais;
- Pagamentos destinados aos serviços florestais, ambientais e climáticos e à conservação das florestas;
- Incentivo da cooperação entre os agricultores e os silvicultores e os agentes envolvidos na cadeia de produção alimentar (Criação de polos e redes, grupos operacionais da Parceria Europeia de Inovação para a produtividade e a sustentabilidade agrícolas (PEI));
- Uma «Caixa de ferramentas de gestão de riscos»: Pagamento do seguro de colheitas, animais e plantas; Fundos mutualistas que intervêm em caso da ocorrência de fenómenos climáticos adversos, doenças dos animais e das plantas, pragas e incidentes ambientais; Instrumento de estabilização dos rendimentos (sob a forma de contribuições financeiras para fundos mutualistas destinadas a compensar os agricultores em caso de diminuição acentuada dos seus rendimentos.)

## A reforma da PAC no período pós-2020

Em 29 de novembro de 2017, a Comissão apresentou uma nova comunicação sobre o futuro da alimentação e da agricultura, que tem por base as recomendações apresentadas

na Declaração de Cork 2.0 sobre desenvolvimento rural (os debates sobre o futuro do segundo pilar foram iniciados numa conferência europeia, realizada em Cork, em setembro de 2016). A comunicação põe a ênfase no desenvolvimento sustentável, na preservação dos recursos naturais e na necessidade de garantir a renovação geracional. Sobre esta última matéria, a comunicação convida os Estados-Membros a elaborarem programas que reflitam as necessidades dos jovens agricultores e propõe que o acesso destes a instrumentos financeiros de apoio aos investimentos nas explorações agrícolas e ao capital de exploração seja simplificado. Por último, a comunicação apresenta uma nova série de prioridades, com destaque para as cadeias de valor do espaço rural em domínios como as energias limpas, a bioeconomia emergente, a economia circular ou o ecoturismo.

### I.1.3. PROGRAMAS DE APOIO COMUNITÁRIO AO DESENVOLVIMENTO RURAL

A política agrícola comum apoia o dinamismo e a viabilidade económica das zonas rurais através de financiamento e de ações que apoiam o desenvolvimento rural.

O desenvolvimento rural é o «segundo pilar» da política agrícola comum (PAC), reforçando o «primeiro pilar» dos apoios ao rendimento e das medidas de mercado através do reforço da sustentabilidade social, ambiental e económica das áreas rurais.

A PAC contribui para o desenvolvimento sustentável das áreas rurais através de três objetivos a longo prazo:

- Aumento da competitividade da agricultura e da silvicultura;
- Garantia da gestão sustentável dos recursos naturais e ações no domínio do clima;
- Desenvolvimento territorial equilibrado das economias e comunidades rurais, nomeadamente através da criação e manutenção de emprego.

#### **Programas de desenvolvimento rural**

Os países da UE aplicam o financiamento do FEADER através de programas de desenvolvimento rural (PDR). Os PDR são cofinanciados pelos orçamentos nacionais e podem ser elaborados a nível nacional ou regional. Ao passo que a Comissão Europeia aprova e acompanha os PDR, as decisões relativas à seleção de projetos e à concessão de pagamentos são tomadas pelas autoridades de gestão nacionais e regionais.

Cada PDR deve visar, pelo menos, quatro das seis prioridades do FEADER:

- Fomentar a transferência de conhecimentos e a inovação nos setores agrícola e florestal e nas zonas rurais
- Reforçar a viabilidade e a competitividade de todos os tipos de agricultura e incentivar as tecnologias agrícolas inovadoras e a gestão sustentável das florestas
- Promover a organização de cadeias alimentares, o bem-estar animal e a gestão de riscos na agricultura
- Promover a utilização eficiente dos recursos e apoiar a transição para uma economia



de baixo teor de carbono e resistente às alterações climáticas nos setores agrícola, alimentar e florestal

- Restaurar, preservar e melhorar os ecossistemas relacionados com a agricultura e as florestas
- Promover a inclusão social, a redução da pobreza e o desenvolvimento económico das zonas rurais

As prioridades do FEADER dividem-se, por sua vez, em dezoito domínios de incidência específicos. Nos seus programas, os países estabelecem objetivos relacionados com as prioridades e domínios de incidência escolhidos, bem como uma estratégia para os alcançar.

Ao conceberem as suas estratégias, os países efetuam uma seleção a partir de um «menu» de vinte medidas políticas gerais, que podem ser adaptadas às circunstâncias nacionais e regionais para concretizar uma ou várias prioridades do FEADER. Os progressos em matéria de objetivos são acompanhados através do quadro comum de acompanhamento e avaliação (QCAA).

### Características importantes dos PDR

- **Despesas no domínio do clima e do ambiente**

Pelo menos 30 % do financiamento de cada PDR deve destinar-se a medidas relevantes para o ambiente e as alterações climáticas, e ser principalmente canalizado através de subvenções e pagamentos anuais aos agricultores que adotam práticas mais respeitadoras do ambiente.

- **Apoiar ações locais**

Pelo menos 5 % do financiamento dos PDR deve destinar-se a ações baseadas no método LEADER/desenvolvimento local de base comunitária.

- **Promover aldeias inteligentes**

Os programas de desenvolvimento rural podem igualmente apoiar a iniciativa das aldeias inteligentes, que visa proporcionar um conjunto multifuncional de instrumentos para promover, reforçar e aumentar a inovação nas zonas rurais em toda a Europa, dando resposta aos desafios comuns com que se deparam os cidadãos que vivem em territórios rurais.

- **Instrumentos financeiros**

O FEADER recorre a instrumentos financeiros para disponibilizar empréstimos, microcréditos, garantias e capital próprio a beneficiários dos setores agrícola e silvícola e das zonas rurais que levem a cabo projetos financeiramente viáveis que contribuam para a realização das suas prioridades do FEADER. O fi-compass contém outras informações sobre os instrumentos financeiros do FEADER.

### Programas de desenvolvimento rural por país

Documentos relativos aos programas de desenvolvimento rural de cada país da UE, incluindo acordos de parceria, resumos dos programas e fichas informativas.

Programas de desenvolvimento rural por país | Comissão Europeia (europa.eu)

## Rede europeia de desenvolvimento rural

A Rede Europeia de Desenvolvimento Rural (REDR) funciona como um centro de informações sobre a forma como a política, programas e outras iniciativas de desenvolvimento rural funcionam na prática e como podem ser melhorados para alcançar mais resultados. O seu objetivo consiste em alcançar e fazer participar qualquer pessoa interessada e empenhada no desenvolvimento rural na Europa.

A REDR apoia a execução eficaz dos programas de desenvolvimento rural dos países da UE gerando e partilhando conhecimentos e facilitando o intercâmbio de informações e a cooperação na Europa rural. A REDR constitui uma fonte importante de informações sobre a execução dos programas de desenvolvimento rural em toda a UE, incluindo:

- uma base de dados de projetos: uma lista abrangente de projetos financiados pelo FEADER e executados através dos PDR
- o desenvolvimento rural em números: estatísticas e sínteses relativas aos PDR, domínios de incidência e dados de acompanhamento
- trabalhos temáticos da REDR: grupos de trabalho temáticos, seminários e ateliês, publicações
- perguntas frequentes relacionadas com o desenvolvimento rural

Estas atividades são executadas por duas unidades de apoio, o ponto de contacto da REDR e o Serviço Europeu de Assistência na Avaliação para o Desenvolvimento Rural.

## Leader

O LEADER é uma abordagem «ascendente», que reúne agricultores, empresas rurais, organizações locais, autoridades públicas e indivíduos de vários setores para formar grupos de ação local (GAL). Os GAL preparam as suas próprias estratégias de desenvolvimento local e gerem os seus próprios orçamentos.

A abordagem LEADER reforça as obrigações nas comunidades locais, incentiva a inovação intersectorial e facilita a partilha de conhecimentos entre os GAL a nível nacional e da UE.

Graças ao seu êxito ao longo de 30 anos, a abordagem LEADER foi adotada pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEADER), pelos fundos sociais europeus (FSE) e pelo Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura (FEAMPA), no âmbito de um desenvolvimento local de base comunitária (DLBC) mais abrangente. Atualmente, os grupos LEADER/DLBC gerem dezenas de milhares de projetos com benefícios económicos, culturais, sociais e ambientais para a Europa rural.

A REDR constitui uma fonte importante de informações sobre a abordagem LEADER, incluindo recursos, ferramentas e uma base de dados de GAL.

## A Parceria Europeia de Inovação para a agricultura

A Parceria Europeia de Inovação para a produtividade e a sustentabilidade agrícolas (PEI-AGRI) apoia igualmente os objetivos de desenvolvimento rural, incentivando a inovação na

agricultura e nas comunidades rurais.

A PEI-AGRI foi criada para colmatar o desfasamento entre as soluções inovadoras criadas pelos investigadores e o ritmo de adoção das novas tecnologias pelas pessoas que vivem e trabalham em zonas rurais. Ao criar parcerias entre aqueles que virão a utilizar novas tecnologias e os criadores destas, a PEI-AGRI visa acelerar o ritmo da mudança.

#### O futuro do desenvolvimento rural

A abrigo das propostas da Comissão para o futuro da política agrícola comum, incluir-se-ão ações de desenvolvimento rural no quadro dos planos estratégicos nacionais da PAC a partir de 2023.

A Comissão visa, neste quadro, melhorar a capacidade de resposta das ações de desenvolvimento rural aos desafios atuais e futuros, como as alterações climáticas e a renovação das gerações e, simultaneamente, garantir que esta política continua a apoiar aos agricultores europeus, a fim de assegurar um setor agrícola e competitivo e sustentável. As ações de desenvolvimento rural contribuirão também de forma significativa para as principais prioridades e estratégias da Comissão, como o Pacto Ecológico Europeu e a visão a longo prazo para as zonas rurais.

Fonte: "Desenvolvimento rural | Comissão Europeia (europa.eu)"

### 1.1.4. "ORGANIZAÇÃO COMUM DOS MERCADOS (OCM) DOS PRODUTOS AGRÍCOLAS" E "A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO RURAL"

A OCM serve de enquadramento para as medidas de mercado previstas no âmbito da PAC. As sucessivas reformas levaram, em 2007, a que as 21 OCM específicas fossem fundidas numa única OCM abrangendo todos os produtos agrícolas. Paralelamente, as revisões da PAC têm vindo a conferir a esta política uma orientação mais direcionada para os mercados e a reduzir o âmbito dos instrumentos de intervenção. Estas redes são agora consideradas «redes de segurança», que apenas deverão ser utilizadas em caso de crise.

#### Introdução: Fusão de 21 OCM numa única OCM

As OCM constituem, desde a sua criação, um elemento fundamental da política agrícola comum (PAC). Com efeito, foi no âmbito das OCM que foram introduzidos os regimes de apoio aos mercados diferenciados segundo os setores agrícolas.

A criação de uma OCM destina-se à concretização dos objetivos da PAC (artigo 40.º do TFUE), nomeadamente estabilizar os mercados e garantir um nível de vida equitativo aos agricultores, assim como aumentar a produtividade agrícola. A OCM aplica-se aos produtos enumerados no anexo I do TFUE. As OCM incluem uma série de mecanismos que regulamentam a produção e o comércio destes produtos no seio da União. As garantias oferecidas ao abrigo destes mecanismos variam consoante as características específicas de cada produto. As medidas de mercado das OCM inscrevem-se no primeiro pilar da PAC.

Até à entrada em vigor da OCM única em 2007 (Regulamento (CE) n.º 1234/2007) havia 21 OCM específicas, que se regiam por regulamentos de base próprios. Originariamente as

OCM centravam-se essencialmente em preços garantidos. Entretanto, estes preços garantidos foram sendo progressivamente reduzidos através de uma compensação integral, no início, para ser posteriormente parcial, por via da concessão de ajudas diretas. Na sequência da reforma de 2003, grande parte das ajudas diretas que estavam integradas nas várias OCM foram progressivamente dissociadas da produção (com a criação do regime de pagamento único) e transferidas, numa primeira fase, dos regulamentos específicos das OCM para o Regulamento (CE) n.º 1782/2003 e, posteriormente, na sequência da adoção do «exame de saúde», para o Regulamento (CE) n.º 73/2009.

As sucessivas reformas conduziram, assim, a uma transformação dos instrumentos de intervenção, que agora são considerados como «redes de segurança», ou seja, só em caso de crise decorrente de perturbações significativas nos mercados é que se recorre a elas. No tocante às medidas de apoio aos preços, apenas se mantiveram os preços de intervenção (isto é, o preço garantido abaixo do qual um organismo de intervenção designado pelos Estados-Membros compra as quantidades produzidas e procede ao seu armazenamento). Quanto ao âmbito das intervenções, este sofreu uma redução considerável (ver ponto infra relativo ao financiamento da OCM pela UE).

### A nova OCM pós-2013

As regras relativas à OCM são particularmente complexas. O Regulamento de base contém 232 artigos, a que se vêm acrescentar múltiplas disposições resultantes de atos delegados e de atos de execução.

A OCM comporta uma vertente interna (intervenções no mercado, regras relativas à comercialização e às organizações de produtores) e uma vertente externa relativa às trocas comerciais com os países terceiros (certificados de importação e de exportação, direitos de importação, gestão dos contingentes pautais, restituições à exportação, etc.). Por outro lado, a OCM aborda igualmente as normas em matéria de concorrência aplicáveis às empresas e as normas relativas aos auxílios estatais. A OCM inclui ainda disposições gerais aplicáveis a medidas excecionais (nomeadamente medidas para prevenir perturbações do mercado decorrentes de flutuações de preços ou de outros fatores e medidas de apoio em caso de surto de doenças animais ou de perda de confiança por parte dos consumidores devido a riscos para a saúde pública, a sanidade animal ou a fitossanidade, assim como medidas relativas a práticas concertadas adotadas aquando de desequilíbrios graves nos mercados) e um novo fundo de reserva para fazer face a crises no sector agrícola.

Este fundo de reserva é um instrumento novo que se destina a apoiar o sector em caso de crise que afete a produção e/ou a distribuição. Este fundo é fixado todos os anos mediante reduções aos pagamentos diretos no âmbito do mecanismo de disciplina financeira (Regulamento (UE) n.º 1306/2013). A disciplina financeira aplica-se unicamente aos pagamentos diretos superiores a 2 000 euros. As verbas do fundo de reserva que não são utilizadas num determinado ano revertem para os agricultores. Para o período 2014-2020, o fundo de reserva incluiu sete frações anuais de valor igual, a saber 400 milhões de euros (ou seja, ao todo 2 800 mil milhões de euros). O fundo de reserva de crise pode ser utilizado para financiar medidas excecionais que visem fazer face a perturbações do mercado.

Os sistemas de intervenção pública e de ajuda à armazenagem privada foram revistos de modo a melhorar a sua capacidade de resposta e eficácia. Por exemplo: O período de



intervenção para a manteiga e o leite em pó desnatado foi prorrogado por um mês; No caso de os limites máximos serem ultrapassados, estava prevista uma adjudicação automática para o leite e o leite em pó desnatado; no caso da manteiga, o volume máximo para a compra a preço fixo foi aumentado para 50 000 toneladas; Além disso, certos queijos de denominação de origem protegida (DOP) ou indicação geográfica protegida (IGP) foram elegíveis para a ajuda à armazenagem privada.

Quanto às medidas de controlo da oferta, o regime de quotas do açúcar cessou em 30 de setembro de 2017. Para o período 2016-2030, foi criado um novo regime de autorizações para novas plantações. As autorizações de plantações de vinhas poderão aumentar no máximo 1 % por ano.

Já no setor do leite, as quotas expiraram, como previsto, em 31 de março de 2015. As disposições do «minipacote leite» sobre as relações contratuais no setor do leite e dos produtos lácteos (Regulamento (UE) n.º 261/2012) foram incorporadas no novo regulamento. Estas disposições têm por objetivo reforçar o poder de negociação dos produtores de leite na cadeia de abastecimento. Por outro lado, permitem que os Estados-Membros insistam em contratos escritos entre os agricultores e os transformadores de produtos lácteos. Além disso, permitem que os agricultores negoceiem coletivamente os contratos através das respetivas organizações de produtores. A oferta de queijos DOP/IGP pode igualmente ser regulada por organizações de produtores.

Por outro lado, os programas de promoção do consumo de fruta e de leite nas escolas foram prolongados e o orçamento anual atribuído ao programa de promoção do consumo de fruta nas escolas foi aumentado de 90 para 150 milhões de euros. O Regulamento (UE) n.º 216/791 fez com que houvesse uma melhoria do funcionamento destes programas.

As disposições relativas às organizações, associações de organizações de produtores e organizações interprofissionais foram alargadas a todos os setores, de molde a reforçar o poder de negociação dos agricultores. O financiamento necessário provirá do orçamento para o desenvolvimento rural. Por outro lado, as organizações de produtores dos setores do azeite, das culturas arvenses e da carne de bovino podem, sob reserva de determinadas condições, participar em negociações coletivas em nome dos seus membros. Em alguns casos, as organizações de produtores reconhecidas, as associações de tais organizações e as organizações interprofissionais reconhecidas podem ser autorizadas pela Comissão a tomar medidas temporárias de estabilização dos mercados, tais como a retirada do mercado e a armazenagem por operadores privados.

O novo regulamento mantém as restituições à exportação para países terceiros, mas apenas em relação a certos produtos, e sempre que as condições do mercado interno correspondam às previstas para medidas excecionais.

O alinhamento da PAC com o Tratado de Lisboa (em particular no tocante a assuntos relacionados com a aplicação do artigo 43.º, n.º 3, do TFUE, que prevê que o poder de tomada de decisão cabe unicamente ao Conselho) foi uma questão espinhosa durante as negociações da reforma da OCM. Assim, algumas medidas referentes à intervenção pública e à armazenagem privada, aos regimes de distribuição nas escolas, às restituições à exportação e ao setor do açúcar são agora da competência exclusiva do Conselho (Regulamento (UE) n.º 1370/2013 do Conselho).

## Financiamento da OCM

A OCM é financiada pelo Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA). Em 2018, o conjunto das medidas relacionadas com as intervenções nos mercados correspondeu a cerca de 2,7 mil milhões de euros, ou seja, 6,1 % do total das despesas do FEAGA. O Quadro 1 mostra claramente a forte redução dos montantes consagrados às restituições à exportação.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Armazenamento	93,6	- 194,6	17,4	25,1	5,1	18,4	52,4	27,6	182,3
Restituições à exportação	385,1	179,4	146,7	62,4	4,5	0,3	0,6	0,0	0,1
Outras medidas de mercado	3 454,8	3 428,3	3 344,5	3 217,2	2 579,6	2 698,0	3 185,2	3 061	2 527,1
Total	3 933,5	3 413,1	3 508,6	3 304,7	2 589,2	2 716,7	3 238,2	3 088,6	2 709,4

Quadro 1 – Despesas do FEAGA relativas a intervenções nos mercados agrícolas (em milhões de euros)  
Fonte: Relatórios financeiros da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Conselho

Contrariamente às ajudas diretas e ao desenvolvimento rural, as medidas de mercado não são objeto de dotações orçamentais nacionais afetadas antecipadamente. Para o período 2014-2020, os fundos disponíveis para as políticas dos mercados da UE (incluindo o fundo de reserva para crises) deveriam corresponder a cerca de 4 % (17,5 mil milhões de euros) do orçamento total da PAC.

As crises nos setores do leite, da carne de suíno e das frutas e produtos hortícolas ditaram o recurso à OCM. Em março de 2016, a Comissão acionou, pela primeira vez, uma das medidas excecionais (ao abrigo do artigo 222.º do Regulamento OCM), que permitiu às organizações de produtores, às organizações interprofissionais e às cooperativas no setor do leite celebrar acordos voluntários para limitar a produção. A esta decisão acrescentou-se o aumento temporário dos auxílios estatais e a duplicação dos limites máximos de intervenção para o leite em pó desnatado e manteiga. Por último, o pacote de medidas de setembro de 2016 previa um regime à escala da UE para incentivar a redução da produção de leite (150 milhões de euros), um auxílio de ajustamento condicional que os Estados-Membros teriam de definir e aplicar a partir de uma lista proposta pela Comissão (350 milhões de euros que os Estados-Membros poderiam complementar por fundos nacionais de montante idêntico), medidas técnicas para permitir uma certa flexibilidade (nomeadamente em matéria de apoio não dissociado), um apoio à liquidez e mecanismos reforçados para a rede de segurança (prorrogação das medidas de intervenção e de apoio à armazenagem privada de leite em pó desnatado). Até à data, a reserva para crises não foi utilizada.

O grupo de trabalho criado em janeiro de 2016 para refletir sobre o futuro da política dos mercados agrícolas apresentou o seu relatório final em novembro de 2016. O Parlamento Europeu retomou as sugestões do grupo de trabalho apresentando nomeadamente alterações complementares à proposta de regulamento «Omnibus» (COM(2016)0605, de novembro de 2016) durante a revisão intercalar do quadro financeiro plurianual 2014-2020. Em outubro de 2017 alcançou-se um acordo com o Conselho. O respetivo texto foi publicado em dezembro desse ano (Regulamento (UE) n.º 2393/2017).

## Papel do Parlamento Europeu

O primeiro ato legislativo agrícola aprovado pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho no quadro do processo legislativo ordinário foi o «minipacote leite» (Regulamento (UE) n.º 261/2012).

A OCM foi um dos temas mais controversos das negociações sobre a nova PAC. Dos quatro regulamentos relativos à PAC votados no período de sessões de março de 2013, o que teve a votação mais renhida foi o Regulamento OCM (375 votos a favor e 277 votos contra). Isto explica-se pelo facto de este abordar questões particularmente sensíveis, como a regulação dos mercados agrícolas, a aplicação das normas de concorrência à agricultura e os papéis das instituições na PAC (nomeadamente, o artigo 43.º, n.º 3, do TFUE). O Parlamento, na qualidade de legislador, imprimiu o seu cunho no novo regulamento. A título de exemplo, apoiou a reintrodução do trigo duro na lista dos produtos elegíveis para intervenção, o aumento do limite quantitativo aplicável à intervenção pública no caso da manteiga (50 000 toneladas, contra 20 000 na proposta da Comissão), a inclusão dos queijos DOP/IGP na lista dos produtos elegíveis para ajudas à armazenagem privada, o aumento do limite da ajuda financeira da UE às organizações de produtores e associações de organizações de produtores no setor da fruta e dos produtos hortícolas, a prorrogação do regime de quotas do açúcar até 2017 e a manutenção de um regime de autorizações para plantações de vinhas após o termo do regime dos direitos de plantação.

Por outro lado, o Parlamento acompanha de perto a elaboração, pela Comissão, dos atos delegados relativos à OCM, a fim de garantir a sua consonância com o compromisso político alcançado aquando da reforma. Com efeito, o Parlamento pode formular objeções a estes atos que, se for caso disso, são suscetíveis de obrigar a Comissão a revogar o ato em questão.

Além disso, o Parlamento acompanha de perto as medidas adotadas para combater a crise no setor agrícola.

Por último, a fim de complementar o Regulamento OCM, foi publicada em abril de 2019 uma Diretiva relativa às práticas comerciais desleais na cadeia de abastecimento alimentar (Diretiva (UE) 2019/633), na sequência da adoção, em março desse ano, da resolução do Parlamento sobre este assunto [P8\_TA(2019)0152]. Para combater práticas contrárias à boa-fé e à lealdade ou que são impostas unilateralmente por um parceiro comercial a outro, a nova diretiva estabelece uma lista mínima de práticas comerciais desleais que não são permitidas nas relações entre compradores e fornecedores na cadeia de abastecimento agroalimentar.

## I.2. SEGUROS AGRÍCOLAS, PECUÁRIOS E FLORESTAIS

Uma boa gestão do risco no âmbito da atividade agrícola é essencial para uma agricultura sustentável e competitiva, assumindo particular importância face ao contexto da globalização, às preocupações ambientais e às alterações climáticas. Os seguros de colheitas são importantes instrumentos dessa gestão, proporcionando a partilha do risco do agricultor através de um instrumento de mercado, mas a dimensão do risco a que o sector agrícola está sujeito implica que, muitas vezes, o mercado não esteja em condições de oferecer produtos a preços acessíveis aos agricultores. Por estes motivos, foram criados em alguns países sistemas público-privados de seguros, que tinham por objetivos a viabilização da oferta aos agricultores e a dinamização do mercado. Também em Portugal foi criado, em 1996, o Sistema Integrado de Proteção contra as Aleatoriedades Climáticas (SIPAC), através do qual foram estabelecidos mecanismos de bonificação de prémios e mecanismos de resseguro, nomeadamente a compensação de sinistralidade.

A partir de 2014 surge um novo Sistema de Seguros de Colheitas no âmbito do Programa

de Desenvolvimento Rural 2014-2020 (PDR) e em todo o território continental. Este novo Sistema de Seguros de Colheitas está assente em 3 princípios fundamentais:

- Opera no novo PDR e, portanto, é financiado a 100% por fundos comunitários;
- É composto por uma apólice horizontal que abrange todas as culturas no território continental e por apólices específicas mais adaptadas às culturas e regiões;
- É um sistema de seguros de colheitas mais universal pois conjugado com o PDR, isto é, os agricultores que façam seguros terão prioridade e majorações nos apoios às medidas do Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020.

Perspetiva-se que com o novo Quadro Comunitário o Sistema de Seguros de Colheita volte a ser atualizado.

### I.2.1. IMPORTÂNCIA DOS SEGUROS NA HARMONIZAÇÃO DOS RESULTADOS DAS EMPRESAS AGRÍCOLAS

A Gestão de risco no âmbito da atividade agrícola, assume uma importância crescente face ao contexto da globalização, das preocupações ambientais e alterações climáticas. Os seguros constituem um importante instrumento de gestão desse risco, proporcionando a partilha do risco do agricultor através de um instrumento de mercado.

#### **Seguro de Acidentes de trabalho para explorações agrícolas**

Os proprietários dos terrenos onde se tem a exploração agrícola e com pessoal empregue ao seu serviço, quer sejam permanentes ou eventuais, devem estar abrangidos por um seguro de acidentes de trabalho específico: o seguro genérico agrícola. O seguro de Acidentes de Trabalho Genérico Agrícola tem como objetivo garantir os danos decorrentes de acidentes de trabalho que ocorram com o envolvimento trabalhadores agrícolas por conta de outrem.

De referir que, para facilitar e agilizar os trabalhos, optou-se pela constituição de outros subseguros de trabalho para cada uma das seguintes áreas tais como:

- SRCSA (gestão de risco e crimes no sector agrícola);
- Seguro – colheitas. Este seguro visa garantir a produção, permitindo ao agricultor uma indemnização em caso de sinistro de origem meteorológica. O custo do prémio de seguro é apoiado até ao nível máximo de 70% (com comparticipação comunitária).

O Seguro de Colheitas compreende:

- 1) Seguro horizontal (igual para todas as culturas exceto vinha)
- 2) Seguros especiais:
  - Seguro especial pomóideas no Interior Norte
  - Seguro especial tomate para Indústria
  - Seguro especial citrinos no Algarve Barrocal



- Seguro especial cereja
- Seguro especial pera Rocha Oeste

Mais informação em: <https://www.ifap.pt/web/guest/seguro-colheitas>

- Seguro – floresta;
- Seguro – aquicultura (produção de organismos aquáticos);

Mais informação em: <https://www.ifap.pt/web/guest/seguro-aquicola>

## I.3 O ASSOCIATIVISMO AGRÍCOLA

### I.3.1. O ASSOCIATIVISMO NA CRIAÇÃO DE ESCALA E A MAXIMIZAÇÃO DE RESULTADOS

O associativismo agrícola (figura 1) é, tal como qualquer outra iniciativa de associação, uma forma de relações entre diferentes agentes com o objetivo de se aproximarem e, de forma organizada, melhorar a organização da produção, armazenamento e escoamento/comercialização da produção, questões particularmente relevantes para os agricultores de áreas mais desfavorecidas ou com menor volume de produção. O associativismo tem como objetivo último capacitar competitivamente as empresas agrícolas a partilhar recursos, mediar riscos ou oportunidades e ainda coordenar profissionais agrícolas de modo a aumentar e potenciar a criação de economias de escala e assim maximizar os resultados.

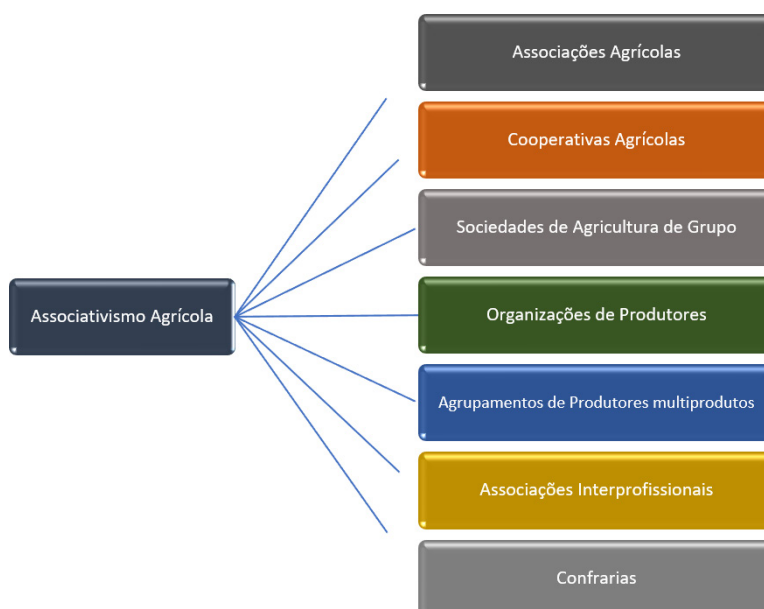


Figura 1. Associativismo Agrícola

#### I.3.1.1. ASSOCIAÇÕES AGRÍCOLAS

Uma Associação Agrícola agrupa agricultores ou outros profissionais agrícolas empenhados no desenvolvimento de atividades de âmbito agrícola, que contribuam para a satisfação das suas necessidades individuais sentidas por todos e ou de representação, defesa e promoção dos seus interesses sócio agrários. Consoante o enfoque do seu objeto social, assim as

associações agrícolas poderão ser de tipo socioprofissional ou socioeconómico. As primeiras com objetivo centrado na valorização profissional, na dignificação e na defesa dos interesses dos seus associados com vista à melhoria do seu rendimento e condição social ou à promoção e defesa dos direitos laborais. As segundas com o objetivo centrado na resolução de problemas económicos na esfera da produção, do transporte, da transformação e da comercialização dos produtos agrários, ou do aprovisionamento de fatores de produção, da utilização comum de máquinas, da assistência técnica, do crédito e da prestação de serviços em geral. A forma da sua constituição e funcionamento rege-se pelo Regime Geral jurídico pelos artigos 167º a 184º do Código Civil que preveem:

- Ato de constituição e estatutos;
- Forma e comunicação;
- Modificações do ato de constituição ou dos Estatutos;
- Titulares dos órgãos da associação e revogação dos seus poderes;
- Convocação e funcionamento do órgão da administração e do conselho fiscal;
- Competência da assembleia geral;
- Convocação da assembleia;
- Forma de convocação;
- Funcionamento;
- Privação do direito de voto;
- Deliberações contrárias à lei ou aos estatutos;
- Regime da anulabilidade;
- Proteção dos direitos de terceiro;
- Natureza pessoal da qualidade de associado;
- Efeitos da saída ou exclusão;
- Causas de extinção;
- Declaração da extinção;
- Efeitos da extinção.

### Legislação

Artº(s) 167 a 184 do Código Civil (Constituição de Associação)

Decreto Lei nº 594/74, de 7 de novembro (Constituição de Associação)

Mais informações em:

<https://www.cases.pt/#economia-portugal>, sobre: Identidade Associativa; Constituir Associação; Legislação (Normas Constitucionais; Código Civil; Direito de Associação);

<https://www.dgadr.gov.pt/associativismo>.

### I.3.1.2. COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles (nos termos do n.º 2, do art.º 2. Noção do Código Cooperativo).

Na sua constituição e funcionamento as cooperativas obedecem aos seguintes princípios cooperativos: Adesão voluntária e livre; Gestão democrática pelos membros; Participação económica dos membros; Autonomia e independência; Educação, formação e Informação; Intercooperação; Interesse pela comunidade.

Compete à **CASES** - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social emitir, anualmente, credencial comprovativa da legal constituição e regular funcionamento das cooperativas. Para o efeito, divulga informações para apoio e esclarecimento ao setor Cooperativo, no endereço <https://www.cases.pt/setor-cooperativo/>:

- Informação geral;
- Constituição cooperativa;
- Legislação cooperativa;
- Atos de comunicação obrigatória à CASES;
- Portal de credenciação online;
- Outros.

As Cooperativas que pretendam ser reconhecidas no ramo agrícola deverão, aquando da sua constituição ou quando procedam à alteração dos estatutos, requerer ao Ministério da Agricultura (MA) a certificação da sua natureza agrícola, apresentando para o efeito a documentação necessária à verificação da sua conformidade. Assim, para além da credencial emitida anualmente pela CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social comprovativa da sua conformidade com o Código Cooperativo (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto, alterada pela Lei n.º 66/2017, de 9 de agosto), o MA verifica a sua conformidade com a legislação que estabelece os termos de aplicação do Código ao ramo agrícola, ou seja o Decreto-Lei n.º 335/99, de 20 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 23/2001, de 30 de janeiro, e consequente emissão do **Certificado de Natureza Agrícola**.

Requisitos para a constituição da cooperativa Agrícola:

- O número mínimo de cooperadores não pode ser inferior a três, pessoas singulares ou coletivas que exerçam atividades no âmbito da agricultura, pecuária, floresta e conexas, ou proprietários de explorações que se dediquem às referidas atividades, localizados na área de atuação da cooperativa e que satisfaçam as suas exigências estatutárias.
- Aprovação dos estatutos em assembleia de fundadores
- Apresentação de ata da Assembleia de Fundadores com o mínimo de três assinaturas.

- Certificado de admissibilidade/registo de denominação no Registo Nacional de Pessoas Coletivas (Conservatória do registo comercial);
- Realização do capital social mínimo de 5.000,00 €, definido nos estatutos de cada cooperativa agrícola;
- Os estatutos devem definir o cálculo da entrada mínima de cada cooperador no capital social, que poderá ser proporcional à sua atividade na cooperativa e terá um valor mínimo de 100 euros;
- Nas cooperativas polivalentes o membro é obrigado a subscrever tantas entradas mínimas de capital quantas as secções em que pretenda inscrever-se.

### Legislação

Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto que aprova o Código Cooperativo e que revoga a Lei n.º 51/96, de 7 de setembro, alterada com a publicação da Lei n.º 66/2017, de 9 de agosto.

Decreto-Lei n.º 335/99, de 20 de agosto estabelece o regime jurídico aplicável às cooperativas agrícolas.

Decreto-Lei n.º 23/2001, de 30 de janeiro, que altera o Decreto-Lei n.º 335/99, de 20 de agosto (estabelece o regime jurídico aplicável às cooperativas agrícolas).

### Processo de reconhecimento

O processo de reconhecimento da natureza agrícola de uma Cooperativa traduz-se na apresentação por parte da requerente de todos os elementos referentes ao ato de constituição e de alteração dos estatutos, na sua análise por parte dos serviços competentes, e na emissão de um Certificado de Natureza Agrícola, competência do Diretor-Geral da Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR).

O sistema de reconhecimento operacionaliza-se nesta fase através de uma sistematização e standardização da informação requerida, por via de formulários eletrónicos, que para além disso permitem constituir o processo a remeter em por via eletrónica para a Direção Regional de Agricultura da área da sede social da Cooperativa requerente, para emissão de parecer e posterior envio à DGADR, serviço responsável pela emissão do certificado de Natureza Agrícola.

Para mais informação:

<https://www.dgadr.gov.pt/reconhecimento-coop>, ou consultar as páginas de internet das Direções Regionais de Agricultura e Pescas (DRAP).

### I.3.1.3. SOCIEDADES DE AGRICULTURA DE GRUPO (SAG)

As sociedades de agricultura de grupo são sociedades civis sob a forma de sociedade por quotas tendo por objeto a exploração agrícola ou agropecuária realizada por um número limitado de agricultores, os quais põem em comum a terra, os meios financeiros e ou outros fatores de produção e asseguram conjuntamente a gestão da empresa e as suas necessidades



em trabalhos, em condições semelhantes às que se verificam nas explorações de carácter familiar.

Em situação de atividades agrícolas ou pecuárias não conexas com a exploração da terra ou em que esta tenha um carácter manifestamente acessório só é admitida desde que sejam economicamente complementares do conjunto da exploração ou das explorações associadas e contribuam de forma relevante para o seu equilíbrio. Podem também ser reconhecidas como SAG, aquelas que sejam constituídas para fazer face a atividades acessórias ou complementares da atividade agrícola ou agropecuária, designadamente a utilização em comum de instalações, máquinas ou equipamentos, desde que contribuam para o equilíbrio das explorações associadas para esse fim e utilizem em exclusivo, produtos das explorações dos sócios ou prestem serviços dirigidos exclusivamente às suas explorações.

São objetivos das SAG a promoção e facilitação do emparcelamento de explorações e ou evitar a sua divisão, a constituição de empresas agrícolas física e economicamente bem dimensionadas, o aperfeiçoamento técnico e uma maior eficácia das condições de produção e organização do trabalho, por forma a proporcionar aos sócios a melhoria da sua situação económica, social e profissional.

As SAG dispõem de uma natureza e características específicas, estatuída por legislação especial, que define os princípios essenciais que regem a sua constituição e funcionamento interno.

O acesso a esses apoios específicos depende da verificação pelo Ministério da Agricultura da sua conformidade com os princípios essenciais definidos no estatuto jurídico das Sociedades de Agricultura de Grupo, aprovado pelo Decreto-Lei nº 336/89 de 4 de outubro, e da consequente emissão do Alvará de Reconhecimento como SAG.

As SAG podem constituir unidades de integração completa ou de integração parcial.

A constituição de uma SAG de integração completa requer que:

- Os sócios devem ser pessoas singulares, maiores, agricultores a título principal, dotados de capacidade profissional;
- Os sócios têm que exercer a sua atividade a título principal na sociedade;
- O número de sócios não pode ser superior a dez;
- O volume total de trabalho assegurado pelos sócios deve ser equivalente a pelo menos a 1.5 UHT (unidade homem / trabalho);
- Nenhum sócio pode ser detentor de menos de 10% do capital social;
- Cada sócio dispõe de um único voto, independentemente do montante e composição da sua quota;

A constituição de uma SAG de integração parcial requer que:

- Para além, das pessoas singulares podem ser sócios pessoas coletivas, designadamente sociedades de agricultura de grupo, desde que se enquadrem na noção de agricultor a

título principal aplicada às pessoas coletivas;

- A qualidade de agricultor a título principal dos sócios pode verificar-se em relação à sociedade em si e ou às explorações associadas;
- Não há limite máximo para o número de sócios nem limite percentual mínimo para a participação de cada um no capital social;
- Não é preciso verificar-se o volume mínimo de trabalho dos sócios exigido às SAG de Integração Completa.

As Sociedades Agrícolas que pretendam ser reconhecidas como SAG, deverão, aquando da sua constituição, requerer ao Ministério da Agricultura o seu reconhecimento, apresentando para o efeito a documentação necessária à verificação da sua conformidade.

### Legislação

Decreto-Lei n.º 513-J/79

D. R. n.º 296, Série I, Suplemento de 1979-12-26

Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Agricultura e Pescas

Define o regime jurídico das sociedades de agricultura de grupo.

Decreto-Lei n.º 336/89

D. R. n.º 229, Série I de 1989-10-04

Ministério da Agricultura, Pescas e Alimentação

Estabelece o novo regime jurídico das sociedades de agricultura de grupo.

Legislação Consolidada

Decreto-Lei n.º 336/89 - Versão à data de 31-03-2021

Artigo 8.º Regalias e isenções REVOGADO

Alterações Revogado pelo/a Artigo 386.º do/a Lei n.º 2/2020 - Diário da República n.º 64/2020, Série I de 2020-03-31, em vigor a partir de 2020-04-01

Para mais informação:

<https://www.dgadr.gov.pt/reconhecimento-sag>

### 1.3.1.4. ORGANIZAÇÕES DE PRODUTORES

As organizações de produtores são um pilar essencial na estruturação do tecido produtivo agrícola nacional, com uma importância relevante na cadeia agroalimentar, em particular pelo seu contributo ao nível da concentração da produção de milhares de agricultores, possibilitando a criação de economia de escala e de sustentação do poder negocial nas relações comerciais a jusante na cadeia, garantindo, em simultâneo, uma resposta mais célere da cadeia de abastecimento à crescente procura diferenciada de produtos agrícolas por parte dos consumidores. São objetivos principais, assegurar a concentração da oferta, a colocação no mercado e a melhoria da comercialização da produção dos seus membros.

Podem ser reconhecidas como Organizações de Produtores, as pessoas coletivas constituídas por iniciativa de produtores, para um determinado setor ou produto, que revistam uma das seguintes formas jurídicas: Sociedade comercial por quotas, Sociedade comercial anónima Cooperativa agrícola ou florestal e suas uniões.

## São formas jurídicas de organizações de produtores:

- a) Sociedades comerciais por quotas;
- b) Sociedades comerciais anónimas;
- c) Cooperativas agrícolas ou florestais e suas uniões.

Podem ainda ser reconhecidas como organizações de produtores as secções autónomas das cooperativas a que se refere a alínea c) anterior, bem como sócios ou acionistas das sociedades a que se referem as alíneas a) e b), associados para o efeito, desde que os estatutos, o regulamento interno previsto nos estatutos e aprovado em assembleia geral ou o contrato de sociedade admitam a sua constituição formal para esse fim e garantam a sua autonomia, designadamente através de disposições que impossibilitem revogar ou inviabilizar as suas decisões no âmbito da sua atuação específica enquanto organização de produtores.

### Legislação

No plano europeu - Pelo Regulamento (UE) n.º 1308/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro, na redação dada pelo Regulamento (UE) 2017/2393, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de dezembro.

No plano interno - Pela Portaria n.º 298/2019, de 9 de setembro, retificada pela Declaração de Retificação n.º 55-B/2019 (Diário da República n.º 215/2019, de 8 novembro), a qual estabelece as regras nacionais de reconhecimento destas organizações, complementando o regulamento.

OTC - Orientação Técnica Complementar à Portaria n.º 298/2019 - agosto 2020

Atuando no Setor das Frutas e Produtos Hortícolas, as Organizações de Produtores devem ainda observar o Regulamento Delegado (UE) 2017/891 da Comissão, de 13 de março, alterado pelo Regulamento Delegado (UE) 2018/1145, de 16 de agosto.

Para mais informação, consultar a página de internet das DRAP

<https://portal.drapnorte.gov.pt/servico/desenvolvimento-rural/organizacao-de-produtores>

<https://www.drapc.gov.pt/servicos/desenvolvimento/op.php>

### I.3.1.5. AGRUPAMENTOS DE PRODUTORES MULTIPRODUTOS

De acordo com o Recenseamento Agrícola de 2019, verificou-se um aumento da dimensão das explorações agrícolas e um aumento significativo da Superfície Agrícola Útil (SAU), bem como um aumento significativo das explorações certificadas para a produção em modo biológico, porém continuam a predominar as pequenas explorações agrícolas com menos de 2 ha representando 73 % das explorações com 9 % da SAU.

A importância a nível nacional da existência de explorações e produtos que claramente apresentam especificidades que não lhes permite enquadrarem-se na lógica da comercialização em escala, inerente à especialização em fileira e consequentemente com

dificuldade no acesso às cadeias de distribuição, importa distinguir entre organizações de produtores orientadas para a concentração por fileira, dependentes da escala do negócio, e os agrupamentos de produtores com atividade multiprodutos, orientados para uma economia agrícola de proximidade ou de nicho de mercado, designadamente em modo de produção sustentável, como seja a agricultura em modo de produção biológica, ou tipo de exploração com características específicas como seja o estatuto de agricultura familiar.

Assim a Portaria n.º 123/2021 de 18 de junho estabelece as regras nacionais de reconhecimento de Agrupamentos de Produtores Multiproduto, consagrando as seguintes categorias de Agrupamentos de Produtores:

- 1) Detentores do estatuto de agricultura familiar a que se refere o Decreto-Lei n.º 64/2018, de 7 de agosto, e a Portaria n.º 73/2019, de 7 de março;
- 2) Agrupamentos de Produtores em modo de produção biológico;
- 3) Agrupamentos de Produtores de produtos certificados, nomeadamente Denominação de Origem Protegida (DOP) e Indicação Geográfica Protegida (IGP);
- 4) Agrupamentos de Produtores em outros modos de produção sustentável, localizados em territórios vulneráveis, de acordo com a Portaria n.º 301/2020, de 24 de dezembro.

O reconhecimento como Agrupamento de Produtores Multiproduto deve:

- Incluir um mínimo de 5 produtores;
- Apresentar 50.000€ como valor mínimo comercializado;
- Detenção direta ou indireta de votos ou de capital social de cada membro igual ou inferior a 20%;
- Abranger mais do que uma das produções previstas no Anexo I da Portaria n.º 123/2021 de 18 de junho.

Para mais informação:

<https://www.dgadr.gov.pt/reconhecimento-de-agrupamentos-de-produtores-multiprodutos>

### I.3.1.6. ASSOCIAÇÕES INTERPROFISSIONAIS

As Associações interprofissionais são organizações sem fins lucrativos reconhecidas pelo Ministério da Agricultura (mediante parecer técnico do GPP), às quais é atribuído o estatuto de pessoa coletiva de direito privado e utilidade pública (caso possuam âmbito nacional).

São constituídas por estruturas representativas das atividades económicas ligadas à produção e a, pelo menos, uma das seguintes fases da cadeia de abastecimento: a transformação ou a comercialização, incluindo a distribuição de produtos agroalimentares (podem ainda incluir representantes dos consumidores), tendo por alguns dos seus principais objetivos:



- 1) Contribuir para um melhor conhecimento e transparência da produção e do mercado, designadamente através da publicação de informação estatística agregada (custos de produção, preços, índices de preços, volume e duração dos contratos celebrados) e da análise de tendências;
- 2) Prever o potencial da produção e registar os preços nos mercados públicos;
- 3) Contribuir para o estabelecimento das relações contratuais entre os agentes económicos e elaborar contratos-tipo compatíveis com as regras da UE;
- 4) Promover programas de investigação/inação e desenvolvimento, com vista a obter maior valorização do potencial dos produtos e melhores adaptações às necessidades dos mercados;
- 5) Explorar potenciais mercados de exportação e desenvolver ações de promoção de produtos agroalimentares nos mercados interno e externo;
- 6) Incentivar/contribuir para assegurar controlos sanitários e de qualidade ao nível da produção, da transformação e do acondicionamento do produto final;
- 7) Contribuir para a defesa do ambiente, através da implantação de soluções que conjuguem óticas de sustentabilidade económica e ambiental;
- 8) Desenvolver ações tendentes a garantir um equilíbrio adequado da oferta e da procura no setor respetivo;
- 9) Contribuir para a certificação do produto final, promovendo a agricultura biológica e as denominações de origem, as marcas de qualidade e as indicações geográficas

Para que possam ser reconhecidas, as Organizações Interprofissionais deverão reunir representantes de, pelo menos, 20% dos agentes económicos ligados à produção, transformação e/ou comercialização e abranger no mínimo 20% do volume da produção, transformação e/ou comercialização do produto ou produtos em causa na região onde exercem a sua atividade. Os estatutos das Organizações Interprofissionais reconhecidas deverão incluir disposições que garantam o futuro direito de se associar a qualquer Organização, de âmbito nacional, regional ou local, quando estiver em causa um produto específico.

Cabe às Organizações Interprofissionais estabelecer o regime de quotização a aplicar aos seus associados, aspeto que deverá estar contemplado nos seus estatutos.

As Organizações Interprofissionais podem promover a celebração de acordos entre as estruturas que as integram que prossigam os objetivos estabelecidos para aquelas Entidades, podendo os mesmos ser aprovados pelo Ministério da Agricultura quando assumirem a forma de contratos-tipo ou determinadas ações comuns que incidam sobre a qualidade dos produtos, sua normalização e acondicionamento, proteção do meio ambiente, divulgação sobre produções e mercados e ainda ações de promoção e valorização do respetivo produto ou setor. As regras dos acordos aprovados poderão ser extensíveis total ou parcialmente ao conjunto de operadores do setor ou produto, sendo que nessas situações obrigam os operadores económicos do setor que não sejam membros da organização.

## Legislação

### Nacional

Lei n.º 123/97, de 13 de novembro – Estabelece as bases do interprofissionalismo agroalimentar

Portaria n.º 967/98, de 12 de novembro – Estabelece as regras de aplicação do regime de reconhecimento das organizações interprofissionais. Alterada por Portaria n.º 35/2008, de 11 de janeiro

Decreto-Lei n.º 376/98 de 24 de novembro – Estabelece a representatividade das organizações de âmbito nacional ou de âmbito regional ou local, por fileira agroalimentar e para cada estágio dessa fileira, para aderirem às organizações interprofissionais quando estiver em causa um produto específico.

### Comunitária

Reg. (EU) n.º 1308/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho de 17 de dezembro – Estabelece uma organização comum dos mercados dos produtos agrícolas e revoga os Reg. (CEE) n.º 922/72, (CEE) n.º 234/79, (CE) n.º 1037/2001, (CE) n.º 1234/2007 do Conselho (Cap. III do Título II da Parte II e Cap. I da Parte IV)

Para mais informação:

<https://www.gpp.pt/index.php/organizacoes-interprofissionais/organizacoes-interprofissionais>

PDR 2020 – Programa de Desenvolvimento Rural 2014 – 2020:

- Ação 5.2 da medida 5 / Organização da produção

Autoridade da Concorrência

Bases do interprofissionalismo florestal (Lei n.º 158/99)

Comissão Europeia / Direção Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural

Comissão Europeia / Direção Geral da Concorrência

### I.3.1.7. CONFRARIAS

As confrarias são uma forma antiga que remonta à idade média, de associação de um grupo de pessoas que têm ou defendem um interesse comum. No caso das confrarias que se constituem em torno de um bem ou motivo agrícola, constituem uma pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, e tem por objeto a defesa, o prestígio, a valorização, a promoção desse bem ou motivo agrícola.

A sua regência faz-se por via de aprovação de um regulamento que entre outras atribuições, deve prever relativamente ao objeto alvo da sua constituição:

- 1) Estabelecer ligações com produtores, restauradores, agentes económicos, entidades

privadas e outras confrarias;

- 2) Promover uma sã e frutuosa colaboração com instituições, organismos, serviços públicos e cooperativas que intervêm no objeto alvo da confraria, no país e no estrangeiro – designadamente no que respeita aos interesses dos associados;
- 3) Promover e apoiar a valorização dos conhecimentos dos seus associados;
- 4) Fomentar, divulgar e contribuir para o estudo, avaliação, definição e implementação das grandes linhas de orientação das políticas económica e cultural;
- 5) Promover e apoiar medidas de carácter associativo que tenham em vista o convívio, solidariedade e boas relações entre os seus associados.

Aos seus associados é dado o nome de confrades ou confradeiras, podendo de acordo com o estatuto existirem diferentes categorias como confrade noviço, irmão, fundador, honra e devoção, mérito e protetor.

## MÓDULO II

# COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING

INTRODUÇÃO .....	29
II.1. DEFINIÇÃO E ÂMBITO DO MARKETING AGROALIMENTAR .....	29
II.2. IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO ALVO .....	30
II.3. OS PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM O MERCADO E O CONSUMIDOR .....	30
II.4. DECISÕES DE MARKETING MIX .....	31
II.4.1. PRODUTO .....	31
II.4.1.1. NOÇÃO DE PRODUTO AGROALIMENTAR .....	31
II.4.1.2. CICLO DE VIDA DO PRODUTO .....	32
II.4.1.3. SUBPRODUTOS E PERDAS OU DESPERDÍCIOS .....	33
II.4.1.4. DIVERSIFICAÇÃO DA OFERTA .....	33
II.4.1.5. MARCA .....	33
II.4.2. PREÇO .....	34
II.4.3. DISTRIBUIÇÃO .....	34
II.4.3.1. O MERCADO DE CONSUMO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....	35
II.4.3.2. AS CADEIAS CURTAS DE ABASTECIMENTO .....	36
II.4.3.3. O HIPERMERCADO .....	37
II.4.3.4. AS VENDAS ONLINE .....	37
II.4.4. COMUNICAÇÃO .....	37
II.5. ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO .....	37
II.5.1. ESCOLHA DE PARCERIAS COMERCIAIS .....	37
II.5.2. SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MERCADOS .....	39

## MÓDULO II

# COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING

### INTRODUÇÃO

O Marketing é um dos elementos presentes no processo que permite a criação, promoção e oferta de bens e serviços a consumidores e empresas. Em muitos países, os produtos físicos constituem a grande parte da produção e do esforço de Marketing. Pela sua tangibilidade, é desde logo mais fácil para os consumidores avaliá-los. Mas existem outras formas de comunicar com o mercado. À medida que as economias se vão desenvolvendo, vão também aumentando as atividades que se centram na produção de serviços. Os serviços incluem atividades como o aluguer de uma máquina agrícola, uma consulta veterinária ou uma consulta de um Engenheiro Agrário. Muitas ofertas de mercado são constituídas por uma combinação variável entre bens e serviços, como por exemplo a compra de uma refeição, que combina a refeição adquirida com o serviço prestado para a sua obtenção. A combinação de bens e serviços distintos pode criar, organizar ou vender experiências. Por exemplo, na área da oferta turística, o turismo rural tem capacidade de oferecer experiências agrárias e rurais aos seus clientes, proporcionando uma oferta de experiências únicas que permitem a sua diferenciação perante outras ofertas turísticas.

As funções dos responsáveis de Marketing passam pela estimulação da procura dos produtos de uma organização, utilizando para tal diversos conceitos e ferramentas como a segmentação dos mercados, a diferenciação dos produtos, a definição dos preços, a gestão de marcas, etc.

### II.1. DEFINIÇÃO E ÂMBITO DO MARKETING AGROALIMENTAR

**Marketing** é o conjunto de técnicas e métodos aplicados ao **estudo das necessidades dos mercados** e seus principais componentes, como públicos, vendas e produtos para o desenvolvimento das empresas.

**Agroalimentar** diz respeito simultaneamente à agricultura e à alimentação. É referente à alimentação com base em produtos agrícolas e à transformação e armazenamento de produtos alimentares de origem agrícola.

O setor agroalimentar português é caracterizado pela criação de produtos marcadamente



portugueses, com um nível de competitividade já elevado e crescente nos mercados externos.

A indústria agroalimentar incumbiu-se de melhorar os sistemas de segurança alimentar e isso refletiu-se na confiança cada vez mais expressiva de novos consumidores e em novos mercados, e, teve que apostar também no reforço da imagem dos seus produtos, fazendo investimentos consideráveis em **marketing**.

## II.2. IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO ALVO

O mercado é uma instituição social que estabelece as condições para a troca de bens e serviços. No mercado, os vendedores e os compradores criam uma relação comercial para desenvolver transações, trocas ou acordos. Pode dizer-se que, para além do espaço físico, o mercado surge ou se materializa quando os vendedores se relacionam com os compradores e se articula um mecanismo de procura e oferta.

A noção de mercado-alvo diz respeito ao destinatário ideal de um produto ou serviço. O mercado-alvo, por conseguinte, é o sector da população ao qual se destina um bem.

O mercado alvo também é comumente conhecido como “público-alvo”. E o uso desse termo é mais presente quando se deseja definir um público para uma campanha de marketing, por exemplo.

A definição do mercado alvo ou público-alvo, no marketing, é um dos passos essenciais no que diz respeito às estratégias de uma empresa ou negócio. Definir qual o público que precisa atingir ajuda na hora de escolher as ferramentas, plataformas e ações que devem ser usadas. Em inglês, o mercado alvo é conhecido como “target” (alvo).

## II.3. OS PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM O MERCADO E O CONSUMIDOR

O posicionamento de mercado é a forma como as empresas são vistas pelo público. Esta imagem é desenhada pelas empresas a partir de estratégias para criar identidade relativamente à própria empresa ou a um produto em particular, de maneira que eles possam ocupar um lugar claro, distinto e desejável na mente do público-alvo em relação às marcas concorrentes.

Quando a empresa define qual será o seu posicionamento no mercado, necessita estar atenta a determinados fatores, de modo a entender se o que acontece na prática está de acordo com seu planeamento. Alguns destes fatores têm a ver com seu preço, ações de concorrentes e portfólio, mas outros aspetos podem também interferir em sua estratégia.

Desta forma identificam-se 9 fatores que podem ter impacto no posicionamento de mercado de uma empresa:

1) Público-alvo	O perfil de pessoas a quem se pretende vender os produtos é determinante para orientar todas as suas escolhas posteriores.
2) Custos do negócio	Deve ter-se em mente quais são os gastos para manter uma empresa aberta antes de definir a sua posição no mercado. Pode pretender-se ter uma posição marcada por um preço mais baixo, mas se os gastos forem mais elevados que os dos concorrentes, não haverá sustentabilidade do negócio a longo prazo.

3) Preço	O preço é um fator determinante na compra por parte do público-alvo. Se decidir utilizar uma margem muito alta, superior à média praticada pelos seus concorrentes, isso poderá ter um impacto negativo na sua posição de mercado e a forma como o consumidor se relaciona com a marca.
4) Local da loja	A localização de um espaço físico de venda é a chave de sua capacidade de atrair clientes. Se a loja está localizada em regiões mais nobres ou periféricas da cidade, em regiões de praia ou no interior, isso certamente terá impacto no seu posicionamento de mercado. Os Consumidores de cada região possuem desejos distintos e um comportamento e expectativas particulares durante a compra de um produto.
5) Portfólio	Com quais produtos e marcas trabalha? É natural que o seu portfólio tenha que estar em linha com o tipo de mercado a que se destina. A escolha precisa estar alinhada com o conceito que se pretende passar.
6) Concorrentes	As ações da concorrência podem modificar rapidamente a percepção que os clientes têm. É necessário acompanhar os concorrentes de perto e identificar estratégias de mercado adotadas por eles. Tendo estas informações, é necessário tomar ações no negócio que mantenham a percepção sobre a sua marca e posição de mercado.
7) Estratégia de divulgação	A escolha de um canal errado ou uma mensagem errada podem fazer com que o consumidor fique com uma ideia negativa ou errada do produto. É necessário ter uma boa estratégia para chegar ao consumidor, seja com uma boa publicidade ou imagem do produto a pôr no mercado.
8) Diferenciação	A existência de diferenciadores pode ter um impacto na percepção do seu público e do seu posicionamento no mercado. Se investe em tecnologias e tem um atendimento de excelência, é natural que o consumidor se sinta atraído. Por isso, se pretende aumentar o preço, vale a pena analisar que elementos diferenciadores poderá oferecer para melhorar a relação que tem com o consumidor.
9) Gestão	O seu modelo de gestão tem impacto no mercado, já que irá interferir nas estratégias, afetando a percepção do público e influenciando a procura.

## II.4. DECISÕES DE MARKETING MIX

O marketing-mix é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa combina e utiliza para atingir os objetivos que pretende no mercado-alvo (Kotler, 2002). Compreende tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a procura do seu produto ou serviço.

O marketing-mix de uma empresa engloba a definição de um conjunto de políticas ao nível das principais variáveis de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.

### II.4.1. PRODUTO

É aquilo que oferece e que o cliente comprará (apenas se tiver uma necessidade ou um desejo por satisfazer e desde que o produto oferecido solucione o problema).

#### II.4.1.1. NOÇÃO DE PRODUTO AGROALIMENTAR

O produto agroalimentar diz respeito simultaneamente à agricultura e à alimentação, bem como é relativo à alimentação com base em produtos agrícolas e à transformação e

armazenamento de produtos alimentares de origem agrícola.

#### II.4.1.2. CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Os mercados e os produtos não são estáticos, evoluindo ao longo do tempo, sendo comum falar-se do conceito de ciclo de vida de um produto. É importante perceber a fase do ciclo de vida em que os produtos ou mercados onde atuamos se encontram, uma vez que as estratégias e as políticas são certamente diferentes em cada fase do ciclo de vida. Este ciclo de vida de um produto representa a sua evolução ao longo de um período de tempo e compreende quatro fases: **lançamento**, **crescimento**, **maturidade** e **declínio**, como pode ser visto na Figura 2.

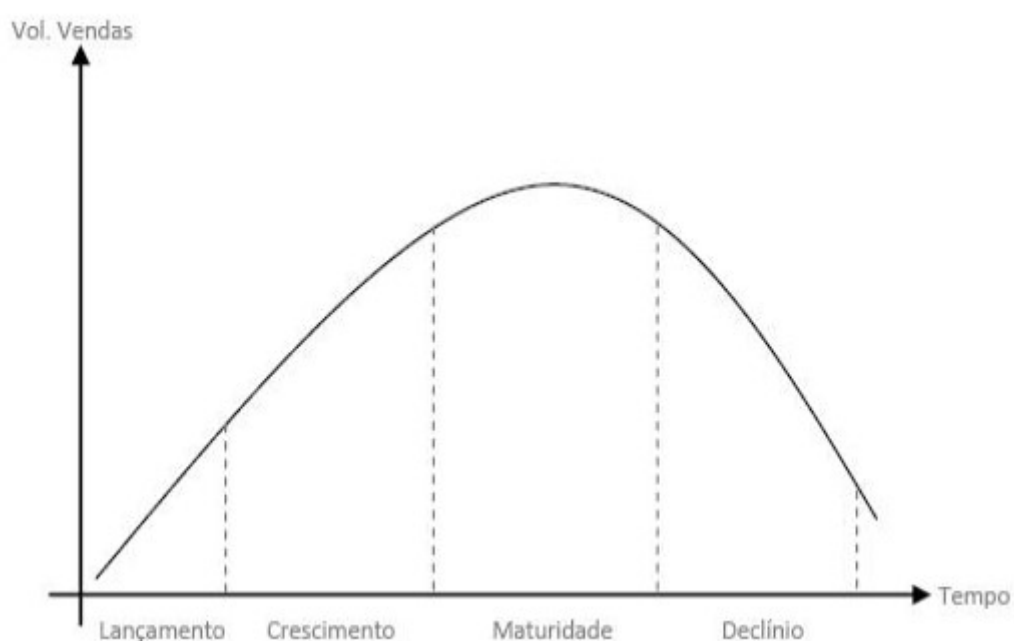


Figura 2 - Ciclo de Vida do produto

A fase de **lançamento** é caracterizada pelo aparecimento de novas competências, tecnológicas ou outras.

As empresas que mais rapidamente conseguirem dominar essas competências, mais rapidamente vão adquirir vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Nesta fase são necessários investimentos e, por isso, a rentabilidade não costuma ser muito elevada, começando a aumentar na fase de **crescimento**, caracterizada por uma taxa de expansão mais elevada, fazendo aumentar a atratividade do negócio e atraindo assim mais clientes. O fator-chave de sucesso nesta fase, é dotar-se de meios que permitam que a empresa cresça mais rapidamente do que os seus concorrentes.

A fase de **maturidade** é caracterizada por uma estabilização dos fatores de evolução do "jogo" concorrencial. A crescente fidelização dos clientes, a estabilidade das tecnologias (cujo ciclo de renovação se vai alongando) e a fraca atratividade para a entrada no mercado de novos concorrentes contribuem para fixar as posições. Nesta fase, é normal o desaparecimento de concorrentes e as fusões e aquisições entre eles. O fator-chave de sucesso nesta fase, reside na adoção de uma estrutura que permita melhorar a produtividade e reduzir os custos, uma vez que as margens têm tendência a diminuir.

A fase de **declínio** é acompanhada por uma modificação progressiva da estrutura da

concorrência na linha de evolução anunciada na fase de maturidade. Os principais concorrentes que se mantêm, repartem entre si a quase totalidade do mercado, cujo volume vai decrescendo a um ritmo mais ou menos acelerado. É normal ocorrerem reestruturações nas empresas e, se as barreiras à saída não são muito elevadas, a “desistência” de concorrentes pode verificar-se. O fator-chave de sucesso nesta fase é a redução de custos.

#### II.4.1.3. SUBPRODUTOS E PERDAS OU DESPERDÍCIOS

Um **Subproduto** é um produto secundário ou accidental resultante de um processo de fabrico, podendo ser útil e comercializável ou simplesmente considerado como um resíduo.

As **perdas** são os produtos não recuperáveis porque não estão em condições de consumo.

Quanto aos **desperdícios** é um dos tipos de perda que ocorre na cadeia produtiva dos alimentos, que vai da produção até o consumo, referindo-se especificamente às perdas deliberadas que ocorrem na comida apta para o consumo, seja por descarte ou pela sua não utilização.

#### II.4.1.4. DIVERSIFICAÇÃO DA OFERTA

Num sentido amplo, oferta é uma denominação genérica para indicar o que é disponibilizado ao mercado, independente da sua natureza, sendo utilizada para substituir a expressão “**produto**” ou “**serviço**” e também englobar os outros elementos que são objeto das ações de marketing.

Quanto mais a oferta for diversificada, mais hipóteses têm as empresas para vingar no mercado.

#### II.4.1.5. MARCA

Em alguns casos, por exemplo no caso de um produto que ainda não existe no mercado, poder-se-á escolher uma marca para o produto e mesmo registá-la, para que seja exclusiva.

O facto de o produto estar associado a uma marca poderá ser uma forma de marketing muito proveitoso caso se consiga que essa marca tenha uma imagem de qualidade no mercado.

#### **Marca de produtos ou serviços:**

##### **Constituição**

Pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, entre outros, que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas;

Pode, igualmente, ser constituída por frases publicitárias para produtos ou serviços a que respeitem desde que possuam carácter distintivo.

##### **Duração do registo das marcas**

10 Anos contados da data da respetiva concessão, indefinidamente renovável por períodos

iguais.

### Direitos conferidos pelo registo das marcas

O registo da marca confere ao titular o direito de impedir a terceiros, sem o seu consentimento, o uso, na sua atividade económica, de qualquer sinal idêntico ou confundível com essa marca para produtos ou serviços idênticos ou afins àqueles para os quais aquela foi registada.

Para além desta existem também as Marcas Coletiva e de Base.

### II.4.2. PREÇO

As decisões sobre o preço assumem uma grande importância para as organizações por várias razões:

- 1) O preço é o único elemento do marketing-mix que gera rendimento, todos os outros representam gastos;
- 2) Tem, geralmente, uma ligação direta com a procura;
- 3) É a variável de marketing-mix mais flexível já que pode ser alterada com maior facilidade e rapidez que os restantes elementos;
- 4) É um potencial indicador de qualidade para os consumidores, já que, na ausência de outras informações, estes tendem a equiparar os preços mais altos a uma maior qualidade.

O preço caracteriza-se ainda por ser abstrato, o que permite que um produto apresente um preço mais elevado devido ao seu simbolismo ou à sua marca, muito exposto à concorrência, o que o torna mais fácil de imitar. Por outro lado, o preço pode ser altamente estratégico pois determina o posicionamento da organização, marca ou produto: ter um preço alto pode ter como objetivo atrair consumidores com um nível económico elevado e manter uma imagem de prestígio, especialização ou exclusividade, enquanto um preço baixo pode ter um público-alvo mais massificado, mas também pode estar associado a um nível de qualidade e prestígio inferiores.

### II.4.3. DISTRIBUIÇÃO

A distribuição deve ser coerente com o posicionamento da empresa. O seu objetivo é fazer chegar ao consumidor final os produtos e serviços nas condições, quantidades e locais adequados. Como tal, as decisões desta variável passam pela seleção dos circuitos, canais e sistemas de distribuição mais vantajosos para cada produto ou serviço, tendo em conta o posicionamento da empresa.

Um dos principais aspetos da definição da política de distribuição é a escolha dos canais de distribuição a utilizar para fazer chegar de forma eficiente e eficaz os produtos aos seus clientes de modo a maximizar o grau de satisfação destes.

Analisando um determinado mercado de um produto como um todo, podem identificar-se



várias opções em termos de canais de distribuição, dependendo do número e características dos intermediários que existam entre o fabricante e o comprador último desse produto.

#### II.4.3.1. O MERCADO DE CONSUMO E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

No que concerne à distribuição, está em causa, entre outros aspetos, a definição da forma como a empresa coloca os seus produtos ou serviços à disposição dos seus consumidores, clientes ou compradores. Este aspeto assume muitas vezes uma importância fulcral, na medida em que a eficiência da distribuição é muitas vezes um fator crítico de sucesso para a atividade das empresas.

Ao nível dos **mercados de consumo** (em que os compradores finais são os consumidores), podemos ter várias opções, de acordo com os intermediários eventualmente existentes: venda direta do fabricante ao consumidor (neste caso não existem intermediários); existência de um intermediário (retalhista) entre o fabricante e o consumidor; existência de dois intermediários (grossista e retalhista) entre o fabricante e o consumidor final, em que o grossista compra ao fabricante e vende ao retalhista que, por sua vez, vende ao consumidor final; existência de três intermediários (agente, grossista e retalhista) entre o fabricante e o consumidor final, sendo que neste caso o agente se coloca entre o fabricante e o grossista.

No que respeita aos denominados mercados industriais, em que os utilizadores dos produtos são empresas e não consumidores finais, temos as seguintes alternativas: venda direta do fabricante ao comprador industrial, sem intermediários; existência de um intermediário (distribuidor industrial) que compra ao fabricante e vende ao comprador industrial; existência de dois intermediários (agente e distribuidor industrial), em que o agente se coloca entre o fabricante e o distribuidor industrial.

Em qualquer dos casos, as empresas devem definir estrategicamente qual a forma de cobertura dos canais que pretendem adotar de acordo com as características do mercado onde desenvolvem a sua atividade.

Ao nível dos **canais de distribuição** é usual fazer-se a distinção entre canal curto e canal longo através da utilização de um critério de número de intermediários existente. Assim, considera-se canal curto aquele que tem com poucos intermediários, na prática até um intermediário entre o produtor e o consumidor. Neste contexto, fala-se normalmente em canal longo quando entre o produtor e o consumidor existem dois ou mais intermediários.

#### Modalidades de distribuição:

##### Distribuição Direta

Na distribuição direta (ou marketing direto) a empresa é a única responsável pela entrega do produto ao consumidor, não existindo qualquer intermediário, a não ser a sua própria força de vendas (Figura 3).



Figura 3 - Distribuição direta

##### Distribuição Indireta

Trata-se de vender através de intermediários, sejam eles agentes, distribuidores, grossistas

ou retalhistas (Figura 4).



Figura 4 - Distribuição indireta

### Canais Híbridos

Um canal de distribuição híbrido é aquele em que a empresa utiliza intermediários, mas assume parte do processo de contacto com seus clientes. Ocorre quando a empresa faz a divulgação direta dos seus produtos (na internet, por exemplo), mas indica os distribuidores autorizados a fazer a venda física.

Aqui o produtor, pretendendo melhorar o seu serviço, divide as atividades de comercialização ao longo do canal de distribuição entre os agentes que nela atuam.

#### Assim temos:

- **Produtor:** produz e vende através da sua estrutura comercial;
- **Distribuidor:** realiza a distribuição física sem preocupações de carácter comercial;
- **Unidades de serviço:** assegura o serviço pós-venda (assistência técnica, avaliação de satisfação do cliente, ...).

Este tipo de canal tem vindo a registar grande desenvolvimento dado que permite combinar a venda de produtos "online" e "offline".

#### II.4.3.2. AS CADEIAS CURTAS DE ABASTECIMENTO

As cadeias curtas de abastecimento são cadeias que envolvem um número limitado de operadores económicos empenhados na cooperação, no desenvolvimento económico local e relações geográficas e sociais estreitas entre produtores, transformadores e consumidores.

O desenvolvimento de cadeias curtas de abastecimento alimentar e de mercados locais tem como objetivo assegurar um preço justo para os produtores e relacionar os produtos alimentares com o seu local de origem.

#### Como característica temos:

- Reduzido número de intermediários entre o produtor e o consumidor;
- A cadeia do produto é transparente: o consumidor conhece a origem do produto e a forma como foi produzido;
- A estruturação da cadeia alimentar assegura a retenção pelo produtor de uma parte equitativa do valor de mercado;
- Os intermediários tornam-se parceiros nos CCA, comprometidos com a partilha de

informação sobre os produtores, a origem dos produtos e as técnicas de produção utilizadas;

- Proximidade geográfica entre a origem dos produtos e o local de venda ao consumidor final.

#### II.4.3.3. O HIPERMERCADO

Hipermercado é um tipo de loja retalhista de grande porte, combinando características de um supermercado com uma loja de departamento. Em Portugal existe uma multiplicidade de marcas de hipermercados distribuídos por todo o país.

#### II.4.3.4. AS VENDAS ONLINE

As vendas online podem ser entendidas como uma modalidade de comércio relativamente nova. Esta é uma forma de venda que evoluiu muito em pouquíssimo tempo, e, é também o que mais cresce atualmente.

A tendência surgiu em 1995, com o lançamento do site da Amazon, que foi pioneira neste campo, a empresa hoje é uma das maiores do mundo.

Em geral, o empresário deverá disponibilizar para o seu consumidor um catálogo com todos os produtos que seu negócio oferece.

Ao escolher um produto, o cliente coloca-o num carrinho de compras virtual e quando terminar de escolher fará o pagamento de todos os produtos comprados para os receber em casa ou levantar em loja.

Para que tudo isso funcione corretamente, o empresário vai precisar de uma plataforma de vendas online. Neste momento existem muitas opções disponíveis no mercado. Um web designer e um programador informático podem ajudar na tarefa de personalizar essas ferramentas para adequar tudo à identidade visual da sua empresa.

#### II.4.4. COMUNICAÇÃO

A comunicação, como elemento do marketing-mix, já se encontra presente nas variáveis produto, preço e distribuição, uma vez que todas comunicam. A comunicação tem como principais objetivos a venda, a alteração de comportamentos no consumidor, a criação de notoriedade e da imagem de marca, o conhecimento e a mudança de atitude perante a organização, marca, produto ou serviço.

### II.5. ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO

#### II.5.1. ESCOLHA DE PARCERIAS COMERCIAIS

Todos os profissionais que são responsáveis por gerir um negócio devem saber como estabelecer boas parcerias comerciais.

Seja um negócio online ou offline, é por meio das parcerias que o empreendedor consegue fazer o seu trabalho chegar a um público diferente, que normalmente não é alcançado pelas suas estratégias individuais.

Para conseguir parcerias comerciais de sucesso, é necessário seguir alguns passos:

### **Estudar o seu mercado**

Antes de criar o seu negócio estudou bem o seu mercado e identificou o que as pessoas querem encontrar nos produtos e serviços que oferece. Entretanto, para fazer parcerias comerciais, é necessário ampliar o olhar e ver os desejos gerais do seu público, ou seja, aquelas que extrapolam a área de atuação da sua marca. É necessário descobrir as necessidades que não têm a ver diretamente com o que vende, mas que se relacionam e podem ser supridas por um parceiro.

Deste modo, vai saber exatamente com quem se deve unir para completar o que tem e enriquecer a experiência dos clientes.

### **Conhecer a sua concorrência**

Observar os seus concorrentes pode trazer muitas ideias para o seu negócio e ainda ajudar a ter uma visão mais ampla sobre o nicho no qual atua.

É importante ficar de olho nas parcerias estabelecidas pela concorrência, para ter uma ideia do que é bem recebido pelas pessoas e conhecer as marcas que já têm uma certa credibilidade no mercado.

Quando se tem um negócio é provável ter que fazer vários testes com a sua própria marca para compreender o que agrada ao seu público. Mas nada impede que também aprenda com os erros e acertos dos outros e tente fazer melhor. Além disso, nessa observação, você também descobre quais são as marcas que estão abertas para parcerias e pode acabar encontrando o parceiro certo para a ação que está planeando.

### **Participar em eventos**

Fazer networking é fundamental para qualquer empresa ou empreendedor, especialmente para quem tem um negócio menor, que precisa de se expandir e ganhar visibilidade e reconhecimento no mercado.

Uma boa rede de contactos é aquela formada por pessoas ou empresas que servem de inspiração, apoio e oferecem possibilidades de desenvolvimento profissional, mas não se esqueça que essa rede precisa ser bilateral para dar certo. Ou seja, também deve enriquecer a relação com as suas experiências e conhecimentos.

Para conhecer as pessoas certas, construir um bom networking e, conseqüentemente, criar parcerias comerciais, é imprescindível participar de eventos da sua área e de áreas que possam acrescentar valor no que faz. Ao participar em eventos como feiras, palestras, workshops e cursos, por exemplo, pode encontrar vários outros profissionais que têm afinidade com o seu negócio e partilham conhecimento dos mesmos assuntos.

### **Pensar nos seus clientes**

Muitas parcerias dão errado porque os envolvidos consideram apenas os seus interesses

financeiros e ignoram as exigências dos clientes.

A criação de parcerias comerciais deve ser encarada como qualquer outra estratégia de marketing, que tem o foco no consumidor e, por isso, precisa ser elaborada de acordo com o que ele procura.

Sendo assim, procure parcerias que realmente façam sentido e tenham o poder de entregar uma diferença valiosa para o seu cliente.

Com a parceria comercial, o cliente consegue encontrar, num só lugar, tudo aquilo que ele procura, sem ter que se preocupar em pesquisar outras empresas e/ou profissionais por conta própria.

Boas parcerias enriquecem a sua relação com o consumidor, mas parcerias más podem fazer perder todo o trabalho que teve para conquistar o cliente.

### **Comunicar com clareza**

No mundo dos negócios, também é muito comum vermos parcerias que não deram certo por falhas na comunicação. Às vezes, tem-se a certeza do que se quer, mas não se sabe expressar isso para o parceiro, que pode ter outras expectativas em relação à parceria.

Por isso, na hora de combinar os detalhes, deve comunicar-se de maneira objetiva e facilmente compreensível. Explicar bem o que se pretende alcançar com essa parceria e pensar juntos nas melhores estratégias para atingir o público desejado.

### **Medir os seus resultados**

Não existe exceção: para conseguir ter sucesso no negócio, tudo precisa ser medido, inclusive as parcerias comerciais.

Antes de procurar parceiros, vai precisar identificar uma necessidade ou oportunidade no negócio que pode ser suprida por uma parceria comercial. Afinal, ninguém começa esse tipo de relação profissional à toa, sem querer alcançar pelo menos um objetivo específico.

Se não souber medir e analisar os resultados, não se vai conseguir identificar o que deu certo e o que deu errado, nem qual foi o resultado geral da parceria.

Medir os resultados vai fazer entender, inclusive, se vale a pena manter aquela parceria ou se o formato usado pode ser repetido com outros parceiros, por exemplo.

Muitos empresários e/ou empreendedores pensam que o importante é analisar apenas se as vendas aumentaram, e, se percebem que isso aconteceu, concluem que a parceria foi um sucesso.

No entanto, é essencial ir para além disso e compreender se os resultados realmente cresceram máximo possível ou se ainda tem algo que pode ser feito para melhorar.

## **II.5.2. SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MERCADOS**

O Gabinete de Planeamento, Política e Administração Geral – GPP dispõe de um **Sistema**



**de Informação de Mercados Agrícola (SIMA)**, que informa semanalmente dos preços praticados nos Mercados de Produção e nos Mercados Abastecedores, colocando ao dispor do público em geral a informação sobre os preços médios para determinados produtos agrícolas e pecuários de produção convencional e biológicos.

Este sistema de informação é um canal de extrema importância para orientações tanto nas compras como nas vendas dos produtos agrícolas.

## MÓDULO III

# CONTABILIDADE, FISCALIDADE E GESTÃO NA ÓTICA DO EMPRESÁRIO

INTRODUÇÃO .....	42
III.1. ENQUADRAMENTO LEGAL .....	42
III.2. REGIMES DE CONTABILIDADE .....	43
III.2.1. CONTABILIDADE SIMPLIFICADA .....	43
III.2.2. CONTABILIDADE ORGANIZADA .....	44
III.3. PATRIMÓNIO .....	44
III.4. DOCUMENTOS DE DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA .....	44
III.4.1. INVENTÁRIO .....	44
III.4.2. BALANÇO .....	45
III.4.3. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS .....	50
III.5. DOCUMENTOS LEGAIS DE GESTÃO .....	55
III.5.1. FATURA; FATURA SIMPLIFICADA OU DOCUMENTO EQUIVALENTE .....	55
III.5.2. NOTAS DE DÉBITO/CRÉDITO .....	56
III.5.3. GUIAS DE TRANSPORTE .....	56
III.6. A ESTRUTURA TRIBUTÁRIA E ÁREAS INCIDENTES .....	57
III.6.1. CONSUMO .....	59
III.6.1.1. DESPESAS GERAIS .....	59
III.6.1.2. COMPRAS MERCADORIAS/MATÉRIAS-PRIMAS .....	60
III.6.2. RENDIMENTO .....	60
III.6.3. PATRIMÓNIO .....	60
III.7. OBRIGAÇÕES DA EMPRESA AGRÍCOLA .....	60
III.7.1. OBRIGAÇÕES FISCAIS (IVA; IRS E IRC) .....	60
III.7.2. OBRIGAÇÕES COM A SEGURANÇA SOCIAL .....	61

# MÓDULO III

## CONTABILIDADE, FISCALIDADE E GESTÃO NA ÓTICA DO EMPRESÁRIO

### INTRODUÇÃO

A necessidade de conhecimentos nas áreas da contabilidade, fiscalidade e gestão por parte do Empresário agrícola tornou-se nos dias de hoje essencial, pois com o evoluir do tempo sentiu que o conhecimento nessas áreas é crucial à boa gestão da sua atividade.

Atualmente, a contabilidade é vista como uma ferramenta de gestão empresarial indispensável à continuidade das empresas e à maximização do seu valor, pelo facto de fornecer informação compreensível, relevante, fiável e comparável, que serve de base ao planeamento, monitorização e controlo das atividades empresariais. É a partir da contabilidade que se conhece a situação económico-financeira de uma empresa, permitindo aos gestores, gerentes e decisores tomar decisões estratégicas com base em dados objetivos e fidedignos, minimizando falhas e erros de gestão.

Adicionalmente, a informação fiscal, que provém do cumprimento das obrigações fiscais, é igualmente um elemento importante à gestão global de uma empresa, uma vez que o eficiente e eficaz desempenho empresarial depende também da gestão e do planeamento fiscal. O planeamento fiscal, conhecido como poupança fiscal, consiste na possibilidade da redução da carga fiscal de modo a delimitar o montante das obrigações fiscais, utilizando normas de desagravamento fiscal, exclusões tributárias, deduções, isenções e benefícios fiscais e atuando sempre dentro dos limites do quadro jurídico existente.

Ter boas bases de conhecimentos nessas áreas constitui uma mais-valia ao nível da interação de processos e procedimentos tornando-os mais eficazes ao nível administrativo e organizacional.

### III.1. ENQUADRAMENTO LEGAL

Do ponto de vista da sua natureza jurídica as Empresas agrícolas podem ser classificadas da seguinte forma:

Empresário em Nome Individual	
	É constituído por uma pessoa singular que afeta os bens próprios à exploração da sua atividade económica, sendo a sua responsabilidade ilimitada;

<b>Sociedade Unipessoal por Quotas</b>	É uma empresa que tem um único sócio, com responsabilidade limitada ao valor da quota subscrita. É obrigatório que a empresa tenha na sua denominação a expressão "Sociedade Unipessoal" ou "Unipessoal" antes da palavra "Limitada" ou "Lda.";
<b>Sociedade em Nome Coletivo</b>	É uma empresa (sociedade) constituída por mais do que um sócio, com responsabilidades subsidiárias em relação à sociedade e solidárias com os outros sócios;
<b>Sociedade por Quotas</b>	É uma empresa (sociedade) constituída por um mínimo de dois sócios, com responsabilidades limitadas às quotas subscritas. À denominação da firma deve ser acrescentado "Limitada" ou "Lda.";
<b>Sociedade Anónima</b>	É uma empresa (sociedade) constituída por um mínimo de cinco sócios, sendo o capital social mínimo de 50.000 euros e tendo as ações um valor nominal mínimo de 1 euro. A responsabilidade dos sócios é limitada ao valor das ações subscritas. Na denominação da firma deve constar a expressão "Sociedade Anónima" ou "SA";
<b>Cooperativa</b>	É uma forma associativa que por regra está aberta à entrada de novos associados que contribuem com bens e/ou serviços para a realização de uma atividade económica de fim mutualista. A sua finalidade centra-se geralmente no interesse dos associados em obter bens a preços inferiores aos do mercado ou vender os seus produtos mais caros, por exemplo eliminando intermediários do mercado (in Guia do Empreendedor).

É uma forma associativa que por regra está aberta à entrada de novos associados que contribuem com bens e/ou serviços para a realização de uma atividade económica de fim mutualista. A sua finalidade centra-se geralmente no interesse dos associados em obter bens a preços inferiores aos do mercado ou vender os seus produtos mais caros, por exemplo eliminando intermediários do mercado (in Guia do Empreendedor).

Apesar de existir uma grande variedade de tipos de empresas, alguns são mais usuais do que outros.

As formas mais comuns no sector agrícola são os empresários em nome individual, as sociedades por quotas, as sociedades unipessoais, as sociedades anónimas e as cooperativas.

## III.2. REGIMES DE CONTABILIDADE

Um Empresário em Nome Individual ou trabalhador independente pode optar por um dos dois regimes fiscais: Contabilidade simplificada ou Contabilidade organizada. Tanto a contabilidade de regime simplificado como a contabilidade organizada são opções de tributação de rendimentos que apresentam requisitos específicos e vantagens e desvantagens na sua utilização.

### III.2.1. CONTABILIDADE SIMPLIFICADA

O regime simplificado de tributação é a opção mais comum, sendo atribuída por defeito pela Autoridade Tributária e Aduaneira quando um empresário em nome individual ou profissional liberal abre atividade. Este caracteriza-se pela tributação dos rendimentos auferidos pela aplicação de coeficientes, não considerando os gastos da atividade. Para ser abrangido por este regime tem de acumular os seguintes requisitos:

- Ser sujeito passivo residente em Portugal;

- Não estar legalmente obrigado à revisão legal de contas;
- Ter um montante anual líquido de rendimentos inferior a 200 mil euros;
- Ter balanço do período de tributação anterior inferior a 500 mil euros.

O facto de ter menos obrigações fiscais e despesas extra - como não ser obrigatório a contratação de um técnico oficial de contas - é uma das principais vantagens deste regime.

[https://www.occ.pt/pt/simulador\\_irs\\_simplificado/](https://www.occ.pt/pt/simulador_irs_simplificado/)

### III.2.2. CONTABILIDADE ORGANIZADA

A contabilidade organizada é o regime fiscal mais eficiente para atividades de maior complexidade e quando as despesas com a atividade são superiores a 25% dos rendimentos. Este regime fiscal é obrigatório nas seguintes situações:

- Todo o tipo de sociedades como sociedades por quotas, sociedade unipessoal por quotas ou sociedades anónimas;
- Todos os profissionais liberais ou empresários em nome individual que tenham um rendimento anual líquido superior a 200 mil euros.

No regime de contabilidade organizada pode deduzir grande parte das despesas profissionais (por exemplo, combustível, estadias, material informático, entre outros) e apurar de forma rigorosa os rendimentos líquidos. As grandes desvantagens são as obrigações legais (como a elaboração de dossiers fiscais anuais) e a contratação de um contabilista certificado (despesa extra mensal que pode custar entre os 100€ e os 200€ ou mais).

### III.3. PATRIMÓNIO

É o conjunto de bens, direitos e obrigações vinculado a uma pessoa ou a uma entidade. É o objeto de estudo da contabilidade. Abrange tudo aquilo que a entidade tem (bens e direitos) e tudo aquilo que a entidade deve (obrigações). Do ponto de vista contabilístico, são considerados apenas os bens, direitos e obrigações que podem ser avaliados em valor monetário.

### III.4. DOCUMENTOS DE DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA

As Demonstrações financeiras são relatórios que apresentam a posição patrimonial e os resultados de uma empresa num determinado momento. Apenas as sociedades estão obrigadas a prestar contas periodicamente com recurso a estas ferramentas.

É através das demonstrações financeiras que a direção financeira, um novo investidor ou os sócios tomam as suas decisões de forma segura e justificada. São estas que permitem, por exemplo, que a organização consiga a aprovação de um financiamento, pois demonstram os recursos disponíveis em caixa, os depósitos e a capacidade para assumir as dívidas.

#### III.4.1. INVENTÁRIO

Consideram-se inventários todos os bens armazenáveis adquiridos ou produzidos pela



empresa e que se destinam à venda ou a serem incorporados na produção.

Consideram-se como inventários, os ativos que:

- Sejam detidos para venda no decurso da atividade empresarial;
- Estejam no processo de produção para tal venda; ou
- Se mantenham na forma de materiais ou consumíveis a serem aplicados no processo de produção de produção ou na prestação de serviços.

São ainda considerados como inventário os animais e plantas vivos, no âmbito, no âmbito da atividade agrícola, quer consumíveis no decurso normal da atividade, quer de produção ou regeneração.

#### **Tipos de Inventários:**

- Mercadorias
- Matérias-primas, subsidiárias e de consumo
- Produtos acabados e intermédios
- Subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos
- Produtos e trabalhos em curso
- Ativos biológicos

#### **Sistemas de inventário:**

- **Sistema de Inventário Permanente:** Neste caso é possível saber a qualquer momento o valor do inventário em armazém e apurar em qualquer momento os resultados das vendas. Por cada venda é registado o respetivo gasto. É obrigatório para empresas de média e grande dimensão.
- **Sistema de Inventário Intermitente:** Neste caso, o valor dos inventários em armazém e os resultados apurados, só são determináveis através de inventariações diretas dos valores em armazém, efetuadas periodicamente.

### **III.4.2. BALANÇO**

O balanço mostra a situação patrimonial da empresa, apresentando os valores do seu ativo, passivo e capital próprio. Tanto ativo como passivo devem ser divididos em corrente e não corrente e subdivididos nas respetivas rubricas.

Ativo (Figura 5) é um recurso que uma empresa controla no decurso de acontecimentos passados e do qual espera obter benefícios económicos futuros. Já à obrigação de cuja liquidação se espera que resulte um fluxo de recursos dá-se o nome de passivo. O capital próprio, por sua vez, consiste no interesse residual nos ativos de uma entidade após terem sido deduzidos todos os seus passivos.

Temos assim o balanço dividido em:

**Ativos correntes** – os recursos que a empresa tem à sua disposição ligados ao ciclo operacional das suas atividades, ou que se espera sejam realizados num período de doze meses ou ainda que sejam detidos para serem negociados.

Um ativo deve ser reconhecido como corrente sempre que:

- a) Se espere que seja realizado, ou se pretenda que seja vendido ou consumido, no decurso normal do ciclo operacional da entidade;
  - b) Seja detido essencialmente para a finalidade de ser negociado;
  - c) Se espere que seja realizado num período até doze meses após a data do balanço;
- ou
- d) Seja caixa ou equivalente de caixa, a menos que lhe seja limitada a troca ou uso para liquidar um passivo durante pelo menos doze meses após a data do balanço.

Os Ativos correntes no balanço apresentam-se assim ordenados:

- Inventários
- Ativos biológicos
- Clientes
- Adiantamentos a fornecedores
- Estado e outros entes públicos
- Acionistas/sócios
- Outras contas a receber
- Diferimentos
- Ativos financeiros detidos para negociação
- Outros ativos financeiros
- Caixa e depósitos bancários

**Ativos não correntes** – São todos os Ativos não referidos anteriormente e apresentam-se no balanço ordenados da seguinte forma:

- Ativos fixos tangíveis
- Propriedades de investimento
- Trespasse (goodwill)
- Ativos intangíveis

- Ativos biológicos
- Participações financeiras - método da equivalência patrimonial
- Participações financeiras - outros métodos
- Acionistas/sócios
- Outros ativos financeiros
- Ativos por impostos diferidos
- Ativos não correntes detidos para venda

**Passivos correntes** – Para que um passivo seja classificado como corrente tem, que satisfazer as seguintes condições:

- a) Se espere que seja liquidado durante o ciclo operacional normal da entidade;
- b) Seja detido essencialmente para a finalidade de ser negociado;
- c) Deva ser liquidado num período até doze meses após a data do balanço;

ou

- d) A entidade não tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo durante pelo menos doze meses após a data do balanço.

Os passivos correntes são apresentados no balanço da seguinte forma:

- Fornecedores
- Adiantamentos de clientes
- Estado e outros entes públicos
- Acionistas/sócios
- Financiamentos obtidos
- Outras contas a pagar
- Passivos financeiros detidos para negociação
- Outros passivos financeiros
- Diferimentos

**Passivos não correntes** – Todos os passivos não referidos anteriormente, aparecendo-nos assim classificados.

- Provisões
- Financiamentos obtidos

- Responsabilidades por benefícios pós-emprego
- Passivos por impostos diferidos
- Outras contas a pagar

RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		31 DEZ N	31 DEZ N-1
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo não corrente</b>			
Activos fixos tangíveis			
Propriedades de investimento			
Trespasse ( <i>goodwill</i> )			
Activos intangíveis			
Activos biológicos			
Participações financeiras – método da equivalência patrimonial			
Participações financeiras – outros métodos			
Accionistas/sócios			
Outros activos financeiros			
Activos por impostos diferidos			
Activos não correntes detidos para venda			
<b>Activo corrente</b>			
Inventários			
Activos biológicos			
Clientes			
Adiantamentos a fornecedores			
Estado e outros entes públicos			
Accionistas/sócios			
Outras contas a receber			
Diferimentos			
Activos financeiros detidos para negociação			
Outros activos financeiros			
Caixa e depósitos bancários			
<b>Total do activo</b>			

Figura 5 – Exemplo de folha de Ativo | Fonte: Modelo de Balanço constante do SNC proposto

BALANÇO (INDIVIDUAL ou CONSOLIDADO) EM XX DE YYYYYYY		UNIDADE MONETÁRIA (1)	
DE 200N			
RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		31 XXX N	31 XXX N-1
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
<b>Capital próprio</b>			
Capital realizado			
Acções (quotas) próprias			
Outros instrumentos de capital próprio			
Prémios de emissão			
Reservas legais			
Outras reservas			
Resultados transitados			
Ajustamentos em activos financeiros			
Excedentes de revalorização			
Outras variações no capital próprio			
Resultado líquido do período			
Interesses minoritários			
<b>Total do capital próprio</b>			
<b>Passivo</b>			
<b>Passivo não corrente</b>			
Provisões			
Financiamentos obtidos			
Responsabilidades por benefícios pós-emprego			
Passivos por impostos diferidos			
Outras contas a pagar			
<b>Passivo corrente</b>			
Fornecedores			
Adiantamentos de clientes			
Estado e outros entes públicos			
Accionistas/sócios			
Financiamentos obtidos			
Outras contas a pagar			
Diferimentos			
Passivos financeiros detidos para negociação			
Outros passivos financeiros			
<b>Total do passivo</b>			
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>			

Figura 6 – Exemplo de folha de Capital Próprio e Passivo  
Fonte: Modelo de Balanço constante do SNC proposto

## Agregação das contas que permitem o cálculo dos itens do Ativo, Capital Próprio e Passivo

Designação do Activo	Contas a agregar
<b>Activo não corrente</b>	
Activos fixos tangíveis	43+452+454-459
Propriedades de investimento	42+454
Trespasse ( <i>goodwill</i> )	441
Activos intangíveis	44 (excepto 441)+453+454-459
Activos biológicos	372
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	4111+4121+4131-419
Participações financeiras - outros métodos	4112+4122+4132+4141-419
Accionistas/sócios	266+268-269
Outros activos financeiros	4113+4123+4133+4142+415-419+451+454-459
Activos por impostos diferidos	2741
<b>Activo corrente</b>	
Inventários	32+33+34+35+36+39
Activos biológicos	371
Clientes	211+212-219
Adiantamentos a fornecedores	228-229+2713-279
Estado e outros entes públicos	24
Accionistas/sócios	263+268-269
Outras contas a receber	232+238-239+2721+278-279
Diferimentos	281
Activos financeiros detidos para negociação	1411+1421
Outros activos financeiros	1431
Activos não correntes detidos para venda	46
Caixa e depósitos bancários	11+12+13

Passivo	Contas a agregar
<b>Passivo não corrente</b>	
Provisões	29
Financiamentos obtidos	25
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	273
Passivos por impostos diferidos	2742
Outras contas a pagar	237+2711+2712+275
<b>Passivo corrente</b>	
Fornecedores	221+222+225
Adiantamentos de clientes	218+276
Estado e outros entes públicos	24
Accionistas/sócios	264+265+268
Financiamentos obtidos	25
Outras contas a pagar	231+238+2711+2712+2722+278
Diferimentos	282+283
Passivos financeiros detidos para negociação	1412+1422
Outros passivos financeiros	1432
Passivos não correntes detidos para negociação	
<b>Capital próprio</b>	
Capital realizado	51-261-262
Acções (quotas) próprias	52
Outros instrumentos de capital próprio	53
Prémios de emissão	54
Reservas legais	551
Outras reservas	552
Resultados transitados	56
Ajustamentos em activos financeiros	57
Excedentes de revalorização	58
Outras variações no capital próprio	59
Resultado líquido do período	818
Interesses minoritários	
<b>Total do capital próprio</b>	

Figura 7 – Agregação das contas para o cálculo do Ativo, Capital próprio e Passivo.

### III.4.3. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A demonstração de resultados é o **relatório** que apresenta detalhadamente os **rendimentos e os gastos**. É, portanto, esta que permite tirar conclusões acerca do resultado da empresa, ou seja, verificar se obteve **lucro** ou **prejuízo**.

Existem duas formas de apresentação desta demonstração financeira: por **naturezas** ou por **funções**. Na primeira, os resultados são apurados segundo a sua natureza (CMVMC, custos com pessoal, entre outros). Na segunda, os resultados são expostos de acordo com as funções empresariais (produção, comercial, administrativa ou financeira, por exemplo).

#### Demonstração dos resultados por natureza

Nesta demonstração financeira classificamos os elementos da demonstração dos resultados atendendo à natureza dos Rendimentos e dos Gastos que a compõem.

Com uma estrutura evidenciando em primeiro lugar os resultados provenientes da atividade da entidade de relato antes de depreciações, gastos financeiros e de impostos, até evidenciar o Resultado Líquido do Período.

Dispostas de forma vertical as suas diferentes componentes são:

- **Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos:**

**Vendas e prestações de Serviços:** São o primeiro elemento deste mapa sendo evidenciados de forma agregada entre si. É uma rubrica que apresentará sempre valor positivo.



**Subsídios à Exploração:** Evidencia os subsídios relacionados com a produção na medida em que estão relacionados com a produção do período de relato. Esta rubrica, se existir é sempre adicionada à anterior pois apresentará valor positivo.

**Ganhos/Perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos:** Referente apenas a contas não consolidadas, sempre que não estejamos em presença de associadas e empreendimentos conjuntos contabilizados pelo método da equivalência patrimonial. Em presença de um ganho teremos que adicionar o valor, se em presença de uma perda teremos que subtrair o seu valor.

**Variação nos inventários da produção:** Esta rubrica pode apresentar valor positivo ou negativo em função do incremento ou redução da variação no valor dos inventários relativamente ao ano N-1. Se o valor for positivo é adicionado, se for negativo, tem que ser subtraído.

**Trabalhos para a própria entidade:** Apresenta os montantes de gastos que foram capitalizados em ativos não correntes. É uma rubrica sempre adicionada aos valores anteriores pois, se existir, terá sempre valor positivo.

**Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas:** configurando uma redução do capital próprio da entidade de relato, o valor evidenciado nesta linha é sempre a subtraído aos anteriores. Esta rubrica agrega os gastos que, no decorrer da atividade do período a entidade de relato teve relativamente à:

- Utilização de matérias-primas, subsidiárias e de consumo para a sua vertente produtiva de bens e/ou serviços,
- Venda de mercadorias vendidas para a sua vertente comercial.

**Fornecimentos e serviços externos:** Evidenciando os gastos incorridos com o consumo de bens e serviços destinados à atividade operacional não integrantes da rubrica anterior. Esta linha é sempre a subtrair às anteriores pois configura uma redução do capital próprio da entidade de relato.

**Gastos com o pessoal:** À semelhança das linhas anteriormente explicadas, também os valores aqui evidenciados são sempre a subtrair às linhas anteriores. Estão aqui relatados os valores referentes aos gastos com remunerações e outros encargos incorridos com os recursos humanos da entidade de relato.

**Imparidade de inventários (perdas/reversões):** Esta linha evidencia as variações ocorridas no período de relato relativamente aos ajustamentos a efetuar nos inventários. Assim, o valor desta rubrica sempre que evidencie uma necessidade de reforço ou de constituição de um ajustamento será subtraída às anteriores, quando representar a necessidade de redução ou anulação de um ajustamento anteriormente realizado, na medida em que estamos em presença de uma reversão, terá que ser adicionada às anteriores.

**Imparidade de Dívidas a Receber (perdas/reversões):** Esta linha tem idêntico tratamento relativamente à anterior, mas no que concerne às dívidas a receber.

**Provisões (aumentos/reduções):** De idêntico tratamento das duas anteriores, mas no referente às provisões.

**Imparidade de Investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões):**  
De idêntico tratamento das três anteriores.

**Aumentos/reduções de Justo valor:** Esta rubrica recebe os efeitos da aplicação do Justo Valor na mensuração subsequente das Propriedades de Investimento, Ativos Biológicos e Produtos Agrícolas. Se estes ajustamentos forem positivos o valor desta rubrica é adicionado às anteriores rubricas, se pelo contrário for negativo terá que ser subtraído às anteriores.

**Outros rendimentos e ganhos:** Todos os rendimentos e ganhos que não sejam juros ou similares e que não estejam incluídos nas rubricas anteriores deverão integrar esta rubrica, sendo adicionados às anteriores linhas. De salientar que os valores destes rendimentos e ganhos deverão ser de valor imaterialmente relevante de forma a poderem ser agregados.

**Outros rendimentos e ganhos:** Todos os rendimentos e ganhos que não sejam juros ou similares e que não estejam incluídos nas rubricas anteriores deverão integrar esta rubrica, sendo adicionados às anteriores linhas. De salientar que os valores destes rendimentos e ganhos deverão ser de valor imaterialmente relevante de forma a poderem ser agregados.

**Outros gastos e perdas:** Esta linha subtraída às anteriores agrega todos os gastos de valor imaterialmente relevante que não estejam referenciados nas linhas anteriores e que não sejam:

- Gastos/reversões de depreciação e de amortização
- Imparidade de Ativos depreciáveis/amortizáveis
- Juros e gastos similares
- Imposto sobre o rendimento do período

A Junção de todas as rubricas que apresentámos está devidamente evidenciada na Figura 8 e 9.

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		N	N-1
Vendas e serviços prestados		+	+
Subsídios à exploração		+	+
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos		+ / -	+ / -
Variação nos inventários da produção		+ / -	+ / -
Trabalhos para a própria entidade		+	+
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-	-
Fornecimentos e serviços externos		-	-
Gastos com o pessoal		-	-
Imparidade de inventários (perdas/reversões)		- / +	- / +
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		- / +	- / +
Provisões (aumentos/reduções)		- / +	- / +
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		- / +	- / +
Aumentos/reduções de justo valor		+ / -	+ / -
Outros rendimentos e ganhos		+	+
Outros gastos e perdas		-	-
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>		<b>=</b>	<b>=</b>

Figura 8 – Cálculo do Resultado Líquido do Período antes das depreciações, gastos de financiamento e impostos | Fonte: Modelo de demonstração dos resultados por naturezas constante do SNC proposto

RENDIMENTOS E GASTOS	contas do Código de Contas
Vendas e serviços prestados	+71+72
Subsídios à exploração	+75
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	+785-685
Variação nos inventários da produção	+73
Trabalhos para a própria entidade	+74
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-61
Fornecimentos e serviços externos	-62
Gastos com o pessoal	-63
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	-652+7622
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	-651+7621
Provisões (aumentos/reduções)	-67+763
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	-653-657-658+7623+7627+7628
Aumentos/reduções de justo valor	+77-66
Outros rendimentos e ganhos	75+78(excepto 785)+7918+7928+7988
Outros gastos e perdas	-68(excepto 685)-6918-6928-6988

Figura 9 – Agregação de contas para o cálculo do Resultado Líquido do Período antes das depreciações, gastos de financiamento e impostos

**Resultado antes de Gastos de financiamento e impostos:** Partindo do Resultado antes de depreciação, gastos de financiamento e impostos, encontrado pela soma algébrica das rubricas anteriormente explicitadas, encontrará esta rubrica pela soma algébrica das seguintes linhas:

**Gastos/reversões de depreciação e de amortização:** Engloba as depreciações de ativos fixos tangíveis e intangíveis, bem como, no caso de existirem, as respetivas reversões. Sempre que os gastos de depreciação e de amortização forem superiores às reversões de depreciação e de amortização, esta rubrica é subtraída ao "resultado antes de depreciação/gastos de financiamento e impostos), se o contrário ocorrer, então a rubrica deverá ser adicionada.

**Imparidade de investimentos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões):** A evidenciação desta rubrica é feita tendo em atenção o líquido entre as perdas e as reversões existentes na imparidade de ativos. Se o valor das perdas por imparidade for superior às reversões estamos em presença de uma subtração, em caso oposto estamos em presença de uma adição.

A Junção de todas as rubricas que apresentámos está devidamente evidenciada no quadro seguinte:

### Cálculo do Resultado operacional antes de gastos, de financiamento e impostos

A Figura 10 mostra o Cálculo do Resultado operacional antes de gastos, de financiamento e impostos.

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		N	N-1
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		=	=
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		- / +	- / +
Imparidade de investimentos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)		- / +	- / +
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		=	=

Figura 10 - Resultado operacional antes de gastos, de financiamento e impostos  
Fonte: Modelo de demonstração dos resultados por naturezas constante do SNC proposto

A agregação das contas para o cálculo deste resultado é a seguinte (Figura 11):

RENDIMENTOS E GASTOS	contas do Código de Contas
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-64+761
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	-654-655-656+7624+7625+7626
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	

Figura 11 - Agregação de contas para o cálculo do Resultado antes de gastos de financiamento e impostos

**Resultado antes de Impostos:** Subtraindo, ao resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) encontraremos o resultado antes de impostos pela agregação da função financeira da entidade de relato, assim discriminada:

**Juros e rendimentos similares obtidos:** Esta linha inclui todos os rendimentos financeiros que tenham a natureza de juros ou similares. Atendendo à lógica de construção da demonstração dos resultados por naturezas o valor evidenciado nesta rubrica é adicionado aos anteriores.

**Juros e gastos similares suportados:** Integrando os valores de natureza idêntica aos anteriores, mas que, constituem agora uma contribuição negativa para o capital próprio, são sempre subtraídos.

**Resultado Líquido do Período:** Integrando à rubrica anterior o imposto sobre o rendimento do período encontramos o Resultado Líquido do período.

Partindo do resultado antes de gastos de financiamento e impostos calculamos o resultado líquido do período da seguinte forma (Figuras 12 e 13):

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		N	N-1
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>		=	=
Juros e rendimentos similares obtidos		+	+
Juros e gastos similares suportados		-	-
<b>Resultado antes de impostos</b>		=	=
Imposto sobre o rendimento do período		- / +	- / +
<b>Resultado líquido do período</b>		=	=

Figura 12 – Cálculo do Resultado Líquido do Período

Fonte: Modelo de demonstração dos resultados por naturezas constante do SNC proposto

Para que este cálculo seja possível teremos que agregar as seguintes contas:

RENDIMENTOS E GASTOS	contas do Código de Contas
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	
Juros e rendimentos similares obtidos	+7911+7921+7981
Juros e gastos similares suportados	-6911-6921-6981
<b>Resultado antes de impostos</b>	811
Imposto sobre o rendimento do período	812
<b>Resultado líquido do período</b>	818

Figura 13 – Agregação das contas para o cálculo do Resultado Líquido do Período

## III.5. DOCUMENTOS LEGAIS DE GESTÃO

A gestão de documentos é um conjunto de procedimentos que permite a organização e o armazenamento adequado de documentos de maneira eficiente, segura e inteligente, possibilitando a localização rápida e o descarte no momento determinado pela legislação vigente.

Diariamente, as empresas produzem um volume enorme de documentos, que, por sua vez, contêm informações muito importantes. Atualmente, esses dados são considerados o principal património de uma empresa e tornaram-se recursos de competitividade.

São informações fundamentais, tais como:

- Dados cadastrais;
- Estatísticas;
- Registos de procedimentos internos;
- Contratos com fornecedores e com clientes;
- Orçamentos, faturas, notas débito / crédito;
- Documentos fiscais, livros de registos, livros de atas;

Logo, a preocupação com o controlo e com a segurança deve ser constante, pois o extravio de um só documento pode gerar prejuízos enormes.

Dessa forma, a implementação da gestão documental torna-se cada vez mais necessária nas empresas. A boa organização dos documentos da empresa proporciona um melhor fluxo de trabalho para todos, além de facilitar o acompanhamento de processos.

### III.5.1. FATURA; FATURA SIMPLIFICADA OU DOCUMENTO EQUIVALENTE

Documento de emissão obrigatória sempre que existe uma transação comercial, a fatura é um comprovativo da venda. Mas desde que entrou em vigor o novo modelo de faturação que é comum falar-se de Fatura Simplificada. As duas são válidas. Em termos sucintos, a fatura continua a ser emitida nas mesmas situações em que era antes do novo modelo. A fatura simplificada, introduzida neste contexto, acaba por substituir os documentos até essa altura considerados equivalentes para comprovar uma venda e respetivo pagamento. Tais como a venda ao balcão, venda a dinheiro, ticket de venda ou fatura / recibo, que agora, são proibidos. Coexistindo no modelo de faturação atual, há muitos pontos em comum entre estes dois tipos de documentos. Mas são muitas as diferenças entre a fatura e a fatura simplificada.

Desde logo, no valor máximo a faturar. Seja na venda de mercadorias ou de serviços, não existe limite para o valor a incluir numa fatura dita "normal". Já a fatura simplificada só pode ser emitida até 1000,00 (se o cliente da venda de mercadorias for um consumidor final) ou até 100,00 euros, nos restantes casos. Este é também o valor máximo a faturar em caso de venda de serviços.



### III.5.2. NOTAS DE DÉBITO/CRÉDITO

De acordo com o artigo 29º nº 7 do CIVA, quando o valor tributável de uma operação ou correspondente imposto são alterados, por qualquer motivo, incluindo inexatidão, deve ser emitido um documento retificativo da fatura, com os elementos da alínea a) nº5 do artigo 36º do mesmo Código, bem com a referência à fatura a que respeita e a menção dos dados alterados.

As notas de crédito e débito são documentos retificativos de fatura, podem ser emitidos pelos sujeitos passivos adquirentes dos bens ou destinatários dos serviços, desde que observados os seguintes requisitos:

- 1) Sejam processados em cumprimento do disposto no artigo 29º nº 7 do CIVA, ou seja, quando o valor tributável de uma operação ou imposto correspondente sejam alterados por qualquer motivo, incluindo inexatidão;
- 2) Resultem de acordo entre os sujeitos passivos intervenientes, fornecedor de bens ou prestador dos serviços e adquirente ou destinatários dos serviços;
- 3) Conttenham os elementos a que se refere o artigo 36º nº 6 do CIVA, dos quais realça a referência à fatura a que respeita.

### III.5.3. GUIAS DE TRANSPORTE

São documentos que acompanham o envio ou transporte de mercadorias em território nacional (materiais que se encontram fora dos locais de produção, transformação ou exposição nos estabelecimentos de venda). Por exemplo, os bens encontrados nos veículos no momento de descarga ou transbordo.

As Guias de Transporte Manuais são impressas em papel por tipografias devidamente autorizadas. Só podem ser emitidas se o sujeito passivo não estiver obrigado a utilizar programa informático de faturação certificado ou software produzido internamente. Se for obrigado a utilizar sistema informático para emissão de documentos fiscais, as guias de transporte também terão de ser emitidas dessa forma.

Existem exceções previstas na lei, ou seja, transporte de mercadorias que não necessitam de emissão de guias de transporte:

- Os bens de uso pessoal ou doméstico do próprio;
- Os bens provenientes de retalhistas que se destinem a consumidores finais;
- Os bens provenientes de produtores agrícolas transportados pelo próprio ou por sua conta;
- Os bens respeitantes a transações intracomunitárias;
- Os bens respeitantes a transações com países terceiros sujeitos a um destino aduaneiro;
- Os bens que circulem por motivo de mudança de instalações do sujeito passivo, desde



que a data da sua realização seja comunicada às Finanças com pelo menos oito dias úteis de antecedência.

### III.6. A ESTRUTURA TRIBUTÁRIA E ÁREAS INCIDENTES

A base e os grandes princípios orientadores do sistema tributário português encontram-se plasmados na Constituição da República Portuguesa, dela resultando, nomeadamente, o princípio de legalidade tributária, a proibição da retroatividade da lei fiscal e o princípio da igualdade tributária. A este respeito, a Constituição assume como principal finalidade a angariação de receita por parte do Estado sem descurar, contudo, objetivos de natureza extrafiscal (nomeadamente a repartição justa dos rendimentos e da riqueza pelos cidadãos).

Em virtude da integração europeia, o Direito Fiscal Europeu surge com cada vez maior importância no ordenamento jurídico-fiscal português, sedimentando os princípios e valores na nossa fiscalidade.

**Contribuições para a Segurança Social:** Do princípio constitucional de Estado social, constante do art. 2º da Constituição da República Portuguesa, emerge o financiamento da Segurança Social pela forma das contribuições para a Segurança Social.

Por um lado, essas contribuições incidem sobre trabalhadores dependentes, tributando-se geralmente por uma taxa de 34,75%, as prestações pagas pela entidade empregadora aos trabalhadores, com uma divisão de encargos entre os trabalhadores e empregadores; por outro lado, as contribuições também incidem sobre os rendimentos dos trabalhadores independentes, tributando-se por uma taxa de 29,6%, o total de 20% as vendas e/ou 70% das prestações de serviços efetuados anualmente. Em ambos os casos, estabelecem-se isenções tendo em conta a proteção de situações mais frágeis e arriscadas dos trabalhadores, respeitando-se assim o princípio do Estado Social. Além disso, estabelecem-se obrigações acessórias para as entidades empregadoras e para os trabalhadores independentes com o fim de se concretizar melhor este princípio.

**Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares:** É um sistema de tributação global caracterizado pela sujeição da totalidade dos rendimentos individuais a uma única tabela de taxas escalonadas em progressividade. Os sujeitos passivos deste imposto são as pessoas físicas.

O artigo 104º, nº1, da CRP garante atualmente o carácter progressivo do IRS (ou seja, à medida que aumenta a matéria coletável do sujeito passivo, aumenta a taxa de imposto a aplicar à mesma). Quanto à incidência subjetiva, o IRS funciona numa lógica de relação obrigacional composta por um sujeito ativo, que é o Estado, e um sujeito passivo, que são as pessoas singulares referidas no artigo 2º do CIRS.

Quanto à incidência objetiva, segundo os artigos 2º a 11º do CIRS, este imposto abrange os rendimentos das categorias:

- A (Rendimentos do trabalho dependente);
- **B (Rendimentos empresariais e profissionais);**
- E (Rendimentos de capitais);

- F (Rendimentos prediais);
- G (Incrementos patrimoniais); e
- H (Pensões).

Taxas e Deduções Específicas do IRS - Relativamente às deduções específicas para efeitos de IRS, importa primeiro que tudo referir que estas variam tendo em conta as categorias de rendimentos auferidos pelo contribuinte.

**Nos rendimentos da categoria B** (rendimentos empresariais e profissionais), as deduções variam consoante o sujeito passivo esteja abrangido pelo regime simplificado ou pela contabilidade organizada.

**Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC):** O IRC - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas - incide sobre os rendimentos obtidos, em designação geral, pelas sociedades e empresas com sede ou direção efetiva em território português, durante o período de tributação. Isentam-se deste imposto os rendimentos provenientes das realizações de atividades realizadas com a prossecução do interesse público.

A matéria coletável obtém-se pela dedução aos lucros ou rendimentos relativos às atividades exercidas pelos sujeitos passivos, tendo em conta as naturezas diferentes das atividades, prejuízos e benefícios fiscais. O valor da taxa também depende das atividades exercidas pelas entidades.

**Derrama:** A Derrama é uma forma de financiamento próprio dos Municípios e consiste num imposto sobre as pessoas coletivas que exercem a sua atividade na área do mesmo. Surgiu como imposto colonial, passando a constituir imposto dos municípios com a aprovação da Lei das Finanças Locais de 2007. As taxas variam de Município para Município.

**Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA):** É um sistema de tributação das transações adotado por centenas de países em todo o mundo. Trata-se de um tributo singular com uma lógica distinta dos impostos sobre o rendimento, como é o caso do IRS. O IVA é um imposto geral sobre o consumo, em que se tributam as transmissões de bens, a prestação de serviços, as importações e a aquisição intracomunitária de bens. Em geral o IVA apresenta-se como um imposto sobre o consumo em que o montante a entregar por cada sujeito passivo é apurado através do chamado método subtrativo indireto, nos seguintes termos: o montante a entregar é fruto da diferença entre o montante que resulta da aplicação da taxa ao valor das vendas ou prestações de serviços, durante determinado período, e o montante do imposto suportado nas aquisições efetuadas durante o mesmo período. O IVA deve ser qualificado como imposto de obrigação única e não como imposto periódico, dado que incide sobre factos tributários de carácter instantâneo, reportando-se a cada um dos atos concretos praticados, não sendo relevante que o sujeito passivo exerça a respetiva atividade de forma continuada ou só ocasionalmente.

### Impostos sobre o património

**Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI):** O IMI é o Imposto Municipal sobre Imóveis e incide sobre o valor patrimonial dos prédios. Este imposto entrou em vigor com o Decreto-Lei nº287/2003 de 12 de novembro e reformou o Código da Contribuição Predial e o Imposto

sobre a Indústria Agrícola. O IMI incide sobre prédios rústicos, mistos e urbanos e estão sujeitos a ele proprietário, o usufrutuário ou superficiário do prédio a 31 de dezembro do ano a que o mesmo respeitar. No que diz respeito às taxas, estas aplicam-se a nível nacional e, nos prédios rústicos, aplica-se uma taxa de 0,8%; nos prédios urbanos avaliados, uma taxa de 0,3 a 0,5%, nos não avaliados uma taxa de 0,5% a 0,8%; e, nos prédios mistos, aplica-se ao valor patrimonial tributário de cada parte da respetiva taxa.

**Imposto Sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis (IMT):** O IMT é o imposto sobre as transmissões onerosas de imóveis. Este imposto entrou em vigor a 1 de janeiro de 2004 vindo a substituir o imposto municipal de SISA que não tributava aspetos que o novo imposto vem tributar. O IMT é cobrado no momento da escritura de compra de um bem imóvel. Este imposto pode estar sujeito a incidência real, objetiva e territorial, simultânea do IMT com o imposto do selo e, por último, subjetiva. As taxas do IMT aplicam-se consoante sejam aquisição de prédio urbano ou fração autónoma destina a habitação própria e permanente, aquisição de prédio urbano ou fração destinado a habitação, aquisição de prédios rústicos, aquisição de outros prédios urbanos ou outras aquisições onerosas.

**Imposto sobre veículos:** O ISV é o imposto sobre os veículos que pretende onerar os contribuintes na medida dos custos que provocam no meio ambiente, nas infraestruturas viárias e sinistralidade rodoviária. Este imposto foi criado em 2007 pelo Decreto-Lei 22-A/2007, vindo substituir o Imposto Automóvel. Os veículos sujeitos a tributação são os seguintes: automóveis ligeiros de passageiros, de utilização mista e de mercadorias, automóveis de passageiros, autocaravanas, motociclos, triciclos e quadriciclos. As taxas do ISV variam conforme a vetustez e categoria do veículo.

**Tributação internacional:** A Tributação Internacional comporta situações fiscais que tenham contacto com mais do que uma ordem jurídica dotada de poder tributário. Tanto o CIRS como o CIRC permitem aos sujeitos passivos o direito a um crédito de imposto por dupla tributação internacional, que deduz a matéria coletável quando nesta estejam incluídos rendimentos obtidos no estrangeiro. No sistema jurídico português existem vários acordos para eliminar a dupla tributação e ADTS. Portugal aprovou e transpôs, neste sentido, para o seu ordenamento jurídico, em virtude da sua integração europeia, várias diretivas: Diretiva "Fusões", Diretiva "Mães-Filhas", Diretiva "Poupança", Diretiva "Juros e Royalties" e a Diretiva relativa à cooperação administrativa no domínio da fiscalidade.

### III.6.1. CONSUMO

O consumo é uma atividade económica (uma das principais, ao lado da produção, distribuição, repartição dos rendimentos e acumulação) que consiste na utilização, destruição ou aquisição de bens ou serviços. Este ato pode ser efetuado pelas famílias, empresas ou outros agentes económicos, tornando-se estes consumidores, permitindo também satisfazer as respetivas necessidades.

#### III.6.1.1. DESPESAS GERAIS

As Despesas Gerais não são uma novidade para os contribuintes. As condições associadas encontram-se em vigor desde 2015. Foi assim que por esta altura os contribuintes começaram a dar mais valor ao ato de solicitar fatura com contribuinte.

Esse é o motivo pelo qual houve sucesso na implementação desta medida de prevenção da fuga ao Fisco. Assim, atualmente, são raras as despesas que não entram na dedução do IRS.

### III.6.1.2. COMPRAS MERCADORIAS/MATÉRIAS-PRIMAS

Mercadorias / matérias-primas são apenas os bens que uma empresa adquire para posterior revenda ou para utilização no processo produtivo.

### III.6.2. RENDIMENTO

No âmbito das empresas, a noção de rendimento designa o resultado que se obtém por cada unidade realizada numa atividade, seja um departamento, um gabinete ou um único indivíduo.

Para a agricultura, o rendimento é a produção obtida relativamente à superfície. Em geral, a unidade de medição é a tonelada por hectare (t/ha). Obtém-se um bom rendimento graças à qualidade da terra (ou do solo) ou a uma exploração intensiva da mesma (ainda que a mecanização não garanta o aumento do rendimento, contribui na velocidade e na produtividade).

Convém ter em linha de conta que o conceito de rendimento se encontra vinculado ao de efetividade ou de eficiência. A efetividade mede/avalia a capacidade de alcançar um efeito pretendido. A eficiência, por sua vez, diz respeito à capacidade de alcançar esse efeito com a menor quantidade de recursos possíveis.

### III.6.3. PATRIMÓNIO

São os bens, direitos e obrigações de valor económico e pertencentes a uma pessoa ou empresa. Já em contabilidade, é a parte jurídica e material da Fazenda. O património, como objeto científico da contabilidade, foi proposto pelos seguidores das correntes científicas do patrimonialismo e neopatrimonialismo.

“Património é o conjunto de direitos subjetivos sobre determinada coisa com valor pecuniário.”

## III.7. OBRIGAÇÕES DA EMPRESA AGRÍCOLA

Nos dias de hoje as obrigações de uma Empresa Agrícola são as mesmas que uma Empresa Comercial ou prestadora de serviços. O Empresário Agrícola é obrigado a comunicar à Autoridade Tributária e Segurança Social o Início da Atividade. Conforme o volume de vendas provisório pode estar isento de Iva pelo Artigo 53º, ou ficar em regime de IVA Mensal e/ou Trimestral.

### III.7.1. OBRIGAÇÕES FISCAIS (IVA; IRS E IRC)

Apresentação das Declarações Periódicas do IVA (Imposto Sobre o Valor Acrescentado)

mensal ou trimestral (conforme o volume de vendas e atribuição do regime);

Entrega do IRS – independentes e/ou empresários em nome individual;

Entrega de IRC – sociedades

Outras obrigações existem que são de grande importância na entrega do IVA, IRS e IRC.

1 Nota: Ver Quadro Obrigações declarativas ([https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio\\_contribuinte/calendario\\_fiscal/documents/obrigacoes\\_declarativas.pdf](https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/calendario_fiscal/documents/obrigacoes_declarativas.pdf))

### III.7.2. OBRIGAÇÕES COM A SEGURANÇA SOCIAL

#### Trabalhadores independentes e/ou Empresários em nome Individual

##### Obrigações Contributiva

A obrigação contributiva dos trabalhadores independentes compreende:

- O pagamento das contribuições
- A Declaração Trimestral dos valores correspondentes à atividade exercida
- A Declaração Anual da Atividade (Anexo SS ao Modelo 3 do IRS).

**Trimestralmente** os trabalhadores independentes **são obrigados a declarar:**

- O valor total dos rendimentos associados à produção e venda de bens
- O valor total dos rendimentos associados à prestação de serviços
- Outros rendimentos necessários ao apuramento do rendimento relevante.

Esta declaração é efetuada, até ao último dia dos meses de **abril, julho, outubro e janeiro**, relativamente aos rendimentos obtidos nos três meses imediatamente anteriores.

No mês de janeiro, ainda que o trabalhador independente não esteja sujeito ao cumprimento da obrigação contributiva, deve declarar os valores obtidos no ano civil anterior. Estão dispensados de fazer esta declaração quem se encontre isento do pagamento de contribuições por acumulação da atividade com pensão:

- De invalidez ou de velhice, e a atividade profissional seja legalmente cumulável com as respetivas pensões
- Por risco profissional, de que resultou uma incapacidade para o trabalho igual ou superior a 70%.

Em caso de suspensão ou cessação de atividade, a Declaração Trimestral deve ser efetuada no momento declarativo imediatamente posterior.

**Exemplo:** se cessar a atividade no mês de abril deve apresentar a Declaração Trimestral no mês de julho.

A declaração deve ser apresentada obrigatoriamente na Segurança Social Direta (SSD).

**Não estão sujeitos à apresentação da Declaração Trimestral** os trabalhadores independentes cujo apuramento do rendimento relevante seja determinado em função do **lucro tributável**.

## Cálculo da Contribuições

### Determinação do rendimento relevante

**Trabalhador não abrangido pelo regime de contabilidade organizada:** o rendimento relevante é determinado com base nos rendimentos obtidos nos três meses imediatamente anteriores ao mês da Declaração Trimestral, correspondendo a 70 % do valor total de prestação de serviços ou a 20 % dos rendimentos associados à produção e venda de bens.

**Trabalhador independente abrangido pelo regime de contabilidade organizada, previsto no Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares:** o rendimento relevante corresponde ao valor do lucro tributável apurado no ano civil imediatamente anterior.

Nem todos os rendimentos são considerados para efeitos de determinação do rendimento relevante. São excluídos os seguintes rendimentos:

- 1) Obtidos com a produção de eletricidade para autoconsumo ou através de unidades de pequena produção a partir de energias renováveis;
- 2) Obtidos em resultado da celebração de contratos de arrendamento e de arrendamento urbano para alojamento local em moradia ou apartamento;
- 3) Subvenções ou subsídios ao investimento;
- 4) Provenientes de mais valias;
- 5) Rendimentos provenientes de propriedade intelectual ou industrial.

Contudo, o trabalhador independente pode optar pela inclusão dos rendimentos identificados de 3 a 5.

O apuramento do rendimento é efetuado pela instituição de segurança social competente com base nos valores declarados pelo trabalhador independente, bem como nos valores declarados para efeitos fiscais.

### Base de incidência contributiva

A base de incidência contributiva mensal, que é o valor sobre o qual é aplicada a taxa contributiva, **corresponde a 1/3 do rendimento relevante** apurado em cada período declarativo, produzindo efeitos no próprio mês e nos dois meses seguintes.

### Fixação /alteração da base de incidência contributiva

- Inexistência de rendimentos ou se o valor das contribuições devidas, pela aplicação do rendimento relevante apurado for inferior a 20 € - é fixada a base de incidência que corresponda ao montante das contribuições naquele valor.
- Trabalhador abrangido pelo regime de contabilidade organizada - a base de incidência



mensal corresponde ao duodécimo do lucro tributável, com o limite mínimo de 664,8 € (1,5 vezes o valor do **Indexante dos Apoios Sociais** – IAS\*), sendo fixada em outubro para produzir efeitos no ano seguinte.

*\* o **Indexante dos Apoios Sociais** (IAS) é atualizado no mês de janeiro de cada ano, tendo por base o PIB e a inflação. Serve de referência para os vários apoios sociais dados pelo Estado Português.*

- Acumulação de atividade independente com atividade por conta de outrem e rendimento relevante mensal médio apurado trimestral ou anualmente como trabalhador independente for igual ou superior a 1.772,8 € (4 vezes o IAS) – a base de incidência corresponde ao valor que ultrapasse aquele limite.
- Trabalhador independente que vá exercer a respetiva atividade no estrangeiro e que opte por manter o enquadramento no regime geral dos trabalhadores independentes, caso os rendimentos de trabalho independente não serem declarados em Portugal – mantém a última base de incidência que lhes foi fixada. O limite máximo da base de incidência considerada em cada mês corresponde a 5.318,4 € (12 vezes o IAS).
- Quando efetuar a declaração trimestral, o trabalhador independente pode optar que lhe seja fixado um rendimento relevante superior ou inferior até ao limite de 25 % e em intervalos de 5%.
- No início da produção de efeitos do enquadramento ou reinício de atividade e até ser efetuada a primeira declaração trimestral – é fixada uma base de incidência contributiva que corresponde a um montante de contribuições de 20€, exceto se a base de incidência já tiver sido fixada para esse período.
- **Cônjuge de trabalhador independente** - a base de incidência corresponde a 70% do rendimento relevante do trabalhador independente, com os limites mínimo de 664,8 € (1,5 vezes o IAS) e máximo de 5.318,4 € (12 vezes o IAS). Contudo, pode requerer que lhe seja fixado de um rendimento relevante inferior até 20% daquele que lhe for aplicado ou superior até ao limite do rendimento relevante do trabalhador independente.

### Taxa contributiva

A taxa contributiva a cargo dos trabalhadores independentes é fixada em **21,4%**.

A taxa contributiva a cargo dos empresários em nome individual e dos titulares de estabelecimento individual de responsabilidade limitada e respetivos cônjuges é fixada em **25,2%**.

### Pagamento das Contribuições

Todos os trabalhadores independentes devem pagar as contribuições a partir da data de produção de efeitos do enquadramento no regime ou da cessação da isenção da obrigação de contribuir.

O pagamento das contribuições deve ser efetuado entre o dia **10 e o dia 20** do mês seguinte àquele a que respeitam.

**O pagamento das contribuições fora do prazo** determina a aplicação de uma

contraordenação:

- Leve, quando seja cumprida nos 30 dias subsequentes ao termo do prazo acima indicado, e
- Grave, nas restantes situações

### Em que situações não existe obrigação de contribuir

Quando:

- Tiver direito à isenção do pagamento de contribuições;
- Ocorrer a suspensão do exercício de atividade, devidamente justificada;
  - o O trabalhador independente que suspenda temporariamente a sua atividade por conta própria pode requerer à Segurança Social a suspensão da aplicação deste regime.
  - o Se a atividade puder continuar a ser exercida por trabalhador ao seu serviço ou pelo cônjuge do trabalhador independente que esteja enquadrado no regime mantém-se a obrigação de contribuir.
- Por incapacidade ou indisponibilidade para o trabalho por parentalidade, mesmo que o trabalhador independente não tenha direito à atribuição ou ao pagamento dos respetivos subsídios;
- Por incapacidade temporária para o trabalho por motivo de doença, mesmo que não tenha direito ao subsídio de doença;

Neste caso não tem que pagar as contribuições a partir:

- o da verificação da incapacidade temporária, se tiver direito ao subsídio de doença e se encontrar numa das situações em que não é exigido o período de espera (internamento, tuberculose, cirurgia de ambulatório e doença com início no decurso do período de atribuição do subsídio parental que ultrapasse o termo deste período)
- o do 11.º dia seguinte ao da verificação da incapacidade.

### Isenção do Pagamento de Contribuições

O trabalhador independente pode ficar isento do pagamento de contribuir quando:

- Relativamente ao rendimento relevante mensal médio apurado trimestral ou anualmente, consoante os casos, de montante inferior a **1.772,8 €** (4 vezes o IAS), acumule atividade independente com atividade profissional por conta de outrem, desde que se verifiquem cumulativamente as seguintes condições:
  - o O exercício das duas atividades profissionais seja prestado a entidades empregadoras distintas e que não tenham entre si uma relação de domínio ou de grupo
  - o O exercício de atividade por conta de outrem determine o enquadramento obrigatório noutro regime de proteção social que cubra a totalidade das eventualidades abrangidas pelo regime dos trabalhadores independentes

- o O valor da remuneração média mensal considerada para o outro regime de proteção social seja igual ou superior a 443,2 € (uma vez o IAS).
- Seja simultaneamente pensionista de invalidez ou de velhice de regimes de proteção social, nacionais ou estrangeiros e a atividade profissional seja legalmente cumulável com a respetiva pensão;
- Seja simultaneamente titular de pensão resultante da verificação de risco profissional e que sofra de incapacidade para o trabalho igual ou superior a 70%
- Em janeiro do ano seguinte àquele a que corresponde se tenha verificado a obrigação do pagamento de contribuições durante o ano anterior, pelo facto de não existirem rendimentos ou porque o valor das contribuições devidas, pela aplicação do rendimento apurado tiver sido inferior a 20 €, e por esse motivo tenha sido fixada a base de incidência que corresponda ao montante de contribuições naquele valor, e enquanto se mantiverem as condições que determinaram a sua aplicação.

### **Como é atribuída a isenção do pagamento de contribuições**

- Oficiosamente (por iniciativa dos serviços de Segurança Social) se as condições que a determinarem forem verificadas dentro do sistema de Segurança Social
- Mediante entrega de requerimento da isenção, Mod. RC3001-DGSS, acompanhado do comprovativo da remuneração mensal, no caso de o trabalhador independente estar enquadrado noutro sistema de proteção social.

Só deve apresentar requerimento se a Segurança Social não tiver conhecimento direto dos elementos necessários à atribuição da isenção do pagamento de contribuições.

### **A partir de quando tem direito à isenção do pagamento de contribuições**

- A partir do mês seguinte ao da ocorrência dos factos que determinem a isenção, quando esta é atribuída oficiosamente
- A partir do mês seguinte ao da apresentação do requerimento de isenção do pagamento de contribuições
- A partir da data da atribuição da pensão, no caso de ser pensionista.

### **A partir de quando termina a isenção do pagamento de contribuições**

- Quando deixarem de se verificar as condições que determinaram a isenção do pagamento de contribuições
- Deve comunicar à Segurança Social a situação, salvo se a Segurança Social tiver conhecimento dessas condições.
- Quando o trabalhador independente optar pela cessação da isenção. Neste caso, a opção pode ser exercida na forma e nos momentos temporais previstos para a Declaração Trimestral de rendimentos e produz efeitos no mês do requerimento.

Com o termo da isenção o trabalhador independente tem que pagar as contribuições a partir do mês seguinte ao da cessação da isenção.

## Trabalhadores por Conta de Outrem

### Cálculo da Contribuições

O montante das contribuições é calculado:

- Em geral, pela aplicação de uma taxa contributiva à remuneração ilíquida devida em função do exercício da atividade profissional (**base de incidência**)
- Pela aplicação de uma taxa contributiva a bases de incidência convencionais determinadas por referência ao valor do Indexante dos Apoios Sociais - IAS (valor 443,2 €). A atualização da base de incidência produz efeitos a partir do 1.º dia do mês seguinte ao da publicação do diploma que definiu o respetivo valor.

Na generalidade das situações as taxas contributivas a aplicar são as constantes da Figura 14.

Tipo de entidade		Taxa contributiva		
		Entidade empregadora	Trabalhador	Global
Entidades com fins lucrativos		23,75%		34,75%
Entidades sem fins lucrativos	IPSS	22,3%	11%	33,3%
	Outras entidades			

Figura 14 – Taxa contributiva da entidade empregadora e do trabalhador em função do tipo de entidade

### Base de Incidências – Componentes de Remuneração

A remuneração ilíquida é constituída pelos valores respeitantes a todas as prestações devidas como contrapartida de trabalho, designadamente:

- Remuneração base, em dinheiro ou em espécie
- Diuturnidades e outros valores fixados em função da antiguidade
- Comissões, bónus e outras prestações de natureza análoga
- Prémios de rendimento, produtividade, assiduidade, cobrança, condução, economia e outros análogos com carácter regular
- Remuneração pela prestação de trabalho suplementar
- Remuneração por trabalho noturno
- Remuneração correspondente ao período de férias
- Subsídios de natal, de férias, de páscoa e outros de natureza análoga
- Subsídios por penosidade, perigo ou outras condições especiais de prestação de trabalho
- Subsídios de compensação por isenção de horário de trabalho ou situações equiparadas
- Subsídios de refeição atribuídos em dinheiro ou em títulos<sup>1</sup>
- Subsídios de residência, de renda de casa e outros de natureza análoga, com carácter regular

- Valores devidos a título de despesas de representação pré-determinados e dos quais não tenham sido prestadas contas até ao fim do exercício
- Gratificações devidas por contrato, ainda que condicionadas aos bons serviços do trabalhador e as de carácter regular
- Ajudas de custo, abonos de viagem, despesas de transporte e outras equivalentes, na parte em que excedam os limites legais ou quando não sejam cumpridas as regras de atribuição aos servidores do Estado<sup>2</sup>
- Abonos para falhas<sup>1 2</sup>
- Despesas resultantes da utilização pessoal, pelo trabalhador, de viatura automóvel que gere encargos para a entidade empregadora
- Despesas de transporte, suportadas pela entidade empregadora para custear as deslocações em benefício dos trabalhadores, desde que estas não resultem da utilização de transporte disponibilizado pela entidade empregadora ou excedam o valor do passe social ou a utilização de transportes coletivos
- Retribuições a cujo recebimento os trabalhadores não tenham direito em consequência de sanção disciplinar<sup>1</sup>
- Compensação por cessação do contrato de trabalho por acordo apenas nas situações com direito a prestações de desemprego<sup>1 2</sup>
- Importâncias auferidas pela utilização de automóvel próprio em serviço da entidade empregadora desde que preencham os condicionalismos previstos<sup>1 2</sup>
- O valor mensal atribuído pela entidade patronal ao trabalhador em “vales de transportes públicos coletivos”<sup>1 2</sup>
- E ainda, todas as prestações em dinheiro ou em espécie atribuídas ao trabalhador, direta ou indiretamente como contrapartida da prestação do trabalho, com carácter regular (a sua atribuição constitui direito do trabalhador por se encontrar pré-estabelecida segundo critérios de objetividade e por forma a que este possa contar com o seu recebimento, independentemente da frequência da concessão).

#### **Não integram a base de incidência contributiva:**

- Valores compensatórios pela não concessão de férias ou de dias de folga
- Importâncias atribuídas a título de complemento de prestações do regime geral de Segurança Social
- Subsídios concedidos a trabalhadores para compensação de encargos familiares (frequência de creches, jardins de infância, estabelecimentos de educação, lares de

1 Prestações sujeitas a incidência contributiva, nos termos previstos no Código do Imposto sobre os Rendimentos de Pessoas Singulares – IRS.

2 O limite legal pode ser acrescido até 50% se o acréscimo resultar da aplicação de instrumento de regulação coletiva de trabalho.

idosos e outros serviços ou estabelecimentos de apoio social)

- Subsídios eventuais para pagamento de despesas com assistência médica e medicamentosa do trabalhador e seus familiares
- Subsídios de férias, de Natal e outros análogos relativos a bases de incidência convencionais
- Valores das refeições tomadas pelos trabalhadores em refeitórios das respetivas entidades empregadoras
- Indemnização devida por força de declaração judicial da ilicitude do despedimento
- Compensação por cessação do contrato de trabalho por despedimento coletivo, extinção do posto de trabalho, não concessão de aviso prévio, caducidade e resolução por parte do trabalhador
- Indemnização por cessação, antes de findo o prazo convencional, do contrato de trabalho a prazo
- Descontos concedidos aos trabalhadores na aquisição de ações da própria entidade empregadora ou de sociedades dos grupos empresariais da entidade empregadora.

### **Bases de Incidência – Grupos específicos**

#### **Membros dos Órgãos Estatutários**

##### **Bases de incidência**

A base de incidência corresponde ao valor das remunerações efetivamente auferidas em cada uma das pessoas coletivas em que exerçam atividade, com o limite de mínimo igual a 443,20 € (Indexante dos Apoios Sociais – IAS previsto para 2022).

Este limite não se aplica nos casos de acumulação da atividade de membro de órgão estatutário com outra atividade remunerada que determine a inscrição em regime obrigatório de proteção social ou com a situação de pensionista, desde que o valor da base de incidência considerado para o outro regime de proteção social ou o valor da pensão seja igual ou superior ao do IAS.

Integram ainda a remuneração dos membros dos órgãos estatutários os montantes pagos a título de:

- Gratificação, desde que atribuídos em função do exercício da atividade de gerência sem adstrição à qualidade de sócio e sem que sejam imputáveis aos lucros, os quais devem ser parcelados por referência aos meses a que se reportam
- Senhas de presença.

##### **Taxa contributiva**

A Figura 15 mostra a taxa contributiva da entidade empregadora e trabalhador em função do regime dos membros dos órgãos estatutários das pessoas coletivas.



Membros dos órgãos estatutários das pessoas coletivas	Entidade Empregadora	Trabalhador	Global
Em geral	20,3%	9,3%	29,6%
Que exerçam funções de gerência ou de administração	23,75%	11%	34,75%

Figura 15 - Taxa contributiva da entidade empregadora e trabalhador em função do regime dos membros dos órgãos estatutários das pessoas coletivas

## Cessação de Atividade

Os membros dos órgãos estatutários, para efeito da relação jurídica contributiva, **cessam a respetiva atividade** por destituição, renúncia ou encerramento e liquidação da empresa.

Podem, ainda, requerer a cessação da respetiva atividade desde que a pessoa coletiva tenha cessado atividade para efeitos de IVA e não tenha trabalhadores ao seu serviço.

## Pagamento das Contribuições

As entidades contribuintes são responsáveis pelo pagamento das contribuições e das quotizações.

## MÓDULO IV

### GESTÃO AGRÍCOLA

INTRODUÇÃO .....	71
IV.1. DEFINIÇÃO DE EMPRESA AGRÍCOLA (CONSTITUIÇÃO E REGIME JURÍDICO).....	71
IV.2. OBJETIVOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO/CICLO DE GESTÃO .....	72
IV.3. FATORES DE PRODUÇÃO .....	72
IV.3.1. IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA AGRÍCOLA .....	72
IV.3.2. CUSTO ANUAL - CAPITAL FIXO INANIMADO E BENFEITORIAS.....	75
IV.3.3. CUSTO UNITÁRIO .....	76
IV.3.4. CICLOS ECONÓMICOS, FINANCEIROS E DE TESOURARIA .....	76
IV.3.4.1. REALIDADE ECONÓMICA, FINANCEIRA E DE TESOURARIA.....	76
IV.3.4.2. MARGEM TOTAL E UNITÁRIA.....	77
IV.3.4.3. LIMIARES DE RENDIBILIDADE E DE ENCERRAMENTO .....	77
IV.3.5. FERRAMENTAS DE CONTROLO .....	77
IV.3.5.1. PLANO OU ORÇAMENTO DE TESOURARIA .....	77
IV.3.5.2. SERVIÇO DE DÍVIDA A CURTO PRAZO .....	78
IV.3.5.3. GESTÃO DO RISCO .....	78
IV.3.5.4. SOFTWARES DE GESTÃO .....	78
IV.3.6. TOMADA DE DECISÃO .....	79
IV.3.6.1. DECISÕES OPERACIONAIS .....	79
IV.3.6.2. DECISÕES DE INVESTIMENTO .....	79
IV.3.6.3. DECISÕES DE FINANCIAMENTO .....	80
IV.3.6.4. INDICADORES DE ATIVIDADE.....	81

## MÓDULO IV

### GESTÃO AGRÍCOLA

#### INTRODUÇÃO

Existe uma diversidade muito grande de definições para o termo GESTÃO. A mais comum delas, define gestão como a forma de assegurarmos a gestão de recursos escassos da empresa, no sentido de alcançar os objetivos previamente definidos.

#### IV.1. DEFINIÇÃO DE EMPRESA AGRÍCOLA (CONSTITUIÇÃO E REGIME JURÍDICO)

Os princípios da gestão de uma empresa agrícola não são diferentes dos princípios da gestão de outra empresa ou negócio de outras áreas. Para ser bem-sucedido, um agricultor tem de ser eficiente: ele tem que distribuir os seus fornecimentos limitados de recursos humanos, financeiros e físicos de um modo que melhor lhe permitam atingir um determinado conjunto de objetivos que foram previamente estabelecidos. Determinar esses objetivos e depois alcançá-los de forma eficaz é um dos principais problemas da gestão de uma empresa agrícola.

O processo de produção agrícola consiste numa sucessão de decisões sobre o modo de funcionamento das diferentes componentes da empresa agrícola ou exploração agrícola. O eficiente funcionamento da estrutura exige que se faça planeamento eficaz da empresa agrícola.

Dessa forma, entende-se por empresa agrícola uma unidade técnico-económica em que o empresário agrícola responsável pela sua gestão, utiliza recursos limitados de trabalho e capital e toma as decisões necessárias à implementação de um determinado sistema de produção. Com estas decisões, o empresário tem como principal propósito o alcance de forma duradoura dos objetivos principais que considera relevante – nomeadamente produtividades elevadas das culturas, resultados económicos ou outros objetivos.

O planeamento da empresa agrícola consiste nos principais objetivos que pretendemos alcançar com a nossa empresa agrícola e que sejam sequencialmente ordenados no tempo e os meios necessários sejam previstos e estejam disponíveis para serem utilizados quando

a operação se realize. Dever-se-á recordar sempre que o Planeamento é apenas o primeiro estágio de uma política que vise atingir plenamente os objetivos, definidos. O planeamento fornece linhas de orientação para a ação. Se não for corretamente implementado, o plano tem pouco ou nenhum valor.

## IV.2. OBJETIVOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO/CICLO DE GESTÃO

O método da gestão assenta na definição de objetivos e no acompanhamento da sua implementação. Com o acompanhamento, é possível controlar e, por sua vez, ajustar os objetivos. Os objetivos podem ser de natureza estratégica ou operacional.

Objetivos estratégicos e operacionais

- Os objetivos estratégicos estabelecem uma direção a seguir no longo prazo e devem ser estabelecidos com um profundo conhecimento da empresa e da realidade que a envolve - mercados, aspetos sociais, culturais, etc.
- Os objetivos operacionais permitem estabelecer um plano prático, com um horizonte temporal mais curto, que define a forma como a empresa vai organizar os seus fatores de produção no sentido de cumprir os objetivos estratégicos.

### Ciclo da gestão

O ciclo da gestão inclui três vértices distintos (Figura 16), todos ligados entre si e sem princípio ou fim aparente – o Planeamento, a Implementação e o Controlo –, tal como se pode ver na figura seguinte.

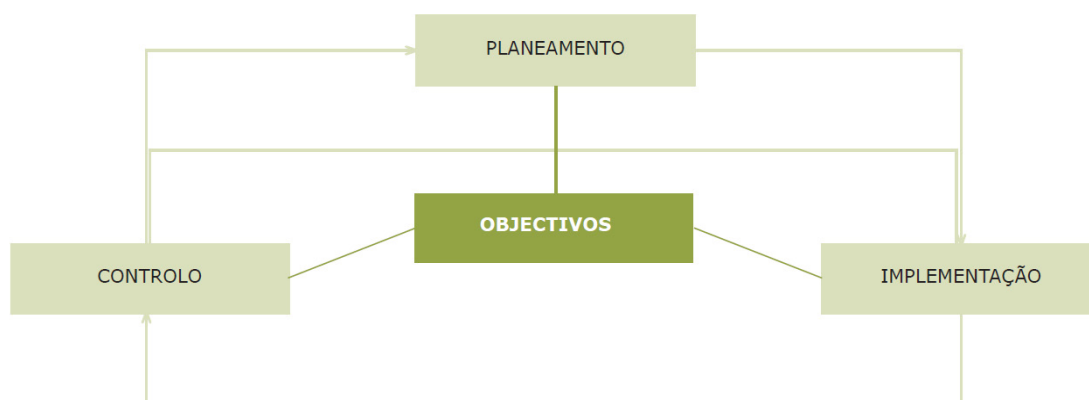


Figura 16 – Ciclo da gestão

## IV.3. FATORES DE PRODUÇÃO

Os recursos (humanos ou materiais) utilizados no processo produtivo designam-se por fatores de produção.

### IV.3.1. IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA AGRÍCOLA

O potencial intrínseco de uma empresa é-lhe conferido pelas características dos chamados

fatores primários de produção, e pela forma como estes estão articulados. Só as empresas capazes de remunerar todos os fatores de produção de forma adequada, é que são capazes de criar riqueza.

Normalmente os fatores de produção classificam-se em:

- Capital
- Trabalho
- Empresário

O cálculo da remuneração do fator empresário só é possível calculando as remunerações dos outros dois fatores, Trabalho e Capital, ficando o valor residual a designar-se por Lucro - Remuneração do Empresário. A remuneração dos restantes fatores traduz-se em custos. Conhecer os fatores de produção significa assim saber que tipo de custos lhes estão associados, de modo que se possa fazer a análise da sua remuneração.

## Capital

Capital corresponde ao conjunto dos bens disponíveis para uso na produção de outros bens. A classificação usualmente adotada no âmbito do capital da exploração agrícola (Figura 17) é a seguinte:

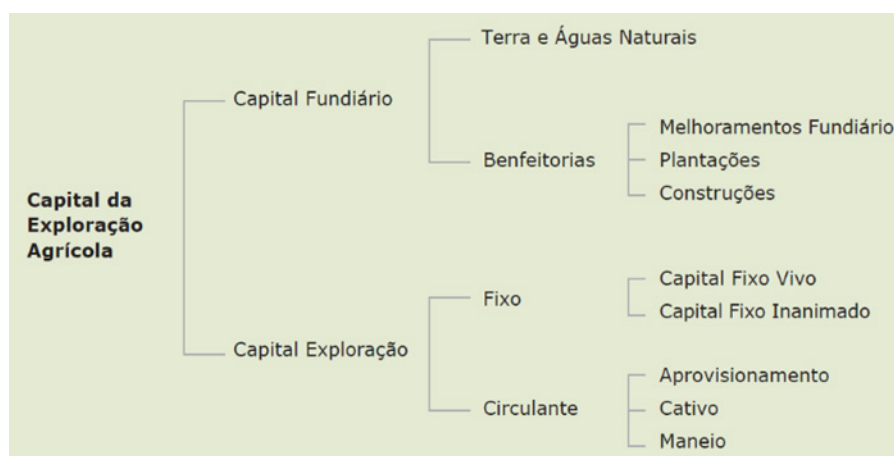


Figura 17 – Classificação do capital da exploração agrícola

Esta classificação tem como objetivo sistematizar os custos associados à utilização do capital na exploração agrícola e as respetivas formas de cálculo.

De uma forma geral há dois grandes fatores em torno dos quais se desenvolvem as questões dos custos do capital: a remuneração e a sustentabilidade do sistema de produção:

## Remuneração do Capital

A Remuneração do capital origina um custo designado de Juro de empate de capital (custo atribuído). No caso de capitais alheios, como o capital que não pertence à exploração, o seu valor deverá ser calculado tendo por base as condições estabelecidas no contrato de financiamento (custo real).

A sustentabilidade económica dos sistemas de produção origina um custo designado por depreciação/amortização.

Diferentes tipos de capital têm associados diferentes tipos de custos:

- **O capital fundiário** corresponde à propriedade rústica, constituída por um ou mais prédios rústicos, englobando a terra e tudo o que nela se encontra incorporado com características de permanência, dela se não podendo separar sem que a sua capacidade produtiva se altere de forma significativa. É usual classificá-lo como terras e águas naturais (renda/custo real ou juro de empate de capital/custo atribuído + impostos); benfeitorias (depreciação/amortização + Juro de empate de capital).
- **O capital de exploração fixo** engloba um conjunto de bens de produção de natureza diversa: capital de exploração fixo inanimado (máquinas) e capital de exploração fixo vivo (animais). Enquanto o capital de exploração fixo inanimado tem como custos a depreciação/amortização (real), o juro de empate de capital (atribuído) e uma série de outros custos reais (seguros reparações,...), o capital de exploração fixo vivo assegura a sua própria substituição, não dando origem a depreciação/amortização (um animal dá origem a outro e desde que esta obtenção não seja contabilizada como proveito o custo da sua substituição é a não obtenção deste proveito – caso os animais não assegurem descendência de igual qualidade os custos associados aos animais são os mesmos que os custos associados às máquinas). O custo do capital fixo vivo é o juro de empate de capital.
- **O capital de exploração circulante** integra o conjunto de bens intermédios (ou efémeros) e de serviços obtidos no exterior da empresa que podem ser classificados como capitais de aprovisionamento (os adubos, sementes, - existentes no armazém da empresa); capital cativo (adubos, sementes, ... aplicadas no solo e a que, por isso, não pode ser dado outro uso); capital de manuseio (as produções realizadas e ainda não vendidas nem consumidas e o dinheiro em caixa na empresa). Sobre o capital fixo circulante para além do custo real da aplicação do fator existe o juro de empate de capital enquanto este se encontra em armazém, cativo ou em caixa.

### Trabalho ou Mão-de-Obra

O trabalho desenvolvido no âmbito das explorações agrícolas é da responsabilidade da mão-de-obra agrícola a qual é, usualmente, subdividida entre:

- **Mão-de-obra agrícola familiar** (ou não remunerada) que engloba a quantidade de trabalho desenvolvido por todas as pessoas, que fazendo parte do agregado doméstico do produtor, trabalham regularmente na respetiva exploração agrícola. Os custos associados à utilização de mão-de-obra familiar são custos atribuídos (ver custos de oportunidade).
- **Mão-de-obra agrícola assalariada** (ou remunerada) que completa as necessidades de trabalho de qualquer empresa agrícola. Alternativamente pode designar-se por mão-de-obra Remunerada já que, por definição, os trabalhadores nesta situação recebem um salário real (custo real). É usual classificar-se a mão-de-obra agrícola assalariada nos três seguintes grupos: dirigente da exploração (custo fixo não específico – poderá ser alternativamente mão-de-obra familiar); outros assalariados permanentes (custo real fixo), assalariados eventuais (custo real variável).

### Empresário

O empresário caracteriza-se, no essencial, por definir os objetivos a atingir, tomar a iniciativa



da produção reunindo os recursos em trabalho e capital necessários para a obtenção dos objetivos previamente definidos; assumir as responsabilidades e os riscos de tal iniciativa. O fator empresário é remunerado através do Lucro (resultado económico da exploração).

O comportamento dos diferentes empresários face ao risco é muito diversificado, associando-se a uma maior apetência pelo risco de um valor esperado mais elevado para o lucro, e o contrário para o caso dos empresários mais avessos ao risco.

### IV.3.2. CUSTO ANUAL - CAPITAL FIXO INANIMADO E BENFEITORIAS

O custo anual de capital fixo inanimado e benfeitorias é composto pelo conjunto de custos associados a equipamento, construções e outro tipo de capital fixo inanimado ou benfeitorias. Tem uma componente de custos fixos e uma componente de custos variáveis.

As componentes do custo anual são:

**Custo anual = Depreciação/amortização + seguros + custos variáveis**

Valor anualizado

O valor anualizado está incluído na componente de custos fixos do custo anual e é composto por:

**Valor anualizado = Depreciação/amortização + Juros de empate de capital**

Depreciação/amortização

A depreciação/amortização corresponde ao valor que deve ser gerado pelo equipamento ou benfeitoria anualmente de modo a garantir a sua substituição no final da sua vida útil. Pode ser por isso equiparado à desvalorização do capital.

**Amortização = (valor inicial – valor residual) / vida útil**

**Vida Útil**

Por vida útil entende-se número de anos de permanência de capital fixo inanimado, ou benfeitoria, na exploração. Para o conceito de vida útil é importante considerar o número de anos em que o equipamento ou benfeitoria desempenha as mesmas funções sem necessidade de substituição, e não o tempo de permanência na exploração caso este venha a desempenhar novas funções. É normal um trator permanecer mais de dez anos numa exploração. No entanto, ao fim de dez anos é natural que deixe de ser utilizado no cultivo e passe por exemplo a ser utilizado na alimentação de animais. O importante neste caso é que ao fim de 10 anos o trator poderá ser substituído na sua função de cultivo.

O seguro é também uma componente fixa do custo anual, embora não seja obrigatório para todo o tipo de capital fixo inanimado nem benfeitorias.

A adicionar à componente fixa estão todos os custos associados como nível de utilização: reparações, combustível, entre outros.

### IV.3.3. CUSTO UNITÁRIO

Chamamos custo unitário ao conjunto de custos (fixos, variáveis, reais, atribuídos, específicos e não específicos) a ser imputados a uma atividade por cada unidade de fator de produção utilizada ou de produto produzido.

### IV.3.4. CICLOS ECONÓMICOS, FINANCEIROS E DE TESOURARIA

#### IV.3.4.1. REALIDADE ECONÓMICA, FINANCEIRA E DE TESOURARIA

##### **Realidade económica**

A gestão de uma empresa preocupa-se com três realidades distintas que uma vez separadas dão origem a diferentes resultados para diferentes fins.

A análise da realidade económica de uma empresa centra-se na análise de indicadores de desempenho de curto e longo prazo presentes nos resultados económicos, como as margens bruta e de contribuição e os limiares de rentabilidade.

##### **Fluxos económicos**

Os fluxos económicos são classificados em Gastos e Rendimentos. O termo Gasto refere-se ao sacrifício total ou parcial de um recurso no decurso de uma atividade económica, ao passo que Rendimento diz respeito à criação de um bem ou recurso.

##### **Realidade financeira**

A realidade financeira diz respeito à análise do ativo e do passivo no balanço de uma empresa. Por ativo entende-se os valores que uma empresa possui ou que tem direito a receber, enquanto passivo se refere aos valores que uma empresa deve pagar, como sejam dívidas, obrigações, responsabilidades, etc.

##### **Fluxos financeiros**

Os Fluxos financeiros são classificados em receitas e despesas.

##### **Receitas**

Uma Receita refere-se ao momento em que é criado o direito de receber. Corresponde à emissão de uma fatura. É um direito que normalmente ocorre com o fluxo real de saída de produtos da empresa para o cliente, mas não tem necessariamente que corresponder a um fluxo de numerário.

##### **Despesas**

Uma Despesa é uma obrigação de pagar associada a um período de tempo definido e a fluxos reais de fatores de produção. Ocorre normalmente quando nos é passada uma fatura.

##### **Realidade de tesouraria**

A realidade de tesouraria diz respeito à análise do plano de tesouraria e do respetivo

resultado, saldo de tesouraria. Estes indicadores económicos são obtidos a partir da organização de fluxos monetários conhecidos por fluxos de tesouraria.

### **Fluxos de tesouraria**

Os Fluxos de tesouraria são classificados em pagamentos e recebimentos.

#### **Pagamento**

Pagamento é um fluxo monetário que corresponde a uma despesa já incorrida, eliminando a obrigação criada por essa mesma despesa.

#### **Recebimento**

Recebimento é um fluxo monetário que corresponde a uma receita já incorrida, eliminando a obrigação do cliente criada por essa mesma receita.

### **IV.3.4.2. MARGEM TOTAL E UNITÁRIA**

#### **Margem total**

Margem total é a diferença entre rendimentos e gastos de uma atividade.

#### **Margem unitária**

A Margem unitária resultado da divisão da margem total por uma quantidade, dependendo dos objetivos de análise.

### **IV.3.4.3. LIMIARES DE RENDIBILIDADE E DE ENCERRAMENTO**

A noção de limiar de encerramento está intimamente ligada à noção de margem bruta ao passo que a de limiar de rendibilidade está relacionada com margem de contribuição.

Limiar de rendibilidade é o preço ou quantidade de produto mínimos capazes de igualar os custos totais de uma atividade. O limiar de rendibilidade pode ser obtido de duas formas: a quantidade mínima de produção, a um dado preço, a partir da qual os rendimentos cobrem a totalidade dos gastos, ou o preço mínimo a que uma determinada quantidade de produção terá de ser vendida para que sejam cobertos todos os gastos.

Uma atividade no limiar de rendibilidade apresenta margem de contribuição igual a zero (total de rendimentos = total de gastos).

No limiar de encerramento em vez de se considerar os custos totais são apenas utilizados os custos variáveis. Consiste em calcular qual o valor da produção, de modo a igualar os custos variáveis.

Uma atividade no limiar de encerramento apresenta margem bruta igual a zero (total de rendimentos = custos variáveis).

### **IV.3.5. FERRAMENTAS DE CONTROLO**

#### **IV.3.5.1. PLANO OU ORÇAMENTO DE TESOURARIA**

Plano ou orçamento de tesouraria é um quadro onde são confrontados os recebimentos

com os pagamentos previstos de uma empresa, no mesmo período de tempo.

#### IV.3.5.2. SERVIÇO DE DÍVIDA A CURTO PRAZO

Refere-se ao pagamento do capital obtido por empréstimo de curto prazo e do respetivo custo de financiamento.

Empréstimos de curto prazo são contraídos não para investimento, mas para assegurar a viabilidade de tesouraria da exploração em períodos de necessidade de tesouraria. A dívida contraída nestes empréstimos é geralmente saldada num prazo máximo de um ano, num processo de serviço de dívida a curto prazo.

Amortização do empréstimo é o processo de pagamento do capital obtido por empréstimo, é chamado de amortização do empréstimo.

#### IV.3.5.3. GESTÃO DO RISCO

Entende-se por “risco” uma situação na qual não existe apenas um resultado possível. O risco está associado a uma série de resultados possíveis, cada um dos quais com uma probabilidade de acontecimento.

#### IV.3.5.4. SOFTWARES DE GESTÃO

Antes de começar a explorar os benefícios de um software de gestão e o que estes podem oferecer à sua empresa, é importante perceber de que é que se trata. Por vezes torna-se difícil perceber no que consiste um sistema de gestão online, uma vez que não é algo palpável. No entanto, este software é uma das melhores soluções para melhorar e fazer o seu negócio crescer.

Em primeiro lugar, é preciso perceber que um software de gestão pode ter várias aplicações integradas. Estas aplicações adaptam-se a várias áreas dentro de uma empresa, sempre com vista a melhorar os processos organizacionais.

A gestão de stock, organização da contabilidade e finanças, entrega de projetos e controlo de vendas são algumas das funções que pode encontrar num software de gestão.

Portanto, aquilo que uma empresa de software produz e vende é um pacote com vários programas que pode adaptar ao seu negócio para uma melhor gestão do tempo no trabalho e facilidade de organização dos processos de uma empresa.

A implementação de um software de gestão é um grande auxílio na gestão de empresas. Este software vai ajudá-lo na organização para um melhor funcionamento do fluxo de trabalho, enquanto ajuda a acelerar os processos organizacionais e negócios.

Ao implementar um software de gestão no local de trabalho vai conseguir de uma forma mais eficaz armazenar todas as informações de clientes. Posteriormente, com os relatórios vai conseguir ter uma visão geral de todos os dados.

O planeamento, a correta organização, os recursos humanos, uma boa liderança, a gestão

do tempo no trabalho e objetivos bem definidos são essenciais para o sucesso e crescimento de qualquer empresa. Com um software de gestão vai conseguir mais facilmente reunir estas condições, uma vez que a sua função básica é a melhoria das atividades de negócio.

Outra vantagem ao utilizar um software de gestão é a maior flexibilidade ao gerir processos organizacionais de uma forma mais adequada. As empresas podem acompanhar de forma mais fácil e eficiente o histórico e progresso de cada cliente. Para além disso, com a inserção de todas as informações no sistema de gestão empresarial, é mais fácil acompanhar o tempo de conclusão de cada negócio.

A maior vantagem de implementar um software de gestão é que cada um deles tem diversas aplicações. Estas vão ajudá-lo em diferentes tarefas dentro do local de trabalho. Todas as aplicações podem ser escolhidas tendo em conta a necessidade de cada empresa.

Outro aspeto positivo a considerar é a partilha de dados e informações facilitada entre todos os colaboradores da empresa, o que ajuda na poupança de recursos materiais e numa melhor gestão de tempo no trabalho.

Todos estes pontos fazem de um software de gestão uma ferramenta essencial para o crescimento sustentado e para uma melhor administração de empresas.

### IV.3.6. TOMADA DE DECISÃO

#### IV.3.6.1. DECISÕES OPERACIONAIS

Essas decisões estão relacionadas com as operações do dia-a-dia da empresa. Elas têm um horizonte de curto prazo à medida que são tomadas repetidamente. Essas decisões são baseadas em factos sobre os eventos e não requerem muito julgamento comercial. As decisões operacionais são tomadas em níveis mais baixos de gestão. Como as informações são necessárias para ajudar o gestor a tomar decisões racionais e bem informadas, os sistemas de informação precisam concentrar-se no processo de tomada de decisão gerenciais.

#### IV.3.6.2. DECISÕES DE INVESTIMENTO

Decisões tais como aquisição de terrenos, edifícios ou equipamentos (ativos corpóreos) ou investimentos em formação, publicidade ou tecnologia, incluindo aquisição de patentes (ativos incorpóreos). Tendo em conta estas rubricas, a empresa compromete recursos na expectativa de gerar excedentes futuros (fluxos de caixa) que compensem esse investimento.

Investimentos em ativos reais que criarão valor (expectativa). Por outro lado, se o investimento não for bem-sucedido reduzirá o valor da empresa (uma espécie de tradeoff).

Este é o motivo pelo qual os empresários deverão recorrer a um Gestor financeiro eficiente. Um técnico que forneça metodologias de análise que visem assegurar a expectativa fundada na criação de valor através da obtenção de um **valor atual líquido positivo (VAL) e fluxos de caixa futuros**, cujo valor atualizado supere os investimentos realizados.

#### **Metodologias de análise que apoiem toda a equipa e a tomada de decisões.**

Tomada de decisões de financiamento, optando pelo recurso a capitais próprios ou a capitais

alheios. O Capital próprio é fornecido pelos investidores, acionistas, sócios, etc. Já o Capital alheio, exige uma remuneração contratualmente estabelecida (juro), além do reembolso do capital, independentemente do desempenho da empresa.

Nos bancos pode-se recorrer a emissão de obrigações, títulos de dívidas que podem ser subscritas por particulares e empresas e transacionadas em bolsa.

O circuito de financiamento entre aforradores e investidores (indivíduos e empresas com capacidade de realização de poupança) baseia-se em indivíduos e empresas que adquirem bens com recurso a crédito. Explicando, os bancos tomam depósitos dos aforradores e concedem empréstimos aos investidores.

As taxas de juros e os spreads (diferença entre a taxa de remuneração do depósito e a taxa do empréstimo concedida), apropriados pelo banco, permitirão a cobertura dos custos e rentabilidades dos bancos. Contudo, o financiamento direto das empresas, por parte dos aforradores (obrigações), será mais vantajoso para ambas as partes, pois a remuneração é mais elevada para os aforradores e os custos são menores para as empresas. Porém, o risco de aplicação financeira é maior, dado o reembolso de capital e juros depender da capacidade futura da empresa.

No caso do depósito bancário, existe uma diversificação de risco, dado que o banco financia um vasto conjunto de investimentos, podendo ter suporte do fundo de garantia de depósitos quando enfrentam dificuldades financeiras.

A remuneração pode ser feita sob a forma de dividendos (todos os excedentes depois do cumprimento das obrigações com os credores e fisco pertencem aos acionistas e podem ficar na empresa). Por fim: quando a empresa ainda não dispõe de ativos, capazes de construir garantia (hipoteca ou penhora), o leasing pode ser uma alternativa acessível, dado a posse jurídica dos ativos financeiros serem da sociedade de leasing.

#### IV.3.6.3. DECISÕES DE FINANCIAMENTO

O financiamento é essencial para as empresas poderem expandir qualquer parte da sua atividade, quer seja para investigação, para melhorar a produção, para obter liquidez, para realizar investimento em infraestruturas, comprar matéria-prima, ou até para ações de promoção dos seus produtos. Por norma, as empresas não libertam recursos suficientes para responder às necessidades que as exigências de mercado hoje obrigam. Assim, perante uma necessidade de financiamento a primeira decisão a tomar é se a necessidade será satisfeita com recurso a financiamento externo ou interno.

O financiamento interno ou autofinanciamento é a retenção dos lucros obtidos, através da gestão eficiente dos ativos (corrente e não correntes) ou pelo controlo racional de custos e o financiamento externo é a entrada na empresa de capitais alheios (créditos de fornecedores, empréstimos bancários, linhas de crédito, leasing e factoring), e/ou capitais próprios (aumento de capital, business angels, capital de risco e recurso ao mercado de capitais).

Caso a opção incida em recorrer a capitais próprios, estes não têm qualquer contrapartida fixa de remuneração, isto é, pode ou não ser remunerada em função da rentabilidade gerada pela empresa.



Os capitais alheios, por seu lado, têm uma remuneração mínima fixada e, regra geral, possuem um esquema de reembolso previamente definido. No momento da decisão entre financiamento interno ou externo, deverá pesar, entre outras questões, a perda ou ganho de autonomia financeira, a facilidade ou possibilidade de acesso às fontes de financiamento, exigibilidade/prazo para sua restituição, garantias exigidas e o custo financeiro (juros) desse financiamento.

Ao longo do ciclo de vida de uma empresa, esta precisará de financiamento para o exercício da sua atividade, contudo não está limitada à utilização, somente de capitais próprio ou de apenas capitais alheios. Com efeito, e por forma a ultrapassar as necessidades de financiamento com que se depara ao longo das fases do ciclo de vida, a empresa pode recorrer em simultâneo a capitais próprios e a capitais alheios.

A relação entre capital próprio e/ou capital alheio utilizado em cada momento determinará a estrutura de capital da empresa.

#### IV.3.6.4. INDICADORES DE ATIVIDADE

Os indicadores de atividade são uma parte importante da gestão de empresas, auxiliando no controlo e otimização dos processos do ciclo operacional empresarial. Portanto, o ciclo operacional de uma empresa pode ser avaliado através dos indicadores de atividade: quanto mais baixo o indicador, melhor a empresa está, o mesmo acontecendo com os indicadores do ciclo de caixa.

Os indicadores de atividade têm o objetivo de, essencialmente, avaliar as várias etapas do ciclo de uma empresa. Tais processos, medidos pelos indicadores de atividade, vão da gestão de stocks até o prazo dado aos clientes a partir das vendas de mercadorias.

Estes indicadores são essenciais para a gestão de uma empresa, que têm também a função de medir os processos do ciclo empresarial.

Tais indicadores auxiliam na gestão do capital.

Existem também os **indicadores de atividade financeira** da empresa, que medem o ciclo financeiro da mesma. Os indicadores de atividade financeira apontam a situação do ciclo financeiro, que é o período desde que se efetuem dos pagamentos até ao recebimento dos clientes.

Durante tal ciclo, a empresa financia o ciclo operacional. O ideal é que esse período não seja muito grande, visto que tornaria o ciclo operacional muito caro.

# MÓDULO V

## EMPREENDEDORISMO

INTRODUÇÃO .....	83
V.1. O QUE É SER EMPREENDEDOR .....	84
V.2. IDENTIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES.....	84
V.3. TÉCNICAS DE GERAÇÃO DE IDEIAS.....	87
V.4. PROTEÇÃO DA IDEIA.....	87

# MÓDULO V

## EMPREENDEDORISMO

### INTRODUÇÃO

Empreender é, acima de tudo, uma questão de atitude de alguém que preza a sua independência e realização pessoal.

Identificar uma oportunidade de negócio e possuir o conhecimento, criatividade e iniciativa para isoladamente ou em conjunto, enfrentar a incerteza e transformar essa oportunidade em criação de valor, são as características fundamentais de um empreendedor.

Os empreendedores constituem, atualmente, um elemento vital para a revitalização do tecido económico, de diversas formas. Desde logo, porque estão na origem de empresas mais dinâmicas e inovadoras, que estarão melhor posicionadas para competir de uma forma eficiente à escala mundial, e que apresentarão maior potencial de crescimento. Paralelamente, porque parte da solução do futuro crescimento do emprego só será possível com níveis mais elevados de autossuficiência a partir da motivação, meios de financiamento e competências para lançar um novo negócio, que se constitua como o próprio emprego ou como uma empresa contratante de recursos humanos e de competências necessárias ao seu desenvolvimento.

A Comissão Europeia no seu Livro Verde para o Espírito Empresarial, refere:

“O espírito empresarial é, acima de tudo, uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, entidade ou empresa, para identificar uma oportunidade de negócio e para a concretizar com o objetivo de produzir um novo valor ou um resultado económico.”

“A criatividade ou a inovação são necessárias para entrar e competir num mercado já existente, para mudar ou até criar um novo mercado. Para transformar uma ideia comercial numa experiência de sucesso é necessário possuir a capacidade de combinar a criatividade ou a inovação com uma gestão rigorosa, e de adaptar uma empresa de modo a otimizar o seu desenvolvimento ao longo de todas as fases da sua existência. Isto ultrapassa a simples gestão quotidiana e prende-se com as ambições e a estratégia de uma empresa.”

Numa perspetiva prática poderemos dizer que um Empreendedor:

“É alguém que é capaz de identificar ideias inovadoras, que respondem a necessidades do mercado, e tem as competências para transformar essas ideias em negócios de sucesso.”

## V.1. O QUE É SER EMPREENDEDOR

O Empreendedor é alguém versátil que tem como característica básica o espírito criativo, inovador e arrojado. O Empreendedor está constantemente à procura de novos caminhos, novas ideias, novas soluções, novos negócios, sempre tendo em vista as necessidades das pessoas.

A essência do empresário empreendedor de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades, bem como a preocupação da melhoria da apresentação de produtos e serviços únicos.

Os **empreendedores** criam novos ativos empresariais próprios, os **gestores** preocupam-se, exclusivamente, com a otimização da performance obtida em ativos alheios.

A formação académica e intelectual segue, também diferentes caminhos, com os empreendedores a aprenderem como construir novas empresas e os gestores a dominarem as ferramentas das diferentes funções de gestão, para a constante melhoria dos seus indicadores de rentabilidade.

Um gestor pode ser um bom empreendedor, mas o empreendedor nem sempre é um bom gestor. Muitos empreendedores desistem por não aceitarem que não são bons gestores e por não terem a humildade para reconhecer tal facto, procurando aperfeiçoamento ou ajuda de um profissional, de um gestor ou administrador.

O empreendedor recorre muitas vezes à sua intuição e ao bom senso para assumir o risco, sendo por vezes movido por fatores totalmente subjetivos.

O empreendedor oferece soluções antes de serviços, vende pelos resultados e nunca pelas características do seu produto/ serviço.

## V.2. IDENTIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES

A intenção de criar uma empresa está, de um modo geral, ligada à existência de uma **ideia** que se constitua como uma **oportunidade** de negócio.

A ideia é o ponto de partida para o desenvolvimento de um negócio. Numa perspetiva muito genérica, uma ideia surge como resposta a uma necessidade identificada.

O mercado permite detetar uma necessidade, mas não define o produto de que necessita. A visão empreendedora vai revelar-se na capacidade de detetar uma necessidade e desenvolver uma solução ou produto para a satisfazer.

### Orientações para identificar oportunidades de negócios

#### 1º - Identificar o seu perfil

Primeiro - coisas que gosta de fazer.

Segundo - os assuntos e conhecimentos de que gosta, que domina e deseja continuar a aprender.

## **2º Avaliar as tendências de mercado**

Ficar atento às novidades e tendências do mercado, seja a curto prazo — presentes hoje no ambiente empresarial — ou a longo prazo (aquelas ideias que permanecerão por longos anos).

Estar atento aos novos investimentos, quais os segmentos de mercado que têm sido mais lucrativos e quais os que têm condições financeiras para investir.

## **3º - Tenha uma grande ideia**

Com certeza que já deve ter pensado “Como é que não pensei nisto antes?” ao ver grandes ideias que se transformaram em produtos ou serviços e que se tornaram grandes sucessos no mercado. Em geral, são ideias simples, porém bastante inovadoras. Daí a importância de tirar as ideias do papel, transformando-as em oportunidades de negócio.

O Facebook é um exemplo de como uma grande ideia pode gerar negócios: criada num quarto universitário, a rede social tornou-se num dos principais sites do mundo, onde pessoas interagem e compartilham conteúdos, garantindo milhões para seu fundador Mark Zuckerberg.

## **4º - Identificar o seu cliente**

Esta é uma dica importantíssima para quem pretende identificar oportunidades ou procura investir num novo negócio. Conheça o seu público-alvo, as suas necessidades, desejos e anseios, o que este espera do produto ou serviço no qual pretende investir, entre outras coisas.

Analise se realmente o que deseja introduzir no mercado tem um grande diferencial que vai acrescentar valor à vida do seu público-alvo, bem como atender às suas necessidades mais intrínsecas.

## **5º - Quais problemas que pode resolver?**

É importante analisar o mercado, as necessidades, anseios, bem como os problemas, sejam eles simples ou complexos, que os seus possíveis consumidores enfrentam no seu dia a dia, para verificar de que forma poderá encontrar uma solução que atenda a tudo isso.

Pergunte-se sempre: “quais os problemas, ainda sem soluções ou com soluções que podem ser melhoradas, que eu e minha empresa podemos resolver?” A partir desta análise, podem surgir ideias, que se bem trabalhadas, têm grandes hipóteses de ser transformadas em oportunidades de negócios.

## **6º - Toda a oportunidade tem o seu tempo**

Outro ponto que é essencial saber é que toda oportunidade tem o seu tempo. Quer dizer que, por mais que um produto ou serviço seja lançado no mercado, e que, num primeiro momento atenda às necessidades imediatas dos clientes, num prazo de seis meses ou um ano, poderá já não servir.

Sendo assim, é fundamental ter este pressuposto em mente, para que busquem constantemente formas de se atualizar, de modo a continuarem ativos no mercado.

## 7º - Mantenha-se sempre atento

Uma oportunidade de negócio pode surgir a partir de situações que menos se espera. Neste sentido, é primordial manter-se sempre atento a tudo o que acontece à sua volta e à volta da sua empresa, ou seja, participando em eventos, lendo bastante, atualizando os seus conhecimentos por meio de cursos, analisando e conversando com concorrentes, clientes, colaboradores e fornecedores, ficando atento às tendências de mercado, bem como à situação política, económica e social do país, entre muitos outros tipos de posturas, que podem contribuir, e muito, para que crie um novo negócio, que seja altamente rentável.

## 8º - O que fazer para melhorar sempre?

Outra pergunta que deve fazer-se constantemente está relacionada com o que pode fazer, e com o que a sua empresa pode fazer, para se manterem num constante processo de melhoria?

Neste momento, deve inserir no processo os seus colaboradores, pois, como lidam diariamente com os fatores que envolvem a organização, com certeza terão diversas ideias de melhoria para a atividade da empresa, que, se bem trabalhadas, poderão transformar-se em grandes oportunidades de negócios.

## 9º - Ideia X Oportunidade de negócio

Existem muitos empresários e empreendedores que acreditam que as ideias que surgem nas suas mentes serão verdadeiramente extraordinárias oportunidades de negócios. É importante entender que existe uma grande diferença entre uma coisa e outra.

Acontece que, nem sempre uma ideia por si só é suficiente para fazer com que um negócio seja realmente viável e venha a gerar os resultados esperados. Porém, muitos empreendedores não olham dessa forma e, ao terem uma grande ideia, passam a ficar bastante obcecados por ela e não descansam até vê-la sair do papel e ganhar vida.

Assim, é fundamental que haja um distanciamento emocional, ou seja, é preciso submeter a ideia a uma avaliação crítica, analisando, principalmente, se realmente o que está a ser proposto vai atender a uma necessidade dos consumidores, ou se trata de algo que só irá servir para gastar energia de uma forma desnecessária, podendo, muitas vezes, prejudicar a permanência dos negócios no mercado.

## 10º - Coaching para identificação de oportunidades de negócios

O processo de Coaching ou treino, consiste num programa de desenvolvimento empresarial e profissional, através do qual, a partir de um treino realizado dentro da própria organização, de forma personalizada, ou seja, de acordo com o que a empresa precisa e com a sua realidade, é feita toda uma preparação para que se consiga identificar oportunidades de negócios rentáveis no mercado.

Por meio de técnicas e ferramentas comprovadamente eficazes, não só empresários e empreendedores, como todos os profissionais que fazem parte da empresa, tornam-se completamente aptos a ter ideias e preparados para analisar a viabilidade de cada uma, entendendo se realmente se está perante uma oportunidade de negócio, e, se for o caso, conseguindo tirá-las do papel e transformá-las em resultados favoráveis.



## V.3. TÉCNICAS DE GERAÇÃO DE IDEIAS

Existindo uma ideia, é fundamental a sua validação. Validar a ideia permite ao empreendedor perceber se vale a pena iniciar o seu projeto ou se, pelo contrário, não existem condições para o sucesso da mesma.

### **Brainstorming ("tempestade de ideias")**

É a forma mais conhecida de gerar ideias e amplamente utilizada. Com recurso a um grupo, procuram-se criar ideias, com vista a um objetivo. Tal como uma tempestade, esta técnica pode gerar ideias em todas as direções. No entanto, não sendo uma técnica metódica, os seus resultados são imprevisíveis. Além disso, a geração de ideias de forma aleatória nem sempre resulta, pois, as ideias podem desviar-se das necessidades e objetivos traçados.

### **Random Word ("palavra aleatória")**

Esta técnica é muito simples pois basta relacionar o problema, desafio ou melhoria com uma palavra aleatória. A palavra aleatória pode ser qualquer palavra, podendo para isso utilizar-se um dicionário. O relacionamento entre o Focus e a palavra aleatória deverá gerar entre 3 a 5 ideias. Depois pode fazer-se o exercício com outras palavras aleatórias e assim geram-se muitas ideias.

### **Fracionamento**

A técnica do fracionamento permite procurar a geração de ideias através da divisão do Focus, de forma a aproximarem-se várias soluções, ou ideias. A repartição do Focus em temas, e, por sua vez, dos temas em subtemas permite gerar ideias com base na "raiz do problema", ou seja, na base do que motiva este exercício, o Focus.

### **Geração de Alternativas**

A geração de alternativas é um roteiro conceptual que nos leva a gerar ideias através de associações originadas do Focus. A associação é algo que pode não estar associado ao Focus, pode ser externo. A geração de ideias terá como base a associação realizada.

### **Extração de conceito**

O método da geração de ideias através da extração de conceito é provavelmente a técnica mais difícil de colocar em prática pois exige vários processos. Geram-se ideias a partir do Focus, seleciona-se uma ideia de onde será extraído o conceito. A geração de ideias ocorre com base no conceito, as ideias geradas são utilizadas para melhorar a ideia selecionada.

### **Inversão de Premissas**

A inversão de premissas não é mais do que inverter o Focus. Uma técnica é utilizar a palavra "não" ou caso o Focus possua a palavra "não", retirá-la. Desta forma a geração de ideias surge pelo lado invertido.

## V.4. PROTEÇÃO DA IDEIA

Ao termos uma ideia é necessário verificar se a mesma é uma ideia original e que possa ser

posta em prática com sucesso. Nesse caso, é essencial proteger essa ideia, de modo a que não possa ser “roubada” por outrem.

A forma existente para salvaguardar e proteger uma ideia caso se justifique, chama-se propriedade industrial, e, constitui um direito exclusivo que impede terceiros, sem o consentimento do titular, de produzir, fabricar, vender ou explorar economicamente a solução desenvolvida.

Desta forma é urgente e há vantagens em proteger uma ideia, nomeadamente a possibilidade, de o titular do direito, transmitir ou conceder licenças de exploração do direito a favor de terceiros, a título gratuito ou oneroso, assim como de impedir que terceiros:

### **Protejam o mesmo produto ou processo (Patente);**

A patente permite-lhe proteger uma invenção nova (que ainda não tenha sido tornada pública) e que não seja óbvia face ao que já foi divulgado. Também pode proteger a sua invenção através de um modelo de utilidade.

Tanto a patente como o modelo de utilidade dão ao titular o direito exclusivo de produzir, utilizar e comercializar uma invenção, tendo como contrapartida a sua divulgação pública. Uma invenção é uma solução técnica para um problema técnico específico. As invenções podem ser:

- produtos
- processos
- aparelhos
- utilizações
- sistemas.

Uma invenção poderá ser protegida por uma patente se reunir todas as seguintes condições:

- ser nova
- ter atividade inventiva - ou seja, não ser óbvia face ao estado da técnica (o estado da técnica consiste em toda a informação disponibilizada ao público, por qualquer meio, antes de se efetuar o pedido, incluindo as divulgações sobre a própria invenção feitas pelo próprio inventor ou requerente).
- ter aplicação industrial

Se pretende proteger a invenção através de modelo de utilidade, ela poderá ser protegida se for nova, se apresentar uma vantagem prática ou técnica para o fabrico ou utilização do produto a que se destina, mesmo que seja óbvia.

### **Deve verificar qual a melhor solução para a sua invenção**

Antes de apresentar o pedido, verificar se para proteger a invenção em causa deve apresentar um pedido de patente ou de modelo de utilidade. Para decidir, tenha em conta as

suas diferenças em 3 características:

### **Atividade inventiva:**

Quando a invenção é óbvia, mas existe uma vantagem prática ou técnica para o fabrico ou utilização do produto ou do processo, a invenção só pode ser protegida através do modelo de utilidade.

### **Âmbito:**

As patentes cobrem todas as áreas da tecnologia. Os modelos de utilidade não abrangem:

- invenções sobre matéria biológica
- composições, substâncias ou processos químicos e farmacêuticos
- produtos alimentares ou processos para a preparação, obtenção ou confeção desses produtos.

### **Registem um sinal idêntico ou semelhante para produtos ou serviços idênticos ou afins (Marca);**

A marca é um sinal usado no comércio para diferenciar produtos ou serviços. A marca deve permitir que os consumidores sejam capazes de reconhecê-la e distingui-la das marcas de outras empresas existentes no mercado.

Uma marca pode ser constituída por:

- Letras
- Palavras, incluindo nomes de pessoas
- Números
- desenhos

Também se podem, nomeadamente, registar marcas:

- tridimensionais
- de som e multimédia
- de movimento
- compostas por cores
- que sejam constituídas por hologramas.

### **Registem o mesmo design ou design idêntico para outro produto (desenho ou modelo);**

Registar o Design de um produto permite proteger as características que definem a sua aparência. Um design protegido não pode ser usado sem a autorização do seu titular.

A modalidade da propriedade industrial que protege o design chama-se “desenho ou

modelo". Ao recorrer a ela, a pessoa que criou o design pode proteger as características que definem a aparência da totalidade ou de parte de um produto. Estas características incluem linhas, contornos, cores, formas, texturas e outras particularidades do produto e da sua ornamentação.

### Proteger um design para quê?

O design é um elemento essencial que pode ser determinante na escolha dos consumidores. Um design inovador e atrativo pode ser alvo de cópia. Por isso, a aparência exterior do produto pode e deve ser protegida.

### Só podem proteger-se designs que sejam novos

Um design só pode ser registado se reunir simultaneamente as seguintes condições:

- ser novo - ou seja, não ser igual a nenhum outro produto que já tenha sido tornado público, dentro ou fora de Portugal
- ter um aspeto geral diferente dos outros produtos que existem no mercado.

A propriedade industrial transmite ainda ao titular e ao cliente, segurança, credibilidade e esforço contínuo em inovação, sendo também fundamental para a internacionalização do negócio. Permite também confirmar se não há nenhuma patente, marca ou design já registada, que possa limitar o desenvolvimento de negócio resultante da ideia.

### Teste do Perfil do Empreendedor

Este questionário, originalmente publicado na página web do IAPMEI e da autoria da SPA Consultoria, poderá servir de parâmetro para a sua autoavaliação e definição do seu perfil. Não existem respostas certas ou erradas e a exatidão dos resultados depende da sua honestidade. Não há limite de tempo para responder a este questionário.

Utilizando uma escala de 1 a 7, indique com que intensidade estas afirmações descrevem a sua opinião. Para isso assinale com um X, na folha de respostas, a alternativa escolhida (aquela que melhor descreva a sua realidade e opinião), utilizando a seguinte escala:

1- Nunca | 2 - Quase Nunca | 3 - Algumas vezes | 4 - Regularmente | 5 - Muitas Vezes | 6 - Quase Sempre | 7 - Sempre

#### 1) MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO

*(Ânsia de trabalhar bem ou de se avaliar por uma norma de excelência)*

- A) Encaro os obstáculos e as dificuldades como desafios e oportunidades
- B) Sinto maior alegria por obter uma vitória ou resolver um problema do que por qualquer dinheiro ou prémio que possa receber

#### 2) PREOCUPAÇÃO DA ORDEM E DA QUALIDADE

*(Preocupação em implementar, conduzir e controlar atividades claras e ordenadas)*

- A) Sou capaz de definir objetivos e calendarizar atividades para realizar um trabalho ou projeto
- B) Sou capaz de realizar um trabalho com qualidade e no tempo previsto

### 3) INICIATIVA

*(Aptidão para empreender ações, melhorar os resultados ou criar oportunidades)*

- A) Posso iniciativa perante situações novas ou complexas
- B) Sou capaz de propor ideias, iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos

### 4) PESQUISA DE INFORMAÇÃO

*(Curiosidade e desejo de adquirir informação)*

- A) Sou receptivo a novas informações e procuro informação sobre diferentes assuntos
- B) Obtenho tanta informação quanto me é possível antes de tomar uma decisão

### 5) CAPACIDADE PARA TRABALHAR

*(Qualidade de apreciar o trabalho, mantendo consistente esse atributo ao longo do tempo)*

- A) Trabalhar é para mim sinónimo de satisfação e realização pessoal
- B) Sou capaz de sacrificar o meu tempo livre se o trabalho assim o exigir

### 6) TOMAR DECISÕES

*(Capacidade para tomar decisões adequadas face a diversas situações)*

- A) Procuro que as decisões que tomo sejam as mais corretas, face ao contexto específico em que tenho que aplicá-las
- B) Antes de tomar uma decisão calculo os riscos de forma realista

### 7) CAPACIDADE DIRETIVA

*(Capacidade de dizer aos outros o que deve ser feito e fazê-lo de forma que eles funcionem de acordo com o desejado)*

- A) Sou capaz de atribuir responsabilidades aos outros
- B) Sou bem-sucedido a influenciar os outros e a fazer com que aceitem a minha orientação

### 8) O TRABALHO EM EQUIPA E A COOPERAÇÃO

*(Capacidade de trabalhar em cooperação com os outros)*

- A) Sou capaz de trabalhar em colaboração com outras pessoas
- B) Quando as pessoas cooperam umas com as outras, têm melhores resultados

### 9) O DESENVOLVIMENTO DOS OUTROS

*(Capacidade de empreender ações eficazes, a fim de aperfeiçoar as competências dos outros)*

- A) Sou capaz de motivar outras pessoas a realizar um bom trabalho
- B) Sou capaz de encorajar outras pessoas a procurar desafios e a buscarem oportunidades

### 10) ESTRATÉGIA

*(Capacidade de observação e previsão)*

- A) Consigo perceber os meus objetivos como realizáveis, estudando as dificuldades e

elaborando estratégias para superá-las

- B) Sou capaz de identificar quais são os obstáculos para alcançar os meus objetivos e de programar um conjunto de ações para superá-los

### 11) VISÃO DE FUTURO

*(Habilidade natural para identificar uma oportunidade, aproveitá-la, e encaminhá-la ao sucesso)*

- A) Sei perceber oportunidades e aproveitá-las de modo apropriado
- B) Sou capaz de antecipar uma situação que possa trazer benefícios/gerar resultados positivos

### 12) AUTOCONTROLO

*(Capacidade de manter o controlo de si próprio, sempre que confrontado com situações geradoras de emoções e de stress)*

- A) Sou capaz de manter a calma perante uma situação de crise e dificuldade
- B) Sou capaz de trabalhar sob pressão e com prazos definidos para a concretização de um projeto

### 13) AUTOCONFIANÇA

*(Confiança na sua própria capacidade de escolher a solução mais conveniente e de realizar uma tarefa, sobretudo em situações difíceis)*

- A) Tenho confiança nas minhas capacidades
- B) Sou capaz de realizar um bom trabalho, mesmo enfrentando falta de apoio, oposição e hostilidade

### 14) ADAPTAÇÃO

*(Capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações com pessoas e grupos diferentes- clientes, fornecedores...)*

- A) Adapto-me com facilidade a novas e diferentes situações
- B) Sou capaz de me adaptar a meios sociais diferentes daqueles a que estou acostumado (a)

### 15) PERSISTÊNCIA

*(Capacidade para continuar apesar dos obstáculos a enfrentar)*

- A) Trato os fracassos como experiências de aprendizagem e como oportunidades para melhorar
- B) Sou uma pessoa capaz de fazer as coisas com precisão não importando o tempo e o trabalho que levem

### 16) RACIOCÍNIO ANALÍTICO

*(Capacidade de compreender as situações e de resolver os problemas, analisando-os de forma ordenada e lógica)*

- A) Antes de tomar uma decisão identifico todas as alternativas
- B) Face a situações de grande complexidade, sou capaz de realizar pequenas tarefas de modo a facilitar a sua concretização



## 17) COMPETÊNCIA TÉCNICA

*(Capacidade de utilizar e desenvolver os conhecimentos adquiridos e de partilhá-los com os outros)*

- A) Procuo identificar informações relevantes para melhorar as minhas capacidades e fazer sempre o melhor
- B) Tenho prazer em ensinar aos outros aquilo que sei

## 18) CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO

*(Capacidade de criar soluções alternativas, diferentes, encontrando respostas para a resolução de problemas)*

- A) Estou constantemente à espreita de ideias novas, úteis e produtivas, venham de onde vierem
- B) Proponho sugestões e ideias para a resolução de problemas

## 19) O IMPACTE E A INFLUÊNCIA

*(Desejo de convencer, influenciar ou impressionar e conseguir a colaboração para atingir objetivos)*

- A) Tenho a capacidade de influenciar a ação das pessoas de acordo com os meus objetivos
- B) Tenho facilidade em convencer os outros a fazerem as coisas à minha maneira

## 20) O ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES

*(Capacidade de construir e de estabelecer contactos amigáveis com as pessoas que irão contribuir para a realização dos seus objetivos)*

- A) Tenho facilidade em estabelecer contacto com pessoas interessantes para o meu relacionamento pessoal e profissional
- B) Sou capaz de ser atencioso e positivo com toda a gente, independentemente da idade ou aparência, sexo ou raça

## 21) ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DE CLIENTES

*(Desejo de prestar um serviço aos outros, descobrindo e posteriormente satisfazendo as suas necessidades)*

- A) Desenvolver uma atividade "orientada para as pessoas" é simultaneamente um desafio e um prazer
- B) Ser útil aos outros (oferecer ao cliente o melhor produto/serviço) e ser capaz de satisfazer as suas necessidades e desejos é um desafio que me agrada

## 22) COMPREENSÃO INTERPESSOAL

*(Capacidade de perceber e compreender os sentimentos e preocupações dos outros e de lhes dar resposta)*

- A) Sou capaz de perceber os sentimentos e reações dos outros mesmo que não sejam expressos por palavras
- B) A relação positiva ou negativa que estabeleço com outras pessoas depende, em grande parte, do modo como eu me comporto com elas.

## (Respostas)

Assinale com um X a resposta a cada uma das questões, numa escala de 1 a 7. Resultado: Some as pontuações obtidas nas duas questões e divida por 2. Por exemplo: se obteve um total de 14 nas duas questões, deverá dividir por 2 e obterá 7. É este o resultado que deverá registar.

Tenha presente a seguinte escala:

1- Nunca | 2 - Quase Nunca | 3 - Algumas vezes | 4 - Regularmente | 5 - Muitas Vezes | 6 - Quase Sempre | 7 - Sempre

### 1) Motivação para o sucesso

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 2) Preocupação da ordem e da qualidade

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 3) Iniciativa

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 4) Pesquisa de informação

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 5) Capacidade para trabalhar

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 6) Tomar decisões

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 7) Capacidade diretiva

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

### 8) O trabalho em equipa e a cooperação

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

9) O desenvolvimento dos outros

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

10) Estratégia

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

11) Visão de futuro

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

12) Autocontrolo

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

13) Autoconfiança

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

14) Adaptação

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

15) Persistência

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

16) Raciocínio Analítico

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

17) Competência Técnica

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

18) Criatividade/Inovação

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

19) O Impacto e a influência

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

## 20) O estabelecimento de relações

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

## 21) Orientação para o serviço de clientes

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

## 22) Compreensão Interpessoal

<b>A</b>	1	2	3	4	5	6	7	Média =
<b>B</b>	1	2	3	4	5	6	7	

## Análise dos resultados

Como definir o seu perfil?

Depois de saber os seus resultados parciais (por cada competência analisada) assinale com um X a quadrícula correspondente a esse resultado. O perfil ideal de competências do empreendedor, encontra-se sombreado. Ao analisar os seus resultados, deverá ter em atenção que, o significado dos desvios de nível inferior ao perfil ideal, deverá servir como um referencial de competências a melhorar. Caso esse desvio seja significativo em vários itens, deverá ponderar se reúne as competências necessárias para prosseguir ou não com a criação da sua empresa.

Competências	Níveis													
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	
Motivação para o Sucesso														
Preocupação da Ordem (Organização) e da Qualidade														
Iniciativa														
Pesquisa de Informação														
Capacidade para Trabalhar														
Tomar decisões														
Capacidade Diretiva														
O trabalho em equipa e a cooperação														
O desenvolvimento dos outros														
Estratégia														
Visão de Futuro														
Autocontrolo														
Autoconfiança														
Adaptação														
Persistência														
Raciocínio Analítico														
Competência Técnica														
Criatividade/Inovação														
O impacto e a influência														
O estabelecimento de Relações														
Orientação para o serviço de clientes														
Compreensão Interpessoal														

# MÓDULO VI

## PLANO DE NEGÓCIOS

INTRODUÇÃO .....	98
VI.1. ROTEIRO PARA ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS .....	98
VI.1.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	98
VI.1.2. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE .....	99
VI.1.3. ANÁLISE DO MERCADO .....	99
VI.1.4. ESTRATÉGIA DA EMPRESA .....	100
VI.1.5. PLANO DE MARKETING.....	102
VI.1.6. PLANO DE ORGANIZAÇÃO E DE RECURSOS HUMANOS .....	104
VI.1.7. PLANO DE PRODUÇÃO OU OPERAÇÕES.....	106
VI.1.8. PLANO ECONOMICO FINANCEIRO .....	108
VI.1.9. CALENDÁRIOS DE EXECUÇÃO .....	116
VI.1.10. APRESENTAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS .....	116

# MÓDULO VI

## PLANO DE NEGÓCIOS

### INTRODUÇÃO

Um Plano de Negócios é um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios. Trata-se de um instrumento indispensável que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova ideia, reduzindo, assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços num negócio inviável.

É muito importante que se defina e detalhe toda a informação sobre a ideia de negócio através deste documento. O plano de negócio será como o seu “cartão-de-visita” perante os bancos, fornecedores, investidores, clientes ou instituições.

Internamente, serve para que os empreendedores reflitam acerca da sua ideia inicial, lhe deem forma e a estruturam com coerência, avaliando todas as possibilidades. A escrita é sempre uma ferramenta de reflexão, pelo que a redação do plano de negócio ajudará a reduzir os riscos do mesmo.

De facto, de acordo com alguns estudos, sete em cada dez empresas, portanto 70%, que iniciam a sua atividade sem o dito plano, acabam por fechar e pelo contrário, entre aquelas que o elaboram, apenas 30% encerram portas.

Em termos externos, o plano de negócio é uma excelente carta de apresentação do nosso projeto, útil a vários níveis: convencer um possível sócio para que participe no capital, obter financiamento, conseguir subvenções (incentivos), captar os primeiros clientes, etc.

### VI.1. ROTEIRO PARA ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS

#### VI.1.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A apresentação da nova empresa é essencial, devendo ser breve, mas incluindo alguns aspetos relevantes como sejam:

- Nome/denominação social

- Logotipo
- Direção da Empresa (promotores)
- Contactos e página Web (se existir)
- CAE – código de atividade económica
- Forma jurídica
- Participações sociais e repartição pelos sócios

Os promotores são, tipicamente, um dos aspetos que os investidores analisam atentamente. Portanto é fundamental que, além das informações básicas - como sejam os dados pessoais (nome, naturalidade, residência, etc.), a formação académica e outra formação complementar, a atividade profissional atual e a experiência profissional - incluamos quaisquer outros elementos que permitam demonstrar as competências individuais.

Note que informação adicional, tal como seja um currículo mais longo, pode ser remetido para anexo, pelo que incluímos aqui informação objetiva.

### VI.1.2. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

A análise do meio envolvente vai descrever e analisar o ambiente em que a empresa vai operar.

O objetivo é identificar os elementos que podem afetar as operações da empresa, afetem ou não outras empresas a operar no mesmo sector de atividade.

- População
- Atividades económicas mais relevantes
- N.º de empresas
- Dimensão
- Número de trabalhadores empregues
- Peso do sector na economia local

### VI.1.3. ANÁLISE DO MERCADO

A menos que o negócio se encontre dentro de um restrito grupo de empresas altamente inovadoras, no mercado que circunda esse negócio, a concorrência é enorme. Um mercado é, assim, o “anfiteatro” onde os planos da empresa irão ser levados a cabo. Por isso é importante que todos os elementos que se encontram nesse “anfiteatro” estejam identificados e quantificados. Neste ponto deve ser definido o mercado em termos de dimensão, estágio de desenvolvimento, tipos de clientes e de concorrência.

O tamanho do mercado ou o consumo anual do produto será definido no âmbito do



projeto em análise. O tamanho do mercado pode ser avaliado pelo nível do consumo do produto numa dada cidade, país, grupo de países ou no mundo inteiro ou, alternativamente, em segmentos bem definidos de clientes com determinadas características. A acrescentar ao tamanho global do mercado, é importante ter claro o estágio de desenvolvimento do mesmo.

Existe um padrão natural de evolução para a maior parte dos mercados, onde o estágio do ciclo em que o mercado se encontrar irá afetar significativamente a estratégia de negócio que deve ser adotada.

Informação específica sobre dados de mercado pode ser consultada em:

- <http://www.gee.min-economia.pt/> - Gabinete de Estratégia e Estudos
- <http://www.iapmei.pt> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- <http://www.ine.pt> - Instituto Nacional de Estatística
- <http://www.aeportugal.pt> - Associação Empresarial de Portugal, etc...

#### VI.1.4. ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Todos os anos, milhões de empreendedores têm ideias fantásticas. E todos os anos, esses mesmos empreendedores passam incontáveis horas criando, recriando planos e pensando em como fazer uma estratégia empresarial, cheia de detalhes.

Mas, muitas vezes, a maior parte do esforço utilizado acaba sendo desperdiçado porque eles não conseguem seguir os seus próprios planos. O grande erro dos empreendedores é acabar falhando na estratégia por não conseguir tirá-las do papel, o que faz com que eles percam rapidamente suas ideias geniais.

##### Como fazer uma estratégia empresarial funcionar?

- 1º) É preciso lembrar que uma boa execução surge de um processo disciplinado. É essencial criar um conjunto lógico de atividades que se conectem na organização para que a estratégia funcione.
- 2º) A gestão de pessoas precisa vir antes da estratégia ou dos processos operacionais. Afinal, são as pessoas da organização que sabem como os mercados mudam e se desenvolvem e são elas que criam estratégias baseadas nesses conhecimentos. A equipa é a responsável por tirar a estratégia do papel e transformá-la em uma realidade operacional.

**“Sem uma abordagem cuidadosa e planeada para a execução, os objetivos estratégicos não podem ser alcançados”**

O problema de muitos gestores é estarem mais dispostos a resolver problemas o que a evitar que eles aconteçam. Eles falham na execução do planeamento devido à falta de uma estrutura ou metodologia no ambiente de trabalho que seja de fato reproduzível.

Dessa forma, o importante é que esses gestores conectem sua estratégia aos objetivos individuais de cada colaborador.

## Mas, afinal, o que é estratégia empresarial?

A definição de estratégia empresarial poderia ser resumida em poucas palavras desta forma:

Estratégia empresarial é a definição de que ações devem ser tomadas hoje (curto prazo) para acionar planos de ação (médio prazo) – com base no estudo do passado, da situação presente e de perspectivas do que está por vir – para que se alcançar os resultados desejados no futuro (longo prazo).

### Como fazer uma estratégia de uma empresa em 4 passos

#### 1) Defina bem suas prioridades

Um grande erro cometido por diversos gestores é definir muitas prioridades e não dar conta de nenhuma delas. Portanto, foque apenas nas prioridades que você sabe que consegue desenvolver.

Se vir muitas oportunidades à sua frente, tente focar numa que tenha maior hipótese de dar certo. Essa escolha pode englobar diversas circunstâncias: o mercado no qual o seu negócio está inserido, o orçamento disponível, a motivação da equipa, a relevância do projeto para o seu crescimento.

Assim que conseguir alcançar um objetivo com sucesso, siga para outro. Colocar todo o seu foco numa meta faz com que ela tenha resultados mais satisfatórios e é uma das melhores maneiras de como fazer uma boa estratégia de uma empresa funcionar.

Se tentar desenvolver várias metas ao mesmo tempo, é muito provável que o desempenho e dedicação da equipa caiam. Por isso, é melhor investir em objetivos específicos do que querer abraçar o mundo todo e terminar sem nenhum resultado concreto.

#### 2) Recolha e analise os dados

Empreendedores geralmente especificam metas mensuráveis nos seus planos estratégicos. Mas se o plano começa a dar errado, o projeto pode acabar sendo fechado e esquecido por muito tempo.

Uma dica para garantir uma boa execução é escolher indicadores de desempenho que possam ser medidos e monitorizados de forma contínua.

É essencial obter dados desses indicadores e avaliar seus resultados de acordo com o cronograma – que pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual. Se eles não estiverem sendo satisfatórios, é importante aprimorá-los para aumentar o desempenho.

Se os fluxos dos processos não estão a funcionar como esperado, o procedimento deve ser ajustá-los imediatamente para que o prejuízo não seja maior.

#### 3) Mantenha uma rotina de reuniões

Sem comunicação contínua, os colaboradores acabam perdendo contacto com os objetivos e metas da organização. E, dessa forma, não há como fazer uma estratégia empresarial.

Ao longo do tempo, a equipa e os gestores podem desviar-se do foco principal, o que vai gerar maus resultados para toda a gestão. Para garantir que a organização se mantenha em sintonia com o plano estratégico, a equipa deve reunir-se com frequência para estar sempre com dados atualizados do desenvolvimento dos projetos.

A rotina de reuniões pode ser feita com encontros regulares logo no início do dia, com duração de até 15 minutos, onde possam ser esclarecidos todos os relatórios e alterações, de forma que a equipa consiga melhorar as situações problemáticas rapidamente.

Após cada encontro, é essencial fazer um relatório do que foi discutido – como uma ata de reunião – e enviá-lo para todos os colaboradores envolvidos por e-mail, para que nenhum detalhe seja perdido e que para todos possam ver, de forma concisa, onde precisam atuar e agir para que o plano seja executado da melhor forma possível.

#### 4) Avalie a estratégia

O gestor que realmente quer saber como fazer uma estratégia empresarial precisa ter em mente que deve reunir separadamente com a equipa encarregada pela execução e com todos os responsáveis pela gestão mensalmente ou trimestralmente, para avaliar o progresso do plano estratégico.

Essas reuniões estratégicas devem ser mais aprofundadas do que as reuniões com os colaboradores e devem ser projetadas para determinar se e como as mudanças pretendidas são de fato necessárias.

As reuniões estratégicas periódicas devem discutir pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa. Esse processo é conhecido como análise SWOT e é essencial para empresas de todos os segmentos que querem adquirir autoconhecimento.

### VI.1.5. PLANO DE MARKETING

#### Objetivos

São definidos e justificados os objetivos em termos de volume de vendas, quantidades vendidas, quota de mercado, etc. Os objetivos estratégicos que permitem operacionalizar a estratégia e são atingidos com um conjunto de ações.

#### Produto/serviço

O empreendedor deve ter em conta que é a pessoa mais habilitada para expor o produto/serviço, mas o leitor/analista não, pelo que a explicitação deve ser o mais aprofundada e clara possível. Neste campo deve-se responder a duas questões "o que é(são) o(s) produto(s)/serviço(s) que vou vender/prestar?" e "porque é que um cliente comprará a mim e não ao meu concorrente/qual é a minha diferenciação?"

É importante que se defina para além do produto central/principal, os restantes produtos/serviços que se interligam com essa ideia de negócio. Depois devem-se evidenciar os aspetos que valorizam o produto/serviço e que o tornam mais interessante, atrativo e competitivo.

A definição da marca e embalagem também devem estar evidenciadas neste campo.

## Preços a praticar

Esta é uma questão extremamente sensível e que carece de uma grande reflexão por parte do empreendedor. Se por um lado a empresa só sobrevive que obtiver lucro (ou não prejuízo) das suas atividades, por outro o fator preço pode afastar os seus clientes. A fixação do preço é uma das tarefas mais difíceis no início da atividade. No entanto, é um aspeto determinante já que é a partir do preço que se vai aferir o volume de negócio que se pode obter: vendas totais, cash-flow (entradas e saídas de dinheiro) e lucros. Desde o início que se deve adotar um sistema de preços que permita fixar o preço de um produto/serviço novo rapidamente, particularmente quando oferecemos um número alargado de produtos/serviços (como por exemplo no caso de um supermercado).

O lucro está indubitavelmente ligado aos preços praticados, pelo que é essencial determinar a relação entre o produto, preços e quantidades que podem ser vendidas.

Os preços podem fixar-se de diferentes formas:	
<b>Fixação do preço a partir do custo</b>	Determina-se o custo de produção (ou aquisição) e armazenagem do produto, para depois lhe acrescentar os custos inerentes à atividade assim como a margem de comercialização. O resultado é o preço. Este tipo de fixação de preço ocorre particularmente na venda de produtos de consumo. Ao custo da compra dos artigos, será acrescentada uma percentagem que cubra outros custos para além do lucro. Estabelece-se o preço ao pormenor.
<b>Fixação do preço segundo a percepção do Cliente</b>	Se conseguirmos aumentar a "percepção" do cliente sobre o nosso produto, ele estará disposto a pagar mais por ele. Por exemplo: um cliente estará normalmente disposto a pagar mais por um produto associado a uma marca conotada com uma maior qualidade e/ou prestígio do que pelo mesmo produto quando não associado a essa marca. Neste caso pode dizer-se que o "preço percebido" pelo cliente é superior ao "preço normal" do produto se tivermos apenas em conta os custos de produção. Portanto se conseguirmos aumentar o preço percebido poderemos praticar margens de lucro mais elevadas. Normalmente preços elevados estão associados com a qualidade e com o serviço. A coerência é de qualquer forma imprescindível: um produto com um preço elevado não pode ser de baixa qualidade.
<b>Desenvolver o método da margem standard</b>	Se o produto o permitir e adotarmos um procedimento de custos acrescido por uma margem, deveríamos aplicar uma margem standard (uma margem média para todos os produtos). Reunindo todos os dados de custos do produto, calculamos posteriormente uma percentagem simples de custos fixos sobre o custo básico e obteremos o preço.

## Estratégia de entrada

Devem ser definidas as estratégias que permitirão que a empresa entre no mercado e se coloque em posição de alcançar o seu público-alvo. Por isso devem ser identificadas algumas ações a tomar:

- Meios de promoção: publicidade, vendas promocionais, merchandising, marketing direto, venda pessoal, relações-públicas;
- Escolher os elementos de imagem e comunicação;
- Estratégias de venda;
- Montagem e formação das forças de venda;
- Escolha dos canais de distribuição: distribuidores, agentes externos ou comissionistas, franchising, pontos de venda próprios, agentes de venda próprios, correio direto, centro de chamadas, vendas por catálogo, internet ou e-commerce.

<b>Publicidade</b>	A publicidade é um processo de comunicação de carácter impessoal e controlado que, através de meios massivos, pretende dar a conhecer um produto, serviço, ideia ou instituição com o objetivo de informar e influenciar a sua compra ou aceitação no mercado. A publicidade da empresa dirige-se aos seus potenciais clientes, para isso identificamos previamente o nosso público-alvo.
<b>Vendas promocionais</b>	As vendas promocionais pretendem alcançar os seguintes objetivos: Estimular os consumidores a comprar; dar a conhecer os produtos; apoiar a eficácia das vendas; facilitar as vendas pelos intermediários.
<b>Merchandising</b>	É um conjunto de atividades relacionadas com o tipo de exposição e apresentação que se faz do próprio produto e que tem por objetivo a sua promoção. O merchandising surge como uma necessidade imposta pelas modificações nos métodos de venda, relativamente à situação do produto face ao consumidor rodeado pela concorrência.
<b>Marketing direto</b>	É a comunicação através de determinados meios (como o correio ou e-mail), oferecendo a possibilidade de suscitar uma reação por parte do cliente relativamente ao nosso produto/serviço.
<b>Relações públicas</b>	As relações públicas encarregam-se de manter e estabelecer relações de confiança entre a empresa e o seu público. O objetivo final será a sua aceitação e reconhecimento pela sociedade. Esta política de comunicação ajuda a criar uma imagem corporativa, potenciando resultados a longo prazo e de forma indireta.

## VI.1.6. PLANO DE ORGANIZAÇÃO E DE RECURSOS HUMANOS

### Organização e Definição de Funções

Para além desta ser uma questão de extrema importância no plano de negócios, a definição de funções e responsabilidades faz parte de um dos alicerces fundamentais no sucesso de qualquer negócio. É importantíssimo que os promotores ou empreendedores que vão iniciar um negócio delineiem claramente o papel e as funções que cada um vai exercer na empresa, que responsabilidades lhes estão atribuídas e que resultados se poderão exigir.

Esta definição deverá ser a mais detalhada possível, planeando ao pormenor todas as tarefas que terão que ser assumidas e quem será o responsável pela execução e supervisão de cada uma delas.

- **Direção:** Basicamente, a função da Direção consiste em estabelecer os objetivos e critérios a seguir e coordenar as restantes áreas em função desses objetivos.
- **Comercial:** A função Comercial é a encarregue de vender o produto ou serviço.
- **Produção:** A função de Produção é a responsável pelo fabrico do produto ou pela prestação do serviço propriamente dito.
- **Administração/gestão:** A função de administração/gestão encarrega-se da gestão externa e de todos os trâmites e organização necessários dentro da empresa.

Neste ponto do Plano de Negócios, a definição de **funções** é planificada através de um Organograma (instrumento de representação das diferentes tarefas e funções relacionadas de forma hierárquica; divisão das áreas funcionais da empresa por departamentos segundo critérios de especialização e/ou conhecimentos).

### EXEMPLOS DE TIPOS DE ORGANOGRAMAS

- **Estrutura territorial:** aplica-se a grandes empresas que têm diferentes pontos de venda, cada um deles com uma estrutura funcional.
- **Estrutura divisional:** o critério neste tipo de organigrama é a divisão de departamentos por unidades estratégicas de negócio.
- **Organização matricial:** é o tipo de organigrama que separa o conceito de funções do de projetos. Típico de grandes corporações industriais.

No modelo de Plano de Negócios poderá criar um organograma semelhante ao apresentado na Figura 18.

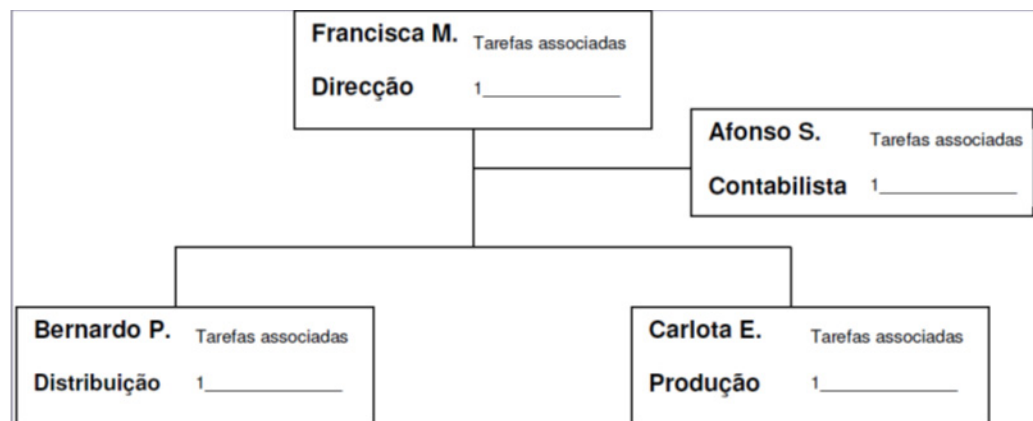


Figura 18 – Exemplo de organigrama

### Subcontratação de serviços externos

Haverá tarefas para as quais chegará à conclusão que contratar uma pessoa para fazer parte dos quadros da empresa não será a melhor solução.

Neste caso a subcontratação de serviços nas pequenas e médias empresas é não só normal como frequente.

A subcontratação consiste no facto de contratar alguns serviços/funções a outras empresas ou trabalhadores independentes evitando as implicações de ter que contratar um trabalhador.



Geralmente a subcontratação ou externalização de certas atividades acontece mais ao nível de áreas como a logística, os serviços informáticos e de assessoria jurídica, laboral e fiscal, contabilidade, limpeza e inclusive o atendimento telefónico ao cliente.

### VI.1.7. PLANO DE PRODUÇÃO OU OPERAÇÕES

#### Fornecedores e processos de compra

Em primeiro lugar, deve planear o que é que a empresa vai fazer diretamente e que produtos ou serviços irá subcontratar (por exemplo, a contabilidade). Para começar pode ser conveniente limitar a atividade ao seu produto central e, desta forma, reduzir os investimentos iniciais e evitar custos fixos.

Depois de identificar os principais fornecedores correntes deverão ser evidenciados aspetos importantes: sistema de cobranças, condições de encomenda, grau de implicação dos fornecedores.

#### Instalações

A escolha do local (Figura 19) onde se irá implementar o negócio torna-se, muitas vezes uma dor de cabeça, para os empreendedores. A localização depende essencialmente do tipo de atividade.



Figura 19 – Localização de implementação do negócio



Deve ser descrito o tipo de instalações/local escolhido realçando pormenores acerca da dimensão, localização, razões associadas à escolha, necessidade (ou não) de obras, valor de aquisição ou arrendamento, entre outros.

### Áreas de investimento

O investimento inicial da empresa é um aspeto sobre o qual o futuro empresário deve ponderar

adequadamente. Da aquisição do equipamento adequado, da escolha e adaptação das instalações, etc., irá depender em grande parte o sucesso do negócio além dos montantes que normalmente este investimento envolve.

Dependendo do sector de atividade (agricultura, comércio, indústria, turismo), natureza do negócio e consequentemente, da dimensão, da forma de promoção e venda, da localização dos potenciais clientes e fornecedores, deverão ser ponderados os seguintes aspetos de investimento: Local; Condições Físicas; Equipamentos; Ferramentas; Mobiliário; Stock inicial de material.

Neste ponto deverá ser feita a apresentação e justificação do investimento, que estará agrupado em rubricas:

- **Equipamento**
  - o Equipamento Básico: máquinas necessárias ao processo produtivo e/ou à prestação do serviço.
  - o Equipamento de transporte e carga: veículos, equipamento de carga tais como empilhadores.
  - o Equipamento Informático: Computadores, software...
  - o Equipamento administrativo: Impressora, fax, fotocopadora, ...
- **Ferramentas**
  - o Pequenas ferramentas e instrumentos necessários para levar a cabo a nossa atividade.
- **Mobiliário**
  - o Mobiliário necessário para a empresa, equipamento de escritório, salas de reuniões, montras, balcão para venda....
- **Stock inicial de material ou mercadorias**
  - o No caso de uma indústria com fabrico de produtos, material a incorporar no processo produtivo. No caso de um comércio o stock de mercadorias a adquirir inicialmente para o estabelecimento.
- **Outros**
  - o Há ainda a considerar outros custos iniciais da empresa tais como:
    - Custos com a constituição e início de atividade (licenciamentos, despesas de

formalização de sociedade, formalização de empréstimos).

- Custos iniciais de divulgação.

Para fazer esta estimativa deverá ser feita uma pesquisa sobre os preços praticados e numa fase posterior pedir mesmo orçamentos para comparar as condições de qualidade, preço e prazos de pagamento de diferentes potenciais fornecedores.

O mais importante nesta fase é que a lista de investimento esteja o mais completa possível para poder, de seguida, aferir a disponibilidade de recursos financeiros que necessita para afetar ao mesmo.

A Figura 20 mostra um exemplo de mapa de investimento:

MAPA DE INVESTIMENTOS						
FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	Quant.	Valor Un.	Valor	Calendarização do investimento	
					Data	2020 2021
	REMODELAÇÃO/ADAPTAÇÃO DE INSTALAÇÕES			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	EQUIPAMENTO BÁSICO			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	MOBILIÁRIO E EXPOSIÇÃO			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	EQUIPAMENTO DE CARGA E TRANSPORTE			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	EQUIPAMENTO INFORMÁTICO			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	SOFTWARE E INTERNET			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	OUTRO EQUIPAMENTO			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	PROJECTOS DE DESENVOLVIMENTO			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	OUTROS ACTIVOS INTANGÍVEIS			0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
				0.00		0.00 0.00
	<b>TOTAL</b>			<b>0.00</b>		<b>0.00 0.00</b>

Figura 20 – Exemplo de mapa de investimento

## VI.1.8. PLANO ECONOMICO FINANCEIRO

O estudo de viabilidade disponibilizado em Excel na página do Iapmei<sup>1</sup> foi concebido num formato e com uma lógica sequencial que favorece a aprendizagem e ponderação de todos os

1 <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>

pontos relativos à viabilidade económico-financeira dos negócios de novos empreendedores. Deve ser sempre concebido como parte integrante de um plano de negócios que além do plano económico-financeiro inclua também: a análise de mercado, o plano de marketing, o plano operacional e o plano de recursos humanos.

De seguida, passamos a descrever as regras de preenchimento de cada um dos quadros referidos tal como algumas indicações importantes.

As folhas comportam os seguintes quadros:

- 1) Capa
- 2) Regras de Utilização
- 3) Pressupostos Gerais
- 4) Projeções de Vendas ou Volume de Negócios
- 5) CMVMC - Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas
- 6) FSE - Fornecimento e Serviços Externos
- 7) Gastos com pessoal
- 8) Investimento em Fundo de Maneio Necessário
- 9) Investimentos e amortizações
- 10) Financiamento e outros gastos
- 11) Ponto Crítico Operacional Previsional
- 12) Demonstração de Resultados
- 13) Mapa Cash flows
- 14) Plano de Financiamento
- 15) Balanços
- 16) Indicadores Económico-Financeiros
- 17) Análise de Viabilidade
- 18) Cálculos Auxiliares

### **Regras de Utilização**

É imprescindível que o utilizador leia, antes de preencher qualquer uma das folhas, as notas de preenchimento.

### **Pressupostos Gerais**

Neste quadro, estão os pressupostos base e as regras previsionais como sejam as taxas de crescimento estimadas, os prazos médios de recebimento e pagamento, as margens, entre outros. A inserção de valores é feita nas células a cinza.

Todos os pressupostos devem ser devidamente fundamentados no quadro de texto disponível para preenchimento.

### Proveitos

Vendas + Prestações de serviços

Uma vez determinados os custos do negócio, devemos considerar a previsão de proveitos. O objetivo será calcular quanto iremos vender para cobrir todos os custos. Esta situação é designada pelo ponto crítico das vendas. Parece difícil efetuar uma previsão de receitas. No entanto, é de grande utilidade, porque obriga a pensar no preço dos produtos/serviços, a margem a aplicar e, sobretudo, a estabelecer objetivos comerciais.

Alerta-se para o facto de existirem duas folhas para o cálculo dos proveitos, devendo ser utilizada aquela que melhor se adequa a atividade:

- Proveitos – para empresas de comércio e serviços;
- Proveitos indústria – para empresas do sector industrial e agrícola.

A folha "C. Aux." é quase imprescindível para se completar a "Previsão de rendimentos para o primeiro ano", uma vez que é lá que devem ser feitos todos os cálculos auxiliares que permitem estimar o volume de negócios e a margem. Esta folha pode ser alterada e adaptada ao tipo de produto/serviços que se está a tratar no Plano de Negócios, tendo em atenção a necessidade de linkar as células.

### Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas - CMVMC

É o valor que representa a contrapartida das saídas das existências de mercadorias e/ou matérias-primas, subsidiárias e de consumo por venda ou integração no processo produtivo.

### Fornecimento e Serviços Externos (FSE)

Este quadro expressa os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal. Alguns dos fornecimentos deste estabelecimento são de natureza fixa, ou seja, não estão dependentes da variação do volume de vendas, como por exemplo despesas: eletricidade, água, aluguer, seguros, publicidade, trabalhos especializados, entre outros (dependendo da atividade).

O primeiro passo é calcular uma previsão mensal para o primeiro ano e colocar na respetiva coluna. Depois deve-se classificar cada rubrica como fixo ou variável, colocando um "f", nos custos fixos. Os cálculos seguintes são feitos automaticamente por extrapolação, tendo em conta as atualizações consideradas nos pressupostos.

### Gastos com pessoal

Este quadro expressa os custos com o pessoal perante a previsão de recursos humanos necessários para a laboração da empresa. Como primeiro passo deverá assinalar com um x o pressuposto do tipo de empresário/empreendedor conforme a forma jurídica que pretende adotar. Posteriormente deverá preencher o quadro "Funções", que se encontra dividido em quatro áreas diferentes, pretende-se que preencha o número de postos de trabalho, bem

como a sua remuneração mensal com base na função que vão desempenhar na empresa.

- No caso de Empresários em nome individual é necessário atualizar o escalão de contribuição para a Segurança Social conforme o salário auferido.

### Investimento em Fundo de Maneio Necessário

É importante definir claramente as necessidades de fundo de maneio que o projeto necessitará para poder progredir sem estrangulamentos do ponto de vista de Tesouraria. Um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneio pode inviabilizar um projeto, mesmo que ele seja atrativo do ponto de vista de resultados.

É importante lembrar que, depois do investimento inicial, teremos que ter uma reserva de capital para ter liquidez. Ou seja, é necessário ter consciência que inicialmente existirão mais custos que proveitos.

Para determinar a liquidez, temos que calcular qual o valor a afetar aos pagamentos (renda, stocks, impostos, etc.), se os fornecedores cobram ou não adiantado, se os clientes pagam ou não atempadamente, qual o volume de gastos fixos mensais e em que alturas existem maiores saídas de dinheiro (declarações trimestrais de IVA, aumento de pedidos, etc.). Só desta forma poderemos saber qual o montante necessário a ter logo de início para assegurarmos que conseguiremos dar resposta a todas as nossas obrigações. Esta folha não pode ser preenchida a mão pois tem as ligações necessárias realizadas.

### Investimento e Amortizações

Uma das componentes para a planificação do arranque de uma atividade é o plano ou mapa de investimentos que nos permite calcular quanto vai custar abrir o negócio. Temos que conhecer as necessidades iniciais de capital e para isso é necessário saber em que é que se vai utilizar esse dinheiro.

Avaliar, em termos concretos, os valores dos primeiros investimentos poderá ser bastante útil para obtermos a seguinte informação:

- Determinar o capital necessário para iniciar a atividade.
- Saber se é necessário financiamento externo e em que percentagem.
- Saber que tipo de financiamento pode ser mais conveniente.
- Saber se existem incentivos para o financiamento dos investimentos.
- Se não se dispuser de todos os recursos necessários, decidir que investimentos podem passar para uma segunda fase sem necessidade de atrasar a abertura.
- Fornecer informação aos credores (bancos, fornecedores...), que querem saber em que é que vamos investir o dinheiro emprestado.

#### Ativo Fixo tangível

Investimentos (ativos) com carácter fixo (permanecem na empresa mais de 1 ano) e tangível (que pode ser tocado, que pode ser tratado como fato; real, concreto, palpável).

<b>Ativo fixo intangível</b>	Investimentos (ativos) com carácter fixo (permanecem na empresa mais de 1 ano) e intangível (que não se pode ou não se deve tocar).
<b>Margem para Imprevistos</b>	Deve ser sempre considerada uma margem para imprevistos (investimento não considerado, fundo de maneio que esteja subestimado), que deve estar no intervalo de 5% a 10% do valor do investimento.

## Financiamento e outros gastos

Nestes quadros está expressa a forma de financiamento do projeto. O financiamento será o capital que o empreendedor vai necessitar para financiar o investimento inicial e fazer face aos gastos nos primeiros anos de atividade. Para se financiar da melhor forma, é imprescindível que o empreendedor tenha conhecimento de todos os mecanismos de financiamento existentes e disponíveis bem como a melhor estratégia de financiamento que lhe permita um plano de pagamento mais adequado ao seu negócio. Este quadro está dividido em dois grupos de financiamento: capital próprio e capital alheio. O capital próprio é constituído pelo capital social, e outros instrumentos de capital próprio que abrange o adiantamento das prestações de desemprego. É aconselhável que o empreendedor financie o seu negócio com alguma percentagem de capital próprio a fim de assegurar a boa saúde da empresa bem como a credibilidade do negócio. No capital alheio este inclui empréstimos de médio e longo prazo, incentivos e suprimentos.

## Ponto Crítico Operacional Previsional

Consiste num estudo efetuado em análises de viabilidade com o objetivo de determinar o grau de variação dos resultados e dos indicadores de viabilidade de um determinado projeto face a alterações nas variáveis mais relevantes para a determinação da viabilidade, nomeadamente variações nos preços de venda, variações nos preços de custo, variações nas quantidades vendidas e variações nas quantidades dos inputs. A análise do Ponto Crítico permite, desta forma, traçar diversos cenários na análise da viabilidade do projeto e verificar até que ponto a viabilidade do projeto se mantém face a alterações, com diversos graus de intensidade, nas suas variáveis mais importantes.

## Demonstração de Resultados

Este mapa compara os proveitos e custos resultantes da atividade da empresa. Trata-se, como é sabido, de um dos relatórios fundamentais, que permite determinar o potencial de libertação de resultados do Projeto.

## Mapa Cash flows

O Mapa de Fluxos de Tesouraria é uma demonstração financeira que apresenta as origens e as aplicações de capital numa empresa ao longo de um determinado período de tempo. Este Mapa está dividido em atividades de exploração e atividades de capital. No caso das atividades de exploração, alguns exemplos de origens de capital são os recebimentos de clientes enquanto as aplicações são os pagamentos ao pessoal, a fornecedores e ao Estado. Quanto às atividades capitais, as origens são as entradas provenientes de empréstimos ou de aumentos de capital por entrada de dinheiro e as aplicações correspondem aos pagamentos dos empréstimos e respetivos juros e à redução do capital por saída de dinheiro.

## Plano de Financiamento e Fontes de Financiamento

**Financiamento Próprio:** É necessário chamar a atenção dos potenciais empreendedores que apesar de se poder recorrer a várias formas de financiamento externo à empresa, será sempre imprescindível que os empreendedores participem no financiamento do investimento inicial com algum capital próprio.

- **Capital Social:** A tendência normal será iniciar a atividade com a máxima participação de capitais próprios, definindo-se de antemão com quanto contribuirá cada sócio. Regra geral, o mínimo de contribuição dos sócios será de 30% do investimento inicial, para que não tenham que se endividar acima de 70% do total de financiamento necessário para arrancar com o negócio. É importante não esgotar todos os recursos, já que podem surgir despesas e gastos inesperados. A experiência diz-nos que, quando se efetuam os cálculos dos investimentos iniciais, a tendência – lamentavelmente – é para que, no final, exista um acréscimo na ordem dos 10% a 20% acima do previsto. Por isso, devemos contar com um saldo de tesouraria positivo ou um fundo de maneio que nos permita enfrentar estas situações.
- **Família e amigos:** Muitos empresários iniciaram a sua atividade graças à confiança de familiares e amigos, que lhes facultaram os primeiros recursos. Se surgirem dificuldades com outras fontes de financiamento, esta é uma boa alternativa para suportar os custos iniciais sem que haja uma grande pressão.
- **Reinvestir lucros:** Uma empresa em atividade pode obter mais dinheiro sem necessidade de recorrer a empréstimos ou a pedidos aos sócios. Estamos a falar do reinvestimento dos lucros gerados pela própria atividade económica e que, em vez de serem repartidos pelos sócios, podem ser utilizados como meio de financiar novos investimentos da empresa. Para muitas empresas, o autofinanciamento é mesmo a fonte mais importante para fazer face aos investimentos.

**Financiamento Alheio:** É o financiamento proveniente de fontes externas à empresa e que por sua vez poderá subdividir-se em dois tipos: as formas de financiamento tradicionais, mais conhecidas e utilizadas e as novas formas de financiamento denominadas por formas alternativas de financiamento.

- **Suprimentos dos sócios** (empréstimos dos sócios à empresa)
- **Empréstimo bancário:** No caso dos empréstimos bancários o banco disponibiliza-nos a totalidade da quantia contratada, sendo que, em troca, pagamos juros desde a sua concessão. É uma modalidade adequada para financiar investimentos a longo prazo (máquinas, imóveis, veículos, etc.). A diferença entre este tipo e os produtos de curto prazo é que nestes últimos (p. e. conta caucionada e descobertos) se vai utilizando os montantes que são necessários em cada momento, consoante as nossas necessidades. Os empréstimos normalmente só são concedidos mediante a apresentação de uma garantia real ou da existência de um fiador, ou seja, o banco tem que garantir que caso o beneficiário do empréstimo não cumpra com as suas obrigações, haverá outras formas do banco recuperar o dinheiro emprestado.
- **Leasing:** Instrumento de financiamento de ativos fixos a médio/longo prazo. Consiste num contrato em que se aluga um bem por prestações (um veículo, por exemplo) com uma opção final de compra.



- **ALD – Aluguer de longa duração:** É um contrato de aluguer celebrado entre uma locadora e um locatário/comprador mediante o qual o último se torna proprietário do equipamento (usado especialmente em veículos). Até ao final do contrato, o equipamento é da propriedade da empresa locadora. No entanto, o locatário pode pagar o valor predefinido (para a compra) e fica com a posse do bem.

## Balanços

O Balanço reflete a situação económica da empresa em determinado momento. Na fase de constituição da empresa, elabora-se um balanço chamado previsional já que se prevê qual será a situação financeira e patrimonial da mesma no momento de início da atividade e para os primeiros anos de atividade. O Balanço de Situação compreende o conjunto de bens (o que temos) e direitos (o que nos devem), que corresponde ao ATIVO da empresa, e as obrigações (o que devemos), o que corresponde ao PASSIVO da empresa.

Esta balança deve estar sempre equilibrada, já que uma parte tem que ser a contrapartida exata da outra. Ou seja, o ativo representa tudo aquilo que gastamos ou investimos e o passivo será o que conseguimos. O Balanço mostra de onde provém o capital da empresa e como é que este está a ser investido, refletindo a sua situação patrimonial, os seus recursos e como são aplicados os mesmos.

A diferença entre Ativo e Passivo é a situação patrimonial da empresa, ou seja, o capital próprio que esta tem. Este capital próprio é o que equilibra as duas partes. Obviamente se o capital próprio for negativo devido a prejuízos constantes sem serem cobertos pelos sócios, a empresa encontra-se em falência técnica pois não detém ativos (bens e direitos de recebimento de dinheiro futuro) suficientes para pagar o seu passivo (dívidas para com outrem).

### BALANÇO

#### ATIVO

O ativo representa as aplicações que a empresa tem num dado momento. A empresa aplica os seus recursos nos bens que possui, no stock de matérias e mercadorias, no crédito que concede aos clientes e no dinheiro que tem em caixa ou no banco.

Vejamos:

**Ativo não corrente:** esta rubrica engloba todos os investimentos, ou seja, representa aquilo que na empresa é fixo (os terrenos, os edifícios, os equipamentos, o mobiliário que é propriedade da empresa). Por Investimentos líquidos entende-se o valor destes elementos subtraído da depreciação (ou amortizações) que os mesmos vão sofrendo ao longo dos anos.

**Ativo corrente:** representa as aplicações da empresa que estão constantemente em rotação como sejam:

- **Inventários:** matérias-primas, produtos e mercadorias que a empresa tem em stock.
- **Dívidas de Terceiros:** aquilo que os clientes nos devem à data em que é elaborado o balanço; aquilo que o estado deve à empresa, reembolso de IVA (por exemplo); ou outros devedores.
- **Disponível:** depósitos bancários e caixa.

CAPITAL PRÓPRIO	<p>Capital Social: capital com que os sócios entraram na sociedade.</p> <p><b>Outros instrumentos de capital próprios:</b> incluem-se as entradas de capital dos sócios posteriores à criação da empresa que ainda não foram convertidas em capital social e, por exemplo, incentivos não reembolsáveis (enquanto não são considerados como rendimentos).</p> <p><b>Reservas:</b> reservas de capital obrigatórias por lei ou opcionais que normalmente advêm de resultados líquidos de anos anteriores.</p> <p><b>Resultados Transitados:</b> resultados (lucros ou prejuízos) dos anos anteriores que não foram distribuídos pelos sócios.</p> <p><b>Resultados Líquidos:</b> lucros ou prejuízos da empresa nesse exercício económico. Tal como a Demonstração de Resultados, este mapa resulta da introdução dos pressupostos anteriores.</p> <p>Ele expressa a situação patrimonial da empresa ou projeto e será, também, uma componente fundamental na análise do projeto.</p>
PASSIVO	<p>O passivo juntamente com o Capital Próprio representam as fontes de recursos das empresas. Ou seja, onde vamos buscar meios (recursos próprios, empréstimos bancários e outros) para financiar a atividade.</p> <p>Vejamos:</p> <p><b>Passivo não corrente (Dívidas de Médio e Longo Prazo):</b> dívidas da empresa a instituições financeiras, a sócios, a fornecedores de imobilizado ou outras entidades com prazo superior a um ano.</p> <p><b>Passivo não corrente (Dívidas de Curto Prazo):</b> dívidas da empresa a instituições financeiras, a sócios, a fornecedores de imobilizado, fornecedores ao estado ou outras entidades com prazo inferior a um ano.</p>

## Indicadores Económico-Financeiros

Este mapa representa um conjunto de indicadores económicos e financeiros, amplamente difundidos e aceites e que pretende complementar a análise do projeto.

Estes indicadores são calculados automaticamente. Representam os indicadores mais usados e que os analistas tipicamente irão analisar.

Os analistas e as entidades financeiras têm normalmente valores médios de mercado em função do tipo de mercado, negócio, fase, etc. Se estiver a desenvolver produtos para mercados já existentes, tente obter junto de fontes credíveis (por exemplo, a banca) os valores médios do mercado em que se irá inserir. Este constituirá um critério fundamental na análise que será feita.

## Análise de Viabilidade

A análise à viabilidade de um dado projeto é um tema complexo e que depende de modelos que diferem em função dos analistas que irão realizar o trabalho. No entanto, existem conceitos base que normalmente são utilizados e que são aqui implementados.

A avaliação da empresa ou projeto é apresentada em 4 formas fundamentais:

- **Valor Acrescentado Bruto Gerado e produtividade** - A contribuição da empresa para a riqueza do país pode medir-se através do Valor Acrescentado Bruto (VAB) criado ao longo do ano. Resulta da diferença entre o valor da produção e o valor do consumo intermédio, originando excedentes.
- **Taxa Interna de Rentabilidade** - A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) representa a taxa máxima de rendibilidade do projeto.
- **Payback** - é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento.
- **Valor atual líquido** – é a soma de todas as entradas e saídas de dinheiro durante a vida útil de um projeto atualizada para o momento presente.

### Cálculos Auxiliares

Cálculos auxiliares como por exemplo no Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas, de produção, do consumo de matérias-primas, entre outros.

#### VI.1.9. CALENDÁRIOS DE EXECUÇÃO

Elaborar um calendário de execução é uma boa ideia. Com a sua elaboração não só ficamos com uma melhor ideia do tempo que cada etapa demora, como também nos permite ver o estado de adiantamento do projeto.

Para o efeito elabora-se normalmente um cronograma, que pode ser representado graficamente como na figura que segue usando um diagrama de Gantt que nos permite ver quando é que cada uma das etapas começa e termina.

Tempo \ Tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A															
B															
C															
D															
E															

Atualmente, existem numerosos pacotes de software de gestão da produção que utilizam o método GANTT.

A sua utilização limita-se aos problemas simples que não comportem tarefas numerosas (se assim fosse teria como consequência a ilegibilidade total do gráfico).

**Nota Importante:** O diagrama de **GANTT** é um instrumento muito simples de compreender e de utilizar. É, acima de tudo, um instrumento de visualização! Não o devemos esquecer.

#### VI.1.10. APRESENTAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Tendo em conta que o plano de negócios é um documento para quem o lê, e não para

quem o faz, este deverá ser elaborado de forma eficaz, pelo que deverá tentar respeitar as seguintes regras:

### **Regra nº 1: Assegurar a facilidade de leitura**

- Ter em conta que os leitores potenciais do plano de negócios têm muitos outros documentos para ler. É fundamental que o seu texto esteja bem formatado e seja de fácil compreensão;
- Não ultrapassar as 15 a 40 páginas, mais anexos;
- Focar os aspetos essenciais, de forma clara e concisa, e se necessário construir um glossário com os termos técnicos utilizados no plano.

### **Regra nº 2: Adequar o Plano de Negócio ao tipo de leitor**

- O plano de negócios pode ter diversos objetivos, pelo que se pode dirigir a diversos tipos de indivíduos ou instituições;
- Elaborar diferentes versões do documento, adaptáveis a cada destinatário.

### **Regra nº 3: Dar um aspeto profissional ao documento**

- Qualidade do papel;
- O design e material da capa;
- A qualidade de impressão;
- Incluir um índice, com subtítulos e números de páginas.

### **Regra nº 4: Evidenciar a qualidade da equipa**

- Provar que a empresa é constituída por colaboradores qualificados e com legitimidade e credibilidade e que estes colaboradores possuem as capacidades e os conhecimentos necessários para responder aos desafios - dificuldades e oportunidades - que se deparem à empresa;
- Demonstrar que se trata de uma empresa coesa e empenhada;
- Incluir o currículo detalhado dos principais colaboradores da equipa, destacando as suas realizações e em particular as que são relevantes para a atividade da nova empresa.

### **Regra nº 5: Apresentar uma abordagem focada no mercado**

- Não cair no erro de fazer uma abordagem demasiadamente focadas nas características intrínsecas do produto, isto é, nas características técnicas, tais como preço, entre outras.
- Concentrar o plano na forma como o produto ou serviço vai ser recebido pelo mercado e como vai satisfazer as necessidades dos seus consumidores atuais e potenciais.

### **Regra nº 6: Mostrar que o negócio é único**

- Explicar o fator crítico de sucesso do negócio, isto é, aquelas características únicas e

que lhe dão uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes atuais e potenciais.

### **Regra nº 7: Fazer referência aos riscos do negócio**

- O plano deve evidenciar os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado, como também os eventuais pontos fracos e ameaças externas;
- A referência aos riscos e a forma de os prevenir e minimizar revela que os responsáveis da empresa são realistas e têm consciência das dificuldades, o que constitui um fator de credibilização.

### **Regra nº 8: Apresentar projeções realistas**

- O plano deve ser realista quanto à capacidade da empresa e o potencial de mercado dos seus produtos ou serviços;
- Não exagerar em questões como a dimensão do mercado, o volume de vendas e a quota de mercado esperados, a capacidade produtiva instalada.
- A questão dos custos de produção, o número e dimensão dos concorrentes.

### **Regra nº 9: Terminar o Plano de forma positiva**

- Enfatizar o que se propõe, um bom negócio;
- Demonstrar confiança e terminar a apresentação em “alta”, mostrar claramente que se trata de um negócio irresistível.

### **Regra nº 10: Obter uma revisão crítica**

- Antes de se dar por concluído o plano de negócios, mostrá-lo a outras pessoas de confiança cujo julgamento se considere relevante e incorporar as suas sugestões;
- Uma análise crítica e fundamentada do plano de negócios pode ser o “toque” extra para um plano de negócios perfeito.

## BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA MÓDULO I .....	120
BIBLIOGRAFIA MÓDULO II .....	120
BIBLIOGRAFIA MÓDULO III .....	120
BIBLIOGRAFIA MÓDULO IV .....	120
BIBLIOGRAFIA MÓDULO V .....	121
BIBLIOGRAFIA MÓDULO VI .....	121

## BIBLIOGRAFIA MÓDULO I

DGADR (2021). Associativismo agrícola e rural. <https://www.dgadr.gov.pt/associativismo>

DRAP Norte (2021). Constituição das organizações agrícolas. <http://portal.drapnorte.gov.pt/servico/desenvolvimento-rural/constituicao-de-organizacoes-agricolas>

Massot, A. (2020). Parlamento europeu - Primeiro Pilar da PAC. Primeiro pilar da PAC: I — Organização comum dos mercados (OCM) dos produtos agrícolas | Fichas temáticas sobre a União Europeia | Parlamento Europeu (europa.eu)

Nègre, F. (2021). Parlamento europeu - Segundo Pilar da PAC. Segundo pilar da PAC: a política de desenvolvimento rural | Fichas temáticas sobre a União Europeia | Parlamento Europeu (europa.eu)

Reforma do Sistema Integrado de Proteção contra as Aleatoriedades Climáticas (SIPAC), Portaria n.º 65/2014 de 12 de março dos Ministério das Finanças e da Agricultura e do Mar.

## BIBLIOGRAFIA MÓDULO II

Afonso, C. & Alvarez, S. (2020). Ser Digital: Como criar uma presença online marcante. Ed. Casa das Letras.

Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rodrigues, M., Pereira, M. (2021). Fundamentos de Marketing (4ª ed). Eds. Silabo. ISBN: 978-989-561-135-5.

GPP (2021). Índice de preços dos produtos agrícolas. [www.gpp.pt/index.php/sima/precos-de-produtos-agricolas](http://www.gpp.pt/index.php/sima/precos-de-produtos-agricolas)

Jacques, L., Denis, L., Dionísio, P., Vicente, J. (2000). Mercator: teoria e prática do marketing. Publicações Dom Quixote. Lisboa.

Kotler, P. (2000). Marketing para o Século XXI. Editorial Presença. Lisboa.

Larrossa, L. (2021). Instagram, WhatsApp e Facebook para Negócios – Como ter lucro através dos três principais canais. Ed. Marcador.

Mendes, A. (2019). Gestão de redes sociais para empresas. Ed. Marcador.

Queiroz e Mello, L., Marreiros, Cristina (2009). Marketing de Produtos Agrícolas. AJAP. ISBN 978-989-8319-01-2

## BIBLIOGRAFIA MÓDULO III

Elementos da Contabilidade Geral – António Borges; Azevedo Rodrigues; Rogério Rodrigues

SNC – Sistema de Normalização Contabilístico

OCC (Ordem dos Contabilistas Certificados) – sebatas

<https://www.portaldasfinancas.gov.pt>

[www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

[https://www.occ.pt/pt/simulador\\_irs\\_simplificado/](https://www.occ.pt/pt/simulador_irs_simplificado/)

## BIBLIOGRAFIA MÓDULO IV

Avillez, F., Gomes da Silva, F., Trindade, C., Avillez, F., Salema, J., Pereira, N. (2006). Planeamento da Empresa Agrícola – Exercícios. FZ Agrogestão

Avillez, F., Gomes da Silva, F., Trindade, C., Avillez, F., Salema, J., Pereira, N. (2006). Controlo da Gestão Agrícola. FZ Agrogestão



Avillez, F., Gomes da Silva, F., Trindade, C., Avillez, F., Salema, J., Pereira, N. (2006). Análise de Investimento. FZ Agrogestão Gabinete de Estratégia e Estudos (2021). Indicadores de Atividade Económica. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/indicadores-de-actividade-economica>

## BIBLIOGRAFIA MÓDULO V

Coelho, J. P. C., Silva, J. R. M (2009). Agricultura de Precisão. Associação dos Jovens Agricultores de Portugal. 1ª edição. Lisboa.

Gebbers, R. and Adamchuk, V.I., (2010), Precision Agriculture and Food Security, Science Vol. 327 no. 5967, pp. 828-831, DOI: 10.1126/science.1183899.

Silva, N. M. (2020). Agricultura de Precisão é o Caminho de Futuro. O Jornal Económico nº 2046. Pág. 8.

## BIBLIOGRAFIA MÓDULO VI

Balcão do empreendedor (2021). <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/balcao-do-empreendedor>

IAPMEI (2016). Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. Guia Prático do Empreendedor. <https://www.iapmei.pt>

Portal do Empreendedor (2021). <http://empreendedorismo.pt/>

**Título:** Gestão da Empresa Agrícola

**Autores/Edição:** AJAP; CAP; CONFAGRI; CNA e DGADR

**Revisão Técnica:** Paulo Ferreira/IPP Portalegre

**Projeto:** e-Formar Jovens Agricultores

- Operação: 20.2.4 - Assistência técnica RRN - Área 4 (Observação da agricultura e dos territórios rurais) / Anúncio: 03 / Operação 20.2.4/ 2019

**Edição Gráfica:** Luís Serra

**Imagens:** iStock.com (capa); iStock.com/sarayut (contracapa)

**ISBN:** 978-989-8539-14-4

03/2022

#### Entidades Financiadoras



PROGRAMA DE  
DESENVOLVIMENTO  
RURAL 2014-2020



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu Agrícola  
de Desenvolvimento Rural  
A Europa Investe nas Zonas Rurais

#### Parceiros



Direção-Geral de Agricultura  
e Desenvolvimento Rural

