



Instituto Superior Politécnico de Gaza

Faculdade de Agricultura

Curso de Engenharia Zootécnica

Produção e Comercialização de Frangos de Corte da AViNeNa-EI, no Município de Xai-Xai

Grau de Licenciatura em Engenharia Zootécnica

Autor: Nelton Augusto Bartolomeu Navesse

Tutor: Kakese Kandolo Paty¹

Co-tutor: Crisódio José Elias¹

Lionde, Maio de 2019.



Instituto Superior Politécnico de Gaza
Faculdade de Agricultura
Curso de Engenharia Zootécnica

Nelton Augusto Bartolomeu Navesse, “Produção e Comercialização de Frangos de Corte da AViNeNa-EI no Município de Xai-Xai”, Relatório de Projecto de Incubação apresentado ao Curso de Engenharia Zootécnica, Faculdade da Agricultura, do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para obtenção do grau de Licenciatura em Engenharia Zootécnica.

Monografia, defendida e aprovada no dia 26 de Junho de 2019.

Júri

Supervisor _____

(Eng^o Kakese Kandolo Paty)

Avaliador _____

(Dr. António Sefane, MSc.)

Avaliador _____

(Eng^o Mikosa Nkole, MSc.)

ÍNDICE

Lista de abreviaturas:	vii
DEDICATÓRIA	ix
AGRADECIMENTOS	x
SUMARIO EXECUTIVO	xi
1.ANTECEDENTES DO PROJECTO.....	1
2.DESCRICÃO DO EMPREENDIMENTO	3
2.1. Nome da Empresa.....	3
2.2. Produtos	4
2.2.1. Espécie	4
2.2.2. Recursos utilizados	4
2.2.2.1. Recursos Humanos.....	5
2.2.2.2. Recursos Financeiros	5
2.2.2.3.Recursos Administrativos	5
2.2.2.4. Recursos Materiais.....	6
2.3. Fornecedores	6
2.3.1.Matéria-Prima	7
2.3.2. Raça ou linhagem.....	7
2.4. Sistema de Qualidade dos Produtos.....	7
2.5. Legalização da Empresa ou Empreendimento.....	8
3.ANÁLISE DE MERCADO.....	8
3.1. Caracterização do grupo alvo.....	9
3.2.Avaliação de Tendência do Mercado.....	10
4. MARKETING.....	13
4.1. Conceito de Marketing.....	13
4.1.1. Políticas do Preço.....	13
4.1.2. Estratégias de Promoção e Venda.....	13
4.1.3. Relacionamento com o cliente	14
5. FINANÇAS.....	15
5.1. Demonstrações financeiras	15

5.1.1. Notas às demonstrações financeiras	18
5.2. Análise de custo volume e económico-financeira.....	26
6. GESTÃO DO PESSOAL.....	30
6.1. Recursos Humanos.....	30
6.1.1. Estratégias de estímulos.....	30
6.1.2. Treinamento do Pessoal	30
6.2. Remuneração.....	31
6.3. Distribuição de Responsabilidades	31
6.3.1. Gestor	31
6.3.2. Operário	31
6.3.3. Guarda.....	31
6.3.4. Organograma da Empresa	32
7. ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS OPERACIONAIS	33
7.1. Duração de actividade por lote	33
7.1.1. Preparação das instalações	33
7.1.2. Maneio Sanitário.....	34
7.1.3. Maneio das Cortinas	34
7.1.6. Maneio da Cama	35
7.1.7. Avaliação de desempenho técnico	35
7.2. Índice de Produtividade	36
7.2.1. Desempenho dos Frangos	36
7.2.3. Taxa de mortalidade.....	38
7.2.4. Viabilidade.....	38
7.2.5. Ganho de peso diário	38
7.2.6. Conversão alimentar	38
7.2.7. Rendimento de carcaça	38
7.2.7. Maneio alimentar	39
8. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS	41
8.1. Recursos materiais:	41
8.1.1. Comedouros e bebedouros iniciais e finais.....	41
8.1.2. Aquecedores.....	41

8.5. Recursos patrimoniais	41
8.6. O Aviário	42
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

Índice de Tabelas, Figuras, Mapas e Gráficos

TABELA 1: IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	3
TABELA 2: CLASSIFICAÇÃO TAXONÓMICA DA GALINHA DOMÉSTICA.	4
TABELA 3: FORNECEDORES COM RESPECTIVOS INSUMOS	6
TABELA 4: REQUISITOS SEGUIDOS PARA LICENCIAMENTO DA EMPRESA	8
TABELA 5: BALANÇO FINAL DA AVINENA-EI	16
TABELA 6:DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA.....	17
TABELA 7: DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	17
TABELA 8: ACTIVOS TANGÍVEIS NO INÍCIO DO PERÍODO	20
TABELA 9: REFORÇO DE ACTIVOS TANGÍVEIS	21
TABELA 10: ACTIVOS INTANGÍVEIS	22
TABELA 11: INVENTÁRIOS E ACTIVOS BIOLÓGICOS DURANTE O EXERCÍCIO OPERACIONAL	23
TABELA 12: FORNECIMENTOS E SERVIÇOS DE TERCEIROS	25
TABELA 13: PAGAMENTO A FORNECEDORES	26
TABELA 14: CUSTOS FIXOS DURANTE O EXERCÍCIO FINDO	26
TABELA 15: CUSTOS VARIÁVEIS DO 1º LOTE	27
TABELA 16: CUSTOS VARIÁVEIS DE 2º LOTE	27
TABELA 17: VALOR PRESENTE LIQUIDO	28
TABELA 18: PAY BACK.....	28
TABELA 19: ÍNDICES ECONÓMICOS E FINANCEIROS	29
TABELA 20:ESTRUTURA ORGÂNICA	32
TABELA 21: PESO VIVO DOS FRANGOS POR IDADE	36
TABELA 22: PESO VIVO DE 2º LOTE DOS FRANGOS POR IDADE	37
TABELA 23: MUDANÇA DE RAÇÃO.....	40

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: DESEMPENHO DOS FRANGOS DE LOTE 1	36
GRÁFICO 2: DESEMPENHO DOS FRANGOS DO LOTE 2	37

Lista de abreviaturas:

AViNeNa-EI----- Avícola Nelton Navesse Limitada

INE ----- Instituto Nacional de Estatística

INNOQ----- Instituto Nacional de Normalização de Qualidade

FAO----- Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a
Agricultura

FIFO..... First in, first out.

MINAG ----- Ministério de Agricultura

MZN----- Moeda Nacional Metical

NUIT----- Número Único de Identificação Tributária

SDAE----- Serviço Distrital de Actividades Económicas



INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA
Faculdade de Agricultura
Curso de Engenharia Zootécnica

Declaração

Declaro por minha honra que este Relatório de Trabalho de Culminação do Curso é resultado da investigação pessoal e das orientações dos meus tutores, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final.

Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, Junho de 2019
(Nelton Augusto Bartolomeu Navesse)

(Assinatura do estudante)

DEDICATÓRIA

Dedico a toda minha família, pela companhia contínua mesmo no tempo de enormes dificuldades me apoiando e me aconselhando que para frente é caminho.

A todos os colegas dos cursos de Engenharia Zootécnica e Economia e Gestão, que me ajudaram na resolução de alguns aspectos científicos incondicionalmente.

Ao corpo docente que sempre fazia acompanhamento e me encorajavam seguir esta via de culminação de curso.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, endereço a minha gratidão a DEUS onnipotente pela Vida e força que diariamente tem me fornecido.

A todos os que de forma directa ou indirectamente deram o seu precioso auxílio para que este Trabalho de Culminação de Curso se tornasse uma realidade.

O especial agrado aos meus pais e minha esposa que me apoiaram e me deram mais motivação para que continuasse com os estudos para o curso que segui.

Em seguida, dirijo palavra de apreço, especialmente para os meus Tutores, pela persistência, eficiência, frontalidade, simplicidade e encorajamento, também pelo rigor científico que sempre empreenderam em todo o percurso deste trabalho.

O meu muito obrigado aos Técnicos do Serviço Distrital de Actividades Económicas de Xai-Xai, pela partilha dos dados que deram suporte científico para o meu trabalho.

Por fim congratulo aos meus colegas e amigos da turma de Zootecnia pelo apoio e suporte moral, para a materialização dos meus sonhos, a todos o meu muito obrigado.

SUMARIO EXECUTIVO

O presente relatório aborda actividades desenvolvidas de produção e comercialização de frangos de corte na empresa, AViNeNa EI., sediada na cidade de Xai-Xai. Os frangos de corte são aves de curto ciclo produtivo e Xai-Xai uma cidade estratégica para criação e escoamento do produto final (frango), ainda com os proponentes detidos de conhecimento sólido e experiencia na área, inspirado em empreendedorismo escolheu-se o ramo. O processo produtivo durou 3 meses em 2 lotes e produziram-se 2791 frangos de corte, com instalações próprias (aviário e insumos). Foram fornecedores dos insumos a Higest, Irvine's e Manmart Lda., os consumidores – alvos foram as circunvizinhas, revendedoras de frangos nos mercados (Limpopo e Central) e donos de Centros Sociais. Os 70% dos frangos vivos foram vendidos aos revendedores e 30% aos clientes de compra unitária e Centros Sociais, com 35 dias de idade. Os excrementos das aves foram reaproveitados como adubos orgânicos, na produção de hortas desenvolvida no empreendimento e na circunvizinhança. O negócio gerou um Índice de Rendibilidade de 23,45% teve custos totais de 499 355,00Mzn e uma receita de 606 824,00Mzn gerou uma margem de lucro líquida de 104 067,57Mzn. A fonte de financiamento para o reforço de investimentos foi de 100 000,00Mzn. O projecto gerou um importante papel, por este dar resposta às reais necessidades dos consumidores; com vista às exigências governamentais, (redução de importações de frangos de corte).

1. ANTECEDENTES DO PROJECTO

A avicultura tem sua origem há 8.000 anos a.C. quando populações de certas regiões da Índia e China nas regiões da Ásia, iniciaram a domesticação do *Gallus gallus* que habitava nas florestas do Continente, a galinha teve sua domesticação originada na Índia; as actuais variedades têm suas origens a partir da espécie asiática selvagem denominada *Gallus gallus*, (ALBINO e TAVERNARI, 2010).

Em Moçambique, cerca de 80% da população está engajada em actividades agrícolas, sendo a criação de frango uma actividade complementar. A avicultura é um dos segmentos da agropecuária que mais contribui para cobrir o défice de proteína, para a promoção de segurança alimentar, na geração de rendimento e emprego, e do crescimento económico do país, (FAO, 2013).

Em Moçambique, consome-se a carne de frango pelo facto de constituir uma alternativa para muitas famílias, quando comparada às outras variedades de carnes (ex: carnes vermelhas) tanto em termos de preço como no que diz respeito ao valor nutricional. Estes factores fazem com que a avicultura contribua de forma significativa para a segurança alimentar e geração de emprego. No entanto, o sector avícola ainda é pouco desenvolvido. As técnicas de produção são rudimentares, e a cadeia produtiva é desintegrada (MINAG, 2009)

A vantagem de implantar a avicultura é a necessidade de pequena área de terra a ser usada para a implantação do aviário, podendo estar localizada em terra fraca e desvalorizada, e ainda pelo ciclo de produção rápido, dando um bom retorno num período relativamente curto (LANA, 2000). Ainda o mesmo autor, relata que a avicultura é uma das actividades de subsistência desenvolvida nas propriedades rurais, caracterizando-se como em mão-de-obra com baixa mecanização.

Segundo Sitori, (2016), a avicultura é um marco para o desenvolvimento económico nacional, dado reflectido na reunião dos avicultores em Nampula, pelo Presidente da Republica Filipe Nyusi, encorajando em intensificação dos apoios ao sector de produção de frangos de corte para maximização de produção e redução de custo operacional.

O relatório anual do Serviço Distrital de Actividades Económicas de Xai-Xai, refere que a produção de frangos de corte no ano de 2016, foi de 156.000 (cento, cinquenta e seis mil frangos) e as importações foram cerca de 225 toneladas de carcaças de frangos congelados, (SDAEXX, 2016). Segundo o INE o censo da população de 2007, na cidade de Xai-Xai é de 116 343 habitantes.

Reflectindo sobre o plasmado no relatório anual do SDAE, com os dados do censo da população (2007), a demanda supera a disponibilidade do frango de corte, devido aos vários factores que envolvem o processo produtivo, em destaque: as boas práticas de produção avícola, o elevado custo de produção e baixo rendimento aos pequenos avicultores, aumentando o Índice das importações de frangos congelados; o que constituiu uma oportunidade para a AViNeNa-EI, por este possuir profissionais dotados de conhecimentos sólidos em produção de aves de corte.

2.DESCRICÃO DO EMPREENDIMENTO

2.1. Nome da Empresa

A AVINENA-EI é uma empresa Limitada com capital social individual, implantada no bairro 6 de Patrice Lumumba, na cidade de Xai-Xai, com número de celular 848290940, vocacionada em produção animal, com maior destaque a produção de frangos de corte, com profissionais de conhecimentos sólidos em técnicas de produção, processamento e venda de frangos de corte fresco.

Em cumprimento dos dispositivos legais, a empresa está inscrita no Serviço Distrital de Actividades Económicas de Xai-Xai, e foi atribuído uma Licença Simplificada para o exercício das actividades e o Numero Único de Identificação Tributaria (NUIT).

A tabela 1, apresenta dados referentes a identificação da empresa e o seu endereço.

Tabela 1: Identificação da Empresa

Designação	AVINENA-EI
Sede	Cidade de Xai-Xai
Contacto	Celular: 848290940/824627670 E-mail: avinenaei@gmail.com
Caracterização Jurídica	Empresa Individual
NUIT	104411721
Actividade	Produção e venda de frangos de corte
Capital social	399 355,00Mzn
Proponente	Nelton Augusto Bartolomeu Navesse

Fonte: Autor

Visão

Ser referência e assumir liderança no mercado local, nacional, regional e internacional na produção e processamento de frango de alta qualidade e acessibilidade.

Missão

Produzir, processar e comercializar frangos e pedaços de alta qualidade servindo atenciosamente e de forma satisfatória ao nosso cliente;

Valores

Qualidade, excelência, e transparência para satisfação dos clientes e colaboradores.

2.2. Produtos

A AViNeNa-EI, terá como produtos e a oferecer aos seus potenciais clientes os seguintes:

- ✓ Frangos vivos;
- ✓ Frangos inteiros processados;

2.2.1. Espécie

As aves são animais que possuem penas e são, pela evolução dos vertebrados, descendentes dos répteis (ALBINO; TAVERNARI, 2010), devido à presença de escamas nas canelas e outras semelhanças de natureza anatômica, (LANA, 2000).

A espécie que a empresa usou como matéria-prima principal para o desenvolvimento das suas actividades é ave, (frango de corte).

A tabela 2, Apresenta a classificação biológica da galinha doméstica e o nome científico *Gallus domesticus*.

Tabela 2:Classificação taxonómica da galinha doméstica.

Reino	<i>Animal</i>
Filo	<i>Chordata</i>
Subfilo	<i>Vertebrada</i>
Classe	<i>Aves</i>
Subclasse	<i>Neornithes</i>
Super ordem	<i>Neognathe</i>
Ordem	<i>Galliforme</i>
Subordem	<i>Gali</i>
Família	<i>Phasianinal</i>
Género	<i>Gallus</i>
Espécie	<i>Domesticus</i>

Fonte: Lana, (2000).

2.2.2. Recursos utilizados

Recursos são os meios empregados por uma organização para a consecução de seus objectivos ou seja ferramentas que servem de base para o desempenho organizacional, (NUNES, 2008).

A AViNeNa-EI, para alcançar os seus objectivos usou das ferramentas referenciadas pelo autor, o que permitiu acessibilidade na operacionalização das suas actividades, tendo se destacado

como principais recursos os seguintes: **Recursos humanos, Recursos financeiros e Recursos Administrativos.**

2.2.2.1. Recursos Humanos

Os Recursos Humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objectivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, (CHAVIENATO, 2009).

A mão-de-obra foi uma das peças fundamentais para a empresa, pois mesmo apetrechando os equipamentos modernos, nada podiam ser possível para o avanço do projecto, dada a sua importância a empresa durante o exercício laboral de três meses, trabalhou com 3 colaboradores permanentes.

2.2.2.2. Recursos Financeiros

Segundo Gitman (2004,p.4), finanças podem ser definidas como a arte e ciência de gestão de dinheiro. Praticamente os indivíduos e organizações estão envolvidas com actividades financeiras pois constantemente recebem, levantam, gastam e investem dinheiro.

O empreendimento para o pagamento das contas na contratação da mão-de-obra, divulgação e na aquisição dos meios materiais, bem como no controlo das contas recebidas.

2.2.2.3. Recursos Administrativos

Segundo Silva (2013, p. 6), a administração consiste em “um conjunto de actividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objectivos ou metas da organização”.

Para AViNeNa EI., o início das actividades a utilizou os seus recursos no qual cingiu-se na planificação e execução das actividades de acordo com o cronograma traçado no empreendimento.

2.2.2.4. Recursos Materiais

Recurso material, é todo o bem físico (tangível) empregado em uma organização que detém natureza não permanente, (FENILI, 2014).

Para AViNeNa EI., constituíram recursos materiais os seguintes bens: activos biológicos (pintos), rações, comedouros, bebedouros, palha de arroz (cama), cortinas carvão, baldes e bacia e os respectivos aquecedores.

2.3. Fornecedores

Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem actividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços, (DIAS, 1993).

De forma a garantir a consistência do projecto e evitar a rotura de stock, a empresa não trabalhou apenas com fornecedor, tratou de seleccionar e assinar um memorando com os principais fornecedores dos produtos usados como matéria-prima para a sua operacionalização existentes na cidade de Xai-Xai.

A tabela 3: Apresenta os fornecedores que permitiram com que o arranque e avanço das actividades com o seu material e matéria-prima pudesse se aplicar na empresa.

Tabela 3: Fornecedores com respectivos insumos

Fornecedores	Material ou insumos fornecidos
Higest	Pintos, ração, comedouros e fármacos
Manmart EI. (Rei dos Pintos)	Pintos, ração e fármacos
Irvine's (Casteve)	Pintos e bebedouros
Estaleiro Mussuei	Carvão vegetal
Wanbao	Casca de arroz (cama)
Supermercado Limpopo	Balança
Shell	Tambor (aquecimento)

Fonte: Autor.

2.3.1. Matéria-Prima

Matéria-prima é produto natural ou semi-manufacturado que deve ser submetido a um processo produtivo até tornar-se um produto acabado. Ela pode ser de origem animal, vegetal ou mineira sendo material básico e necessário para a produção do produto acabado; seu consumo é proporcional ao volume da produção, (GONÇALVES, 2007). As principais matérias-primas para empresa foram os activos biológicos (pintos), ração, os fármacos (vacinas, vitaminas e antibióticos) casca de arroz para cama, carvão vegetal o que resultou na criação do produto final que é o frango de corte.

2.3.2. Raça ou linhagem

De acordo com Sales (2010), o desempenho de frangos de corte da linhagem comercial Cobb criados em lotes mistos apresentam resultados satisfatórios, quanto ao desempenho zootécnico e à manifestação de padrões normais de comportamento, sobretudo pela ausência de canibalismo ou de interacções agonísticas entre as aves.

Foi a partir dessas potencialidades que a empresa escolheu a linhagem Cobb 500, de forma a alcançar os objectivos minimizando os custos de produção e satisfazer cada vez mais o consumidor em tempo muito curto, atraindo uma margem de lucro e dar o retorno do projecto muito rápido.

2.4. Sistema de Qualidade dos Produtos

Segurança Alimentar e Nutricional, refere-se ao direito a uma alimentação saudável, acessível, de qualidade, em quantidade suficiente e de modo permanente, totalmente baseada em práticas alimentares promotoras da saúde, sem nunca comprometer o acesso a outras necessidades essenciais (CONSEA, 2007).

Factores nutricionais contribuem para a manutenção da qualidade e da prevenção da perda excessiva de água pelo músculo, assim a carne possui elevado poder natural de oxidação, contribuindo para perda de qualidade da carne, bem como processos antioxidantes intracelulares podem diminuir os danos causados pela oxidação (COMBS, 1981).

A definição das metas desenhada na *AViNeNa-EI*, foi o fornecimento do produto de boa qualidade, aliado ao seguimento dos parâmetros técnicos produtivos, seguindo atenciosamente os cuidados produtivos sendo os maneio sanitário (administração de vacinas e outros medicamentos de forma correcta evitando o uso demasiado dos antibióticos), alimentar com a ração que contem os nutrientes adequados e água limpa e de qualidade de acordo com as exigências fisiológicas das aves criadas no empreendimento.

2.5. Legalização da Empresa ou Empreendimento

A legalização do empreendimento foi feita no SDAE de Xai-Xai, em seguida passou-se para a Autoridade Tributaria para obtenção do NUIT e ainda no Registo Civil e Notariado para reserva do nome. Tratando de uma pequena empresa e sendo avicultura o e ramo de actividades praticadas pelas pessoas de baixa renda, a *AViNeNa-EI* beneficiou-se de um regime de tributação foi simplificada.

A tabela 4, ilustra os requisitos exigidos no licenciamento da empresa incluindo os valores pagos para todo o processo.

Tabela 4: Requisitos seguidos para licenciamento da empresa.

Descrição	Valor pago
Requerimento dirigido ao director do SDAEXX	5,00Mzn
Depósito Conta receita – 371204936 Bim	2.128,00Mzn
Declaração de bairro	100,00Mzn
Senha de imposto	212,00Mzn
Fotocópia de NUIT	5,00Mzn
Fotocópia de BI	10,00Mzn
Esboço de localização	1200,00Mzn
Pastas de processo	100,00Mzn
Vistoria	400,00Mzn
Total dos custos	4.160,00Mzn

Fonte: Autor.

3. ANÁLISE DE MERCADO

A produção de frangos de corte é uma tarefa complexa, dadas as variáveis que influenciam em todo o processo produtivo, principalmente pela vasta gama de mutações que o preço da matéria-prima e do produto final sofre no mercado, (LEONE, 2000).

De acordo com Kotler (2006), as empresas e seus fornecedores, intermediários de *marketing*, clientes, concorrentes e públicos agem em um macro ambiente de forças e tendências que proporcionam as oportunidades e impõem ameaças.

Apesar da complexidade referenciada pelo 1º autor, o frango de corte é visto também como um alimento essencial no fornecimento de carne branca rica em proteína, mais apreciada e consumida ao nível mundial por pessoas de todas as faixas etárias (jovens e idosos), e mais exigentes em relação a questões de higiene, validade dos produtos, qualidade dos produtos e atendimento.

Ainda na “*AViNeNa-EI*”, para se decidir este ramo de produção numa forma contínua foram levantados os dados e informações dos sectores envolvidos no processo de produção e venda de frangos de corte, a fim de contrariar as incertezas, e determinar a consistência na busca de confiança de cliente alvo, oferecendo o produto de alta qualidade com preço justo, o que possibilita o acesso à expansão do mercado na satisfação do consumidor, provincial e além-fronteira.

3.1. Caracterização do grupo alvo

A especial atenção de igual forma a “*AViNeNa-EI*” atende 4 tipos de clientes a saber:

- ✓ **Revendedores:** trata-se dos clientes que compram cerca de 60% do lote, com finalidade de revenda nos mercados locais;
- ✓ **Associação de integração:** os que fornecem pintos e ração e no fim do ciclo voltam a comprar os frangos;
- ✓ **Ajuda humanitária (Acção Social):** os clientes em epígrafe determinam uma quantidade fixa, correspondente a 25% do lote, em todos os finais de cada mês.

- ✓ **Serviços de restauração:** estes clientes geralmente compram entre 10 a 15% do efectivo, e ainda são exigentes, pois desejam o frango processado para confeccionarem para o consumidor final;
- ✓ **Cientes retalhistas:** são clientes locais, que compram no máximo 10 frangos por lote sendo clientes que também tem merecido com os outros.

3.2.Avaliação de Tendência do Mercado

As tendências de mercado levam em consideração as mudanças de percepção e comportamento de seus consumidores, que podem ser observadas, por meio das informações encontradas nos meios de comunicação, em especial em periódicos de grande circulação. Esta é uma técnica apresentada na nova área da Administração, que também chama-se futurologia e é denominada trend spotting (observação e análise de tendências de mercado), Nasbitt e Aburdene (1990).

Para AViNeNa-EI, a tendência do mercado local de venda de frangos, vai melhorando aliado a adoção das técnicas de produção o que torna o negócio competitivo cada vez mais, apesar de a empresa em epígrafe ser principiante, mesmo assim faz de tudo para agradar os seus clientes de forma que o negócio torna-se competitivo para empresa e justo para os clientes. E ainda apostou na qualidade dos produtos fornecidos e o atendimento de cortesia para todos os níveis.

a) Concorrência

Os principais concorrentes da AViNeNa-EI, são os pequenos avicultores desleais, e os revendedores de frangos congelados (importados), apesar da sua existência a empresa foi mais atencioso de modo a não se cometer erros no processo produtivo, apostando mais no bom atendimento dos clientes e pela qualidade dos produtos a fornecer. Outro dado que interessa é o facto de Tongasse Sociedade Agro-pecuária SA, ter se tornado uma empresa integradora o que cria cada vez mais um alívio para empresa.

b) Aliança estratégica (com parceiros e/ou Fornecedores)

- ✓ A empresa celebrou um contrato de integração com a Tongasse Sociedade Agro-pecuária SA, sediada no Distrito de Manjacaze, no qual findo o ciclo produtivo a AViNeNa, EI revendeu os frangos que foi de acordo com a tabela e o peso vivo;
- ✓ Ainda se assinou um memorando com os donos dos Centros Sociais e revendedoras dos frangos vivos nos mercados, assim como com algumas empresas que fornecem vários insumos que permitem um bom desempenho produtivo.
- ✓ No mesmo exercício findo, a empresa assinou um memorando de entendimento com a Acção Social Local com o lema “*um pequeno gesto uma grande ajuda*”, onde forneceu cerca de 250 frangos vivos a esta instituição no qual estes doaram às crianças necessitadas uma cesta básica.

c) Diferencial competitivo

As empresas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas, (PORTER, 1999).

O mercado de frangos de corte, vem trazendo uma nova dinâmica na cidade de Xai-Xai, dado que para conquistar cada vez mais os clientes e desencorajar as importações na cidade, são várias políticas que a empresa adoptou, para o caso de fornecimento aos centros sociais e outros serviços de restauração os elementos da empresa processam os frangos embora manualmente e fornecem os frangos limpos e frescos.

A empresa AViNeNa EI., trouxe uma nova preferência aos consumidores em especial os serviços de hotelaria e restauração assim como os, sendo a manifestar satisfação no consumo de frango fresco o que torna o nosso produto mais competitivo.

Um dos pontos mais importantes é de tornar a avicultura de corte uma actividade empresarial, diferentemente à maior parte dos avicultores existentes na cidade de Xai-Xai.

Ainda a conquista do mercado cada vez mais, pois cada produção de cada lote sempre aparecem novos clientes, sendo o aparecimento da organização da Acção Social que trouxe um novo plano procurando usar a AViNeNa EI, do seu fornecedor premente do programa.

De acordo com todos os dados fornecidos foram ditados novas dinâmicas que visavam criação de mais um aviário, sendo que uma produção usa-se para o processo de integração e outra para o fornecimento dos potenciais clientes que foram surgindo durante a operação finda.

d) Avaliação das metas específicas

Durante o exercício operacional findo, com os resultados e análise económica e financeira feita apresenta índices de rendibilidade aceitáveis, o que estimula cada vez mais o avanço a actividade avícola com boas expectativas, de referir que as projecções feitas eram de produção de 2000 frangos o que veio se registar um crescimento de 80% em relação ao 1º lote, tendo se produzido cerca de 2800 frangos, sendo outro lote de processo de integração com a Tongasse.

São expectativas da AViNeNa-EI, a conquista de mais clientes com maior referencia os serviços de restauração e hotelaria no ano de 2019 expandindo assim o seu negócio, ainda planifica-se a construção de mais um pavilhão com capacidade de 2000 bicos para satisfazer os demais clientes que não fazem parte dos integrados, pois pretende-se satisfazer os consumidores directos e os revendedores dos principais mercados da cidade.

4. MARKETING

4.1. Conceito de Marketing

“Marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição” (Dias, 2003).

Para garantir o sucesso do projecto fez-se exposição do produto, com base no atendimento especial e uniforme para todos os clientes; campanha porta a porta e divulgação nas redes sociais. Criando desta forma, a facilidade de venda a preço bonificado aos revendedores e aos clientes assíduos.

4.1.1. Políticas do Preço

Preço é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar um bem ou serviço (Dias, 2003).

Para adoptar política dos preços a *AViNeNa-EI*, desenhou parâmetros de acordo com o perfil do cliente e com a quantidade dos frangos a comprar, segundo ilustram os itens a seguir:

- ✓ Os clientes que compram até 10 frangos por lote, o preço unitário são 250,00MT;
- ✓ Os clientes que compram mais de 50 frangos por cada vez paga 210,00mt.
- ✓ Para a Associação Integrante, vem com a tabela de preços de acordo com o peso vivo no fim do ciclo produtivo, sendo o preço máximo de 206,00mt.

4.1.2. Estratégias de Promoção e Venda

Segundo Kotler e Keller (2006), a estratégia é um plano de como chegar lá. Cada negócio deve estabelecer sua própria estratégia para atingir suas metas.

Para promoção do produto, foram adoptadas algumas estratégias baseadas na satisfação das necessidades e desejos dos clientes, sendo o principal o atendimento personalizado para todos os clientes e ainda foram priorizados os seguintes parâmetros:

- ✓ A bonificação dos primeiros 10 clientes do lote (desconto de 10% do preço unitário);
- ✓ Entrega domiciliar aos clientes assíduos da *AViNeNa-EI* com uma quantidade não abaixo de 20 frangos por compra, através da viatura que o proponente possui, sem custos adicionais por se tratar de uma estratégia para conquista da clientela;

- ✓ Divulgação da disponibilidade dos frangos nas vésperas do fim do ciclo por via de telefonema e mensagens;
- ✓ Atendimento personalizado para todos os clientes da empresa.

4.1.3. Relacionamento com o cliente

O sucesso do negócio depende do bom relacionamento com o cliente, a *AViNeNa-EI* para fazer face a este parâmetro, adoptou uma estratégia que facilita a interacção da empresa com os seus clientes, tendo criado um grupo de Whatsapp e mensagem de SMS. Sendo esta tecnologia da informação um grande auxílio no **relacionamento com o cliente**, pois o cliente vive o dia-a-dia dos acontecimentos da empresa, o que em resposta culmina em bom desempenho do negócio de venda de frangos.

Uma das estratégias mais valiosas adoptadas, foi a capacitação dos colaboradores da empresa na matéria de bom atendimento personalizada para todos os clientes.

5. FINANÇAS

As finanças são arte e ciência de gerenciamento de fundos; com objectivo fundamental de estudar a forma de como as empresas alocam seus recursos ao longo do tempo, ajudando a organizar o pensamento no destino de recursos com base em modelos quantitativos que servem para avaliar alternativas e tomar decisões, (BITENCOURT, 2004).

Em uma empresa é necessário que todas as decisões passem antes por uma análise financeira que demonstre sua viabilidade, para que se possa alcançar o objectivo geral da organização, (MAXIMIANO 2009).

A saúde financeira da empresa foi representada através de classes contabilísticas e balancetes dos custos fixos e variáveis da empresa feitos nos dois lotes de produção, nas vendas e na margem de lucro obtida em cada lote de produção.

5.1. Demonstrações financeiras

Património é um conjunto de bens, valores e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objectivos sociais, (MARTINS, 2006).

De acordo com afirmação acima referenciada, a empresa trabalhou minuciosamente com todos parâmetros contabilísticos, o que ajudou medir a sustentabilidade económica do projecto como forma de determinar na tomada de decisão para o avanço no negócio.

Tabela 5: Balanço final da AViNeNa-EI

Activos	Notas	2018	
		04/11/2018	05/08/2018
Activos não correntes		322 286,75	324 566,00
Activos tangíveis	5	318 030,75	320 310,00
Activos intangíveis	6	4 256,00	4 256,00
Activos correntes		199 542,30	174 789,00
Inventários	7	14 684,32	111 935,00
Outros activos correntes		0,00	35 000,00
Clientes	8	89 833,98	0,00
Caixa e bancos		95 024,00	27 854,00
Total dos Activos		521 829,05	499 355,00
Capital Próprio e passivos			
Capital Próprio			
Capital Social	9	399 355,00	399 355,00
Lucro do período	9	104 269,33	0,00
Total do Capital próprio		503 624,33	399 355,00
Passivos			
Passivos correntes		18 204,72	100 000,00
Impostos a pagar	11	18 204,72	
Empréstimos Obtidos	10	0,00	100 000,00
Total dos Passivos		18 204,72	100 000,00
Total do Capital próprio e dos Passivos		521 829,05	499 355,00

Fonte: Autor

Tabela 6: Demonstração de Resultados por Natureza

Demonstração de Resultados por Natureza	Notas	2018	
		04/11/2018	05/08/2018
Vendas de Bens e de Serviços	12	606 824,00	
Descontos concedidos	12	27 200,00	
Custos de Inventários vendidos ou consumidos	7	408 913,12	
Custos com o pessoal	13	18 936,00	
Fornecimentos e serviços de terceiros	14	5 929,00	
Amortizações	5	9 069,25	
Outras perdas operacionais	15	4 302,58	
		132 474,05	
Gastos financeiros	10	10 000,00	
Resultados antes de Impostos		122 474,05	
Imposto sobre o rendimento	11	18 204,72	
Resultados Líquidos		104 269,33	

Fonte: Autor

- ✓ A tabela acima reflecte a demonstração de resultados obtidos nos dois lotes produzidos durante 3 meses onde as amortizações patentes são referentes ao trimestre.

Tabela 7: Demonstração de fluxo de caixa

Fluxo de caixa das actividades operacionais	Notas	04/11/2018	05/08/2018
Recebimentos de clientes	16	218 300,00	
Pagamentos a fornecedores	17	-15 404,00	
Pagamentos ao pessoal	13	-18 936,00	
Caixa gerada pelas operações		183 960,00	
<i>Caixa líquida gerada pelas actividades operacionais</i>		<i>183 960,00</i>	
Fluxo de caixa das actividades de investimento			
Pagamentos referentes a:			
Aquisição de activos tangíveis	5	-6 790,00	
<i>Caixa líquida usada nas actividades de investimentos</i>		<i>-6 790,00</i>	
Fluxo de caixa das actividades de financiamento			
Pagamentos referentes a:			
Reembolso de empréstimos obtidos	10	-100 000,00	
Juros e gastos similares	10	-10 000,00	
<i>Caixa líquida usada nas actividades de financiamento</i>		<i>-110 000,00</i>	
Variação de caixa e equivalentes de caixa		67 170,00	
Caixa e equivalentes de caixa no início do período		27 854,00	
Caixa e equivalentes de caixa no fim do período		95 024,00	

Fonte: Autor.

5.1.1. Notas às demonstrações financeiras

Identificação

A empresa **AViNeNa-EI** é uma sociedade individual, que se dedica a produção e venda de frango de corte. A empresa, tem a sua sede na Província de Gaza, distrito de Xai-Xai, iniciou as actividades em 05 de Agosto de 2018, com um capital social de 399 355.00 MT, integralmente realizado pelo proprietário, Nelton Augusto Bartolomeu Navesse.

As presentes demonstrações financeiras foram elaboradas com referência a 04 de Novembro de 2018 sob orientação da administração, e coube ao administrador a aprovação das mesmas.

1. Bases para preparação

As presentes demonstrações financeiras foram elaboradas em conformidade com o PGC-PE. Foi tomada como base de mensuração dos diversos elementos patrimoniais o custo histórico, excepto nas situações específicas previstas nas normas internacionais de relato financeiro para as quais um outro modelo de mensuração é exigido. Foram tomados com base o princípio de continuidade e a base de acréscimos como principais pressupostos subjacentes à elaboração das presentes demonstrações financeiras, que relatam, em meticais, como a moeda funcional, a posição financeira, desempenho económico e fluxo das disponibilidades da AViNeNa-EI.

2. Principais políticas Contabilísticas

a) Activos Tangíveis

Os activos tangíveis utilizados pela empresa são mensurados após reconhecimento pelo modelo de custo, isto é, são reconhecidos pelo custo de aquisição deduzido das amortizações.

O custo de aquisição inclui o preço do activo e todos os custos suportados directamente ligados a aquisição do mesmo até a sua colocação em funcionamento.

b) Inventários

Os inventários são valorizados ao menor entre o seu custo de aquisição e o valor realizável líquido. O custo dos inventários inclui custos de aquisição, custos com impostos não dedutíveis, e outros custos incorridos para colocar os inventários no seu local e na sua condição desejada pela administração. O consumo (saídas) dos inventários é valorizado pelo critério cronológico directo (FIFO).

3. Principais julgamentos, estimativas e pressupostos contabilísticos

A preparação das demonstrações financeiras exige que sejam feitos julgamentos, estimativas e sejam assumidos determinados pressupostos que façam valer o tratamento contabilístico de certos acontecimentos e com impacto nos elementos do património e de resultados. Os resultados reais dessas actividades podem diferir das estimativas e julgamentos efectuados. As principais estimativas e julgamentos efectuados pela **AViNeNa-EI**, observaram-se nas seguintes rubricas:

a) Vida útil dos activos tangíveis

A vida útil dos activos tangíveis (composto por equipamentos básicos) é baseada em experiências passadas e similares de empresas que operam no mesmo sector e com características idênticas.

A vida útil dos activos tangíveis da **AViNeNa-EI**, varia de 2 a 10 anos conforme a expectativa do administrador, (dados ilustrados na tabela 8, de activos tangíveis, pagina 20).

b) Impostos

Calcularam-se e registaram-se os impostos utilizando as taxas constantes do enquadramento fiscal em vigor no território moçambicano aplicáveis a micro e pequenas empresas. Deste modo, acredita ter calculado os Impostos dentro dos limites estabelecidos, sendo que a empresa se encontra disponível a aceitar e discutir qualquer ajustamento necessário a estimativas do ISPC a pagar.

4. Alterações de políticas contabilísticas, estimativas e erros

Sendo o primeiro período de actividade da empresa, não houve alteração de políticas contabilísticas e de estimativas e nem foram detectados erros de quantias comparavas.

5. Activos tangíveis

No início de período, os activos tangíveis que proporcionaram o funcionamento das actividades, eram compostas da seguinte forma: consideradas sete colunas representadas por: (Descrição, Unidade de medição, Quantidade, Custo unitário, Valor, Amortização (percentual e monetário), ilustrados na tabela 2 que se segue:

A tabela 8, ilustra todos os activos tangíveis referentes ao início das actividades da **AViNeNa-EI**, de acordo com os artigos 1, 4 e 8 do decreto **72/2013 de 23 de Dezembro**.

Tabela 8: Activos tangíveis no início do período

Descrição	Unidades	Quantidades	Custo unitário	Valor	Amortização	
					Percentual	Valor
Aviário	UN	1	300 000,00	300 000,00	10%	30 000,00
Comedores grandes	12 kg/cada	10	300,00	3 000,00	20%	600,00
Lona/cortina	Metros	20	150,00	3 000,00	50%	1 500,00
Bebedouros grandes	10Litros/cada	11	370,00	4 070,00	20%	814,00
Bebedouros pequenos	4 Litros/cada	4	180,00	720,00	20%	144,00
Depósito de água 200l	UN	1	1 500,00	1 500,00	20%	300,00
Balança electrónica	UN	1	350,00	350,00	50%	175,00
Baldes	12 Litros/cada	3	65,00	195,00	20%	39,00
Pás	UN	1	350,00	350,00	20%	70,00
Carrinho de mão	UN	1	1 800,00	1 800,00	25%	450,00
Mangueira	Metros	1	850,00	850,00	50%	425,00
Botas	UN	1	350,00	350,00	25%	87,50
Vassoura	UN	2	320,00	640,00	50%	320,00
Fato-macaco	UN	1	600,00	600,00	25%	150,00
Tambor aquecedor	UN	1	800,00	800,00	20%	160,00
Tabuleiros	UN	12	80,00	960,00	50%	480,00
Luvas	UN	6	150,00	900,00	50%	450,00
Mascaras	UN	3	75,00	225,00	50%	112,50
Total				320 310,00		36 277,00

Fonte: Autor.

- ✓ Dos activos patentes na tabela 8, não fazem parte os equipamentos de processamento por ter sido um processamento manual em que não se tinha projectado o processamento durante a planificação da actividade. Sendo assim, a empresa irá projectar para o próximo exercício uma sala de processamento de frangos de corte.

Durante a execução das actividades, houve necessidade de se reforçar os activos tangíveis de modo a satisfazer a produção do 2º lote, pois as quantidades foram acrescidas, a tabela 9 abaixo ilustra o reforço dos activos.

Tabela 9: Reforço de activos tangíveis

Descrição	Unidades	Quantidade	Custo unitário	Amortização		
				Valor	Percentual	Valor
Comedores grandes	12 Kg/cada	8	300,00	2 400,00	20%	480,00
Bebedouros grandes	10Litros/cada	8	370,00	2 960,00	20%	592,00
Bebedouros pequenos	4 Litros cada	6	180,00	1 080,00	20%	216,00
Botas	UN	1	350,00	350,00	25%	87,50
Total				6 790,00		1 375,50

Fonte: Autor.

6. Activos intangíveis

Os activos intangíveis constituem o valor pago para obtenção de licença simplificada por tempo indeterminado, sendo a partir destes activos a via usada para o início das actividade e legalização da empresa.

A tabela 10, ilustra processo feito para legalização da empresa (activos intangíveis) para o início das actividades.

Tabela 10: Activos intangíveis

Descrição	Valor
Requerimento dirigido ao director do SDAEXX	5,00Mzn
Depósito Conta receita – 371204936 Bim	2.128,00Mzn
Declaração de bairro	100,00Mzn
Senha de imposto	212,00Mzn
Fotocópia de NUIT	5,00Mzn
Fotocópia de BI	10,00Mzn
Esboço de localização	1200,00Mzn
Pastas de processo	100,00Mzn
Vistoria	400,00Mzn
Total dos custos	4.160,00Mzn

Fonte: Autor

7. Inventários

O stock inicial dos inventários, era composto pelos insumos usados para a produção do primeiro lote. Durante o exercício operacional das actividades do 2º lote registou-se aumento de matérias-primas auxiliares e materiais, conforme a tabela 11 ilustra.

Tabela 11: Inventários e activos biológicos durante o exercício operacional

Descrição	Existência inicial			Compra			Consumo			Existência final		
	Qtd	P.U	Valor	Qtd	P.U	Valor	Qtd	P.U	Valor	Qtd	P.U	Valor
Ração A1	20	1 970,00	39 400,00	31	1 893,74	58 705,94	20	1 970,00	98 105,94	0	0,00	0,00
							31	1 893,74				
Ração A2	35	1 910,00	66 850,00	77	1 833,04	141 144,08	35	1 910,00	193 329,76	8	1 833,04	14 664,32
							69	1 833,04				
Vacina c/Newcastle	2	250,00	500,00	4	250,00	1 000,00	6	250,00	1 500,00	0	0,00	0,00
Vacina c/gumboro	1	350,00	350,00	2	380,00	760,00	1	350,00	1 110,00	0	0,00	0,00
							2	380,00				
Vitaminas/antibióticos	0	0,00	0,00	4	380,00	1 520,00	4	380,00	1 520,00	0	0,00	0,00
Vitaminas simples	6	350,00	2 100,00	8	170,00	1 360,00	6	350,00	3 460,00	0	0,00	0,00
							8	170,00				
Detergentes	1	135,00	135,00	1	135,00	135,00	2	135,00	270,00	0	0,00	0,00
Casca de arroz (cama)	80	10,00	800,00	80	10,00	800,00	158	10,00	1 580,00	2	10,00	20,00
Carvão	3	600,00	1 800,00	6	650,00	3 900,00	3	600,00	5 700,00	0	0,00	0,00
							6	650,00				
Pintos	1000	35,00	35 000,00	1791	40,00	71 640,00	1000	35,00	106 640,00	0	0,00	0,00
							1791	40,00				
Total	-	-	146 935,00	-	-	280 965,02	-	-	413 215,70	-	-	14 684,32

Fonte: Autor

A existência inicial corresponde a compra de 35 sacos de ração referente a produção do primeiro lote e são adicionadas pelas compras feitas no segundo lote que é de 77 sacos de A2, e quanto ao consumo de A2 são os 35 sacos adicionados por 69 que estão ilustrados na linha seguinte, devido a diferença dos preços viu-se como imperioso separar as quantidades, o que resulta em existência final de 8 sacos que sobraram no fim do exercício.

O Custo dos inventários vendidos e consumidos durante o exercício foi de 413.215,70MZN e as existências finais foram de inventários foi de 14.684,32MZN. Porém o custo dos inventários vendidos foi de 408.913,12MZN, o remanescente do valor dos inventários foi imputado aos pintos que morreram durante o ciclo produtivo (conforme a nota 15).

8. Clientes e outras contas a receber

Durante o exercício findo, a empresa tem a receber de clientes um valor monetário de 89.833,98MZN, correspondente ao valor devido ela empresa integradora.

9. Capital

A empresa possuía um capital próprio de 399 355,00mzn, o que permitiu o avanço das actividades. Findo o exercício houve um incremento de capital em cerca de 104.269,33MZN de lucros.

10. Empréstimos obtidos

O valor dos empréstimos obtidos antes de início das actividades era de 100.000,00MZN correspondente aos valores concedidos pela micro-finanças Asca Comunitária de Patrice Lumumba, com juros de 10% (totalizando 10.000,00MZN). Esse valor foi totalmente devolvido e os encargos financeiros integralmente pagos.

11. Impostos a pagar

Os Impostos a pagar correspondem ao imposto sobre os rendimentos. Considerando que a empresa está inserida no regime tributário de imposto simplificado, este corresponde a 3% da receita global da AViNeNa-EI.

12. Vendas

As vendas do primeiro lote totalizaram 245.500,00 correspondentes a venda de 982 frangos a um preço unitário de 250,00MZN. Desse volume de vendas foram concedidos descontos de revenda aos revendedores de 40 meticais em 680 frangos, perfazendo um total de descontos concedidos de 27.200,00. O total das vendas do segundo lote foi de 361.324,00MZN correspondente a venda de 1754 frangos a um preço unitário de 206,00MZN. Assim, as vendas totais foram de 606.824,00MZN.

13. Gastos com pessoal

Os gastos com pessoal totalizaram 18.936,00 dos quais 15.000,00 correspondem ao salário básico, 2.736,00 correspondem a bônus e 1.200,00 despesas de alimentação do pessoal.

14. Fornecimento e Serviços de terceiros

Os fornecimentos e serviços de terceiros são compostos por valores respeitantes a fornecimento de diversos serviços conforme a tabela ilustra:

Tabela 12: Fornecimentos e Serviços de Terceiros

Descrição	Valor
Água	795,00
Comunicação	1.134,00
Transporte	3000,00
Energia	1.000,00
Total	5.929,00

Fonte: Autor.

15. Outros gastos e perdas operacionais

Os gastos e perdas operacionais correspondem a mortalidade dos pintos durante os ciclos produtivos. Estes (pintos) morreram em média com 15 dias de idade.

16. Recebimento de clientes

Os recebimentos de clientes correspondem as vendas de frangos efectuadas no primeiro lote, que após a concessão de descontos aos revendedores totalizaram 218.300,00MZN.

17. Pagamento a fornecedores

Os pagamentos efectuados aos fornecedores durante o exercício findo, estão conforme ilustra a tabela 13.

Tabela 13: Pagamento a fornecedores

Descrição	Valor
Água	795,00
Comunicação	1.134,00
Transporte	3000,00
Energia	1.000,00
Vitamina Simples	1.360,00
Vitamina com antibiótico	1.520,00
Vacina contra gumboro	760,00
Vacina contra New Castle	1.000,00
Detergentes	135,00
Palha de Arroz	800,00
Carvão	3.900,00
Total	15.404,00

Fonte: Autor.

Não fazem parte dos pagamentos aos fornecedores os custos de aquisição de ração A1 e A2 e o custo de aquisição de Pintos pois, no momento da aquisição dos mesmos não houve desembolso de valores monetários, tendo havido um abate do valor correspondente a esses custos no valor da venda dos frangos.

5.2. Análise de custo volume e económico-financeira

A tabela 14, que se segue, apresenta a síntese dos custos fixos que se fizeram sentir durante a produção dos dois lotes em estudo.

Tabela 14: Custos fixos durante o exercício findo

Designação	Quantidade (2Lotes)	Preço Unitário (Mt)	Valor (Mt)
Água	2	397,5	795,00
Comunicação	2	567	1.134,00
Transporte	2	1500	3000,00
Energia	2	500	1.000,00
Salário	2.3	2500	15.000,00
SubTotal II			20.929,00mt

Fonte: Autor

Tabela15: Representa os custos variáveis do 1º lote na compra da matéria-prima incluindo os activos biológicos (Pintos).

Tabela 15: Custos Variáveis do 1º lote

Descrição	Unidades	Quantidades	Custo unitário	Valor (Mzn)
Ração A1	Sacos/50 kg	18	1 970,00	35 460,00
Ração A2	Sacos/50 kg	35	1 910,00	66 850,00
Vitaminas	Pacote/100g	10	350,00	3 500,00
Vacina Newcastle	Ampola/mg	2	250,00	500,00
Vacina gumboro	Ampola/mg	1	350,00	350,00
Detergentes	Litro	1	135,00	135,00
Palha de arroz/saco	Sacos/50 kg	80	10,00	800,00
Carvão	Sacos/50 kg	4	600,00	2 400,00
Pintos	UN	1000	35,00	35 000,00
Total				144. 995,00

Fonte: Autor.

A tabela16, ilustra os custos variáveis de alguns insumos, dado que o valor da compra de ração e pintos foi descontado no fim da produção e ainda não houve a necessidade de se fazer a publicidade, pois celebrou-se um contrato de integração com a Tongasse Sociedade Agropecuária SA.

Tabela 16: Custos variáveis de 2º lote

Descrição	Quantidade	Custo unitário	Valor (Mzn)
Ração A1	31	1893,74	58 705,94
Ração A2	77	1833,04	141 144,08
Vitaminas simples	8	170,00	1 360,00
Vacina New Castle	2	250,00	500,00
Vacina C/gumboro	2	380,00	760,00
Vitamina/Antibiótico	4	380,00	1 520,00
Detergentes	1	135,00	135,00
Palha de arroz/saco	80	25,00	2 000,00
Carvão	6	650,00	3 900,00
Pintos	1791	40,00	71 640,00
Total			281 665,02

Fonte: Autor

Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio foi de 284 frangos equivalentes a cerca de 62 988,36MZN (sessenta e dois mil novecentos, oitenta e oito meticais e trinta e seis centavos), com este valor, a empresa consegue cobrir todas as despesas operacionais.

A tabela 17, apresenta o valor presente líquido junto com o valor presente dos fluxos de caixas gerada pela empresa durante o 1º trimestre da sua operação.

Tabela 17: Valor Presente Liquido

Período	CF	FD	VPCF
1	93 824,00	0,91	85294,54545
CO			499 355,00
VPL			-414 060,45

Fonte: Autor

A tabela 18 abaixo, ilustra a possibilidade de retorno do investimento (Payback), de referir que para recuperação do capital investido, de acordo com o fluxo de caixa actualizado, necessita mais 5 trimestres.

Tabela 18: Pay back

Pay Back		
Período	CF	Balanço
0		499 355,00
1	93 824,00	405 531,00

Fonte: Autor.

Tabela 19, apresenta os índices económicos de acordo com a PGC, (Plano Geral da Contabilidade para Empresas) Decreto nº 70/2009, de 22 de Dezembro.

Tabela 19: Índices económicos e financeiros

Descrição	Formulas	Resultado	
Índice de liquidez	Liquidez corrente	$LC = \frac{AC}{PC}$	10,96
	Liquidez imediata	$LI = \frac{Disl}{PC}$	5,22
Índice de endividamento	Endividamento geral	$IEG = \frac{PT}{AT}$	0,03
	Composição do endividamento	$CE = \frac{PC}{PT}$	1
Índice de autonomia e solvabilidade	Solvabilidade	$S = \frac{CP}{PT}$	27,66
	Autonomia financeira	$GA = \frac{CP}{AT}$	0,97
Índice de rendibilidade	Retorno sobre activo total	$ROA = \frac{LL}{AT}$	0,20
	Retorno sobre o capital próprio	$RCP = \frac{LL}{CP}$	0,21
	Rendibilidade operacional das vendas	$ROV = \frac{ROpe}{Vendc}$	0,22
	Rendibilidade das vendas	$RV = \frac{LL}{Vendc}$	0,17

Fonte: Autor.

Os índices na tabela acima permitem fazer análise económica e financeira da empresa e concluir que a empresa encontra-se numa situação confortável, visto que tem um óptimo índice de liquidez permitindo a empresa fazer frente a todas suas dívidas. Mostrando ainda que a empresa tem uma autonomia financeira acima de 90%, sendo que a dívida é composta por dividas de curto prazo. A rendibilidade da empresa é óptima, visto que a empresa consegue obter uma rendibilidade das vendas de 17% e operacional de 22%. Com uma rendibilidade de capital próprio e de activo total de 20%.

6. GESTÃO DO PESSOAL

6.1. Recursos Humanos

Os Recursos Humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objectivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, (CHAVIENATO, 2009).

Uma empresa de sucesso é avaliada não só pela qualidade de seu desempenho financeiro, como também pelas habilidades de manobrar perante as turbulências ambientais, devendo se analisar a qualidade dos recursos humanos e as forças organizacionais, além dos processos financeiros e tecnológicos, (CARDOSO, 2012).

Para garantir uma dinâmica produtiva, a AViNeNa EI., apostou em recrutar mão-de-obra local com competências, logo ao seu ingresso na empresa o trabalhador recebia um pré treinamento na matéria de produção de frangos de corte, orientado pelo profissional mais abalizado da empresa. De referir que a empresa trabalhou com três colaboradores permanentes, divididos em tarefas de acordo com a estrutura orgânica desenhada.

6.1.1. Estratégias de estímulos

6.1.2. Treinamento do Pessoal

De modo geral, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância do treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, (CHIAVENATO, 2004).

Tendo em conta o proponente da empresa detido de conhecimento sólido em matéria de produção animal em especial a avicultura, usou desse conhecimento apostando no treinamento do seu pessoal dentro da empresa, permitindo deste modo a sua consistência como estratégia de manutenção e de desenvolvimento pessoal.

O processo de treinamento é feito duma forma contínua com objectivo de promover cada vez mais a dinâmica na actuação profissional e na satisfação do trabalho a ser realizado.

6.2. Remuneração

Para Chiavenato (2004), a remuneração constitui tudo quanto o empregado auferir como consequência do trabalho que realiza numa organização.

A remuneração do pessoal foi definida de acordo com as duas técnicas distintas:

- *Remuneração básica*, que é o salário mensal ou na forma de salário por hora;
- *Incentivos salariais*, que são desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho.

6.3. Distribuição de Responsabilidades

6.3.1. Gestor

O gestor trabalhou na gestão e planificação das actividades e ainda nas estratégias de marketing dos seus produtos do seu negócio e análise de investimento de cada lote, de forma a decidir sobre os lotes subsequentes, ainda dava directrizes sobre os parâmetros produtivos aos trabalhadores inseridos no processo de produção em todos os maneios até a comercialização dos produtos finais.

6.3.2. Operário

O trabalhador em epígrafe garantiu o bem-estar dos activos biológicos, sendo a partir da preparação das instalações e equipamentos da empresa assim como o manuseio produtivo dos frangos de corte, de modo a estabelecer a qualidade do produto final ao consumidor alvo e faz o registo de todas as ocorrências no aviário e venda dos frangos.

6.3.3. Guarda

Este colaborador zelava pela protecção dos activos tangíveis existentes e na participava nas limpezas do recinto e dentro dos aviários garantindo a produção condigna dos frangos indo ao encontro das exigências do cliente e da empresa.

Tabela 20, Representa a estrutura orgânica da empresa, para melhor funcionamento do negócio.

Tabela 20: Estrutura orgânica

Nome do trabalhador	Função
Nelton Augusto Bartolomeu Navesse	Gestor
Alfredo João Massique	Produção e venda
Celso José Cumbane	Segurança e higiene

Fonte: Autor.

6.3.4. Organograma da Empresa



Fonte: Autor

No presente organograma, ilustram-se os sectores que colaboraram para o sucesso das actividades da AViNeNa-EI, pela dimensão da empresa, sendo uma pequena e principiante os trabalhadores acumulam os cargos e funções.

7. ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS OPERACIONAIS

Para atingir os objectivos estratégicos da organização é necessário conjunto de técnicas e lógicas que podem ser utilizadas para esta finalidade, chamando genericamente de Sistemas de Administração da Produção os sistemas de informação que apoiam as tomadas de decisões, táticas e operacionais buscando definir, (CHIAVENATO, 1991).

O sistema operacional determinou o sucesso na vida empresarial, pois através disso fez a execução do processo e analisou-se a sustentabilidade do negócio para melhor determinação dos parâmetros produtivos junto com os colaboradores da empresa. Face a raciocínio a empresa trabalhou na base aos parâmetros definidos no regulamento interno da mesma.

7.1. Duração de actividade por lote

A duração do projecto nos dois lotes foi de 85 dias, tendo iniciado no dia 10 de Agosto e finalizando no dia 05 de Setembro para o 1º lote e de 18 de Setembro 23 de Outubro de 2º lote.

O processo de criação de cada lote é desde o pinto de um dia até ao abate com 35 dias de idade.

7.1.1. Preparação das instalações

De acordo com JAENISCH et al. (2004) a higienização das instalações compreende os procedimentos de limpeza e desinfecção, onde associada ao vazio sanitário, torna-se fundamental para minimizar os riscos de infecções, assim como, a quebra do ciclo de vida de determinados agentes infecciosos.

- a) Na preparação das instalações a primeira actividade feita, foi a higienização (seca e húmida) e desinfecção no interior e no exterior do aviário, assim como os respectivos equipamentos (comedouros e bebedouros) usados no processo produtivo;
- b) Faltando 3 dias para a chegada dos pintos foi espalhada a casca de arroz que serviu de cama no local onde a posterior foram alojados os pintos de 1 dia de idade, com uma espessura entre 8 em seguida era desinfectada;
- c) Durante o processo produtivo, o pedilúvio era sempre activo com desinfectante virkon's (dose 1:1).

7.1.2. Maneio Sanitário

BONATTI & MONTEIRO (2008) e VALANDRO (2009) relatam que a maneira de manter livres ou controlados os sistemas de produção e seus respectivos rebanhos, no que diz respeito à presença de agentes de enfermidades de impacto económico na produtividade e/ou perigosos para a saúde pública (zoonoses), é por meio da utilização de um programa de biossegurança eficiente.

Para o manejo sanitário foram feitas todas as operações que visavam o bem-estar animal desde a higienização das instalações e equipamentos, desinfecção e a vacinação contra doenças de carácter expansivo dos animais a serem criados.

Prevenção das Principais Doenças Virais: Vacinações

- ✓ 1ª Vacina no 7º dia: doença de Newcastle (Estirpe B1) e bronquite infecciosa (dose: 1 ampola para 10 litros água);
- ✓ 2ª Vacina no 14º dia: doença de gumboro (dose: 1 ampola para 10 litros água);
- ✓ 3ª Vacina no 21º dia: doença de Newcastle estirpe *La sota* (dose: 1 ampola para 10 litros água).

7.1.3. Maneio das Cortinas

No momento da chegada dos pintos as cortinas devem estar em perfeito funcionamento. O manejo é determinado conforme a temperatura ambiente, principalmente, de acordo com a idade das aves. As cortinas devem ficar fechadas nos primeiros dias de idade para manter a temperatura, abrindo-as nos dias mais quentes. Quando houver necessidade de revolver a cama as cortinas devem ser abertas para evitar o excesso de poeira e gases no interior do aviário, deve se fechar somente nas horas frias e durante chuvas ou ventanias (ALBINO e OLIVEIRA, 1998).

O exercício findo, foi feito no período quente do ano, sendo que o manejo das cortinas foi até aos 15 dias de idade dos frangos.

7.1.4. Maneio térmico no aviário

As duas primeiras semanas de vida das aves são as mais críticas, pois erros cometidos nesta fase não poderão ser corrigidos a contento no futuro, afectando assim o desempenho final das aves (Miller, 1996; Butcher & Nilipour, 2002).

Para maior equilíbrio térmico, logo o dia da recepção dos pintos, faltando (1) hora recepção dos pintos foram activados o aquecimento de carvão como forma de padronizar a temperatura ambiente, o aquecimento foi feito continuamente até aos 15 dias e segundo com as exigências fisiológicas dos pintos.

7.1.5. Densidade

A densidade do espaço vital foi de 1m^2 para 10 frangos, dado que este espaço se alcançou a partir da 4ª semana de idade, dado que o espaço inicial foi de 40 pintos/ m^2 , o aumento do espaço foi feito de forma gradual de acordo com a idade dos bicos, de forma a evitar o stress dos mesmos.

7.1.6. Maneio da Cama

Cama é o material distribuído sobre o piso de pavilhões para servir de leito às aves (PAGANINI et al., 2004). A saúde dos frangos, qualidade das patas, peito, pernas e qualidade intestinal, são directamente proporcionais à qualidade da cama. De forma a contornar a situação causadas pelo mau maneio da cama, foram aplicadas todas as técnicas que visavam aos bons resultados tendo se feito da seguinte maneira:

- ✓ A colocação de cama foi através da casca de arroz, em 8 cm de espessura;
- ✓ Revolvia-se sempre a cama para evitar a sua compactação e desconforto das aves;
- ✓ E o maneio dos bebedouros era feito de forma a evitar a humidade da cama.

7.1.7. Avaliação de desempenho de frangos

Todos os lotes contêm uma ficha de acompanhamento, onde são anotados tudo aquilo que acontece do início ao final de cada ciclo. Essas anotações permitiam saber se um lote de frangos produziu adequadamente.

Tabela 21 abaixo, apresenta o peso vivo dos frangos de acordo com a idade correspondentes ao 1º lote de produção.

Tabela 21: **Peso vivo dos frangos por idade**

Idade/Semanas	Peso vivo/g
1º Dia	43
1ª Semana	294
2ª Semana	502
3ª Semana	923
4ª Semana	1500
5ª Semana	2532

Fonte: O Autor.

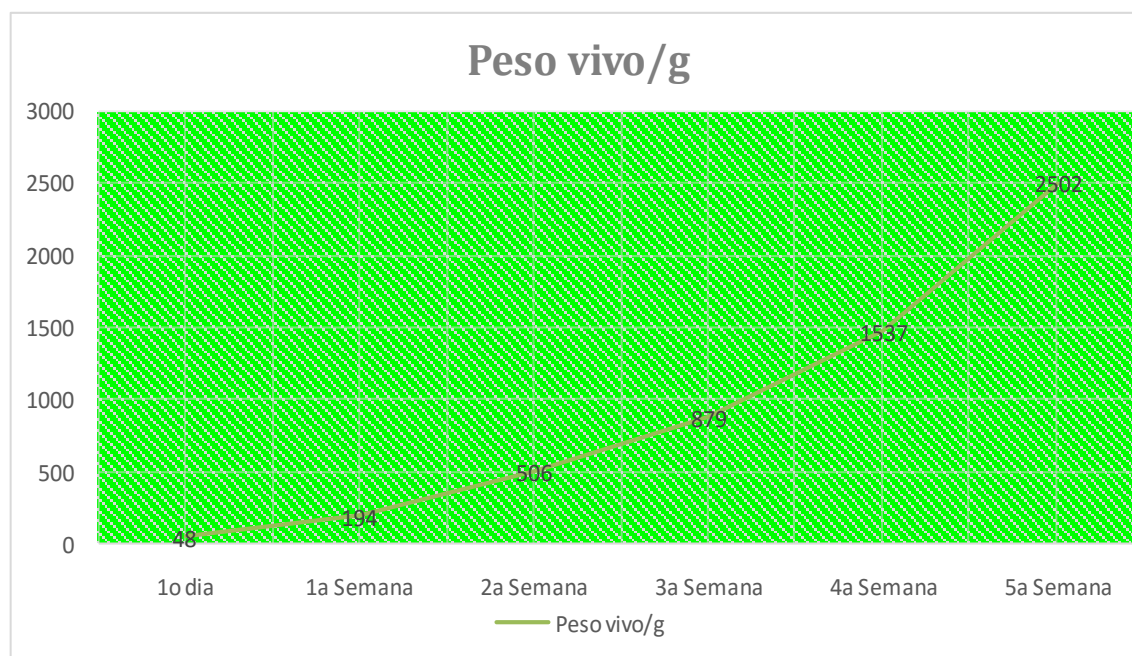
7.2. Índice de Produtividade

7.2.1. Desempenho dos Frangos

O peso vivo dos frangos deve ser obtido através de uma amostra representativa das aves o que corresponde a 10% do efectivo total, pesando-os e obtendo a média, (COTTA, 2003).

O gráfico 1 abaixo, apresenta o peso vivo dos frangos vendidos depois dos 35 dias de idade.

Gráfico 1: Desempenho dos Frangos de lote 1



Fonte: Autor.

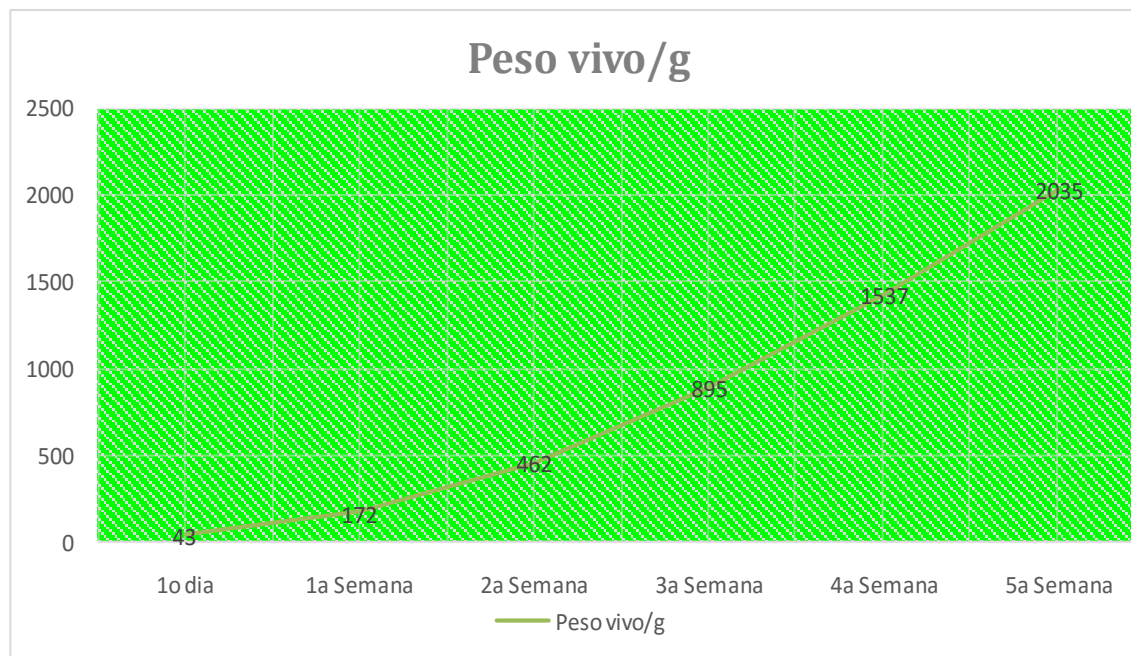
A tabela 22, a seguir, ilustra o cenário dos pesos de acordo com a idade dos bicos desde o primeiro dia de vida ate a apanha das aves produzidas no 2º lote, provenientes da Tongasse.

Tabela 22: Peso vivo de 2º lote dos frangos por idade

Idade/Semanas	Peso vivo/g 2º lote
1º Dia	43
1ª Semana	172
2ª Semana	462
3ª Semana	895
4ª Semana	1429
5ª Semana	2035

Fonte: Autor.

Gráfico 2: Desempenho dos Frangos do lote 2



Fonte: Autor.

7.2.3. Taxa de mortalidade

Durante a produção do 1º lote registou-se a mortalidade de 18 pintos num plantel de 1000 bicos correspondentes a 1.8%;

O segundo lote registou uma mortalidade de 37 pintos num plantel de 1791 aves o correspondente a 2.07%.

Feitas análises feitas neste percurso observou-se que o 2º lote registara uma ligeira subida de mortalidades, devido a alguns factores.

7.2.4. Viabilidade

A viabilidade dos dois lotes, foram consideradas de forma isoladas a fim de apurar os dados de cada um e analisar de forma minuciosa.

Viabilidade = percentual de frangos vivos no final do lote.

$$\text{Viabilidade}_{(1^\circ \text{ lote})} = 98,2\%$$

$$\text{Viabilidade}_{(2^\circ \text{ lote})} = 97,89\%$$

7.2.5. Ganho de peso diário

A expressão matemática abaixo, mostra nos como foi o ganho médio diário dos frangos durante a produção no período findo.

$$Gmd = \frac{GP_{medio} 2,069}{Idade 35} = 0,0591$$

7.2.6. Conversão alimentar

Segundo o cálculo feito com os dados abaixo apresentados a conversão alimentar foi de 1,509908.

$$CA = \frac{ConMedRacao 3,124}{P/medio 2,069} = 1,5099$$

7.2.7. Rendimento de carcaça

$$CA = \frac{P/carcaça}{pesovivo} \times 100 = \frac{1568}{2069} = 0,7578$$

7.2.7. Maneio alimentar

A alimentação dos frangos deve ser balanceada para cada fase, para a qual é pretendida uma dada dieta, visando atender as necessidades para o crescimento rápido, seguro e saudável. As fases são estabelecidas de acordo com a idade, de 1 a 21 dias fase de crescimento, deve se alimentar os pintos com a ração de crescimento e de 22 a 35 dias que é a fase final com a ração de engorda (WORLD, 2005).

Durante a produção de 1000 frangos correspondentes a dois lotes, foi consumido um total de 51 sacos de ração A1 (inicial) de 50kgs cada e 105 sacos ração A2, totalizando 155 sacos o correspondente a 7.750kgs com o consumo médio de 2,77kgs/frango.

A₁ – O consumo desta ração de crescimento foi de 1 kg por ave de corte, sendo que em 1000 aves a ração consumida é de 20 sacos de 50 kg por saco, consumida ate aos 21 dias de idade.

A₂ – Aração de engorda o seu consumo foi de 1,7kg ate aos 35 dias de idade, dado que para a quantidade de 1000 bicos é de 33 sacos de 50 kg por saco.

A mudança da ração de crescimento para ração de engorda, o seu período depende de protocolo do fabricante, mas para evitar stress é feita de forma gradual durante os 3 dias segundo ilustra a tabela abaixo.

A tabela 23: Ilustra o processo de mudança de ração de A₁ para A₂.

Tabela 23: Mudança de ração

Idade/pintos	Ração A₁	Ração A₂
16 Dias	75%	25%
17 Dias	50%	50%
18 Dias	25%	75%
19 Dias	-	100%

Fonte: Autor.

8. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS

8.1. Recursos materiais:

A administração de recursos materiais é uma função coordenadora responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais cujos objectivos são maximizar a utilização dos recursos e fornecer o nível requerido de serviços ao consumidor, (CHIAVENATO, 2005).

A administração de recursos materiais e patrimoniais para a nossa empresa, segue todos os parâmetros técnicos de produção e de acordo com as exigências dos activos biológicos da empresa.

8.1.1. Comedouros e bebedouros iniciais e finais.

Os comedouros iniciais usados são de tipo tabuleiros, com capacidade de servir entre 80 a 100 pintos por cada.

Ainda foram usados para servir ração final comedouros finais de tipo pendurais com capacidade de servir 50 bicos por cada.

Os bebedouros iniciais eram de tipo pendurais, com uma capacidade de 4 litros e proporção de 1:50 e os bebedores finais do mesmo modelo que os iniciais de capacidade de 10 litros, irão servir 1:50.

8.1.2. Aquecedores

O controlo da temperatura foi feito através de aquecedores de tambores metálicos, onde se usou carvão vegetal sempre que haver necessidade.

8.5. Recursos patrimoniais

Recursos patrimoniais, conforme Martins, (2005) é a sequência de operações que, assim como a administração dos recursos materiais tem inicio na identificação do fornecedor, passando pela compra e recebimento do bem para depois lidar com sua conservação, manutenção e ainda alienação.

8.6. O Aviário

O pavilhão construído é de 194m², sendo esse espaço adequado para alojar 1940 frangos de corte por lote, pois a exigência fisiológica de acordo com o clima predominante é clima tropical, a sua orientação é de leste a oeste.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, L. F. T.; TAVERNARI, F. C. Produção e manejo de frangos de corte. Viçosa, MG: Editora UFV, 2010.

AVE WORLD.1 **Conteúdo de 14% de Proteína Corporal**. Ed. São Paulo, Ano 3, nº 17, (2005).

BONATTI, A. R; MONTEIRO, M. C. G. B. Biosseguridade em Granjas Avícolas de Matrizes. *Intellectus, Jaguariúna*, v. 4, n. 5, p. 316-330, 2008. Disponível em:. Acesso em: 11 nov. 2013.

CÂMARA, da G. R. M. ; NAKAZATO, R. **Estratégias Competitivas Inovadoras em Empresas do Sistema Agro-industrial de Frangos no Paraná**. *Sem. Ci. Soc.Hum. Londrina*, v. 22, p. 23-34, set. 2001.

CARDOSO, B. M. F et al. Balanced scorecard com ênfase na estratégia organizacional. *Revista Científica do Unisalesiano*, ano 3, n. 6, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no6/artigo18.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* / Idalberto Chiavenato – 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro :Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. *Iniciação a Administração da Produção*. 1ª edição – São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COMBS Jr., G. F. Influences of dietary vitamin E and Selenium on the oxidant defense system of the chick. *Poultry Science*, v. 60, p. 2098-2105,1981.

CONSELHO NACIONAL DE SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL - CONSEA. **O que é Segurança Alimentar e Nutricional**. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/Consea/exec/index.cfm>; 2007.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais. Uma abordagem logística**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FAO (2013). *Poultry Sector Mozambique*. FAO Animal Production and Health Livestock Tomo, SALES, M. N. G. Trator de galinhas: resgatando o lugar da avicultura camponesa. In: **CONGRESSO DE AGROECOLOGIA Y AGRICULTURA ECOLÓGICA DE GALIZA**, 3., 2010, Vigo. Anais... Vigo: Incaper, 2010. 20 p.

FENILI, R. R. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: Abordagem Completa**. 3ª edição. São Paulo: Ed. Método, 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo, Addison Wesley, 2004.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. Administração de materiais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LANA, G. R. Q. **Avicultura**. Recife: Editora Rural, 2000.

LEONE George S. G. Custos – Planejamento, Implantação e Controle. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Lutxeque Sítio, 2016 <https://www.dw.com/pt-002/mo%C3%A7ambique-quer-ser-1%C3%ADder-mundial-na-produ%C3%A7%C3%A3o-de-frango/a-36845048>, acessado no dia 13 de Outubro de 2018.

JAENISCH, F. R. F. **Aspectos de biossegurança para plantéis de matrizes de corte**. 1999. Disponível em: . Acesso em 22 nov. 2013.

KOTLER, Philip. ; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Nova Fronteira, 2013.

Martins; Alt 2006, p. 6 Consultada no dia 28/12/2018 as 18:06 http://www.facuEIdedelta.edu.br/downloads_alunos/1345222159_5.0.Patrimonio.pdf

MILLER, G. The first two weeks: a critical time. Quarterly Publication of Cobb-Vantress, v. 4, n.2, p.1-4, 1996

RELVAS, Manuel, Partner-Assurance; REIS, Paulo Associate Director- Assurance, 2009, Sistema de Contabilidade para Sector Empresarial em Moçambique , Plural Editores, www.pluraeditores.co.mz .

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 2.ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAG (2009). Estudo de Caso sobre a segurança Alimentar e Nutricional no processo dedesenvolvimento em Moçambique. Ministerio da Agricultura. Relatório. Maputo. Moçambique.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da administração*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013. Tomo A.A. (2009). Economic Impact of Newcastle Disease Control in Village Chickens: A case study in Mozambique. MSc Thesis, Michigan State University. Country Reviews. No.5. Rome
<https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/perfil-cobb/20050512-170305-1134>

TADEU Cotta; C. **“Produção de Frango de corte”**, (2003)

RIZZI, A. T. **Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agro-alimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil**. Campinas: Unicamp, 1993 (Tese de Doutorado).