

# *Casa Agrícola do Exemplo*

## Relatório de Gestão



# Índice

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Análise de resultados globais.....</b>	<b>4</b>
	2.1 Custos.....	4
	2.2 Resultados .....	8
<b>3</b>	<b>Resultados por Actividade.....</b>	<b>10</b>
	3.1 Custo e Receita das Actividades.....	10
	3.2 Vinhas (Touriga Nacional, Trincadeira).....	12
	3.3 Olival .....	14
	3.4 Trigo Mole de regadio .....	15
	3.5 Bovinos Carne .....	16
	3.6 Engorda/Recria.....	18
	3.7 Ovinos de leite .....	19
	3.8 Sorgo.....	22
	3.9 Queijaria .....	23
<b>4</b>	<b>Recomendações de gestão .....</b>	<b>24</b>

# 1 Introdução

O presente relatório de gestão refere-se aos registos realizados no programa AGRO.GESTÃO® referentes ao período de 01-01-20XX a 31-12-20XX.

Os objectivos são os seguintes:

- Apresentar os resultados económicos da exploração (capítulo 2)
- Analisar os resultados de actividades seleccionadas (capítulo 3)
- Fazer sugestões (capítulo 4)

Os Capítulos 2 e 3 fazem referência a resultados obtidos através da utilização do AGROGESTÃO®.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Os resultados são fictícios. Pretendem caracterizar a análise de resultados de actividades tipo e não assegurar a coerência entre resultados das diferentes actividades ou destas com os resultados globais.

## 2 Análise de resultados globais

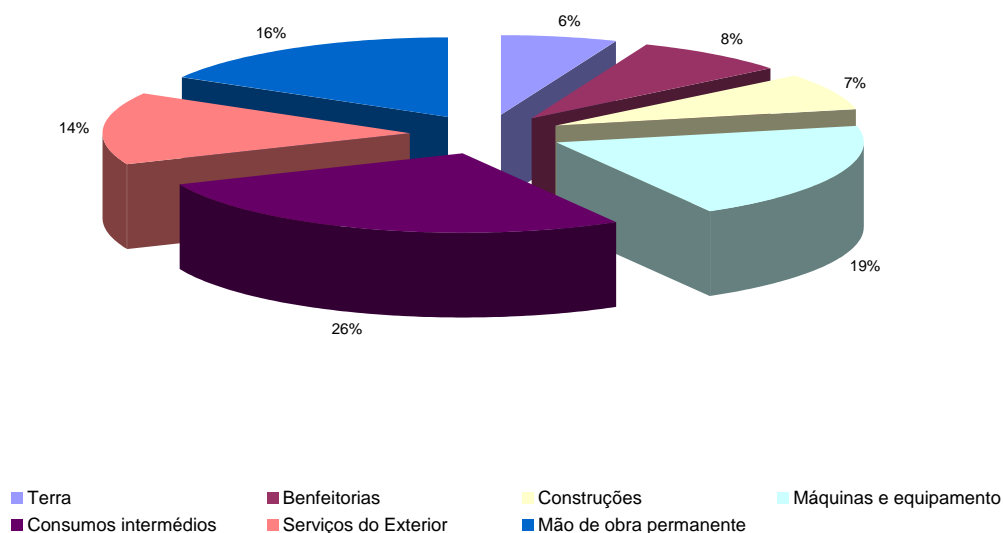
Este capítulo diz respeito aos valores obtidos através dos **resultados globais de exploração** e **resultado de acompanhamento** do AGROGESTÃO® e analisa as rubricas mais relevantes.

Custos e proveitos extraordinários relativos a actividades de investimento não serão considerados. Os valores apresentados na Tabela 1 não serão incluídos nos resultados, uma vez que serão contabilizados futuramente sob a forma de amortizações de construções, plantações e benfeitorias em actividades produtivas.

**Tabela 1** - Custos e receitas das actividades de investimento

	Florestação	Vedações
<b>Ajudas</b>	34 832	-
<b>Custos</b>	45 987	7 620

### 2.1 Custos



**Gráfico 1** - Divisão dos custos da exploração de acordo com a última coluna dos Resultados Globais de Exploração.

Ao analisar os custos da exploração as categorias com maior relevância são:

- Consumos intermédios (26%) – 178 537 €
- Máquinas e equipamentos (19%) – 131 765 €
- Mão-de-obra permanente (16%) – 110 834 €
- Serviços do exterior (14%) – 95 378 €  
Aproximadamente 35 000 € em serviços correspondem a mão de obra eventual.
- Benfeit./Instal./Plant. (8%) – 52 875 €

Quanto a **Consumos Intermédios e mão de obra eventual (serviços dos exterior)**, é necessário averiguar quais as actividades que mais aumentam estes custos. Sobre essas actividades, e caso as margens sejam positivas, será necessário actuar no sentido de melhorar a sua utilização. Caso a margem bruta seja negativa terá que se repensar sobre a existência destas actividades. A primeira abordagem a esta análise poderá ser feita através dos **resultados por actividade resumos completos** e **resultados por actividade resumos simples** (gráfico), como se verá mais a diante.

As **benfeitorias/plantações** dizem respeito a amortização de plantações. Na avaliação das actividades será necessário averiguar se as actividades são capazes de remunerar este factor de produção.

As **máquinas e equipamentos** representam 19% dos custos da exploração. É possível que se encontrem parametrizadas máquinas fora de uso e que, não fazendo parte do capital produtivo, não precisarão de ser renovadas (amortizadas). Verifica-se também que existe um elevado valor relativo a equipamento por atribuir (40 360 €). Ao consultar o **Mapa Preço/Custo Máquinas** poderá verificar-se se: 1) todas as máquinas parametrizadas são efectivamente utilizadas; 2) os valores de amortização estão correctos; 3) as horas ou percentagens de trabalho se encontram totalmente atribuídas.

Ao consultar, então, o **mapa de custo de máquinas** nota-se que as que representam maiores custos são:

**Tabela 2** - Custos anual e horário do equipamento com maior significado para os custos da exploração.

	Custo anual (€)	Utilização	Custo unitário (€)
<b>Carro Particular</b>	4 862	-	-
<b>Carrinha de transporte</b>	3 908	-	-
<b>Jipe</b>	2 263	-	-
<b>Pivot I</b>	5 134	11 ha	467 €/ha
<b>Pivot I</b>	5 964	15 ha	398 €/ha
<b>Pivot II</b>	6 097	30 ha	203 €/ha
<b>Tractor 1</b>	5 062	700 horas	7 €/hora
<b>Tractor 2</b>	6457	200 horas	32 €/hora
<b>Vibrador</b>	2462	50 000 kg	0,05 €/kg

### Entre a listagem na

Tabela 2 encontra-se equipamento com custos muito elevados, mas com características bastante diferentes.

No que diz respeito aos **pivots** é importante que os elevados custos por hectare (devidos sobretudo à sua amortização) sejam cobertos pelas actividades que servem. Actividades que não gerem proveitos superiores a 398 €/ha (no caso do Pivot I) não são capazes de garantir a renovação do capital utilizado.

Os **tractores** apresentam, de um modo geral custos anuais bastante elevados. O tractor 1 tem uma utilização anual elevada, o que resulta num custo horário bastante inferior ao do mercado de serviços. Traduzindo assim uma utilização eficiente deste equipamento. O tractor 2, no entanto, devido à sua baixa utilização anual, dá origem a um custo horário bastante superior ao de mercado. Caso se admita que a parametrização do tractor 2 está correcta, dever-se-á procurar melhorar a sua utilização, quer através de um conjunto de actividades que tire o melhor proveito possível do capital existente na exploração (incluindo o tractor 2), quer através da prestação de serviços para o exterior ou até do encontro de alternativas para a renovação deste equipamento.

O **vibrador** foi utilizado para a colheita de 50 000 kg de azeitona, resultando assim num custo por quilo de azeitona colhida de 0,05 €. Este custo unitário poderá diminuir com a maximização da sua utilização, já que ao ser utilizado durante a campanha a tempo inteiro poderia atingir os 100 000 kg de azeitona. Uma vez que não está prevista a plantação de

mais olival a rentabilização do vibrador poderá passar pela prestação de serviços ao exterior.

Existem ainda **outras máquinas/alfaias** que, embora individualmente apresentem custos menos elevados, no conjunto contribuem significativamente para o aumento dos custos da exploração. De notar que muitas destas máquinas são pouco utilizadas, o que resulta em custos unitários muito elevados.

Embora a **mão-de-obra permanente** não represente a maior fatia dos custos da exploração, o seu valor não é negligenciável. O Mapa **Preço/Custo da Mão de Obra Permanente** permite analisar os custos dos trabalhadores que maior encargo representam para a empresa, O resumo deste mapa é apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3** – Preço/Custo da Mão de Obra Permanente.110834

Nome do Empregado	Quantidade	Preço unitário	Total (€)
<b>António</b>	1 945	5,25 €/hora	<b>10 211</b>
<b>José</b>	2 001	5 €/hora	<b>10 173</b>
<b>Paulo</b>	1 983	5 €/hora	<b>9 793</b>
<b>Joaquim</b>	1 900	4,5 €/hora	<b>8 507</b>
<b>Manuel</b>	1 756	4 €/hora	<b>7 024</b>
<b>Francisco</b>	1 900	3,7 €/hora	<b>7 082</b>
<b>Total</b>			<b>52 790</b>

**Nota:** Para além do pessoal afecto à exploração, aqui apresentado, os custos de mão-de-obra permanente incluem 58 044 € referentes a pessoal doméstico.

Todos os trabalhadores, à excepção do António, apresentam custos iguais ou inferiores a 5€/hora, preço da mão-de-obra eventual na região. A existência de mão-de-obra permanente na exploração encontra-se deste modo justificada. Estes valores poderão ser melhorados através de acções que promovam o aumento da produtividade da mão-de-obra permanente (maior valor produzido por valor consumido).

## 2.2 Resultados

A **margem bruta** da exploração é 320 250 € (positiva). Quer isto dizer que os proveitos da exploração cobrem a totalidade dos custos variáveis (consumos intermédios, serviços do exterior e mão-de-obra eventual).

A **margem de contribuição** (35 756 €) é positiva. As actividades remuneram a totalidade dos factores de produção que lhes estão atribuídos (custos específicos). A sustentabilidade do conjunto de actividades no longo prazo está, no entanto, dependente de ajudas ligadas à produção, que atingem o valor de 80 000 €.

O **resultado de exploração** é negativo (-57 879 €). Margem de contribuição positiva e um resultado de exploração muito negativo traduzem a importância que a estrutura tem no global da exploração (14% dos custos da exploração são estruturais). No ano em análise, a exploração não remunerou a totalidade de custos referentes a: 1) capital empatado (em terra, construções, equipamento e animais); 2) mão-de-obra permanente utilizada; 3) amortizações de construções e equipamento. O Resultado da exploração (-57 879 €) espelha ineficiências na utilização dos factores de produção. Quer isto dizer que o conjunto de factores existentes na exploração não está a ser remunerado da melhor forma. A exploração por si só não é capaz de remunerar o empresário pelo capital empatado (terra, equipamento, construções e animais).

O valor que se prevê que venha a ser recebido através do Regime de Pagamento Único (230 080 €) deduzido de impostos (20 451€) origina um **resultado líquido** de 192 652 €. Embora todos os factores de produção sejam remunerados, este ano a sua remuneração esteve dependente de ajudas desligadas, ou seja, dependente de decisões que não as de produção tomadas na empresa. Um resultado líquido positivo dependente do Regime de Pagamento Único não é, por isso, um resultado completamente satisfatório, uma vez que, **enquanto existir regime de pagamento único**, se obteriam melhores resultados sem produzir. Em vez disso receber-se-ia este pagamento e aplicar-se-ia o capital existente em investimentos alternativos.

Nem o resultado líquido, nem o resultado da exploração espelham, no entanto, o rendimento efectivo do capital aplicado, uma vez que contabiliza uma série de custos atribuídos (não reais). O **rendimento do capital** poderá ser então calculado do seguinte modo:

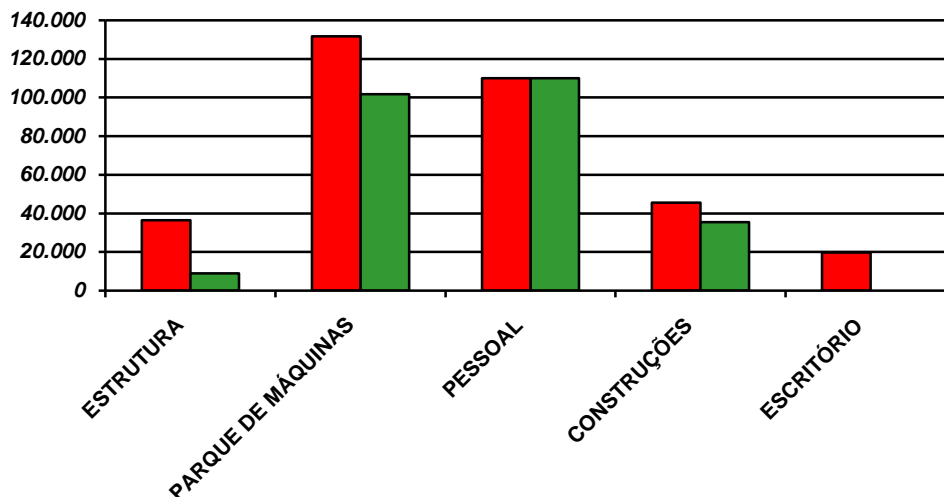


<b>Resultado Líquido</b>	<b>192 652 €</b>
+ Juro de Empate de Capital em Animais	5 065 €
+ Juro de Empate de Capital em Terra	52 563 €
+ Juro de Empate de Capital de Exploração	50 013 €
+ Custos das actividades para gastos particulares (não lucrativas)	85 991 €
<b>RENDIMENTO DO CAPITAL</b>	<b>386 284 €</b>

O **rendimento do capital** (386 284 €) é a compensação em valor (monetário ou em natureza) do empresário pelo capital investido na exploração.

### 3 Resultados por Actividade

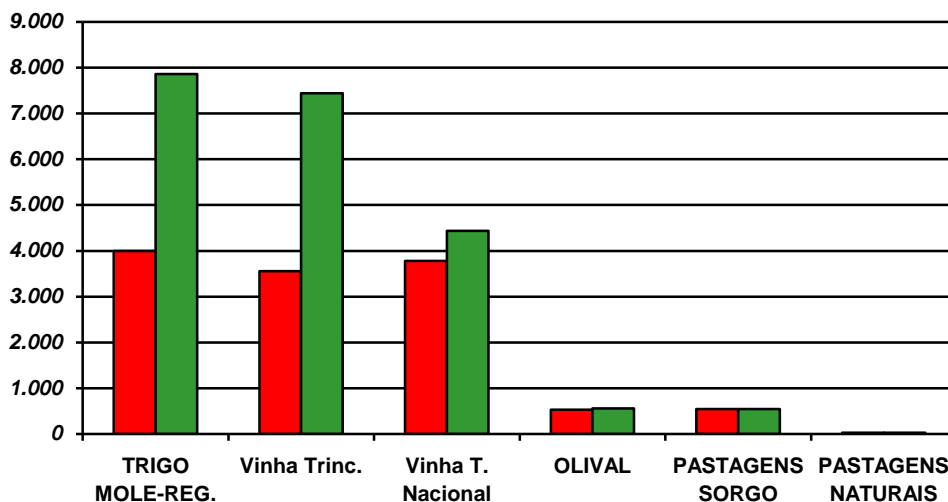
#### 3.1 Custo e Receita das Actividades



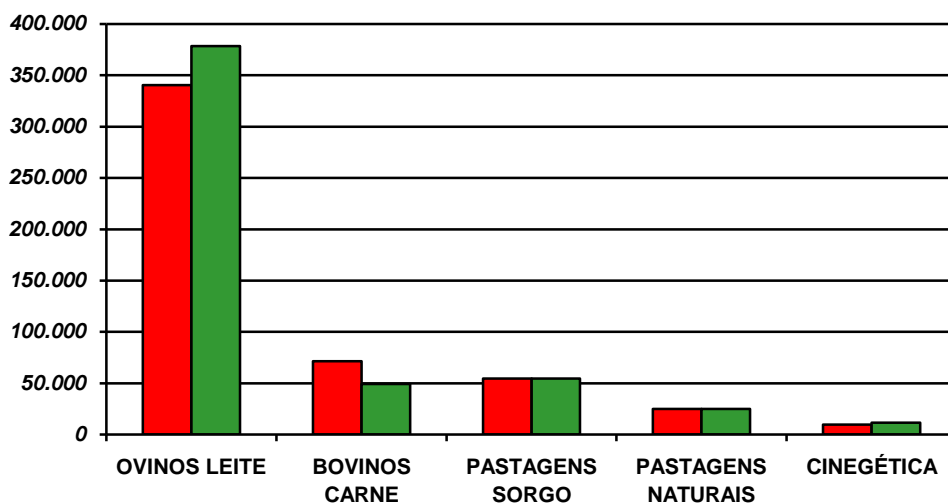
**Gráfico 2** - Custos (vermelho) e proveitos (verde) de cada uma das actividades estruturais (gráfico dos Resultados por Actividade Resumo).

O Gráfico 2 permite analisar os custos estruturais da exploração. A actividade **Estrutura** inclui gastos gerais e veículos particulares. A actividade **Escritório** inclui todos os custos administrativos, telefone, consumíveis de escritório e pessoal administrativo.

As actividades **Parque de Máquinas**, **Pessoal** e **Construções** contabilizam todos os custos referentes a estes factores de produção. A barra verde traduz a parte destes custos que foi atribuída às actividades. A diferença entre custos e proveitos das actividades estruturais representa os custos não específicos da exploração.



**Gráfico 3** - Custos (vermelho) e proveitos (verde) de cada uma das actividades vegetais por hectare [gráfico dos Resultados por Actividade Resumo].



**Gráfico 4** - Custos (vermelho) e proveitos (verde) de cada uma das actividades animais ou de actividade que lhe estejam relacionadas [gráfico dos Resultados por Actividade Resumo].

Os gráficos apresentados acima e os **Resultados por Actividade Resumos Completos**, são bons indicadores: 1) mostram quais as actividades com maior importância na exploração; 2) mostram quais as actividades que se assumem como os maiores utilizadores de consumos intermédios, equipamento, mão de obra e serviços do exterior, as categorias com maior relevância nos resultados globais de exploração.

O gráficos mostram quais as **actividades produtivas com maior significado** na exploração: Ovinos Leite, Bovinos Carne, Trigo Mole e Vinhas.

Segundo os Resultados por Actividade Resumos Completos, os maiores **utilizadores de equipamento e mão de obra por hectare** são: *Trigo mole*, Vinha e *Olival*. Os maiores **utilizadores de e consumos intermédios (por hectare no caso das actividades vegetais)** são: *Ovinos de leite*, *Bovinos de Carne*, *Trigo mole e Vinha*.

De notar ainda que, no Gráfico 4, entre os custos dos ovinos de leite estão os custos que foram transferidos das pastagens de sorgo e que, do mesmo modo, uma parte significativa dos custos bovinos de carne se refere a custos transferidos da actividade pastagens naturais.

### 3.2 Vinhas (Touriga Nacional, Trincadeira)

Ambas as actividades apresentam Margem de Contribuição positiva, significando que são capazes de remunerar a totalidade de factores utilizados, inclusivamente a plantação das vinhas ou o usufruto da terra. No que diz respeito à diferença entre actividades, aquela que apresenta melhores resultados é a Vinha Trincadeira, mais devido a uma maior produtividade do que a custos por hectare mais reduzidos.

#### **Análise com orientação económica**

Os resultados baseiam-se em produtividades por hectare de 5760 kg para a parcela de Touriga Nacional e 7991 kg para a parcela de Trincadeira.

**Tabela 4** - Custos por hectare e por kg de cada uma categorias económicas nas actividades de Vinha.

	<b>Touriga Nacional</b> (€/ha)	<b>Touriga Nacional</b> (€/kg)	<b>Trincadeira</b> (€/ha)	<b>Trincadeira</b> (€/kg)
Terra	150	0,03	150	0,02
Benf./Inst./Plantações	1 421	0,25	1 421	0,18
Máquinas e equipamentos	362	0,06	393	0,05
Consumos Intermédios	50	0,01	72	0,01
Serviços do exterior	127	0,02	145	0,02
Mão-de-obra eventual	1034	0,18	754	0,10
Mão-de-obra permanente	765	0,13	748	0,10
<b>Custo total</b>	<b>3783</b>	<b>0,66</b>	<b>3557</b>	<b>0,45</b>
<b>Margem Bruta</b>	<b>3060</b>	<b>0,53</b>	<b>4883</b>	<b>0,62</b>
<b>Margem Contribuição</b>	<b>651</b>	<b>0,11</b>	<b>3882</b>	<b>0,32</b>

**Nota:** Os serviços do exterior dizem respeito a electricidade para rega e seguro de colheitas.

#### Análise com orientação técnica

**Tabela 5** - Custos por hectare de cada uma das principais operações nas actividades de Vinha.

	<b>Touriga Nacional</b> (€/ha)	<b>Trincadeira</b> (€/ha)
Vindima	495	512
Poda	595	478
Desponta	357	342
Pré-Poda e recolha de vides	260	116
Lavra	205	227
Rega	121	129
Atar e Enrolar	28	28
Aplicação de Herbicida	7	87

Como seria de esperar, em qualquer uma das vinhas, as operações que representam maiores custos para as actividades são as mais dependentes de mão-de-obra. Maximizar a mecanização (utilizar um triturador de lenha, por exemplo) poderá ser uma solução, mas é necessário que com isto não se perca eficiência na utilização de mão-de-obra permanente (substituir, com trabalho de máquinas, o trabalho de pessoas que estarão disponíveis e a receber salário, de qualquer modo, poderá não ser a melhor solução).

Os custos da aplicação de herbicida são inferiores aos custos da lavra (por operação/aplicação). No entanto, tanto numa, como na outra, a maior parte dos factores utilizados reflecte-se em custos fixos, o que quer dizer que se a operação não se realizar os custos existirão de qualquer modo (amortizações das máquinas e salário do tractorista), até que ocorra um emagrecimento da estrutura da exploração no médio/longo prazo.

### 3.3 Olival

O olival apresenta **margem bruta** (20 456€) e **margem de contribuição** positivas (2 678 €). De notar que o valor registado em agro-ambientais é apenas 20 €/ha e que o restante valor em subsídios diz respeito à ajuda à produção de azeite. Sem os 18 997€, da ajuda à produção de azeite a actividade passará a apresentar margem de contribuição negativa. A sustentabilidade no longo prazo desta actividade está comprometida pelo desligamento desta ajuda, a ocorrer em 2006.

Ao consultar os resultados completos com **orientação técnica**, observa-se que os maiores custos se concentram na apanha (24 653€ - 0,50€/kg - 90%) e dizem respeito a Mão-de-obra (65%) e equipamento (20%). A análise dos custos inerentes a cada um dos factores utilizados na apanha da azeitona e a procura de uma utilização o mais eficiente possível pode traduzir-se em melhorias significativas nos resultados da actividade. As melhorias passarão por melhorar a conjugação entre a mão-de-obra e a utilização das máquinas disponíveis, nomeadamente o vibrador.

A baixa produtividade do olival (600 kg/ha) contribui para a diminuição da eficiência dos factores de produção e terá sido em parte responsável pelo facto de o olival não se mostrar sustentável no longo prazo, sem a ajuda à produção de azeite. Se não passar gerar mais proveitos o olival será incapaz de viabilizar a renovação da plantação ou do equipamento utilizado, quando estes atingirem o final da sua vida útil.

### 3.4 Trigo Mole de regadio

A margem bruta da actividade é 65 874 € enquanto a margem de contribuição é 38 549 €. A actividade cobre a totalidade de custos que lhe está atribuída, incluindo a amortização de equipamento utilizado.

Os proveitos das actividades serão facilmente analisados no **relatório completo com orientação técnica**:

**Tabela 6** - Proveitos das actividade.

	Valor (€)	Percentagem proveitos
<b>Grão/Semente</b>	40 765	52%
<b>Palha</b>	21 484	27%
<b>Restolho</b>	1 300	2%
<b>Total de Ajudas</b>	15 000	19%
<b>Total de Proveitos</b>	78 549	100%

Os dados indicam dependência em ajudas agro-ambientais para a obtenção de margem de contribuição positiva, o que faz com que, caso não se actue a nível da eficiência dos factores de produção, a actividade tenha a sua sustentabilidade no longo prazo sujeita à existência de ajudas.

Consultando agora os resultados por **actividade com orientação económica** é possível observar que tipo de factores representam um maior custo para as actividades.

**Tabela 7** - Custos dos principais tipos de factores nas actividades.

Operação	Valor total	Valor por ha	Percentagem do total de custos
<b>Consumos intermédios</b>			
<b>Adubo (16 089 € - 161 €/ha) e Semente de trigo (12 046 € - 120 €/ha)</b>	28 147 €	281 €	70%
<b>Máquinas e equipamentos (15 065 em rega - 151€/ha)</b>	20 776 €	208 €	20%
<b>Serviços do exterior Sementeira e Enfardação</b>	12 111 €	121 €	10%

**Total** **40 000 €** **400 €** **100%**

**Tabela 8** - Custos das principais operações nas actividades.

<b>Operação</b>	<b>Valor total</b>	<b>Valor por ha</b>	<b>Percentagem do total de custos</b>
<b>Sementeira</b>	18 874 €	189 €	47%
<b>Adubar</b>	17 832 €	178 €	19%
<b>Rega</b>	16 729 €	167 €	18%

Ao analisar com detalhe os **resultados completos por actividade com orientação técnica**, conclui-se que: os custos da **sementeira** são sobretudo devidos ao custo da semente, embora o serviço de sementeira directa também tenha algum significado; os custos em **adubação** são fundamentalmente em fertilizantes e, por fim, que os custos em **rega** se devem sobretudo à utilização de equipamento e energia.

A diminuição dos custos na actividade poderá passar pela alteração nos níveis de adubação em função das receitas a que dão origem. Menos adubação poderá significar uma quebra nas receitas. Será necessário avaliar a relação entre custos e proveitos relativos a adubação para encontrar a combinação capaz de produzir melhores margens.

O preço/qualidade de semente poderá também ser avaliado em função dos proveitos que geram. A substituição de semente de compra por semente produzida na exploração poderá também diminuir consideravelmente os custos da actividade, sem que a diminuição dos proveitos diminua na mesma escala.

### **3.5 Bovinos Carne**

A actividade apresenta **Margem Bruta** negativa [- 765] Os bovinos não são capazes de cobrir todos os custos, nem sequer os variáveis e cuja existência se deve exclusivamente à decisão de produzir.

A análise do **relatório completo com orientação económica** permite concluir relativamente aos proveitos:



**Tabela 9** - Proveitos da actividade Vacada (115 Cabeças).

	Quantidade	Valor	Valor por Vaca
<b>Vitelos</b>	83	36 527 €	317 €
<b>Refugo</b>	-	-	-
<b>Total em Ajudas</b>	-	12650 €	110 €
<b>Total de proveitos</b>	-	<b>49 177 €</b>	<b>428 €</b>

Os proveitos médios totais por cabeça de vitelo são 560 €.

No que diz respeito a custos, o resumo da informação dada por estes resultados é apresentada na Tabela 10.

**Tabela 10** - Custos das principais operações na actividade Vacada (115 Cabeças).

Operação	Valor total (€)	Valor por cabeça efectivo (€)	Percentagem do total de custos
<b>Consumos intermédios (alimentação)</b>	25 025	435 €	70%
<b>Pastagens Naturais</b>	25 025	218	35%
<b>Mão-de-obra (Manuel)</b>	8 667	75 €	12%
<b>Total</b>	<b>71 464 €</b>	<b>500€</b>	<b>100%</b>

A Tabela 10 dá informação sobre as principais categorias de custo da actividade e permite comparar valores com a Tabela 9. Cada animal custou este ano 500 €, tendo produzido 428€. Entre os 500 €, 435€ dizem respeito a alimentos comprados ou obtidos na exploração. Os proveitos obtidos por animal não foram suficientes para cobrir os custos com alimentação.

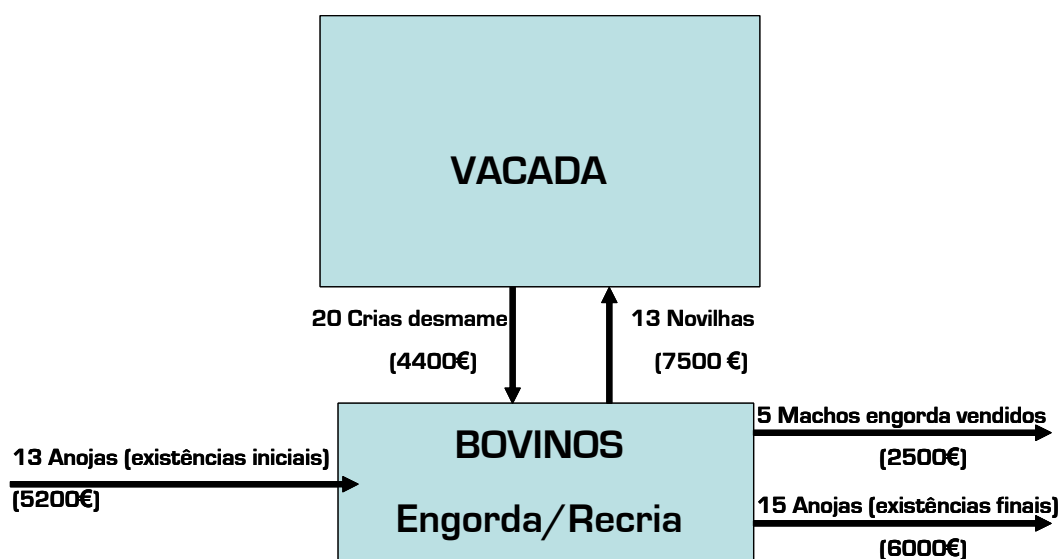
Os animais foram praticamente alimentados com rações adquiridas ao exterior, apesar da área disponível em pastagens naturais (800 ha) e da produção de palha e feno na exploração. A actividade tal como se apresenta este ano não mostra qualquer interesse, nem sequer no curto prazo, por não ser capaz de cobrir as despesas de alimentação.

Alterações na alimentação do efectivo poderão traduzir-se em melhorias significativas de resultados.

A obtenção de margem de contribuição positiva passará pelo melhor aproveitamento dos recursos existentes, nomeadamente um aumento da produtividade por cabeça e o aumento do efectivo por forma a tirar o máximo partido das pastagens existentes. **Ao aumentar o efectivo aumentar-se-ão os proveitos sem que aumentem os custos fixos da exploração**, uma vez que a terra, a mão-de-obra e o equipamento disponíveis ainda não são utilizados na sua máxima capacidade produtiva.

### 3.6 Engorda/Recria

A margem bruta da actividade é positiva (1782 €) e margem de contribuição negativa (-66 €). O facto de se obter margem de contribuição negativa não implica que a actividade possua pouco interesse, pelo menos no curto prazo. De facto, a actividade cobre todos os custos variáveis, deixando apenas por remunerar alguns custos fixos.



**Figura 1** - Entrada e saída de animais, existências iniciais e finais na actividade *Vacada* e *Bovinos Recria*, tal como estão registadas no AGROGESTÃO®.

A valorização das cabeças entradas para engorda/recrã originou um proveito médio de 485 €/cabeça. O preço médio de entrada dos animais na actividade foi 291 €/cabeça, o que resultou numa valorização média de **194 €/cabeça**.

Os custos em alimentação (consumos intermédios + produtos de auto-utilização), atingiram **140 €/cabeça** produzida (custos variáveis). O custo da actividade em Mão de obra permanente e equipamento foi **56 €/cabeça** (custos fixos). O custo total **196€/cabeça** é superior à valorização obtida.

Apesar de o custo total do produto final ser superior ao proveito gerado, a actividade engorda/recria contribui para a remuneração de factores como mão-de-obra permanente e equipamento, cujos custos caíam na estrutura da exploração, caso a actividade não existisse. A existência da actividade engorda/recria, com estes níveis de rendimento, justifica-se enquanto não for encontrada uma alternativa capaz de melhor remunerar os factores de produção aqui utilizados.

### 3.7 Ovinos de leite

A actividade Ovinos de Leite apresenta Margem de Contribuição (37 950 €) e Margem Bruta (110 987 €) positivas.

Uma primeira análise diz-nos que os ovinos de leite são capazes de cobrir os custos em reparações de construções, combustíveis, lubrificantes e reparações de equipamento, consumos intermédios, serviços do exterior e produtos de auto-utilização (custos variáveis) assim como a totalidade dos custos fixos, onde se incluem as amortizações de construções e equipamento e a mão-de-obra familiar. Caso estes resultados se mantenham, a actividade mostra interesse **no longo prazo** uma vez que remunera a totalidade dos factores de produção.

Os principais custos da actividade encontram-se discriminados na Tabela 11. Se for possível actuar sobre estes custos de modo a aumentar a sua eficiência (valor produzido por valor consumido), a actividade Ovinos de Leite poderá apresentar ainda melhores resultados.

Os custos em **alimentação** e **pastagens** representam 57% dos custos totais da actividade. Só a pastagem de Sorgo representa um custo de 0,20 €/litro de leite, 42 €/ovelha. A actuação sobre os custos em alimentação, sem que a produtividade seja comprometida deverá resultar na melhoria dos resultados.

**Tabela 11** - Custos das principais operações na actividade Ovinos (para 1300 ovinos).

Operação	Valor total	Valor por ovelha	Percentagem do total de custos
<b>Alimentação</b>			
Sobretudo consumos intermédios e produtos auto-utilizados (feno)	129 732 €	100 €	38 %
<b>Ordenha</b>			
Sobretudo Mão-de-obra	72 163 €	56 €	21 %
<b>Pastagens</b>			
Sorgo e Pastos naturais	64 747 €	50 €	19 %
<b>Total</b>	<b>340 600 €</b>	<b>262 €</b>	<b>100%</b>

**Custos totais** por litro de leite: **1,28 €**

Os custos apresentados na Tabela 11 poderão ser contrastados com os proveitos apresentados na Tabela 12.

**Tabela 12** - Proveitos da actividade Ovinos de Leite (1300 ovelhas) segundo os resultados por actividade completos por factor

	Quantidade/ovelha	Valor por ovelha	Valor Total
<b>Leite</b>	205 litros	259 €	266 500 €
<b>Borregos</b>	1,10 borregos	39 €	50 050 €
<b>Estrume</b>	-	27 €	35 100 €
<b>Ajudas</b>	-	13 €	16 900 €
<b>Total de Proveitos</b>	-	338 €	368 550 €

O preço de venda do leite é 1,00€/litro, mas o valor total de proveitos por litro de Leite é 1,38 €.

O custo total do litro de leite é 1,38 €. Sendo o preço de venda do leite 1,00 €, a actividade *Ovinos* está **dependente da venda de borregos e de ajudas** para a obtenção de resultados

positivos. O proveito considerado através da obtenção de **estrume** é essencial para conferir à actividade uma Margem de contribuição interessante.

### 3.8 Sorgo

Segundo a tabela 6 os principais custos da actividade são em fertilização, rega e sementeira.

**Tabela 13** - Custos das principais operações na actividade Sorgo

Operação	Valor total	Valor por hectare	Percentagem do total de custos
<b>Estrumar + adubar</b>	12 924 + 8 981 €	129 + 90	24 + 16 %
<b>Rega</b>			
Equipamento (3409), água (4200€) e energia (3 087€)	10 714 €	107 €	20%
<b>Sementeira</b>			
Sobretudo sementes (7 735 €)	10 631 €	106 €	19%
<b>Terra</b>	8 099 €	91	15%
<b>Total</b>	<b>54 600 €</b>	<b>546 €</b>	<b>100%</b>

Embora os custos em **estrumação** não sejam reais é necessário lembrar que o estrume é um proveito de grande importância para a actividade *Ovelhas*. Caso não se contabilize este custo nesta actividade, também não se poderá contabilizar o proveito nas ovelhas.

Outro facto importante prende-se nos elevados **custos inerentes ao regadio** (amortização de equipamento de rega, rendas de terra elevadas, custos com água e energia). Terras de regadio justificam, por isso, apenas culturas capazes de remunerar estes factores, de modo a que a actividade se mantenha sustentável no **longo prazo**.

### 3.9 Queijaria

A actividade Queijaria apresenta Margem Bruta (134 407 €), e Margem de Contribuição (13 940 €) positivas. A queijaria é capaz de cobrir os custos em reparações de construções, combustíveis, lubrificantes e reparações de equipamento, consumos intermédios, serviços do exterior e produtos de auto-utilização (custos variáveis) assim como a totalidade dos custos fixos, onde se incluem as amortizações de construções e equipamento e a mão-de-obra familiar. Caso estes resultados se mantenham, a actividade mostra interesse **no longo prazo** uma vez que remunera a totalidade dos factores de produção.

Nos custos totais (502 830 €), as categorias mais significativas são:

- Produtos de auto-utilização - 266 500 € (53,4%)
- Mão-de-obra Permanente - 100 566 € (20%,)

Os produtos de auto-utilização dizem respeito ao leite produzido na actividade ovelhas, sendo que representam, em igual valor, um proveito dessa mesma actividade.

**Tabela 14** - Proveitos da actividade Queijaria.

	Quantidade	Valor
<b>Vendas</b>		
<b>Queijo</b>	47 970 Un	553 178 €
<b>Requeijão</b>	95 875 Un	84 059 €
<b>Total</b>	-	637 237 €

Consultando agora os resultados por **actividade com orientação técnica** é possível observar as operações que representam maiores custos para a actividade. Naturalmente a operação que maior peso apresenta é “fazer queijo”, 76%, onde é utilizado o leite e grande parte da mão-de-obra. Os restantes 24% dizem em respeito a consumíveis (sal, coalho,) e a amortização de equipamento.

## 4 Recomendações de gestão

### Equipamento

- A exploração possui um parque de máquinas de grandes dimensões. A renovação de equipamento deverá ter sempre em conta as futuras necessidades da exploração e a sustentabilidade do equipamento a adquirir/renovar. Neste momento existem tractores e alfaías na exploração sem horas de trabalho registadas ou com custos unitários bastante elevados.
- A aquisição de material de rega deverá ter sempre em conta as actividades que esse equipamento vai servir e durante quanto tempo será de esperar que essas actividades gerem proveitos interessantes (ter em atenção a evolução das políticas agrícolas e dos mercados).

### Produtos de auto-utilização

- Dada a representatividade dos produtos auto-utilizados (e.g. fardos) nos custos da exploração, será importante verificar que todas as valorizações deste tipo de factor são realistas. Ao valorizar um produto assume-se que ele poderá, em alternativa, ser colocado no mercado por esse valor, originando uma receita. Deste modo, actividades que não cubram os custos referentes a produtos auto-utilizados deverão ser **contrastadas com a alternativa da venda** destes produtos.

### Vinha

- As vinhas têm uma produtividade bastante baixa, quando comparadas com as produtividades normais das castas. Este facto dever-se-á à existência de algumas falhas na plantação das vinhas.



- Apesar das baixas produtividades e do custo/kg ser bastante elevado, as margens de contribuição são positivas. De notar que embora as vinhas não dependam de ajudas para conseguirem resultados positivos, dependem largamente da existência de benefício.
- À partida poder-se-á pensar que a melhoria de resultados está dependente de um esforço no sentido de aumentar as produtividades. No entanto, o investimento na replantação e na modernização das vinhas, deverá ter em atenção que o aumento na produção não será pago a preço com benefício. A uva a preço para vinho de mesa deverá ser por isso capaz de pagar qualquer investimento que seja realizado nas vinhas com vista à obtenção de melhores produtividades.

### **Olival**

- O aumento da produtividade do olival e a redução dos custos de apanha são os factores determinantes da sustentabilidade do olival.
- A maior parte dos custos da apanha diz respeito a mão-de-obra permanente. Uma vez que representa um custo fixo e que dificilmente se reduzirá o valor total no curto prazo, é necessário diminuir os custos unitários da mão-de-obra permanente (menor custo por kg de azeitona). O aumento da produtividade do olival será também essencial para o aumento da eficiência da mão-de-obra.
- A aquisição e utilização mais racional de equipamento, assim como a optimização da sua conjugação com a mão-de-obra poderão levar a melhorias nos resultados da actividade. A consulta dos indicadores de custos unitários, assim como das análises de distribuição, no AGROGESTÃO® poderá prestar auxílio nesta tarefa. A utilização do software PLANIGESTÃO® poderá ajudar na criação de vários cenários possíveis de conjugação de factores de produção.

## Trigo Mole

- Os principais custos dos cereais residem na aquisição de consumos intermédios (sementes e fertilizantes). A procura de melhores alternativas (semente produzida na exploração, avaliação dos resultados da adubação) terá influência nos resultados da actividade.
- Uma boa gestão da rega é vital para a obtenção de resultados satisfatórios na actividade. Neste caso os conhecimentos técnicos do gestor e a sua capacidade em avaliar a eficiência de cada tipo equipamento de rega poderão ser decisivos.

## Actividades Animais

- Actividades muito **dependentes das variações do preço de mercado (engorda e recria)** são de difícil análise. Apenas após vários ciclos se poderão tirar conclusões definitivas sobre a sua viabilidade e a melhor altura do ano para as realizar.
- Qualquer actividade animal está sujeita a grandes variações nos preços de mercado dos produtos finais. Embora estas variações sejam mais ou menos sazonais e mais ou menos abruptas, dependendo dos animais em causa, representam em todos os casos algum risco no médio-longo prazo. Apostas na **valorização do produto** através da criação de marcas ou de produtos de algum modo diferenciados poderão diminuir este risco.
- Dever-se-á estar atento a futuras oportunidades relativas a políticas europeias, nomeadamente no que diz respeito a prémios ao bem-estar animal, incentivos a certificações de qualidade (DOP, Biológica ou outras), incentivos a esquemas de segurança alimentar e ainda medidas agro-ambientais específicas que possam vir a surgir.

- A alimentação é a parte mais significativa dos custos de qualquer actividade animal. Por sua vez as produtividades obtidas são sempre decisivas na obtenção de bons resultados. A utilização do Software ZOOGESTÃO® poderá auxiliar na sistematização de informação relativa a dietas e produtividades de modo a que se estabeleçam as dietas mais eficazes e se seleccionem os melhores animais do efectivo.
- Quanto a **bovinos de carne**, a obtenção de margem bruta positiva e a consequente continuidade da actividade no curto prazo estão inteiramente dependentes das opções tomadas ao nível da alimentação e do aumento da produtividade da manada. A obtenção de margem de contribuição positiva passará pelo melhor aproveitamento dos recursos existentes, através do aumento do efectivo por forma a tirar o máximo partido das pastagens existentes. Ao aumentar o efectivo aumentar-se-ão os proveitos sem que se aumentem os custos fixos da exploração, uma vez que a terra, a mão-de-obra e o equipamento disponíveis ainda não são utilizados na sua máxima capacidade produtiva.
- No que diz respeito aos **ovinos de leite**, a melhoria de resultados passará por uma melhor eficiência no manejo, de modo a reduzir os custos em alimentação e mão-de-obra, sem que se perca em produtividade.

### **Pastagens**

- A pastagem de sorgo é bastante onerosa para a actividade ovelhas. Deverá ser avaliado se o valor nutritivo das pastagens corresponde ao seu custo de produção e se, por sua vez, este tipo de pastagem se traduz, de facto, na melhor utilização possível para as parcelas.

- As pastagens naturais deverão ser rentabilizadas através de um encabeçamento que permita ao mesmo tempo assegurar a alimentação dos rebanhos e tornar mínimos os custos de utilização das pastagens por cabeça.

### **Queijaria**

- O aproveitamento da queijaria é já muito satisfatório. A recomendação passa por que se continue a apostar numa eficiente divulgação do produto para que a venda aumente, procurando sempre novos canais de escoamento do produto, tal como já tem vindo a ser feito.
- Esta actividade consegue escoar toda a sua produção em tempo útil, este é um indicador de que a produção deve ser aumentada porque irá ser escoada, respondendo às exigências do mercado. Ora, para que tal aconteça, será necessário um aumento, ou da produção de leite próprio, ou então a compra de leite ao exterior (ressalvando o factor qualidade), aliado, obviamente, ou à maximização do uso da mão-de-obra já existente. Tudo isto desde que as instalações assim o permitam, devendo, também estas, ser rentabilizadas ao máximo.