



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS: GESTÃO FLORESTAL DE PINHAIS

MIGUEL DE CAMPOS ALVES SIMÕES

JUNHO - 2014



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

PLANO DE NEGÓCIOS: GESTÃO FLORESTAL DE PINHAIS

MIGUEL DE CAMPOS ALVES SIMÕES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR NUNO CRESPO

PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

JUNHO - 2014

RESUMO

Numa envolvente em que a floresta é essencial para o desenvolvimento do setor primário e em que Portugal procura retirar um maior proveito do setor florestal, torna-se primordial repensar o modelo de atuação das empresas de exploração florestal. Além de se tratar de um tema relevante, face à área que ocupa e ao número de proprietários privados que dispõem de terrenos florestais, é também muito atual, dada a incidência e as consequências dos incêndios no território nacional.

Uma indústria que viveu tempos de grande prosperidade em Portugal e que conheceu nos últimos 20 anos um grande declínio, depara-se agora com a possibilidade de investimento, sobretudo face ao abrandamento das grandes potências mundiais a este respeito.

O modelo objeto desta investigação, apresentado sobre a forma de um plano de negócio, pretende evidenciar vantagens de uma solução que congregue algumas das sinergias de diferentes atividades presentes num pinhal, concretamente a madeira, resina e biomassa, de modo a obter redução dos custos de exploração.

Com um capital inicial de 250.000€, o VAL estimado na ótica do investidor é de 2.950.439€ e na perspetiva do projeto é de 3.079.159€. Prevendo o início de atividade a meio de 2014, a empresa a criar, sediada em Castelo Branco, no final de 2019, conta ter a seu cargo a gestão de 3.307 hectares e atingir vendas no valor de 6.401.172€.

PALAVRAS CHAVE: Plano de Negócio, Gestão Florestal, Pinhais

ABSTRACT

In an environment where the forest is essential for the development of the primary sector and in which Portugal seeks to improve its forestry sector, it is mandatory that we rethink the operating model of logging companies. Besides being a relevant subject, given the vast area it occupies and the sheer number of private proprietors who own forest land, it is also very timely, due to the incidence and consequences of fires in the territory.

An industry that lived times of great prosperity in Portugal and faced, in the last 20 years, an equally large decline, is now confronted with the possibility of investment, mostly due to the slowdown of the world's most powerful countries at this regard.

The model of this study, shown in the form of a business plan, aims to present the advantages of a solution combining synergies between different activities present in a pine forest, especially of wood, resin and biomass, in order to obtain a reduction of operating costs.

With an initial capital of €250.000, the estimated NPV from the viewpoint of the investor is €2.950.439 and from the perspective of the project is of €3.079.159. Foreseeing the start up of its activity by mid 2014, the company, based in Castelo Branco, at the end of 2019, intends to be responsible for 3.307 hectares and reach sales of 6.401.172 million euros.

KEYWORDS: Business Plan, Forest Management, Pine Forest

Índice

1	Introdução	1
2	Revisão de Literatura	3
3	Plano de Negócios.....	7
3.1	Descrição de Negócio.....	7
3.2	Missão e visão	8
3.3	Objetivos estratégicos	9
3.4	Análise Ambiental.....	10
3.4.1	<i>Definição da indústria e do mercado</i>	10
3.4.2	<i>Particularidades da Floresta Portuguesa</i>	11
3.4.3	<i>Envolvente Externa</i>	13
3.4.3.1	<i>Política e Legal</i>	14
3.4.3.2	<i>Económica</i>	15
3.4.3.3	<i>Social</i>	15
3.4.3.4	<i>Tecnológica</i>	16
3.4.4	<i>Forças de Porter</i>	16
3.5	Análise Setorial	19
3.6	Análise Competitiva.....	20
3.6.1	<i>Análise dos Concorrentes</i>	20
3.6.2	<i>Análise SWOT (Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats)</i>	22
3.7	Plano de Marketing	22

3.7.1	<i>O produto</i>	23
3.7.1.1	<i>Manutenção</i>	23
3.7.1.2	<i>Rentabilização</i>	23
3.7.2	<i>O preço</i>	24
3.7.3	<i>Comunicação e logótipo</i>	26
3.8	<i>Equipa de Gestão</i>	28
3.9	<i>Plano Operacional</i>	29
3.10	<i>Avaliação Económica e Financeira</i>	30
3.10.1	<i>Vendas, CMVMC, FSE e Gastos com Pessoal e Ponto Crítico</i>	30
3.10.2	<i>Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento</i>	32
3.10.3	<i>Demonstrações Financeiras Previsionais</i>	32
3.10.4	<i>Principais Indicadores e Avaliação</i>	32
3.10.5	<i>Notas Finais</i>	33
4	<i>Conclusões</i>	34
	<i>Bibliografia</i>	36
	<i>Anexos</i>	39
	<i>Anexo I: Programas de Gestão Florestal em Portugal</i>	39
	<i>Anexo II: Projeções do Banco de Portugal (2013-2016), Taxa de variação anual</i>	41
	<i>Anexo III: Análise SWOT</i>	42
	<i>Anexo IV: Plano Financeiro</i>	43
	<i>Anexo V: Candidatura PRODER</i>	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: Elementos Fundamentais de um Plano de Negócios.....	5
Tabela II: Comparação de três Metodologias de um Plano de Negócios.....	6
Tabela III: Objetivos Estratégicos por anos	9
Tabela IV: Distribuição das Organizações de Produtores Florestais por Região e Tipo	21
Tabela V: Matriz SWOT (qualificada)	22
Tabela VI: Proveitos e Custos por Hectares no Mercado Nacional.....	31
Tabela VII: Avaliação do Projeto.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I: Gráfico da Distribuição do Uso do Solo em Portugal Continental em 2010.....	1
Figura II: Evolução da ocupação florestal em Portugal, Adaptado de ICNF, 2013).....	11
Figura III: Cinco Forças de Porter.....	18
Figura IV: Evolução do número de organizações de produtores florestais, adaptado de ICNF (2014)	21
Figura V: Fatores diferenciadores a publicitar	27
Figura VI: Logótipo.....	27

LISTA DE ABREVIACÕES

APFC – Associação de Produtores Florestais

BCE – Banco Central Europeu

CE – Comissão Europeia

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

ICNF - Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

INE – Instituto Nacional de Estatística

OPF – Organizações de Produtores Florestais

PEFC – Sistema Português de Certificação da Gestão Florestal Sustentável

PIB – Produto Interno Bruto

PROF – Planos Regionais de Ordenamento Florestal

SFM – Sustainable Forest Management

SOEF – State of Europe's Forest

SWOT – Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atualizado Líquido

ZIF – Zonas de Intervenção Florestal

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho Final de Mestrado desenvolve-se no âmbito de um plano de negócios sobre a “Gestão Florestal de Pinhais”.

Em Portugal, de acordo com o do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas (2013), o setor primário ocupa cerca de 8.202.408 de hectares, correspondendo a 91% do território português, enquanto a área urbana não vai além dos 5%. A área rural está ocupada essencialmente pela floresta (35%), matos e pastagens (32%) e agricultura (24%)¹. Esta percentagem de uso florestal coloca Portugal na média dos 27 países da União Europeia (37,6%) (SOEF – State of Europe’s Forests, 2011).

Adicionalmente, em termos económicos, o setor florestal é responsável por 3% do PIB português e por 9.3% do valor global das exportações. Acresce o importante papel social representado pelos cerca de 400.000 proprietários e pelos 160.000 trabalhadores nas diversas fileiras. Devemos ainda realçar que a floresta portuguesa apresenta produtividades potenciais ímpares na Europa (ICNF, 2013).

A ocupação dos 9.013.714 hectares de Portugal continental está representada na Figura I.

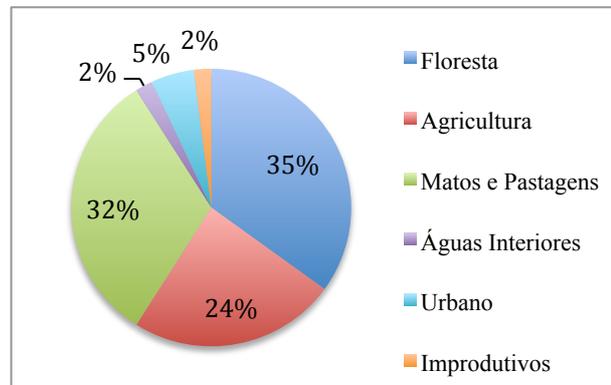


Figura I: Gráfico da distribuição do uso do solo em Portugal continental em 2010, Adaptado de ICNF (2013).

Das várias ocupações existentes, vamos focar-nos apenas na Floresta, que é a componente

mais significativa. A floresta portuguesa é rica em recursos capazes de gerarem riqueza, sendo os produtos que se extraem das diferentes espécies de árvores a principal fonte de rendimento. Efetivamente, qualquer espécie de árvore possibilita a extração de recursos lenhosos com fins

¹ As percentagens indicadas nos parênteses são relativas ao total do solo rural.

económicos. No entanto, o pinheiro permite igualmente a extração de resina, recurso com grande valor económico. Apesar de esta espécie ser endémica e não levar ao esgotamento dos solos, a mesma tem vindo a ser substituída por outras espécies de crescimento rápido, como o eucalipto (Teixeira, 2014).

Para além dos recursos mencionados anteriormente, a floresta produz resíduos que podem ser utilizados para geração de energia elétrica, térmica ou mecânica. Para tal, é utilizada a biomassa, ou seja, toda a matéria orgânica de origem vegetal ou animal que pode ser explorada para produção de energia e que se pode encontrar no estado sólido, líquido ou gasoso. Apesar de ter perdido alguma importância ao longo do séc. XX com o aumento da disponibilidade de combustíveis fósseis, a biomassa regista atualmente uma tendência de crescimento graças às suas inúmeras vantagens: revela um balanço de CO₂ neutro; apresenta baixo risco de contaminação; permite autossuficiência energética; promove o desenvolvimento socioeconómico a nível local e contraria o abandono do meio rural. De realçar ainda que a geração de energia através da biomassa é feita em centrais termoelétricas, recorrendo ao aproveitamento do calor gerado pela sua combustão (Barbosa, 2008).

O objetivo do presente trabalho é o de criar uma empresa de gestão florestal que integre, nos primeiros anos de vida, a exploração de madeira, resina e biomassa, e analisando se a exploração conjunta destes recursos é viável e sustentável a longo-prazo. Para o efeito e após proceder à revisão de literatura, será elaborado um plano de negócios da empresa a constituir, tendo como referencia o modelo de Harvard. Tal plano de negócios abordará, designadamente, a descrição e objetivos da empresa a criar e factores condicionantes da análise ambiental e setorial.

Após a avaliação económica e financeira da empresa a constituir, a presente investigação tem como outro objetivo o de preconizar que a adoção generalizada do modelo apresentado pode permitir gerar mais valias nesta área.

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura: Revisão de Literatura e Plano de Negócios.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O número de dissolução das empresas recém-criadas é normalmente muito alto. Isto porque, frequentemente e apesar do seu potencial, as empresas fracassam mercê da incapacidade de planejar e preparar o futuro. Para obstar ao referido torna-se da maior importância elaborar um plano de negócios, descrição detalhada de um negócio, ambiente em que atua, objetivos e estratégia para os atingir.

Elaborar um plano de negócios requer habilidade e dedicação e, tipicamente, este documento abrange um horizonte temporal de 3 a 5 anos, o que nem sempre é simples já que muitas vezes as circunstâncias mudam rapidamente. Por isso, é prudente rever o plano e ajustá-lo sempre que as circunstâncias assim o obriguem.

Embora o plano de negócios seja geralmente considerado como uma ferramenta para candidatura a incentivos ou crédito, o mesmo serve outros propósitos muito relevantes (Mendonça, 2010):

- Determinação dos objetivos do negócio;
- Estratégia do negócio e das táticas operacionais para a concretização dos seus objetivos;
- Estabelecimento de uma base para a medição dos resultados do negócio;
- Fornecimento de uma ferramenta-chave para a gestão;
- Meio de avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, e identificar as estratégias alternativas viáveis.

Além do mais, Magretta (2002) destaca que este modelo terá que responder a duas questões essenciais: Quem é o cliente e o que valoriza? Qual a lógica económica para obtermos o custo adequado ao produto/serviço?

Desta forma, um plano de negócios acaba por testar a viabilidade e exequibilidade de uma ideia. É que por vezes a ideia pode parecer interessante no campo teórico mas, após analisar toda a envolvente prática, acaba por se revelar inviável.

Apesar do enorme potencial para as novas empresas, esta ferramenta também permite acrescentar valor às já instaladas. Enquanto para as organizações nascentes um plano de negócios se assume como as suas fundações, no caso das empresas instaladas este permite conhecer melhor a empresa e derrubar alguns dogmas (Nogueira, 2013).

A sua utilidade revela-se também como um veículo de informação. Ao nível interno pode servir de plano das fases do projeto, acompanhando a empresa na execução, controlo, revisão e correção dos desvios. Ao nível exterior é uma forma de apresentação do projeto a possíveis investidores. Ou seja, o plano de negócios surge como um documento que define a empresa, os seus produtos e serviços, a sua estratégia e a forma como a pretende implementar e financiar. Daí ser um bom instrumento para apresentar a ideia aos potenciais investidores (Delloite & Touche, 2003).

Existem alguns aspetos-chave, apontados pelo IAPMEI (2004), que devemos ter presente no processo de elaboração deste tipo de documentos, entre eles:

- Não assumir como certo a qualidade do nosso produto/serviço (temos de a comprovar);
- Por muita qualidade que o produto/serviço tenha, o mesmo não se vende sozinho;
- Os concorrentes terão muita influência nas nossas vendas e vão reagir à entrada de uma nova empresa no mercado;
- Sem a informação necessária, não seremos capazes de desenvolver o nosso produto/serviço dentro do prazo e orçamento estabelecidos.

É de assinalar também que o uso do plano de negócios não é obrigatório para todas as empresas. No entanto, ao ser usado deve ter em conta quatro elementos fundamentais para a organização: Pessoas, Oportunidade, Contexto e Risco e Recompensa.

Tabela I
Elementos Fundamentais de um Plano de Negócios

Pessoas	<p>Qual a origem dos fundadores? Onde foram educados? Qual a experiência profissional? O que alcançaram pessoalmente e profissionalmente? Qual a sua reputação no meio profissional? Qual a experiência relevante para este negócio? Qual as habilidades, capacidades e conhecimento que possuem? Quem mais precisam na equipa? Estão preparados para recrutar pessoas de elevada qualidade? Como vão responder à adversidade? Têm estofo para escolhas difíceis? Qual o seu empenho neste projeto? Quais as suas motivações?</p>
Oportunidade	<p>Quem é o cliente? Quais as decisões de compra? Até que ponto o serviço é atraente para o cliente? Como alcançar todos os segmentos de clientes? Quanto custa cada cliente (tempo e recursos)? Quanto custa produzir e entregar cada produto/serviço? Quanto custa o apoio ao cliente? Qual a facilidade em manter o cliente?</p>
Contexto	<p>É necessário demonstrar que existe um total conhecimento do meio por parte do empreendedor, sendo ele capaz de identificar como o meio o vai ajudar e prejudicar. Face às mudanças que ocorrem no meio, é importante saber de que forma vão afetar o nosso projeto. É relevante explicar, caso exista, como é que a gestão vai influenciar positivamente o meio em que está inserido.</p>
Risco e Recompensa	<p>O investidor, como qualquer pessoa, evita o risco, apesar de ser inevitável. A tendência para o risco está sempre associada à recompensa. No entanto, o foco do investidor ao analisar um negócio está na seguinte questão: como é que eu consigo fazer dinheiro? Assim, teremos que ter a capacidade de reunir a informação vital para sabermos o que pode correr bem e mal.</p>

Só juntando a informação certa e uma boa análise seremos capazes de ter sucesso (Sahlman, 1997). De notar que se referencia um plano de negócios como sendo de sucesso quando supera a concorrência ou substitui a forma de trabalhar, passando a ser o modelo para os novos empreendedores suplantarem (Magretta, 2002).

Certo é, porém, que a estrutura de um plano de negócios não é rígida, ao invés adapta-se de acordo com o tipo de negócio e estágio da empresa (Takis Services, 1996).

Tabela II
Comparação de Três Metodologias de um Plano de Negócios

(Deloitte & Touche , 2003)	(Ernst & Young LLP, 2001)	(Harvard, 2007)
Sumário Executivo Resumo da estratégia, dos recursos necessários, do mercado, do produto/serviço, da análise financeira e do retorno do investimento.	Sumário Executivo Resumo da missão, mercado, objetivos da gestão, problema e oportunidade, produto/ serviços, operações de negócio, alianças estratégicas, estratégia de vendas e de marketing, equipa de gestão, etapas, análise financeira e riscos, financiamento.	Sumário Executivo Resumo da indústria e do mercado, referindo a oportunidade de negocio, a estratégia, o potencial financeiro, a equipa de gestão e o capital necessário.
Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão Define a Missão o Passado, Presente e o Futuro da Empresa	Conceito Resumo do negócio e do seu desenvolvimento da ideia de negócio.	Descrição do Negócio Aborda a história e o conceito, o mercado que vai servir, o tipo de negocio e o que motiva o cliente a contratar o serviço.
Gestão e Organização Foco nas capacidades da equipa de gestão, na organização da empresa, no contributo para a estratégia e na política salarial.	Produto/ Serviço Explicar: Produto/Serviço, Unique Selling Points, Oportunidade de negócio.	Análise Ambiental Descrever a industria e o mercado e a oportunidade de negocio.
Mercado e Concorrência Tendências do mercado; Mercado alvo; Tamanho do Mercado; Conhecer a concorrência; Decisões de compra; Segmentação de mercado; Posicionamento; Estudos de Mercado	Análise de Marketing Identificar: conhecimento, características do mercado e posicionamento.	Análise Setorial Conhecer o comportamento e antecipar as tendências do setor; Encontrar novas oportunidades, prever e evitar riscos.
Produto ou Serviço Apresentação do Produto/ Serviço; R&D; Produção e Operações; Gestão da Qualidade; Riscos e Regulamentos; Custos.	Marketing e Vendas Estratégia; Modelo de Negócio; Recursos Necessários; Canais de Distribuição; Resposta dos concorrentes.	Análise Competitiva Identificar os concorrentes Distinguir dos concorrentes Avaliar a ameaça dos concorrentes.
Marketing e Vendas Plano de Marketing; Estratégia de Vendas.	Equipa de Gestão Demonstrar a viabilidade da equipa.	Análise de Mercado Avaliar o tamanho e a velocidade de crescimento; Definir o mercado alvo; Articular proposta de valor.
Informação Financeira Previsões (3 a 5 anos); Avaliação do Projeto; Fundos para Investimento; Retorno do Investimento.	Investimento Previsão para inicio do projeto; Break Even Point; Possibilidade de saída; Valores alcançados por negócios comparáveis.	Plano de Marketing Uso como guia; Monitoriza a evolução; Define o marketing-mix.
	Projeção Financeira Recorrer apenas ao necessário: Vendas; Custo das Vendas; Cash flows; Financiamento.	Plano Operacional Visão global sobre as atividades e estratégias que suportam o projeto; Determinar o Breakeven Point; Identificar outros fatores chave.
	Risco Associado Concorrência; Mercado; Equipa; Evolução Tecnológica.	Equipa de Gestão Criação de um organograma onde estejam definidos os recursos necessários.

	Plano de Ação Listagem com os passos necessários para alcançar os objetivos do plano.	Plano Financeiro Demonstrações financeiras e comparação de rácios.
	Alianças Estratégicas Expandir para novos mercados; Adquirir Know-How;	

Com base no estudo e comparação das três metodologias apresentadas na Tabela II, foram escolhidas as premissas que orientam este projeto. O modelo elaborado pela Delloite & Touche (2003) apresenta uma estrutura sólida e sumária na medida em que recorre a uma metodologia mais simples, sendo de notar também um maior foco nas ações internas da empresa. O segundo modelo, apresentado pela Ernst & Young LLP (2001) é sem dúvida uma mais valia para quem pretende começar um negócio, pois é minucioso em toda a sua análise e permite calcular e antecipar eventuais decisões estratégicas. Por último, a nossa escolha recaiu pela metodologia de Harvard, porque permite não só estudar as componentes internas da empresa como conhecer melhor toda a envolvente externa. Assim, a escolha deste modelo deve-se sobretudo ao tema visado, que através das várias análises externas (Ambiental, Setorial, Competitiva e de Mercado), nos permite ter uma visão global de todas as forças capazes de influenciar a gestão do nosso projeto.

3 PLANO DE NEGÓCIOS

3.1 Descrição de Negócio

A implementação da empresa pretende garantir a manutenção e rentabilização dos espaços florestais portugueses. Mais especificamente de Castelo Branco, local onde pretendemos dar início à atividade. Esta escolha deve-se ao facto de explorarmos apenas pinhais e também pelas características do mercado que iremos encontrar. Assim, além de garantirmos a proximidade com Leiria e Coimbra (grandes áreas de pinhal), conseguimos alcançar com maior facilidade os 97.000 hectares de pinhal em Castelo Branco (Godinho-Ferreira, 2005).

A opção de explorar uma única espécie florestal, garante um trabalho de qualidade, capaz do melhor tratamento e prevenção. Esta eficácia é fundamental para a competitividade da empresa num o setor com elevados custos de exploração.

Este serviço de gestão florestal, apesar de ser contratado a terceiros, engloba os três recursos mais valiosos que podemos encontrar num pinhal: madeira, resina e biomassa. Só assim, ao se integrar toda a logística, otimizando operações e processos, melhorando as capacidades de gestão e incrementando a capacidade negocial e financeira, podemos usufruir das vantagens que as economias de escala oferecem. Neste âmbito podemos destacar dois processos onde existe uma total utilização dos fatores produtivos: na limpeza das matas, que se coaduna com a recolha de biomassa florestal e na resinagem, que se trata de uma atividade sazonal.

É um modelo capaz de responder às necessidades do Estado ou do proprietário privado, sendo apenas necessário que os proprietários assumam perder alguma da sua autonomia, enquanto proprietários legais dos pinhais, obtendo em troca uma rentabilidade fixa (dependente da área florestal detida pelo cliente). A perda de autonomia está relacionada com o facto fazermos a gestão completa, ou seja, tratamos da prevenção, manutenção e exploração. Este serviço vai também ao encontro da necessidade da maioria dos proprietários que, reféns da falta de escala, não têm condições de exploração do seu pinhal. Desta forma, evita-se o abandono destas propriedades e diminui-se o risco de incêndio.

3.2 Missão e visão

A missão da empresa a criar é a de tornar a exploração florestal, particularmente do pinhal, sustentável e rentável para qualquer proprietário.

A visão que se preconiza é a de sermos uma referência no setor florestal, valorizando os pinhais e mantendo a sua biodiversidade, produtividade, capacidade de regeneração e potencial para desempenhar funções ecológicas, económicas e sociais relevantes, sem

prejudicar outros ecossistemas (como acontece com algumas espécies não endémicas, particularmente o eucalipto).

3.3 *Objetivos estratégicos*

Tabela III
Objetivos estratégicos por anos.

2014	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenção de licenciamento; ✓ Criação da estrutura e operacionalização do projeto ao nível legal e comercial; ✓ Início do levantamento dos proprietários florestais de Castelo Branco; ✓ Promoção do serviço e da empresa em de Castelo Branco; ✓ Gestão de 750ha de pinhal em Castelo Branco.
2015	✓ Gestão de 825ha de pinhal em Castelo Branco.
2016	✓ Gestão de 990ha de pinhal em Castelo Branco.
2017	✓ Gestão de 1337ha de pinhal em Castelo Branco.
2018	✓ Gestão de 2005ha da de pinhal em Castelo Branco.
2019	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de 3307ha de pinhal em Castelo Branco. ✓ Início do levantamento dos proprietários florestais de Coimbra e Leiria.
2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administração da Mata Nacional de Leiria (11 080ha) (Unidade de Gestão Florestal do Centro Litoral, 2010); ✓ Aumentar a equipa de comerciais de 1 para 5 elementos; ✓ Criação de um departamento de comunicação e marketing.
2025	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administração de 2000ha pinhal em Coimbra (Câmara Municipal de Coimbra, 2007); ✓ Aquisição de meios de exploração florestal (maquinaria, pessoal, etc.); ✓ Eliminação do <i>outsourcing</i> na exploração florestal; ✓ Início do estudo para expansão da gestão florestal a outras espécies.
2030	✓ Diversificação de negócio (gestão florestal de outras espécies).

Os objetivos estratégicos podem dividir-se em Volumétricos, Operacionais e de Sustentabilidade (Silva, 2013). Os objetivos volumétricos estão relacionados com o número de hectares e propriedades geridas e estão fortemente ligados às receitas, sendo especialmente importantes no início da atividade. Neste âmbito verifica-se como primordial o acesso ao vasto pinhal de Castelo Branco, que após garantida a gestão de mais de 3000ha nesta zona, iremos desenvolver contactos e atividade nas regiões vizinhas, nomeadamente Coimbra e Leiria.

Por outro lado, os objetivos operacionais baseiam-se na melhoria da eficiência dos processos e na redução dos encargos de operação, sendo encarados numa perspetiva de médio prazo. Assim, a eliminação gradual dos serviços em *outsourcing*, contratados com o objetivo de

diminuir o peso da estrutura da empresa, vai permitir uma redução de custos de exploração e um aumento no controlo da qualidade do serviço.

Por fim, já num horizonte de longo prazo, importa referir os objetivos de sustentabilidade, que se ligam em grande parte à sobrevivência da empresa, quer seja pela abertura a novos mercados, como o por exemplo o espanhol, ou quer pela diversificação do serviço prestado, através da gestão de outras espécies florestais.

3.4 Análise Ambiental

3.4.1 Definição da indústria e do mercado

A Fileira Florestal é composta por indústrias extrativas de recursos naturais e indústrias transformadoras heterogéneas e relaciona um conjunto alargado de atividades industriais e uma grande diversidade de produtos que podem ser agrupados nas seguintes categorias: “Madeira em bruto e lenha”; “Serração, aplainamento e impregnação da madeira”; “Artigos de Madeira”; “Cortiça natural”; Cortiça Aglomerada”; “Pasta de papel”; “Papel e cartão”; “Produto químicos resinosos” e “Mobiliário de Madeira”. Esta assume grande relevância em termos económicos e sociais, não só pelo seu contributo para o PIB nacional e emprego, mas também pela sua relevância na evolução das exportações portuguesas. Apesar de algumas fragilidades que decorrem da considerável abertura comercial e exposição à conjuntura internacional, a Fileira Florestal tem vindo a afirmar a sua competitividade e capacidade de adaptação ao atual contexto de crescente globalização económica (Sarmento et al, 2013).

Verificando-se que a produção nacional não é suficiente para satisfazer a procura de produtos transformados (matérias primas usadas como base no processo produtivo). Isto relaciona-se com a grande capacidade instalada de transformação, que em muitos casos é superior à capacidade produtiva nacional.

O estímulo à produção nacional é portanto totalmente justificado e pode ser canalizado não só para a satisfação da procura interna, como para a substituição de importações, criando

oportunidades de desenvolvimento económico local, através da criação de emprego e fixando população em regiões mais periféricas e afastadas do litoral.

O mercado, dominado pelos Proprietários Privados (cerca de meio milhão) tem também outros proprietários, como o Estado, as Industrias, as Organizações Associativas, as Autarquias e as Organizações Não Governamentais. Todos desempenham o seu papel num mercado caracterizado por uma fraca integração horizontal (fraco aproveitamento de atividades e processos), pela reduzida concorrência (pequenas empresas dedicadas a nichos de mercado), pela pouco desenvolvimento tecnológico nas práticas correntes e por espécies muito bem adaptadas às condições do solo português. Desta forma, é necessário evidenciar a falta de um serviço de gestão qualificada que permita não só obter lucro a curto-prazo, como criar condições para valorizar a floresta. (Sarmento et al, 2013).

3.4.2 Particularidades da Floresta Portuguesa

A Floresta Portuguesa, como é possível perceber pelos dados do ICNF (2013), ocupa cerca de 3.1 milhões de hectares, o que corresponde aproximadamente a 35% do território nacional. Na Figura II, podemos analisar a evolução da ocupação florestal em Portugal, verificando-se duas tendências claras: a diminuição da área ocupada pelo pinheiro (considerando bravo e manso de forma conjunta) e um aumento da ocupação por eucaliptos. O eucalipto é a espécie florestal que ocupa a maior área em Portugal Continental, com 811 mil hectares, seguido pelo sobreiro e pelo pinheiro-bravo, com 736 e 714 mil hectares, respetivamente.

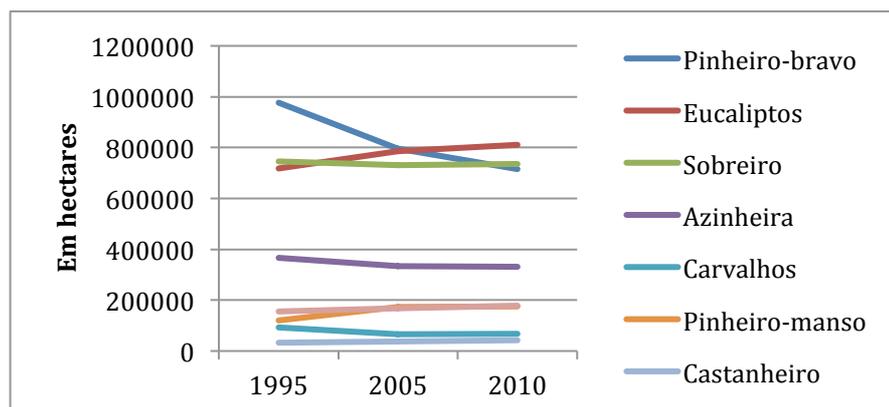


Figura II: Evolução da ocupação florestal em Portugal, Adaptado de ICNF (2013).

A propriedade florestal é maioritariamente privada, com 2,6 milhões de hectares, ou seja, 84,2% da área total é detida por pequenos proprietários de cariz familiar, dos quais 6,5% são pertencentes a empresas industriais. As áreas públicas correspondem a 15,8% do total, dos quais apenas 2% (a menor percentagem da Europa) são do domínio privado do Estado. A dimensão da propriedade florestal tem uma distribuição geográfica muito marcada, sendo que no Norte e Centro as explorações chegam a atingir dimensões com menos de 1 hectare (ICNF, 2013).

Apesar do elevado número de proprietários e da pequena dimensão das propriedades florestais, como vimos anteriormente, o setor florestal é muito forte, e com grande potencial de exportação. Os produtos florestais e de base florestal mais importantes são: papel e cartão, pasta de papel, cortiça, madeira e produtos de resina e mobiliário.

Segundo o INE (2010), o balanço comercial é positivo, sendo que neste ano a fileira florestal representou 9,3% do total das exportações nacionais de bens e 3,4% do total das importações nacionais de bens. Portugal, no contexto Europeu e mesmo Internacional, é um país especializado no setor florestal, sendo a receita um importante contributo para o PIB.

Estes valores resultam da diversidade desta atividade económica, a par de aumentos de produtividade e da integração vertical das principais atividades da fileiras. A uma escala local, contribuem ainda outros pólos como é o caso da produção de frutos secos (castanha, pinhão), caça e pesca desportiva em águas interiores e atividades ao ar livre (turismo e lazer).

Este setor é responsável em Portugal por cerca de 113 mil empregos diretos (2% da população ativa).

Algumas particularidades da floresta Portuguesa são essenciais para o planeamento e gestão florestal:

- A floresta aumentou a sua área de 2 milhões para 3.1 milhões nos últimos cem anos;
- Múltiplas regiões, com espécies florestais e sistemas de silvicultura diferentes, determinam a necessidade de promover o uso múltiplo da terra e a fixação das populações;
- Existência de legislação específica para o setor florestal dirigida para o desenvolvimento de estratégias regionais e planeamento florestal;
- Tendência para ocorrência de fogos florestais;
- Importância de algumas espécies florestais, tais como o Sobreiro, o Eucalipto e o Pinheiro Bravo;

Todas as particularidades referidas, retiradas da Estratégia Nacional para as Florestas (2006), constituem um estímulo na vontade de promover a atividade florestal de modo sustentável, tomando em linha de conta critérios sociais, económicos e ambientais no quadro de desenvolvimento e promoção do Sistema Português de Certificação da Gestão Florestal Sustentável, uma associação sem fins lucrativos que permite aos produtores florestais portugueses cumprirem requisitos de gestão florestal de forma sustentável reconhecidos internacionalmente.

3.4.3 *Envolvente Externa*

Nenhum negócio está imune a fatores externos, existindo alguns de maior relevância como a concorrência, a atuação governamental e o comportamento do consumidor. Ora é importante manter o foco na identificação destas possíveis influências e descrever detalhadamente a sua natureza e relevância, referindo o impacto no negócio a implementar. É que a nova empresa deve estar preparada para que a cada tendência ou desenvolvimento, a administração consiga identificar as oportunidades e ameaças associadas (Saraiva & Borrego, 2007).

3.4.3.1 Política e Legal

Vários governos têm vindo a identificar o setor florestal como prioridade nos seus programas, sendo prova disso as inúmeras propostas que têm sido aprovadas e que levaram o nosso país a ser considerado, pela Associação Acréscimo (organização sem fins lucrativos que promove negócios associados às atividades florestais) pródigo na produção de planos florestais estratégicos. No entanto, todos estes planos tiveram consequências práticas irrelevantes para a resolução dos problemas florestais portugueses, pois mantêm-se as deficiências de gestão que se refletem no subaproveitamento das áreas disponíveis e na sobre-exploração das áreas utilizadas. Um bom exemplo pode ser encontrado na política de florestação, que é caracterizada pela aposta avulsa, com incidência nas monoculturas de rápido crescimento. (A Acréscimo - Associação de Promoção ao Investimento Florestal, 2012).

É de realçar a necessidade de uma política comum para o setor florestal, as constantes alterações visam apenas a “navegação à vista” pondo em causa o crescimento sustentável de inúmeras espécies. Como é possível constatar através do artigo da Comissão Europeia (2013), “Dado que não existe uma política florestal comum da UE nem um quadro orientador comum para as questões florestais, torna-se necessário estabelecer uma estratégia para as florestas e o setor florestal”.

Em Portugal, a preocupação com a política sustentável ganhou novos contornos quando, em 2004, o país adotou a “Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável”, que pressupõe a preocupação não só com o presente, mas também com a qualidade de vida das gerações futuras. Foram incrementados fatores de coesão social e de equidade, que visam um crescimento económico amigo do ambiente e das pessoas (Agência Portuguesa do Ambiente, 2008), sendo que, em Portugal, esta gestão é da responsabilidade da Administração Central e Regional. No Anexo I, apresentamos algumas das linhas gerais que orientam a gestão florestal em Portugal.

3.4.3.2 Económica

Nos últimos três anos a economia portuguesa esteve sob um programa de ajustamento económico e financeiro, acordado com o FMI (Fundo Monetário Internacional), a CE (Comissão Europeia) e o BCE (Banco Central Europeu). Neste período, Portugal passou por um processo de ajustamento dos desequilíbrios macroeconómicos, com a adoção de medidas em vários campos.

Durante o processo de ajustamento, que ainda se encontra em vigor, a economia portuguesa sofreu um abrandamento significativo, com um substancial decréscimo do consumo público e privado.

Neste momento, já se vislumbra a retoma económica, sendo que, de acordo com a estimativa rápida das Contas Nacionais Trimestrais, divulgada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), no primeiro trimestre de 2014, o PIB apresentou uma variação homóloga de 1.2 por cento em termos de volume.

As projeções do Banco de Portugal, presentes no Anexo II, indiciam um período de recuperação económica, ainda que não muito pronunciado. (Banco de Portugal, 2014).

Relativamente ao setor de exploração florestal, o número de trabalhadores sofreu um decréscimo acentuado, passando de 259 mil para menos de 120 mil entre 1995 e 2010. Esta perda de postos de trabalho traduz a insolvência de parte das empresas do setor, algumas vítimas de má gestão, mas muitas outras fruto da incapacidade de competir no contexto internacional (INE, 2012).

3.4.3.3 Social

A floresta, que ocupa cerca de 35% do território nacional, desempenha para além de uma atividade económica, um importante papel social. O bem-estar da população está diretamente relacionado com a forma como a floresta é gerida, tendo em conta, designadamente, que 84,2% dos espaços florestais estão na posse de centenas de milhares de proprietários privados.

Por outro lado e dado que a maior parte destes espaços se localizam no interior do país, em zonas mais desfavorecidas, a exploração florestal desempenha um importante papel na fixação das populações e no desenvolvimento regional e rural. Importa ainda ter em conta que muitas das zonas florestais circundam pequenas povoações, pelo que os incêndios florestais, potenciados pelo abandono das florestas, levam muitas vezes a verdadeiros dramas sociais (ICNF, 2013).

3.4.3.4 Tecnológica

Hoje em dia registam-se avanços tecnológicos que permitem um aumento da produtividade dos trabalhadores e uma maior segurança no trabalho. Neste projeto, a parte tecnológica é crucial. A gestão florestal conhece hoje uma realidade muito distinta, sendo agora mais fácil realizar a extração, manutenção e prevenção, carecendo tudo isto de menos recursos humanos. Para que seja possível o relançamento internacional deste setor é necessário que a investigação científica se traduza em inovação, baixando os custos de produção e tornando os processos mais eficientes em termos de recursos e energia.

3.4.4 Forças de Porter

Nesta secção são identificadas e estudadas as forças externas que poderão ter maior influência sobre a empresa. Desta forma, percebe-se que estratégias devem ser implementadas para que as ameaças se tornem oportunidades. Mais concretamente, este instrumento apresenta as cinco forças que tenderão a influenciar qualquer empresa (Porter, 1979):

a) Ameaça de novas entradas – Nível Médio

O investimento na área florestal tem tendência para crescer nos próximos anos, pelo que é natural que apareçam novos conceitos e empresas concorrentes. No entanto, consideramos que existem algumas barreiras à entrada que podem desacelerar o ritmo de aparecimento de novas empresas, tais como: o acesso ao crédito limitado, os subsídios escassos, os elevados custos de

exploração (necessária muita mão-de-obra) e a sazonalidade de algumas atividades (nomeadamente a resina). Não obstante, é fundamental garantir um serviço competitivo, o que é possível, designadamente, através de economias de escala.

b) Poder negocial dos clientes – Nível Baixo

Os possíveis clientes da empresa a criar são os proprietários dos pinhais em Portugal. Como referido anteriormente, os terrenos florestais encontram-se bastante repartidos, mais concretamente, a grande maioria dos proprietários detém explorações com menos de 1 hectare. Reféns da falta de escala, os clientes acabam por não ter condições de exploração económica dos seus terrenos. Adicionalmente, a falta de conhecimento e apoios leva muitos proprietários a abandonar as suas áreas florestais. Sem qualquer tipo de manutenção, a propagação de incêndios e pragas é muito mais provável, levando à desvalorização dos terrenos.

Resumindo: este nicho de mercado conta com inúmeros clientes, cada um possuindo uma pequena fração de terreno e verificando-se que grande parte dos clientes não tem condições de exploração dos seus terrenos, deixando-os abandonados, expostos a incêndios e pragas. Podemos então concluir que o poder negocial dos clientes da empresa a criar é muito reduzido.

c) Poder negocial dos fornecedores – Nível Médio

O papel de gestão ativa e integral dos espaços florestais, leva-nos a trabalhar com três indústrias distintas: extração de resina, transformação de madeira e biomassa. Tendo em conta a proximidade de Castelo Branco com a maioria destas fábricas, existe muita oferta a nível dos fornecedores. Adicionalmente, o custo de alteração para um novo fornecedor é baixo, o que se traduz em maior poder negocial para a empresa a constituir.

d) Ameaça de produtos substitutos – Nível Baixo

Como oferecemos um serviço completo de gestão que consiste na manutenção, prevenção e valorização do pinhal. Apoiados numa equipa qualificada e especializada no pinheiro,

conseguimos garantir a máxima qualidade em todo o serviço. Temos como principal factor diferenciador a renda fixa paga ao proprietário, calculada pela dimensão da propriedade.

Em suma, apresentamos um serviço completo, com proveitos para o cliente e por isso consideramos que os produtos substitutos serão encarados sempre como incompletos e não conseguirão responder às exigências do mercado. Esta nova solução transporta o tradicional serviço de gestão florestal para uma gestão qualificada e rentável.

e) Rivalidade entre concorrentes – Nível médio

O nível de rivalidade é médio, já que se trata de um mercado com baixa atratividade de investimento. Além disso, o nosso serviço é inovador, pelo que não existem concorrentes diretos. Podemos destacar como maior inovação o facto de pagarmos ao cliente, quando normalmente seria o cliente a pagar por um serviço, também é importante considerar o aproveitamento das economias de escala através do aproveitamento de processos e de serviços. Naturalmente que, aliados às várias indústrias, existem empresas de gestão florestal que serão as nossas maiores concorrentes. A estas juntam-se empresas ligadas à extração de resina, à recolha de madeira e de biomassa, mas com pouca expressão em Portugal e que tendem a trabalhar em pequenos nichos de mercado, principalmente devido aos elevados custos de exploração.

Consideramos ainda que a maior fonte de concorrência poderá advir da adoção do nosso modelo por parte das empresas de gestão florestal já instaladas, como resposta a um novo concorrente.

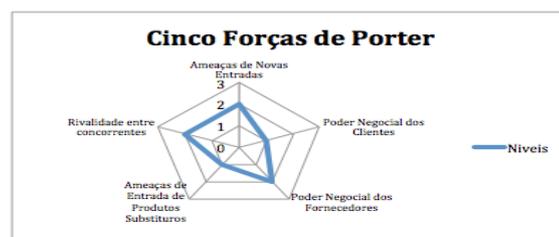


Figura III: Cinco Forças de Porter

3.5 *Análise Setorial*

A gestão florestal em Portugal encontra-se a nosso ver ainda pouco desenvolvida, pois não existem empresas que façam uma gestão integrada dos vários recursos florestais. Atualmente o que se constata é que as empresas se dedicam à exploração de nichos de mercado, como a extração de produtos lenhosos, ou de resina. Neste sentido, não beneficiam das economias de escala provenientes da exploração de várias ou mesmo de todas as vertentes produtivas da floresta. Apesar de termos esta vantagem competitiva, há que considerar que as três atividades congregadas na nossa empresa têm particularidades distintas, estando em causa matérias-primas diferentes, que se encontram em estádios também eles diferenciados.

A madeira, o recurso menos afetado pelas constantes alterações neste setor dada a sua importância para a indústria transformadora. A biomassa florestal é atualmente a fonte mais importante de energia renovável, representando cerca de metade do consumo total de energia renovável da UE (União Europeia). A resina que viveu épocas de grande prosperidade, nas quais Portugal era o maior produtor da Europa, e o segundo mais importante do mundo (em 1995), sofreu uma grande desvalorização face à entrada de concorrentes (China e Brasil) no mercado internacional capazes de produzir com um baixo custo de exploração. No entanto, face às dificuldades que a China está a ter em abastecer o seu mercado interno (a produção intensiva levou ao esgotamento dos recursos) e às excelentes condições de Portugal na produção de resina, existe uma oportunidade de negócio que tem sido objeto de um investimento cada vez maior. (Sarmiento et al, 2013).

As tendências negativas com que o setor florestal se depara prendem-se com a evolução da área ardida, que ano após ano vai consumindo a nossa floresta. Entre 1981 e 2010 registou-se um aumento do número de incêndios florestais, bem como da dimensão ardida. Ao longo

destes 30 anos ocorreram cerca de 570 000 incêndios a que correspondem 3.350.000 hectares de área ardida (Bernardino, 2011).

O aparecimento de pragas e espécies invasoras também tem retraído o investimento neste setor. Estas ameaças, associadas à falta de apoio e de meios de prevenção, têm levado ao abandono das áreas florestais.

3.6 Análise Competitiva

3.6.1 Análise dos Concorrentes

A exploração florestal em Portugal está maioritariamente ligada à pasta de papel, recorrendo a eucaliptais (espécie não endémica). Neste âmbito existem algumas grandes empresas como a Altri e a Portucel, mas como se dedicam quase exclusivamente à produção de papel, não serão tomadas como concorrentes. Podemos destacar como principal fonte de concorrência a adoção do nosso modelo por parte de empresas de gestão florestal que atuem no mercado nacional, como por exemplo: Microflora, Logistica Florestal, Emporsil, Beirazumute, Costa&Irmãos e Pedrosa&Irmãos.

Adicionalmente existem centenas de milhares de produtores e proprietários florestais, sendo que a maioria destes produtores e proprietários é titular de áreas florestais com superfícies inferiores a 1 hectare e que a grande fragmentação da propriedade é muito mais importante nas regiões Norte e Centro. Para ultrapassar o problema da falta de dimensão e escala foram surgindo Organizações de Produtores Florestais (ICNF, 2014).

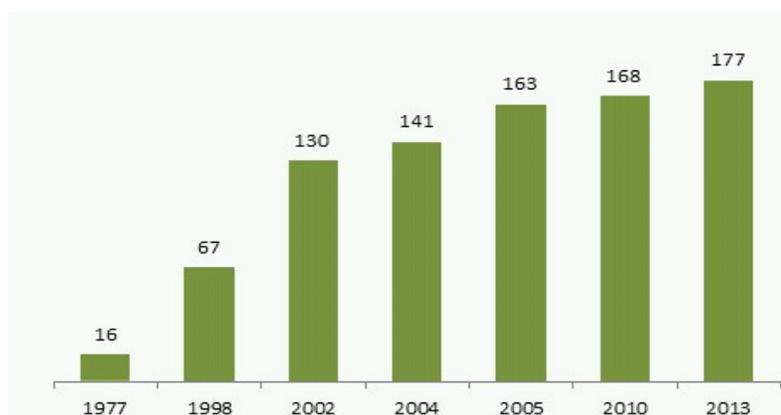


Figura IV: Evolução do número de organizações de produtores florestais, adaptado de ICNF (2014)

As organizações de produtores florestais (OPF) têm sido, nas últimas duas décadas, um elemento essencial para a prossecução de uma política florestal que permita aos proprietários, principalmente nas zonas de minifúndio, exercer a gestão florestal de forma sustentável e economicamente viável. As OPF foram e continuam a ser um elemento central no apoio à gestão florestal, no controlo e erradicação dos agentes bióticos, na defesa da floresta contra incêndios, desempenhando ainda um vasto leque de tarefas de aconselhamento e apoio aos proprietários e produtores florestais (Portaria n.º 118/2009, de janeiro).

Tabela IV
Distribuição das organizações de produtores florestais por região e tipo.

Tipo	Norte	Centro	LTV	Alentejo	Algarve	Total
Nacional	1	1	2	0	0	4
Regional	2	2	1	0	1	6
Municipal	41	76	8	9	7	141
Complementar	10	15	0	0	1	26
Total	54	94	11	9	9	177

Adaptado de ICNF (2014)

Das OPF existentes, nenhuma atua no concelho de Castelo-Branco. Devemos por isso, à partida, ter em consideração a OPF Nacional “BALADI – Federação Nacional de Baldios”. No entanto, estas OPF, apesar de serem o que mais se assemelha a um possível concorrente, na prática não oferecem o mesmo tipo de serviço. É que estas organizações tentam sensibilizar os proprietários para a importância da gestão florestal, incentivando o estabelecimento de parcerias entre proprietários, enquanto que o nosso serviço envolve a desresponsabilização dos

proprietários, que passam a ter uma rentabilidade garantida, sem qualquer esforço. Neste contexto, é importante ter em mente a existência de OPFs, mas a sem a preocupação de que as mesmas sejam concorrentes.

3.6.2 Análise SWOT (*Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*)

Esta abordagem estratégica é de carácter geral e procura, no contexto interno, identificar as forças e fraquezas do projeto, igualmente sistematizando as oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo. Desta forma, a empresa pode definir objetivos e estratégias de modo a aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças, dados os recursos que detém (Soares et al, 2008). No anexo III pode ser vista a explicação de cada um dos pontos do ambiente interno e externo presente na Tabela V.

Tabela V
Análise SWOT (qualificada)

	Forças (S) - Custos de exploração; - Inovador; - Grande potencial de crescimento; - Forma comoda e segura de rendimento para o cliente; - Especialização; - Reflorestação	Fraquezas (W) - Pouco controlo no <i>outsourcing</i> ; - Pouca experiencia na indústria; - Modelo fácil de copiar; - Pouca notoriedade.
Oportunidades (O) - Atividade de grande interesse nacional; - Grandes áreas de Pinhal; - Não existe concorrência direta; - Coimas aos proprietários que não limpem as matas; - Espécie Endémica. - Estado pouco habilitado.	Desafios - Expandir o mais possível desde que seja sustentável; - Gerar investimento no setor florestal; - Alcançar reconhecimento no setor; - Modelo como solução aos problemas da floresta; - Valorização do maior recurso endógeno.	Restrições - Capacidade de controlo total deve ser repensada para o futuro; - Rever modo de entrada e impacto no mercado; - Limitações no acesso à informação; - Custos de comunicação.
Ameaças (T) - Aparecimento de Pragas; - Incêndios e catástrofes naturais; - Poucos subsídios à exploração florestal; Redução da área do pinheiro; - Valor do Pinheiro; - Concorrência Indireta.	Avisos - Evitar ao máximo o aparecimento de pragas; - Prevenção contra incêndios; - Importância dos subsídios para inverter tendências; - Conseguir destacar do resto dos serviços; - Otimização de custos.	Riscos - Falta de capacidade de resposta perante a concorrência; - Dificuldades no crescimento da empresa; - Dificuldades de adaptação ao mercado; - Obriga a repensar forma de atuar no mercado.

3.7 Plano de Marketing

A estratégia de marketing é, nos dias de hoje, uma componente determinante para o desenvolvimento de qualquer empresa. Esta evolução colocou o cliente no centro das atenções

onde, já não basta vender, é preciso distinguir. Com o alargamento de funções do marketing, passou a ser feita referência ao marketing-mix, do qual fazem parte quatro elementos: produto, preço, comunicação e distribuição (Lindon et al, 2011).

3.7.1 O produto

O negócio pretende garantir a manutenção e rentabilização dos espaços florestais portugueses. Sendo assim, podemos dividir a nossa intervenção em duas fases distintas:

3.7.1.1 Manutenção

Trata-se da componente do nosso serviço que pretende, acima de tudo, evitar possíveis desvalorizações do terreno e vamos focar-nos, essencialmente, na prevenção de incêndios florestais. Para tal, numa primeira fase, será elaborado um plano de intervenção em caso de incêndio. Nesse estudo o terreno será fracionado em talhões, de forma a evitar a propagação de incêndios, e ficará prevista a forma de intervenção das equipas de combate. De seguida, será iniciado o processo de limpeza inicial e concretização das medidas no plano de intervenção. Uma vez terminada a intervenção inicial, iremos garantir a manutenção das condições do terreno através de intervenções de limpeza regulares. Em todo este processo serão recolhidos resíduos lenhosos (biomassa), que serão utilizados para produção elétrica em centrais térmicas.

3.7.1.2 Rentabilização

Apesar do conceito de negócio não ser exclusivo de uma espécie florestal específica, iremos começar por nos focar apenas no pinheiro. Num pinhal existem vários recursos disponíveis passíveis de criar valor, mas optámos por analisar apenas o aproveitamento da resina, madeira e biomassa. Esta escolha permite-nos oferecer um serviço de gestão florestal completo que, além de preservar a zona florestal, cria valor para todos os intervenientes.

A madeira é o recurso mais valioso, sendo o seu preço o menos volátil, mercê da sua importância na indústria transformadora. Não obstante, para que a exploração seja sustentável,

é preciso considerar uma política de reflorestação simultaneamente. Esta será outra forma de rentabilizar a propriedade, já que o valor do pinhal irá aumentar com o passar do tempo.

Por outro lado, a resinagem é extremamente importante para a redução de incêndios florestais, pois a resina é altamente inflamável. Assim e para além do retorno económico da sua venda, a resinagem é também importante para a saúde dos pinheiros e para a prevenção dos incêndios florestais.

Por último temos a biomassa, material proveniente da exploração florestal que pode beneficiar de diversos aproveitamentos, nomeadamente na produção de energia, contribuindo desta forma para a redução do material combustível no solo das florestas. Deste modo estamos a contribuir para a prevenção de incêndios e a promover o aproveitamento deste material, reduzindo os custos de limpeza dos povoamentos florestais.

3.7.2 *O preço*

“A política de preços é muito mais do que uma simples variável do marketing, podendo ser também perspetivada como o centro de confluência de diferentes áreas de gestão, de interesses funcionais por vezes divergentes e palco para o interface entre a empresa e o exterior” (António Gomes Mota, 2011, cit. pág. 234).

Tradicionalmente, as empresas partem dos custos de produção para determinarem o preço de venda. A margem adicionada aos custos de produção, que se irá traduzir nos lucros, depende em grande parte da elasticidade da oferta e da procura.

Aqui assiste-se a uma mudança de paradigma do mercado florestal. Até agora, a oferta disponível no mercado era caracterizada por empresas de gestão florestal que cobram os serviços de manutenção, prevenção e valorização. Neste caso, oferecemos os mesmos serviços, pagamos uma renda de 225€/ hectare/ ano, e assumimos as propriedades e todos os proveitos da sua exploração.

Sendo assim, existem duas perguntas essenciais:

- Quanto é que os nossos clientes estão dispostos a pagar por este produto/serviço?
- Qual a margem mínima que a empresa pode fixar para ser rentável de forma sustentável?

Quanto é que os nossos clientes estão dispostos a receber por este produto/serviço?

Para responder a esta pergunta é necessário alguma capacidade de abstração. Isto porque, os proprietários terão que abdicar de parte dos lucros que advêm da exploração da sua propriedade, em troca de terem um rendimento constante e garantido.

Mas a questão complica-se um pouco mais a partir do momento em que diferenciamos os nossos potenciais clientes. Por um lado, o proprietário pode já explorar o pinhal e pretender apenas garantir uma rentabilidade fixa sem risco. Por outro lado, podemos ter um cliente que não consegue explorar o seu pinhal, mercê da falta de escala, por exemplo.

Para maximizar o lucro devemos então criar duas tabelas de preços, um para cada tipo de cliente. Esta discriminação de preços, para além de poder ser fundamentada pelas diferentes curvas da procura (uma mais rígida que outra), tem também uma lógica de custos. Se um pinhal já está a ser explorado apenas temos de garantir a sua manutenção, enquanto um pinhal abandonado exige um trabalho *a priori* à sua exploração (que se traduz em custos de várias ordens).

Qual a margem mínima que a empresa pode fixar para ser rentável de forma sustentável?

A margem de lucro que a empresa recebe vai ser dada pela diferença entre os proveitos líquidos retirados da exploração do pinhal e a renda paga ao seu proprietário. Ora, dado que a renda é fixa do lado dos custos não temos variabilidade. No entanto, tal não se verifica com os proveitos líquidos de exploração. Se por um lado, os preços dos produtos extraídos do pinhal

podem variar, tornando a receita volátil, por outro, os custos de exploração também variam com o tempo (por exemplo, os custos de transporte e de mão-de-obra contratados a terceiros). Sendo assim, será necessário fazer previsões da evolução dos preços e custos anteriores, de forma a propor um valor para a renda que garanta uma margem média suficientemente elevada para a empresa ser rentável de forma sustentável.

Para simplificar, neste trabalho vamos assumir um preço por hectare fixo e constante ao longo do tempo. Precisamos de salvaguardar que os contratos durem pelo menos 35 anos. Isto deve-se ao facto de um pinhal passar por vários estádios de desenvolvimento, sendo que o ciclo completo leva cerca de 35-45 anos. Sendo que será umas das principais barreiras à vinculação dos proprietários a este negócio, mas só desta forma é possível acomodar os eventuais custos iniciais (com pinhais abandonados), e simultaneamente ter um preço competitivo para os pinhais atualmente produtivos.

3.7.3 Comunicação e logótipo

“Entendemos por comunicação, o conjunto dos sinais emitidos pela empresa em direcção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos internos e externos” (Lindon et al, 2011, cit. pág. 300).

Para alcançar a maior visibilidade possível será necessário definir quem comunica, a quem queremos chegar, o que queremos transmitir, como o queremos fazer e que resultado se pretende alcançar.

Dado que a nossa empresa tem um público-alvo muito particular, a comunicação tem de ser muito eficaz. Numa primeira fase, vamos apenas focar-nos nos proprietários de pinhais em Castelo-Branco, sendo que posteriormente o nosso público-alvo será alargado a todos os proprietários de Coimbra e Leiria. Para além da zona geográfica dos clientes, temos também de ter em mente que é possível que muitos deles não tenham muita formação.

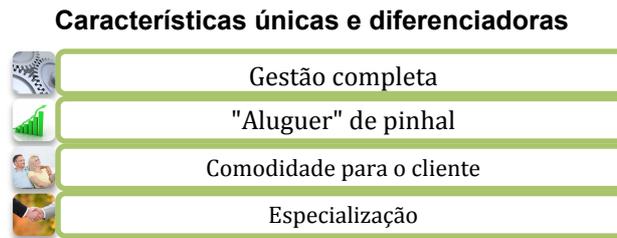


Figura V: Fatores diferenciadores a publicitar

Assim, é importante que a mensagem seja simples, clara e informativa. De preferência, devemos fazer chegar ao cliente as nossas características únicas. Na Figura V identificámos alguns dos fatores diferenciadores da nossa empresa e produto. Se pretendermos, por exemplo, transmitir que o nosso produto garante uma rentabilidade fixa, ao mesmo tempo que asseguramos a manutenção do pinhal, podemos usar o *slogan*: “O seu pinhal connosco vale seguramente mais.” Desta forma passamos a ideia de valorização, segurança e responsabilidade. Já que o nosso serviço é inovador, temos adicionalmente de evidenciar as suas principais vantagens e o que nos distingue dos outros concorrentes. A este respeito destaca-se a possibilidade de, ao entregarem a gestão do seu pinhal, aumentarem o seu retorno sem risco.

Da mesma forma, o nosso logótipo expressa as iniciais SFM, como pode ser visto na Figura VI. Este acrónimo significa *Sustainable Forest Management* que acentua a nossa preocupação ambiental na gestão florestal. A cor verde acentua também esta preocupação e transmite esperança e confiança. Por outro lado, dado que a marca é expressa em língua inglesa garante-nos maior aceitação, tanto no mercado nacional como internacional.



Figura VI: Logótipo

Outro aspeto muito importante é o meio de comunicação a adotar. Esta escolha deve ter em conta a eficácia e a eficiência de cada canal de comunicação ao dispor da empresa. Pretendemos, por um lado, que o canal seja o mais económico possível, mas por outro que o canal seja o ideal para transmitir a mensagem, e que efetivamente os clientes adquiram o serviço. Tendo em conta estes critérios apontamos como preferencial o contacto direto. Inicialmente iremos destacar uma equipa de prospeção e disseminação e, quando já estivermos instalados no mercado, passaremos a recorrer também aos jornais e revistas distribuídos apenas em Castelo Branco e a alguns programas televisivos com grandes audiências.

Uma vez que estamos a comercializar um serviço que se prolonga no tempo, por obrigatoriedade contratual é natural que a decisão dos clientes seja ponderada, considerando todos os dados disponíveis. Sendo assim, a forma mais simples de fazer chegar todos esses dados e informações ao cliente é através de um representante da empresa. Esta circunstância alerta-nos também para o facto de ser mais verosímil que muitos clientes venham a aparecer mais a médio prazo.

3.8 Equipa de Gestão

Apesar de, inicialmente, sermos uma pequena empresa, teremos de contar com um capital humano diversificado e qualificado. Perspetivamos ter 5 departamentos, em que inicialmente cada unidade orgânica terá um número muito reduzido de profissionais.

Teremos um administrador para definir a política geral da empresa e garantir a coordenação dos cinco departamentos.

Numa primeira fase, como referimos anteriormente, pretendemos ter um comercial no terreno, tanto para fazer o levantamento das propriedades e seus detentores, como para apresentar o nosso serviço. Dada a dimensão desta tarefa, pensamos começar com um funcionário para este efeito e, quando a empresa estiver consolidada, passar a ter cinco profissionais, integrando o departamento comercial. Numa primeira fase, este departamento terá igualmente a seu cargo a

política de comunicação e marketing, mas quando surgirem interessados será necessário que um departamento elabore as propostas para cada proprietário. Sendo assim, iremos precisar de um gestor de projeto. Contudo e como a elaboração de propostas desta complexidade exige um trabalho multidisciplinar, tal gestor necessitará de colaboração de um engenheiro florestal, que o auxiliará no planeamento das intervenções a fazer no terreno, e de um jurista, que o apoiará na elaboração dos contratos.

Por fim, será necessário um departamento financeiro que não só tratará das finanças da empresa, como terá a cargo a missão de prever a evolução dos preços de mercado das matérias-primas, mão-de-obra, etc.

3.9 Plano Operacional

A fase inicial do projeto será a mais exigente, dado que obriga à coordenação de várias atividades multidisciplinares. Só com a concretização de todas estas tarefas a empresa poderá arrancar, pelo que a falha de uma das equipas condicionará todo o projeto. As tarefas podem ser aglomeradas em três ações:

1. Contacto com os proprietários de pinhais, tentando a sua adesão ao projeto;
2. Obtenção de apoio político e início de contactos a nível governamental e institucional, por forma a agilizar o processo de licenciamento e eventual obtenção de subsídios;
3. Operacionalização do projeto aos níveis estrutural, legal e comercial;

Tal como vimos na secção 3.8, iremos contar com o apoio de 5 profissionais distribuídos por 5 departamentos e um administrador. O departamento comercial, em parceria com o departamento financeiro, irá ficar encarregue da primeira ação, enquanto a segunda tarefa, dado ser mais complexa, irá estar a cargo do administrador e dos departamentos de gestão de projeto e engenharia. Por fim, a operacionalização do projeto estará entregue ao departamento jurídico.

3.10 Avaliação Económica e Financeira

A análise financeira do projeto é uma das componentes mais importantes do plano de negócios. Nesta secção é analisada a viabilidade económica do projeto, questionando-se se a materialização da ideia é capaz de gerar lucros. Para responder a esta pergunta, recorreremos a uma ferramenta de apoio ao empreendedor disponibilizada pelo IAPMEI apresentada nas subsecções seguintes através de mapas previsionais, alguns deles incluídos no Anexo IV.

3.10.1 Vendas, CMVMC, FSE e Gastos com Pessoal e Ponto Crítico

Um dos mapas mais importantes da análise financeira é aquele em que prevemos as Vendas. Para tal, assumimos os objetivos estratégicos definidos na secção 3.3 e uma taxa de variação dos preços de 3%.

O nosso projeto, pelo menos nos seus primeiros anos de vida, irá dedicar-se exclusivamente à exploração de madeira, resina e biomassa. As previsões de receita provenientes da comercialização de madeira estão baseadas na informação presente em Estratégia para a Gestão das Matas Nacionais (ICNF, 2014), que indicam que por hectare teremos proveitos na ordem dos 152€. Os custos foram calculados com base nos serviços da empresa Pedrosa&Irmãos e são de 53,41€/ha/ano (22,41 de investimento, 10€ para prevenção e 20€ de corte e transporte). Quanto à resina, através do Plano de Gestão Florestal da ZIF (Zonas de Intervenção Florestal) da Charneca da Calha do Grou (APFC, 2012) conseguimos saber que, em Portugal Continental, um pinheiro produz em média 2 kg de resina por ano. Tendo em conta o manual de boas práticas florestais para o Pinheiro bravo (Centro Pinus, 1999), constatamos que cada hectare de pinhal tem, em média, 750 árvores. Por fim, o preço da resina foi-nos cedido por uma empresa do setor (Costa&Irmãos), sendo que se situa em 1€/kg e a sua exploração custa 0,70€.

Finalmente, no que toca à biomassa, teremos proveitos na ordem dos 30€/t. e um custo de 15€/t., estes valores estão de acordo com o artigo Recolha de Biomassa Florestal: Avaliação

dos Custos e Tempos de Trabalho (Pinto et al, 2013) e a produção média de toneladas de resíduos florestais por hectare (0,576) na dissertação de Netto (2008).

Foi ainda necessário definir a proporção de vendas no mercado Nacional e Internacional. Para simplificar, vamos assumir que o nosso perfil será idêntico ao da empresa Costa&Irmãos, que se dedica à exploração florestal, ou seja, 1/3 para o mercado nacional e o restante para exportação. É possível observar os efeitos desta medida na margem bruta da tabela do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.

Na nossa análise financeira optámos por considerar como Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas os valores exigidos pelas empresas de exploração florestal a contratar. Assumimos, pois, que revendemos o produto, sendo que o custo desse produto está ligado ao valor cobrado pelas empresas especializadas em exploração florestal. A tabela V permite-nos perceber a relação entre os custos e os proveitos por hectare no mercado nacional.

Tabela VI
Proveitos e Custos por Hectare no Mercado Nacional

	Proveito por Hectare	Custo por Hectare
Madeiras e Lenhas	152 €	53,41 €
Resina	1 500 €	1 050 €
Biomassa	17,28 €	8,64 €
Total	1 669 €	1 081,44 €

Quanto aos Fornecimentos e Serviços Externos são de realçar os gastos em publicidade, resultantes de 4 anúncios num jornal distrital. Temos ainda os gastos em eletricidade, água e limpeza associados à sede e em combustíveis e comunicações. A maior parcela é reservada para a rubrica rendas e alugueres, na qual está contida a renda da sede (5400€/ano) e as rendas pagas aos proprietários dos pinhais (225€/hectare/ano).

Relativamente à estrutura de colaboradores consideramos que a mesma será remunerada tendo em conta um aumento salarial anual de 3% e um seguro de acidentes de trabalho no valor de 1% do seu salário. Prevemos ainda um valor médio mensal de subsídio de alimentação de

130,46€. De resto, os salários base respeitam a base de dados da Consultora LCDM & Associados.

3.10.2 Fundo de Maneio, Investimento e Financiamento

Os valores estimados para o investimento em fundo de maneio são baixos. Pois como recorreremos ao *outsourcing* para a exploração florestal, este encargo é transposto para os nossos parceiros. Por outro lado, como não temos um mapa de investimentos significativo, o Capital Social de 250.000€ seria suficiente para evitar recorrer ao financiamento bancário.

3.10.3 Demonstrações Financeiras Previsionais

Nestes mapas temos a primeira perspetiva do projeto como um todo. Tanto na tabela referente aos Cash-Flows Operacionais como na Demonstração de Resultados previsional podemos perceber que os primeiros três anos do projeto vão ser marcados por prejuízos, o que se deve ao peso dos Gastos com Pessoal e Fornecimentos e Serviços Externos. Dado que estes custos são essencialmente fixos, o nosso projeto precisa de alguma dimensão para poder ser rentável e, segundo as nossas previsões, só iremos atingir esse limiar mínimo no quarto ano.

No Balanço Previsional podemos analisar a evolução da dimensão da nossa empresa: nos primeiros anos o crescimento não é muito pronunciado, o que se deve aos prejuízos acumulados (que acabam por ir consumindo o capital da empresa), mas gradualmente haverá um crescimento mais acelerado.

3.10.4 Principais Indicadores e Avaliação

Os indicadores económicos e financeiros são em geral positivos ainda que, tal como referido anteriormente, o projeto só comece a ser rentável decorrido o 3º ano. A taxa de crescimento do negócio é alta, o que pode permitir que o período necessário para atingir a escala mínima possa superar os três anos. É de realçar ainda que o projeto é, financeiramente, bastante autónomo devido ao capital inicial. Como nos primeiros anos esse capital é consumido pelos

prejuízos acumulados, a autonomia financeira baixa um pouco. Naturalmente, quando o projeto começar a gerar lucros, também este indicador recuperará.

Para aferir a viabilidade do investimento a partir do confronto entre os custos e os benefícios que lhe estão associados calculámos o Valor Actual Líquido (Soares et al. 2008) que se verificou de 2.950.439€ na ótica do investidor e de 3.079.159€ na ótica do projeto, o que corresponde a uma Taxa Interna de Rentabilidade superior a 106,67%, ou seja, é a taxa mais elevada a que o investidor pode remunerar os seus capitais investidos (Mota et al. 2012).

Por fim, o Ponto Crítico Operacional Previsional situa-se acima das vendas estimadas nos primeiros três anos do projeto. Isto acontece essencialmente pela falta de escala que marca o início do projeto. A partir do quinto de ano de atividade as vendas ficarão gradualmente mais afastadas do ponto crítico operacional. Qualquer um destes indicadores aponta para a viabilidade do projeto de forma clara.

Tabela VII

Avaliação do Projeto

Na perspectiva do Projecto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow to Firm	-75 655	-30 806	-6 017	47 048	150 080	362 581	5 553 882
Fluxos actualizados	-75 655	-27 592	-4 825	33 760	96 326	208 051	2 849 094
Valor Actual Líquido (VAL)	3 079 159						
Taxa Interna de Rentabilidade	107,70%						
Pay Back period	4 Anos						

Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow do Equity	-75 655	-30 806	-6 017	47 048	150 080	362 581	5 360 951
Fluxos Actualizados	-75 655	-27 552	-4 811	33 607	95 734	206 430	2 722 687
Valor Actual Líquido (VAL)	2 950 439						
Taxa Interna de Rentabilidade	106,67%						
Pay Back period	4 Anos						

3.10.5 Notas Finais

No nosso plano financeiro usámos o modelo em Excel disponibilizado pelo IAPMEI, visto que permite uma excelente análise dos resultados. No meu entender seria completa se

contemplasse a análise de sensibilidade, que para além de ser uma limitação do meu trabalho, é uma sugestão para trabalho futuro.

Existem, porém, vários outros aspetos que poderiam ter sido aprofundados, nomeadamente no que toca a apoios estaduais ou comunitários, como por exemplo, a candidatura ao Programa de Desenvolvimento Rural, presente no Anexo V.

É importante ter em consideração o financiamento, na medida em que não foi necessário recorrer a empréstimos bancários, o que se deve ao facto de termos assumido que toda a exploração florestal é feita por terceiros. Sendo o nosso objetivo estratégico eliminar o *outsourcing* até 2030, seria necessário algum financiamento após 2019.

4 CONCLUSÕES

Após termos feito uma breve caracterização do setor florestal em Portugal, concluímos que é imperioso efetuar uma gestão rentável e sustentável da floresta. Nesse sentido tem que existir um aproveitamento e coordenação de recursos cada vez maior, capaz de gerar economias de escala e, desta forma, eliminar um dos principais entraves ao desenvolvimento do setor: os elevados custos de exploração. Se tal tiver lugar numa política a longo prazo e em diferentes culturas, o retorno do investimento será certamente uma realidade.

Da revisão de literatura sobre a importância da correta elaboração de um plano de negócios, resultou, designadamente, que o mesmo tem relevância em termos de gestão (permite testar a viabilidade da criação de uma empresa) e de informação interna (possibilita o controlo da execução, revisão e correção dos desvios) e externa (como forma de apresentação da empresa a terceiros).

No âmbito específico proposto nesta investigação procurou-se demonstrar a viabilidade de constituição de uma empresa de gestão florestal, integrando inicialmente a exploração de madeira, resina e biomassa, tendo-se elaborado o correspondente plano de negócios.

Neste plano de negócio foi identificada, não só a oportunidade de negócio, como também o contexto em que a *Sustainable Forest Management* irá operar, a estratégia que deverá ser desenvolvida, quem estará envolvido na sua implementação e gestão e os resultados financeiros estimados.

Da análise efetuada realçamos que todos os indicadores utilizados apontam, de forma clara, para a viabilidade do negócio. Apesar de nos primeiros três anos apresentar resultados negativos, ao sexto ano os resultados já são bastante positivos, como podemos comprovar através dos valores de vendas, que alcançam os 4.267.448€ em 2019.

Concluimos, assim, que do plano de negócios efetuado resulta evidenciada a possibilidade de tornar sustentável a longo-prazo a exploração dos recursos florestais de madeira, resina e biomassa e que a mesma é viável do ponto de vista económico.

A terminar salientamos ainda que a adoção de um modelo como o objeto da presente investigação traria benefícios sociais, económicos e ambientais traduzidos, entre outros, na criação de emprego e consequente fixação de pessoas no interior, numa maior aposta em energias renováveis e na redução de incêndios, igualmente contribuindo para a diminuição do abandono florestal, que se tem revelado uma das principais causas de incêndio.

BIBLIOGRAFIA

1. A Acréscimo - Associação de Promoção ao Investimento Florestal (2012). *Portugal: Florestas com sustentabilidade Duvidosa*. Disponível em: <http://acrescimoapif.blogspot.pt> [Acesso em: 2014/04/25].
2. Agência Portuguesa do Ambiente (2008). *Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/ENDS2015_Relatorio_Progresso_1ano.pdf [Acesso em: 2014/03/18].
3. Associação dos Produtores Florestais do Concelho de Coruche e Limitrofes (2012). *Plano de Gestão Florestal da ZIF da Charneca da Calha do Grou*. Disponível em: http://www.apfc.pt/xms/files/Boletins/Boletim21APFC_Novembro2012.pdf [Acesso em: 2014/04/20].
4. Banco de Portugal (2014). *Indicadores de Conjuntura*, maio 2014. Lisboa: Edição Departamento de Estudos Económicos. Disponível em: http://www.bportugal.pt/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Publicacoes/Ind_maio_pt.pdf. [Acesso em: 2014/03/14].
5. Banco de Portugal (2014). *Projeções para a economia portuguesa: 2014-2016*. Lisboa. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/pt/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/comb20140326.aspx>. [Acesso em: 2014/03/16].
6. Barbosa, M. T. (2008). Análise da Utilização de Biomassa e Resíduos Florestais para a Produção de Pellets. Portugal. Disponível em: <http://ria.ua.pt/handle/10773/2452>. [Acesso em: 2014/01/02].
7. Barros, H. (2008). *Análise de Projectos de Investimento*, 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
8. Bernardino, S., Lourenço, L., Gonçalves, J. (2011). *Incêndios Florestais e Risco de Ignição no Distritos de Coimbra e Castelo Branco*. Disponível em: <http://www.uc.pt>. [Acesso em: 2014/04/24].
9. Câmara Municipal de Coimbra. (2007). *Plano Municipal de Defesa da Floresta Contra Incêndios de Coimbra*. Disponível em: http://www.cm-coimbra.pt/dmdocuments/PMDFCI_Coimbra_Caderno_2.pdf. [Acesso em: 2014/02/07].
10. Centro Pinus. (1999). *Boas práticas florestais para o Pinheiro bravo*. Disponível em: <http://www.centropinus.org/img/publicacoes/2/manual01.pdf>. [Acesso em: 2013/12/11].
11. Comissão Europeia. (2013). *Uma nova estratégia da UE para as florestas e o setor florestal*. Bruxelas. Disponível em: <http://www.icnf.pt/portal/icnf/noticias/gloablnews/estrategia-florestal-europeia>. [Acesso em: 2013/12/26].
12. Consultora LCDM. (s.d.) (2014). Disponível em: <http://www.aquitemrh.com.br>. [Acesso em: 2014/05/03].
13. Delloite & Touche . (2003). *Writing an Effective Business Plan*. Disponível em: <http://www.mitarabcompetition.com/images/pdf/writing-an-effective-business.pdf>. [Acesso em: 2014/02/24].
14. Ernst & Young LLP. (2001). *Guide to Producing a Business Plan*. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf. [Acesso em: 2014/03/10].

15. Godinho-Ferreira, P., Azevedo, A., Rego, f. (2005) *Carta da Tipologia Florestal de Portugal Continental*. Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt>. [Acesso em: 2014/01/23].
16. Harvard. (2007). *Creating a Business Plan*. Harvard Business Press Books. 1ª Ed., USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
17. IAPMEI . (2004). *Como Elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia Para Um Projecto de Sucesso*. Disponível em: <http://www.iapmei.pt>. [Acesso em: 2013/11/20].
18. ICNF (2006). *Estratégia Nacional para as Florestas*. Disponível em: <http://www.icnf.pt>. [Acesso em:2013/11/12].
19. ICNF. (2013). *Áreas dos usos do solo e das espécies Florestais em Portugal Continental*. Disponível em: <http://www.icnf.pt>. [Acesso em: 2014/01/05].
20. ICNF. (2014). *Estratégia para a Gestão das Matas Nacionais*. Disponível em: <http://www.icnf.pt>. [Acesso em: 2014/01/31].
21. ICNF. (2010). *Relatório Final do 5º Inventário Florestal Nacional*. Disponível em: <http://www.icnf.pt>. [Acesso em: 2014/02/03].
22. INE – Instituto Nacional de Estatística (2012). *Estatísticas Agrícolas*. Disponível em: www.ine.pt. [Acesso em: 2014/03/10].
23. Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Ed.12 Lisboa: Dom Quixote.
24. Magretta, J. (Maio de 2002). *Why Business Models Matter*. Disponível em: <https://courses.cs.washington.edu/courses/cse403/02su/WhyBusinessModelsMatter.pdf> . [Acesso em: 2013/11/03].
25. Maia, P. M. *O programa de assistência financeira e a economia portuguesa*. Ordem dos Economistas.(2014) Disponível em: www.ordemeconomistas.pt. [Acesso em: 2014/05/01].
26. Mendonça, C. (2010). *Como Criar um Plano de Negócio*. pwc. Disponível em: http://www.bmaiscompet.com.br/arquivos/Como_Criar_um_Plano_de_Negocio_PwC.pdf. [Acesso em: 2013/11/21].
27. Mota, A. G., Barroso, C. D., Nunes, J. P., & Ferreira, M. A. (2012). *Finanças da Empresa*. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
28. Netto, C. (2008). *Potencial da biomassa florestal residual para fins energéticos de três concelhos do distrito de Santarém*. Universidade Nova de Lisboa. Disponível em: http://run.unl.pt/bitstream/10362/1394/1/Netto_2008.pdf. [Acesso em: 2014/01/22].
29. Nogueira, N. (2013). *Como fazer um Business Plan*. Disponível em: www.portal-gestao.com. [Acesso em: 2014/02/29].
30. Sistema Português de Certificação da Gestão Florestal Sustentável. Disponível em: <http://www.pefc.pt>. [Acesso em: 2014/01/31].
31. Pinto, T., Lousada, J., Louro, G., Machado, H., & Nunes, L. (2013). *Recolha de Biomassa Florestal: Avaliação dos Custos e Tempos de Trabalho*. *Silva Lusitana* , Disponível em: http://www.researchgate.net/publication/241279976_Recolha_de_Biomassa_Florestal_Avaliao_dos_Custos_e_Tempos_de_Trabalho. [Acesso em: 2014/03/14].
32. Portaria nº 2568. (17 de Agosto de 1996). Diário da República, 1ª série – Nº 190.
33. Portaria nº 4309 (20 de Agosto de 1997). Diário da República, 1ª série – Nº191.
34. Portaria nº 3236 (9 de Junho de 1999). Diário da República, 1ª série – Nº 133.
35. Portaria nº 6533 (21 de Setembro de 1999). Diário da República, 1ª série – Nº221.
36. Portaria nº 4626 (5 de Agosto de 2003). Diário da República, 1ª série – Nº 178.
37. Portaria nº 6730 (15 de Setembro de 2006). Diário da República, 1ª série – Nº 179.
38. Portaria nº 1137-C. (9 de Outubro de 2008). Diário da República, 1ª série — N.º 196.
39. Portaria n.º 118. (29 de Janeiro de 2009). Diário da República, 1ª Série — N.º 20.

40. Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* , 137-145. Disponível em: <http://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy/ar/1>. [Acesso em: 2013/11/15].
41. Sahlman, W. A. (1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review* . Disponível em: <http://serempreendedor.files.wordpress.com/2008/09/how-to-write-a-great-business-plan.pdf>. [Acesso em: 2013/12/05].
42. Saraiva, A. C., & Borrego, J. L. (2007). *Estratégia nas Organizações*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra. Disponível em: www.ipc.pt [Acesso em: 2013/10/18].
43. Sarmiento, E. d., Dores, V., & Nogueira, G. (2013). A Competividade e a Diversificação da Fileira Florestal Portuguesa. *Notas Económicas*. Disponível em: <http://notas-economicas.fe.uc.pt/texts/ne037n0223.pdf>. [Acesso em: 2014/02/09].
44. Silva, M. (2013). Plano de Negócio para a criação de uma rede independente de retalho de combustíveis líquidos. Disponível em: <https://aquila1.iseg.ulisboa.pt>. [Acesso em: 2014/06/02].
45. Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. (2008). *Decisões de Investimento*. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
46. Tacis Services. (1996). *How to draw up a business plan*. 1ª Ed. Bruxelas: European Commission.
47. Teixeira, P. (2014) Potencial da *Resinagem em Portugal*. Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas. Disponível: <http://www.nerga.pt/LinkClick.aspx?fileticket=pth-2F4rnAI%3D&tabid=84>. [Acesso em: 2013/12/10].
38. Unidade de Gestão Florestal do Centro Litoral. (2010). *Plano de Gestão Florestal: Mata Nacional de Leiria*. Disponível em: http://ww2.cm-mgrande.pt/filecontrol/site/Doc/3490SMPC_MNLeiria-PGF.pdf. [Acesso em: 2014/02/13].

ANEXOS

Anexo I: Programas de Gestão Florestal em Portugal

Lei de Bases da Política Florestal (Portaria nº2568/1996 de 17 de Agosto).

Define as bases da política florestal nacional, os princípios gerais e os objetivos a alcançar. Estipula ainda algumas medidas que têm como finalidade a melhor organização dos espaços florestais.

Plano de Desenvolvimento Sustentável da Floresta Portuguesa (Portaria nº 4309/1997 de 20 de Agosto).

A construção deste plano fundamentou-se nos princípios da Lei de Bases da Política Florestal e assentou na avaliação da realidade nacional e num conjunto de pressupostos.

Sendo de referenciar os seguintes:

- O facto da política florestal incluir uma vasta gama de bens e serviços.
- A orientação no sentido da exploração de novas oportunidades de mercado.
- A sociedade está cada vez mais interessada nas questões ambientais
- Ter em conta atividades produtivas
- O setor privado e a Administração devem-se tornar parceiros
- O equilíbrio entre a exploração sustentável dos recursos florestais e a satisfação das necessidades humanas.

PROF (Portaria nº3236/1999 de 9 de junho).

Os Planos Regionais de Ordenamento Florestal (PROF) são "instrumentos sectoriais de gestão territorial" que estabelecem as normas de intervenção sobre a ocupação e a utilização dos espaços florestais, encontrando-se previstos na Lei de Bases da Política Florestal. Têm como objetivos gerais:

- Avaliar as potencialidades dos espaços florestais, do ponto de vista dos seus usos dominantes;
- Definir o elenco de espécies a privilegiar nas ações de expansão reconversão do património florestal;
- Identificar dos modelos gerais de silvicultura e de gestão dos recursos mais adequados; e definir áreas críticas do ponto de vista do risco de incêndio, da sensibilidade à erosão e da importância ecológica, social e cultural, bem como das normas específicas de silvicultura e de utilização sustentada dos recursos a aplicar a estes espaços.

Regulamentação Lei de Bases (Portaria nº6533/1999 de 21 de setembro)

Pode ser considerado um quadro orientador da política para o setor florestal e referencial dinâmico para a ação coordenada da Administração Pública e dos agentes do setor. Tem o objetivo de responder às necessidades próprias de um modelo de desenvolvimento económico e social sustentado e às exigências e expectativas da sociedade relativamente à conservação e valorização dos recursos naturais e ambientais.

Reforma Estrutural do Setor Florestal (Portaria nº4626/2003 de 5 de agosto).

Com uma visão clara sobre a importância da floresta, propõe modificações estruturais ao nível da gestão florestal. Os seus objetivos consistem em inverter o rumo dos acontecimentos e tornar a nossa floresta num recurso economicamente viável, ecologicamente responsável e que proporcione qualidade de vida às pessoas.

Estratégia Nacional para as Florestas (Portaria nº6730/2006 de 15 de setembro).

Articulada com o sistema de planeamento, define as orientações estratégicas nacionais para o setor, organiza os espaços florestais ao nível regional e define as zonas de intervenção prioritárias. Tem como finalidade a produção sustentada de bens e serviços ao nível das unidades de produção florestal.

Anexo II: Projeções do Banco de Portugal (2014-2016), Taxa de variação anual

	Projeção Março 2014				
	Pesos				
	2013	2013	2014(p)	2015(p)	2016(p)
Produto Interno Bruto	100.00	-1.4	1.2	1.4	1.7
Consumo Privado	64.5	-1.7	1.3	1.1	1.2
Consumo Público	19.1	-1.7	-0.9	-0.5	0.3
Formação Bruta de Capital Fixo	14.8	-6.6	1.8	4.4	4.5
Procura Interna	98.9	-2.6	1.2	1.2	1.6
Exportações	40.6	6.1	5.3	5.1	5.4
Importações	39.5	2.8	5.4	4.7	5.1
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p)					
Procura Interna		-2.6	1.2	1.2	1.5
Exportações		2.3	2.1	2.1	2.3
Importações		-1.1	-2.1	-1.9	-2.2
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		2.6	3.3	3.7	4.2
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		1.7	2.6	3.1	3.6

Nota: (p) - projetado. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses.

Anexo III: Análise SWOT

<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Custos de exploração competitivos – Devido à forte concorrência de países como a China e o Brasil, que fizeram baixar o preço das matérias-primas é necessário ter custos de exploração competitivos. Estes são alcançados através da integração de várias atividades. - Inovador – Para relançar a produção florestal é necessário criar soluções inovadoras que resultem num melhor aproveitamento do espaço. - Grande potencial de crescimento – a maioria dos proprietários privados não têm capacidade de exploração dos seus terrenos, porque possui menos de 1 hectare. Por outro lado, o Estado não possui competências para a gestão de pinhal. - Forma cómoda e segura de rendimento para o cliente – As principais vantagens deste projeto para o cliente traduzem-se na capacidade de gerar rendimento através do aluguer dos seus terrenos. - Especialização – o foco numa só espécie florestal, permite-nos obter um maior conhecimento e retirar o máximo de proveito de cada pinheiro, ao mesmo tempo que somos reconhecidos por aquilo que fazemos. - Reflorestação – A sustentabilidade da floresta está diretamente ligada com esta vertente, permitindo-nos regenerar os pinhais. 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pouco controlo no outsourcing – ao optarmos por subcontratar serviços estamos a perder algum controlo no serviço que será realizado. - Pouca experiência na indústria - ao entrarmos num mercado pela primeira vez, é natural que surjam alguns contratemplos devido à falta de experiência. - Modelo fácil de copiar – a resposta da concorrência à nossa entrada no mercado pode estar relacionada com a oferta de um serviço semelhante. As empresas que já existem de gestão florestal podem optar por trabalhar da mesma forma, dificultando o nosso desenvolvimento. - Pouca notoriedade – sendo um serviço completamente novo, é normal que as pessoas não o conheçam.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atividade de grande interesse nacional – dadas as excelentes condições que temos, pela importância que tem para a nossa economia, pela capacidade de criar bem-estar, a floresta assume uma grande importância no panorama nacional. - Grandes áreas de Pinhal – é neste momento a terceira espécie florestal em maior quantidade no território português. Além do mais, Portugal é o país europeu com melhores condições para a sua exploração. - Não existe concorrência direta – a nossa concorrência está nas empresas de gestão florestal. Elas trabalham da forma tradicional, ou seja, especializam-se apenas num serviço particular. - Coimas aos proprietários que não limpem as matas – esta medida vai de encontro com o serviço por nós oferecido. Obrigando os proprietários dos pinhais a procurar uma solução. - Espécie Endémica – O pinheiro é uma espécie natural do nosso país. Sendo assim, é ecologicamente sustentável e está completamente adequada às condições naturais. - Estado pouco habilitado – O Estado não possui capacidade de gerir as suas propriedades florestais, daí normalmente recorrer a empresas especializadas. Dado que o serviço que oferecemos permite um encaixe financeiro, em vez de uma despesa, será certamente atrativo. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aparecimento de Pragas – a nossa atividade ajuda a reduzir e prevenir as pragas, no entanto, não somos totalmente imunes a este perigo que pode dizimar as espécies instaladas. - Incêndios e catástrofes naturais – temos assistido a inúmeros incêndios ao longo dos últimos anos. O caminho a seguir é a prevenção, no entanto, não estamos completamente imunes. As catástrofes naturais são menos frequentes, no entanto, têm também a capacidade de afetar o normal funcionamento da empresa. - Poucos subsídios à exploração florestal – São essenciais ao crescimento desta atividade em Portugal. - Redução da área do pinheiro – nos últimos anos a área de Pinhal em Portugal tem sofrido uma notória diminuição, sendo agora o Eucalipto a espécie dominante. - Valor do Pinheiro – O Pinheiro é vendido em média por volta dos 12 anos e rende cerca de 35€ a tonelada. Valor muito inferior ao dos Carvalhos e Castanheiros, que são vendidos respetivamente por 60€ e 75€ a tonelada. - Concorrência Indireta – todas as empresas ligadas à gestão florestal, à resinagem e à biomassa são consideradas como concorrência indireta porque para além de poderem afetar a nossa quota de mercado, têm a hipótese de copiar o nosso modelo de negócio.

Anexo IV: Plano Financeiro

Pressupostos Gerais

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Taxa de IVA	23%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p°	10,00%

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taxa de Crescimento do Negócio		127%	24%	39%	55%	70%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-6%	-4%	-1%	2%	5%	6%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Return On Investment (ROI)	-14%	-18%	-5%	14%	23%	26%
Rendibilidade do Activo	-14%	-18%	-5%	14%	28%	35%
Rotação do Activo	232%	488%	577%	580%	506%	447%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-17%	-32%	-11%	28%	45%	50%

INDICADORES FINANCEIROS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Autonomia Financeira	79%	56%	48%	49%	50%	53%
Solvabilidade Total	472%	225%	193%	195%	201%	211%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corrente	4,31	2,13	1,88	1,95	2,01	2,11
Liquidez Reduzida	4,31	2,13	1,88	1,95	2,01	2,11

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margem Bruta	27 895	80 110	116 232	189 442	333 721	626 148
Grau de Alavanca Operacional	-73%	-153%	-711%	333%	160%	125%
Grau de Alavanca Financeira	103%	102%	105%	98%	99%	99%

Vendas resultantes da exploração florestal (Euros)

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Madeiras e Lenhas	19 000	43 054	53 215	73 995	114 322	194 291
Resina	187 500	424 875	525 145	730 215	1 128 182	1 917 345
Biomassa Florestal	6 480	14 684	18 149	25 236	38 990	66 263
TOTAL	212 980	482 613	596 509	829 446	1 281 494	2 177 900

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Madeiras e Lenhas	38 000	86 108	106 429	147 990	228 645	388 582
Resina	375 000	849 750	1 050 291	1 460 430	2 256 364	3 834 690
TOTAL	413 000	935 858	1 156 720	1 608 420	2 485 009	4 223 272

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (Euros)

CMVMC	Margem Bruta	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MERCADO NACIONAL		141 140	319 823	395 302	549 667	849 235	1 443 275
Madeiras e Lenhas	65,00%	6 650	15 069	18 625	25 898	40 013	68 002
Resina	30,00%	131 250	297 413	367 602	511 150	789 727	1 342 142
Biomassa Florestal	50,00%	3 240	7 342	9 075	12 618	19 495	33 132
MERCADO EXTERNO		345 350	782 563	967 248	1 344 958	2 077 961	3 531 494
Madeiras e Lenhas	30,00%	26 600	60 276	74 501	103 593	160 051	272 007
Resina	15,00%	318 750	722 287	892 747	1 241 365	1 917 909	3 259 487
TOTAL CMVMC		486 490	1 102 386	1 362 550	1 894 625	2 927 196	4 974 769

Fornecimentos e Serviços Externos (Euros)

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Serviços especializados										
Publicidade e propaganda	23%	50%	50%	3 220,00	19 320,00	39 799,20	40 993,18	42 222,97	43 489,66	44 794,35
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		186,70	1 120,20	2 307,61	2 376,84	2 448,15	2 521,59	2 597,24
Água	6%	100%		29,97	179,84	370,48	381,59	393,04	404,83	416,98
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		225,00	89 775,00	191 025,00	228 150,00	306 112,50	456 468,75	749 663,44
Comunicação	23%	75%	25%	100,00	600,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		100,00	600,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
TOTAL FSE					111 595,04	235 974,29	274 447,77	353 799,20	505 586,05	800 254,26

FSE - Custos Fixos	101 785,04	215 765,69	253 632,91	332 359,90	483 503,57	777 509,30
---------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

FSE - Custos Variáveis	9 810,00	20 208,60	20 814,86	21 439,30	22 082,48	22 744,96
-------------------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

TOTAL FSE	111 595,04	235 974,29	274 447,77	353 799,20	505 586,05	800 254,26
IVA	4 988,04	10 275,36	10 583,62	10 901,12	11 228,16	11 565,00
FSE + IVA	116 583,08	246 249,65	285 031,39	364 700,33	516 814,21	811 819,26

Gastos com Pessoal (Euros)

Remuneração base mensal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Administração / Direcção	2169	2169	2169	2169	2169	2169
Financeiro	827	827	827	827	827	827
Jurídico	604	604	604	604	604	604
Engenharia	1408	1408	1408	1408	1408	1408
Gestão de Projecto	948	948	948	948	948	948
Comercial / Marketing	725	725	725	725	725	725

QUADRO RESUMO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Remunerações						
Órgãos Sociais	13 012	30 362	30 362	30 362	30 362	30 362
Pessoal	27 066	63 153	63 153	63 153	63 153	63 153
Encargos sobre remunerações	9 070	21 162	21 162	21 162	21 162	21 162
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	401	935	935	935	935	935
Gastos de acção social	8 610	8 869	9 135	9 409	9 691	9 982
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	58 159	124 482	124 748	125 022	125 304	125 595

Investimento (Euros)

Investimento por ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Administrativo	30 000					
Activos Intangíveis						
Programas de computador	1 000					
Total Investimento	31 000					

Depreciações & Amortizações acumuladas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	7 500	15 000	22 500	30 000	30 000	30 000
Activos Intangíveis	333	667	1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL	7 833	15 667	23 500	31 000	31 000	31 000

Plano de Financiamento (Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-30 264	-44 372	-8 515	64 420	208 417	500 553
Capital Social (entrada de fundos)	250 000					
Desinvest. em FMN		514				
Proveitos Financeiros	1 162	861	796	1 233	2 667	5 833
Total das Origens	220 898	-42 997	-7 720	65 653	211 084	506 386
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	31 000					
Inv Fundo de Maneio	23 916		1 589	3 142	6 233	12 834
Imposto sobre os Lucros						41 351
Total das Aplicações	54 916		1 589	3 142	6 233	54 186
Saldo de Tesouraria Anual	165 982	-42 997	-9 309	62 511	204 851	452 200
Saldo de Tesouraria Acumulado	165 982	122 986	113 677	176 189	381 040	833 240
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	165 982	122 986	113 677	176 189	381 040	833 240
Soma Controlo						

Demonstração de Resultados Previsional (Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	625 980	1 418 471	1 753 230	2 437 866	3 766 503	6 401 172
CMVMC	486 490	1 102 386	1 362 550	1 894 625	2 927 196	4 974 769
Fornecimento e serviços externos	111 595	235 974	274 448	353 799	505 586	800 254
Gastos com o pessoal	58 159	124 482	124 748	125 022	125 304	125 595
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-30 264	-44 372	-8 515	64 420	208 417	500 553
Gastos/reversões de depreciação e amortização	7 833	7 833	7 833	7 500		
EBIT (Resultado Operacional)	-38 097	-52 205	-16 349	56 920	208 417	500 553
Juros e rendimentos similares obtidos	1 162	861	796	1 233	2 667	5 833
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-36 935	-51 344	-15 553	58 153	211 084	506 386
Imposto sobre o rendimento do período					41 351	126 597
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-36 935	-51 344	-15 553	58 153	169 733	379 790

Mapa de Cash-Flows Operacionais (Euros)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-28 573	-39 154	-12 262	42 690	156 313	375 415
Depreciações e amortizações	7 833	7 833	7 833	7 500		
Total	-20 740	-31 320	-4 428	50 190	156 313	375 415
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-23 916	514	-1 589	-3 142	-6 233	-12 834
CASH FLOW de Exploração	-44 655	-30 806	-6 017	47 048	150 080	362 581
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-31 000					
Free cash-flow	-75 655	-30 806	-6 017	47 048	150 080	362 581
CASH FLOW acumulado	-75 655	-106 461	-112 479	-65 431	84 649	447 230

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vendas e serviços prestados	625 980,00	1 418 470,68	1 753 229,76	2 437 865,98	3 766 502,94	6 401 171,75
CMVMC	486 490,00	1 102 386,34	1 362 549,52	1 894 625,10	2 927 195,78	4 974 769,23
FSE Variáveis	9 810,00	20 208,60	20 814,86	21 439,30	22 082,48	22 744,96
Margem Bruta de Contribuição	129 680,00	295 875,74	369 865,39	521 801,58	817 224,68	1 403 657,56
Ponto Crítico	809 879,57	1 668 749,28	1 830 725,64	2 171 935,76	2 805 931,05	4 118 472,48

Anexo V: Candidatura PRODER

O Programa de Desenvolvimento Rural (PRODER) é uma ferramenta de incentivo ao desenvolvimento rural aprovado pela Comissão Europeia, sendo cofinanciado pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEDER) em 3,5 mil milhões de euros. Este instrumento estratégico e financeiro visa a concretização dos seguintes objetivos:

- Elevar a competitividade do setor primário;
- Promover a sustentabilidade do ecossistema;
- Aumentar o investimento nas zonas rurais.

Para facilitar a candidatura a estes apoios, o programa está subdividido em categorias:

1. Promoção de Competitividade;
2. Gestão Sustentável do Espaço Rural;
3. Dinamização das Zonas Rurais;
4. Promoção do Conhecimento e Desenvolvimento de Competências.

Cada um destes subgrupos contém medidas, que por sua vez, se traduzem em ações. Essas ações serão alvo de candidaturas por parte de proprietários, produtores florestais e de entidades públicas e privadas responsáveis pela gestão florestal.

Dada a missão e objetivos do nosso projeto, este poderia inserir-se no subgrupo “Gestão Sustentável do Espaço Rural”. A ação concreta seria “Defesa da Floresta Contra Incêndios”. Dentro desta ação estão contempladas as seguintes atividades de prevenção:

- Instalação e manutenção de parcelas integradas nas redes primária e secundária de faixas de gestão de combustível;
- Instalação e manutenção de mosaico de parcelas de gestão de combustível;
- Construção e beneficiação de pontos de água integrados na rede de pontos de água;

- Criação e atualização de sistemas de informação em defesa da floresta contra incêndios relativos a bases de dados de redes regionais, quando complementares dos investimentos anteriores e em parceria com a Autoridade Florestal Nacional.

Para poder receber o financiamento deste fundo é necessário estar enquadrado nos critérios de elegibilidade. Além disso, existem diferentes tipos de participações para diferentes beneficiários, ou seja, no caso da prevenção contra incêndios a distinção é feita entre as entidades gestoras de Zonas de Intervenção Florestal (ZIF), entidades gestoras de baldios, organismos da administração central e local e os restantes beneficiários. Tal como podemos observar na Tabela II, os apoios são consideráveis e podem ir até um limite de 1.500.000€ para organismos externos à Administração Central (Portaria nº 1137-C/2008, de 9 de outubro).

Tabela II
Apoio Financeiro PRODER

Tipo de Beneficiário	Faixas de gestão de combustível	Outros Investimentos	Aquisição de equipamentos específicos
Entidades gestoras de ZIF; Entidades gestoras de baldios ⁽¹⁾ ; Organismos da administração central e local e entidades participadas pelo Estado	100%	90%	50%
Restantes Beneficiários	80%	70%	40%

¹: São entidades gestoras de baldios os respetivos órgãos de administração e suas associações e organismos de administração central e local, nos termos da Lei nº68/93, de 4 de setembro.