

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

TRABALHO DE PROJETO TILINHA-  
DOÇARIA REGIONAL

---

Pedro Emídio dos Santos Veigas

Lisboa, Fevereiro de 2021



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

# TRABALHO DE PROJETO TILINHA- DOÇARIA REGIONAL

Pedro Emidio dos Santos Veigas

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente: Professor Especialista Carlos Manuel da Silva Nunes

Arguente: Professor Especialista Rui Dantas

Vogal: Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins

Lisboa, Fevereiro de 2021

## **Agradecimentos**

À minha família, em especial Sónia, Mafalda e Vasco e à minha entidade patronal

“O inimigo de um bom plano é o sonho de um plano perfeito”  
*Carl von Clausewitz*

## Resumo

As ferramentas obtidas no decorrer do mestrado em gestão e empreendedorismo permitem olhar e encarar as empresas e os negócios de uma forma mais crítica e ao mesmo tempo permite ver e/ou criar novas oportunidades de negócio.

As raízes culturais e tradições manifestadas através de produtos regionais, em especial pela doçaria regional, são uma expressão de cultura, tradição, valores e modos de vida de uma determinada região.

A Tilha – Doçaria Regional tem como génese a impossibilidade de se poder degustar alguns tipos específicos de doçaria regional do norte, na zona da grande Lisboa. Assim, surge a ideia de implementar uma ideia de negócio que, através de parcerias com confeitarias e pastelarias históricas da região norte, garanta a distribuição dos seus produtos em Lisboa.

O objetivo deste projeto é criar entre um a dois postos de trabalho para garantir a distribuição de doçaria regional da zona norte de Portugal em hotéis, casas de chá e lojas da especialidade na região de Lisboa. Pretendemos destacarmo-nos através da qualidade e tradição dos produtos exclusivos dos nossos parceiros.

Através deste trabalho, aplicando o *Business Model Canvas*, pretende-se avaliar a viabilidade económica e financeira de um futuro negócio de distribuição de doçaria regional na zona da grande Lisboa.

Por outro lado, o desenvolvimento deste projeto passa por uma revisão de literatura por forma a apresentar os conceitos relacionados com o empreendedorismo, sendo este considerado um mecanismo promotor do desenvolvimento da economia, inovação e bem-estar. O empreendedorismo tem como objetivo transformar as oportunidades e ideias em valor, sendo esse valor financeiro, cultural ou social. Assim, com base da literatura serão apresentadas definições e conceitos sobre empreendedorismo, empreendedorismo social e intra-empreendedorismo.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, negócio, doçaria, distribuição

## Abstract

The tools obtained during the Masters in Management and Entrepreneurship allow us to look at and face companies and businesses in a more critical way and at the same time allow us to see and / or create new business opportunities.

The cultural roots and traditions manifested through regional products, especially by regional sweets, are an expression of culture, tradition, values and ways of life in a given region.

Tilinha - Doçaria Regional has as its genesis the impossibility of being able to taste some specific types of regional sweets from the north, in the area of greater Lisbon. Thus, the idea of implementing a business idea arises that, through partnerships with historic confectioneries and pastry shops in the northern region, guarantees the distribution of its products in Lisbon.

The objective of this project is to create between one and two jobs to guarantee the distribution of regional sweets from the north of Portugal in hotels, tea houses and specialty stores in the Lisbon region. We intend to stand out through the quality and tradition of our partners' exclusive products.

Through this work, applying the Business Model Canvas, we intend to evaluate the economic and financial viability of a future regional sweets distribution business in the greater Lisbon area.

On the other hand, the development of this project goes through a literature review in order to present the concepts related to entrepreneurship, which is considered a mechanism that promotes the development of the economy, innovation and well-being. Entrepreneurship aims to transform opportunities and ideas into value, whether financial, cultural or social. Thus, will be presented, based on the literature, definitions and concepts on entrepreneurship, social entrepreneurship and intra-entrepreneurship.

**Keywords:** entrepreneurship, business, sweets, distribution

## Índice

Resumo .....	VI
Abstract.....	VII
Índice de gráficos.....	XI
Índice de tabelas.....	XI
Índice de figuras.....	XII
Lista de siglas e abreviaturas .....	XIII
1. Introdução.....	1
1.1 Importância de realização do Projeto.....	2
1.2 Objetivos .....	2
1.3 Metodologia .....	3
1.4 Contributo esperado do Projeto para a Comunidade.....	3
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1 Definição de empreendedorismo.....	4
2.2 Impulso Empreendedor .....	7
2.3 Tipos de empreendedorismo .....	8
2.3.1 Empreendedorismo .....	8
2.3.2 Intra-empreendedorismo .....	10
2.3.3 Empreendedorismo Social .....	11
2.4 Definição de empreendedor .....	14
2.5 Características dos empreendedores .....	18
2.6 Caracterização dos empreendedores portugueses .....	22
2.6.1 Condições estruturais para o empreendedorismo em Portugal.....	24
2.7 Entidades de apoio à criação de negócios .....	25
3. Metodologia.....	28
3.1 Tipos de dados utilizados .....	28

3.2	Recolha de dados.....	29
3.2.1	Estabelecimentos de alojamento turístico – Visão geral .....	29
3.2.2	Alojamentos, restauração, pastelarias e casas de chá - Dados relativos à região da grande Lisboa.....	30
3.2.3	CAE 55 Alojamentos .....	31
3.2.4	CAE 55111 – Hotéis com restaurante.....	32
3.2.5	CAE 56303 - Pastelarias e Casas de chá.....	33
3.2.6	Comércio tradicional, serviços de <i>catering</i> , restauração e similares .....	34
4.	Caracterização do sector de atividade do negócio.....	37
4.1	Setor do Comércio – Visão Geral .....	37
4.1.1	Análise das Empresas da área metropolitana de Lisboa .....	39
4.1.2	Comércio por grosso.....	39
4.1.3	Comércio a retalho.....	41
5.	Projeto.....	44
5.1	Classificação da Atividade Económica da Tilha – Doçaria regional.....	45
5.2	Visão, Missão, Valores e Objetivos .....	46
5.2.1	Visão .....	46
5.2.2	Missão.....	46
5.2.3	Valores .....	46
5.2.4	Objetivos.....	47
5.3	Análise do ambiente externo .....	47
5.4	5 Forças Competitivas.....	49
5.5	Marketing .....	51
5.5.1	Produto / Serviço .....	51
5.5.2	Preço .....	51
5.5.3	Promoção .....	51
5.5.4	Distribuição.....	52
5.6	<i>Business Model Canvas</i> .....	53

5.7	Aplicação do <i>Business Model Canvas</i> .....	56
5.7.1	Recursos-chave .....	56
5.7.2	Parceiros-chave .....	59
5.7.3	Atividades-chave .....	61
5.7.4	Segmentação de clientes .....	63
5.7.5	Proposta de valor .....	64
5.7.6	Relação com os clientes .....	64
5.7.7	Canais de vendas e de distribuição .....	65
5.7.8	<i>Shareholders</i> /Capital social .....	67
5.7.9	Análise Financeira .....	67
5.7.10	Análise SWOT .....	83
5.7.11	Estratégia do negócio .....	84
6.	Conclusões .....	85
	Referências bibliográficas .....	87
	Apêndices .....	96

## Índice de gráficos

Gráfico 3.1 – Evolução das empresas na atividade Alojamento, restauração e similares na região de Lisboa.....	30
Gráfico 3.2 – Evolução do número de hóspedes em alojamentos turísticos.....	31
Gráfico 3.3 - Evolução da rentabilidade do setor entre 2013 e 2017 .....	31
Gráfico 3.4 - Evolução do nº de empresas em Lisboa entre 2008 e 2018 .....	32
Gráfico 3.5 - Evolução do nº de hotéis c/ restaurante existentes em Lisboa entre 2008 e 2018 .....	33
Gráfico 3.6 - Evolução da rentabilidade do setor entre 2013 e 2017 .....	33
Gráfico 3.7 - Evolução do nº de Pastelarias e casas de chá existentes em Lisboa entre 2008 e 2018.....	34
Gráfico 3.8 – Pagamentos efetuados no distrito de Lisboa com cartões de todos os países em Comércio tradicional.....	35
Gráfico 3.9 - Pagamentos efetuados no distrito de Lisboa com cartões de todos os países em Serviços de <i>catering</i> , restauração e similares .....	35
Gráfico 4.1 – Evolução do número de empresas na atividade: Comércio por grosso e a retalho .....	38
Gráfico 4.2 - Evolução das Vendas e serviços prestados na Área Metropolitana de Lisboa .....	41
Gráfico 4.3- Evolução das Vendas e serviços prestados na Área Metropolitana de Lisboa .....	43
Gráfico 5.1 – Ponto Crítico.....	80

## Índice de tabelas

Tabela 2.1 Definições de Empreendedorismo .....	5
Tabela 2.2 Função Criação de Valor .....	13
Tabela 2.3 Definições de Empreendedor.....	16
Tabela 2.4 Características do Perfil Empreendedor.....	19
Tabela 3.1 Valor do pagamento médio mensal, efetuado pelo consumidor estrangeiro com cartões .....	36
Tabela 5.1 5 Forças de Porter - Análise dos fatores e sua intensidade .....	50
Tabela 5.2 Resumo das nove secções do modelo de negócios Business Model Canvas	53

Tabela 5.3 Tipos de caixas isotérmicas .....	56
Tabela 5.4 Principais recursos, capacidades e competências da Tilha – Doçaria Regional.....	58
Tabela 5.5 Quadro de Análise VRIO.....	59
Tabela 5.6 Região, parceiros e produtos.....	60
Tabela 5.7 Resumo das atividades principais .....	62
Tabela 5.8 Resumo das atividades de apoio .....	63
Tabela 5.9 Segmento de mercado dos clientes da Tilha – Doçaria Regional.....	64
Tabela 5.10 Resumo das propostas de valor.....	64
Tabela 5.11 Objetivo inicial de clientes.....	68
Tabela 5.12 Pressupostos gerais .....	68
Tabela 5.13 Volume de negócios.....	69
Tabela 5.14 Custo das mercadorias e logística .....	70
Tabela 5.15 Fornecimentos e Serviços Externos.....	70
Tabela 5.16 Gastos com Pessoal.....	71
Tabela 5.17 Investimento em Fundo de Manuseio.....	72
Tabela 5.18 Investimento.....	73
Tabela 5.19 Demonstração de Resultados Previsional .....	73
Tabela 5.20 Margem EBITDA .....	74
Tabela 5.21 Cash Flow Operacional.....	75
Tabela 5.22 Balanço Previsional .....	75
Tabela 5.23 Indicadores do Projeto .....	76
Tabela 5.24 Indicadores Financeiros .....	77
Tabela 5.25 Indicadores de Liquidez.....	78
Tabela 5.26 Indicadores de Risco de Negócio.....	78
Tabela 5.27 Grau de Alavancagem Combinado .....	79
Tabela 5.28 Ponto Crítico e Margem de Segurança .....	80
Tabela 5.29 Critérios de avaliação.....	81
Tabela 5.30 Análise de Sensibilidade.....	82
Tabela 5.31 Análise SWOT.....	83

## **Índice de figuras**

Figura 2.1 - Quadro Europeu de Competências Empresariais.....	6
---	---

Figura 2.2 - Representação do Processo Empreendedor.....	8
Figura 2.3 - Modelo multidimensional limitado de empreendedorismo social .....	13
Figura 2.4 - Evolução de incidência empreendedora por faixa etária em Portugal .....	23
Figura 2.5 - Média da Taxa TEA por nível de escolaridade.....	24
Figura 2.6 – Condições estruturais para o Empreendedorismo em Portugal.....	25
Figura 3.1 - Categorias de produtos que os participantes geralmente compram de origem Portuguesa.....	37
Figura 4.1 - Volume de negócios médio e número médio de pessoas ao serviço das empresas da Área Metropolitana de Lisboa, por setores de atividade económica (2018) .....	39
Figura 4.2 - Empresas da CAE 463: Comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco - Repartição do volume de negócios por produtos CPA, 2018 .....	40
Figura 4.3 - Os 10 principais produtos das empresas de Comércio a retalho, 2018.....	42
Figura 4.4 - Empresas de Comércio - Principais produtos por grupo de atividade de Comércio a retalho, 2018.....	42
Figura 5.1 - 5 Forças de Porter .....	49
Figura 5.2 - Matriz do modelo de negócios “ <i>Business Model Canvas</i> ” .....	55
Figura 5.3 - Cadeia de Valor de Porter .....	61

## **Lista de siglas e abreviaturas**

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANI - Agência Nacional de Inovação

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

ANPME - Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas

APBA - Associação Portuguesa de *Bussines Angels*

*BMC* - *Business Model Canvas*

BMEP - Boletim mensal de Economia Portuguesa

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

CASE - *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*

CEE - Condições Estruturais do Empreendedorismo

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CPA - Classificação Europeia de Produtos por Atividade Económica

DEEP/MSST – Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes*

EPP - Polipropileno Expandido

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

IAPMEI - Agência para a competitividade e inovação

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

IRC – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

KEEP - *Key Employee Engagement Program*

p.p – pontos percentuais

PEST – Político, Económico, Social e Tecnológico

RAI – Resultado antes de Impostos

RL – Resultado Líquido

RNI - Rede Nacional de Incubadoras

RO – Resultado Operacional

ROI - *Return on investment*

SI2E - Sistema de incentivos ao Empreendedorismo e ao Emprego

SCIE - Sistema de Contas Integradas das Empresas

SNI - Sistema Nacional de Inovação

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TEA - Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage Total*

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

UE - União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL - Valor Atual Líquido

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

VVN - Volume de Negócio

## 1. Introdução

O empreendedorismo é considerado um dos principais mecanismos promotores do desenvolvimento da economia, inovação e bem-estar, tendo como objetivo transformar as oportunidades e ideias em valor, sendo esse valor financeiro, cultural ou social.

Neste trabalho, através de uma base conceptual, serão apresentadas definições e conceitos encontrados na literatura sobre empreendedorismo, empreendedorismo social e intra-empreendedorismo. Será também abordado o conceito do Impulso Empreendedor e, numa perspectiva abrangente, algumas definições sobre o empreendedor, intra-empreendedor e empreendedor social.

Por outro lado, sendo este um trabalho de projeto, será apresentada a futura empresa Tilinha-Doçaria Regional e a sua ideia de negócio. Nenhum projeto ou empresa que pretenda lançar novo produto ou serviço deve avançar para a sua concretização sem uma definição clara e concisa do novo produto ou serviço, que deverá incluir a definição do mercado alvo, a estratégia de posicionamento, as características, os atributos, os requisitos de desempenho e o nível de especificações (Tudor & Alin, 2007). Assim, os autores Osterwalder e Pigneur (2010), através da obra *Business Model Generation* (BMC), apontam que um “modelo de negócios descreve o racional de como uma organização cria, entrega e capta valor”. O modelo de negócio da Tilinha-Doçaria Regional terá como base conceptual o BMC, tendo também em consideração que o princípio fundamental do marketing é a satisfação dos clientes, logo, um plano de marketing torna-se imprescindível para uma empresa alcançar o seu sucesso e, assim, torna-se crucial que as organizações ofereçam o produto certo, no local certo, à hora certa (Westwood, 2006).

Este projeto encontra-se estruturado em 4 grandes capítulos que se seguem após a introdução. No primeiro capítulo será apresentada a revisão da literatura sobre o tema empreendedorismo, suas definições, conceitos e características do empreendedor. A existência de entidades que apoiam a criação de negócios em Portugal também será abordada neste capítulo. No segundo e terceiro capítulo terá destaque a metodologia utilizada para o desenvolvimento do projeto assim como a caracterização do setor de atividade onde se posiciona a futura empresa. A apresentação da ideia de negócio, seu projeto, implementação, bem como a análise da sua viabilidade, surge no quarto capítulo.

## **1.1 Importância de realização do Projeto**

O Mestrado em Gestão e Empreendedorismo enquanto instrumento de aquisição e transformação de conhecimento, teve um papel importante na aquisição de conhecimento tácito que irá materializa-se através do conhecimento explícito. Assim, este projeto permitiu revelar a importância desse conhecimento enquanto instrumento de identificação e exploração da oportunidade de negócio.

A ideia da empresa Tilinha – Doçaria Regional tem como gênese a impossibilidade de se poder degustar alguns tipos específicos de doçaria regional do norte, na zona da grande Lisboa. Assim, surge a ideia de implementar uma ideia de negócio que venha colmatar a lacuna detetada, através de parcerias com confeitarias e pastelarias históricas da região norte, que garanta a distribuição dos seus produtos em Lisboa.

Outro contributo, para além da aplicação de todo o conhecimento, é a possibilidade de passar da teoria para a prática e culminar na criação de uma empresa com viabilidade económica que potencie a criação de auto emprego.

## **1.2 Objetivos**

O objetivo deste projeto é avaliar a viabilidade económica e financeira de um futuro negócio de distribuição de doçaria regional na zona da grande Lisboa. Pretende-se criar entre um a dois postos de trabalho para garantir a distribuição em hotéis, casas de chá e lojas da especialidade.

Uma pesquisa de mercado é necessária tendo como objetivo gerar informação acerca do mercado e de manter os esforços orientados para a compreensão dos clientes e das suas necessidades. Como afirma Martins (2010, p.25) “os gestores examinam no ambiente interno as forças e fraquezas da organização”. Neste sentido um dos objetivos deste projeto passa por fazer uma análise às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que pendem na futura empresa.

A recolha e utilização de dados e a identificação das necessidades melhoram a eficácia do novo produto e tem como objetivo a recolha de informação qualitativa e quantitativa do mercado (Durmusoglu & Barczak, 2011a). Assim, será possível gerar uma avaliação da capacidade da empresa Tilinha – Doçaria Regional e identificar vantagens competitivas e posicionamento no mercado.

### **1.3 Metodologia**

O desenvolvimento deste projeto passa por uma revisão de literatura para enquadramento teórico, apresentando os conceitos relacionados com o empreendedorismo, nas suas várias vertentes, conforme o anteriormente referido.

Para implementar a ideia de negócio, foram realizadas pesquisas a diversas fontes públicas nacionais e recolhidos dados e informações para a análise do ambiente externo e interno, onde se irá posicionar a futura empresa Tilha - Doçaria Regional. Os dados recolhidos foram baseados em fontes de dados secundários com recurso a pesquisas a diversas fontes públicas nacionais. Na recolha de dados foram consideradas todas as empresas de Lisboa relacionadas com locais de alojamento, pastelarias e casas de chá existentes e lojas especializadas e de comércio tradicional, esses dados irão dar suporte à análise do ambiente externo e interno da futura empresa.

No modelo de negócio apresentado, a metodologia adotada para o seu desenvolvimento é baseada na obra *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, este modelo divide-se em quatro áreas fundamentais: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, cada área é subdividida em várias secções. Todas essas áreas e secções serão apresentadas e desenvolvidas no capítulo 5.6.

### **1.4 Contributo esperado do Projeto para a Comunidade**

Da revisão de literatura conseguimos perceber a abrangência do conceito empreendedorismo e suas vertentes, as características intrínsecas do empreendedor, suas motivações e capacidades que vai desenvolvendo no decorrer da sua vida. O contributo deste projeto passa pela identificação do Impulso Empreendedor e a sua inclusão no processo empreendedor.

Por outro lado, o desenvolvimento deste projeto com a implementação do modelo de negócio, permite perspetivar a possibilidade de criar um negócio que vem colmatar a lacuna existente na oferta de doçaria regional da zona norte do país, na área metropolitana de Lisboa. O culminar deste projeto passa pela criação de autoemprego e num curto espaço de tempo o reforço de mais um posto de trabalho.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Definição de empreendedorismo

A origem dos termos empreendedorismo, empreendedor e empreender surge da palavra francesa *entrepreneur*, com origem no latim. Do verbo francês *entreprendre* podemos traduzir empreendedorismo como uma atividade ou projeto.

Importa enquadrar o que é o empreendedorismo e a forma como a definição do mesmo tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. É difícil colocar no espaço e no tempo onde surgiu o conceito empreendedorismo e as características que o definem, pois podemos identifica-lo na vertente económica, tecnológica, social e cultural. Com recurso à literatura existente verifica-se uma abundante quantidade de definições.

Segundo a Direção Geral da Educação (2020) "Empreendedorismo é um novo olhar sobre o mundo, alicerçado no conhecimento e na inovação, a partir do envolvimento de pessoas e de processos que, em conjunto, promovem a construção de ideias, a avaliação de oportunidades, a mobilização de recursos, a assunção de riscos e a concretização de iniciativas diferenciadas e de sucesso". Para a Comissão Europeia (2020) "Empreendedorismo é a capacidade de um indivíduo transformar ideias em ação. Inclui criatividade, inovação, assunção de riscos, capacidade de planear e gerir projetos para atingir objetivos".

Shane e Venkataraman (2000a) apontam que o empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades, o seu processo de descoberta bem com a evolução e exploração dessas oportunidades, assim o conjunto de indivíduos que as descobrem, evoluem e exploram-nas. Para Morris, Zahra e Schindehutte (2000) o empreendedorismo pode ser aplicado à criação de novas empresas, crescimento de pequenas empresas, grandes empresas, organizações não lucrativas e organizações governamentais. Segundo Sarkar (2008, p. 42) empreendedorismo pode assumir o significado de "estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor". Em linha com Morris et al, Hisrich e Peters (2004a, p. 29) o empreendedorismo consiste em criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência económica. Schumpeter (1934) associa empreendedorismo à inovação, o mesmo acontece com Brush C.G., Duhaime I.M., Gartner W.B., Stewart A., Katz J.A., Hitt M.A., Alvarez S.A., Meyer G.D., Venkataraman S. (2003) mas considerando que não é uma condição única.

Opinião refutada por Bhide (2000) que diz existirem novos negócios que não são inovadores mas não deixam de ter como base uma ação empreendedora.

**Tabela 2.1** Definições de Empreendedorismo

<b>Autores</b>	<b>Definições de Empreendedorismo</b>
Joseph Schumpeter (1934)	Empreendedorismo é como uma força de “destruição criativa” na medida em que utiliza os recursos existentes de modo a transforma-los em negócios rentáveis.
Stevenson e Jarillo (1991)	Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – dentro da sua própria empresa ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam.
Covin e Slevin (1991)	Empreendedorismo é uma dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência a agir proactivamente e com agressividade competitiva e confiar em inovação de produtos.
Morris, Lewis e Sexton (1994)	Empreendedorismo é uma atividade em processo que envolve uma série de <i>inputs</i> (oportunidade, indivíduos proactivos, recursos, etc.) e que pode produzir diferentes <i>outputs</i> (novo negócio, valor, novo produto, benefício pessoal, crescimento, lucro, etc.).
Lumpkin e Dess (1996)	Empreendedorismo tem relação com novos negócios, no que consiste o empreendedor.
Filion (1999)	Empreendedorismo envolve o estudo dos empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.
Shane e Venkataraman (2000)	Empreendedorismo é o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades.
Robbins (2001)	É uma forma dos indivíduos procurarem oportunidades, organizando os recursos para abrirem o seu negócio, sem medo de assumir riscos e possíveis recompensas, satisfazendo as suas necessidades e desejos.
Hisrich e Peter (2004)	Processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal.
Hockerts (2006)	Empreendedorismo como perspectiva de novas oportunidades e como processo de criação de novas organizações empresariais
Martins (2017)	É uma atividade planeada que pode ser gerida como um processo, envolve risco e requer inovação.

**Fonte:** Quadro resumo adaptado pelo autor

Para a sabedoria convencional o empreendedorismo e a inovação são coisas naturais, criativas ou espontâneas, ideia contrariada por Drucker (2008a). Segundo ele o empreendedorismo não é “natural” nem “criativo” é trabalho. Facto retirado pelo número

elevado de empresas, sejam médias, grandes ou muito grandes, terem sucesso como empreendedoras e inovadoras indicando que o empreendedorismo pode ser alcançado em qualquer negócio. Empreendedorismo e inovação podem ser aprendidos, exigindo esforço, como afirma Drucker (2008b, p.157) “ As empresas empreendedoras tratam o empreendedorismo como um dever. São disciplinadas em relação a ele....investem muito trabalho nele....praticam-no.”

Nos dias de hoje o tema Empreendedorismo tem tido especial destaque nas políticas da Comissão Europeia. Conforme indica o Relatório *European Entrepreneurship Competence Framework* (2016), um dos objetivos da Comissão Europeia é tornar a Europa uma sociedade empreendedora. No ano 2016 criaram o *European Entrepreneurship Competence Framework (EntreComp)* apresentando o Quadro Europeu de Competências Empresariais. O quadro estabelece a importância do empreendedorismo e da iniciativa e mostra como as pessoas e organizações podem desenvolver essa competência para enfrentar problemas econômicos, sociais e desafios culturais. Compreende três áreas de competência e 15 competências, conforme ilustrado na Figura 2.1.



**Figura 2.1** Quadro Europeu de Competências Empresariais

**Fonte:** Comissão Europeia (2016)

A Comissão Europeia afirma que precisa de mais empreendedores e que com a aplicação do Plano de Ação para o Empreendedorismo 2020 é possível trazer a Europa de volta ao crescimento e criar novos empregos. Este plano tem o objetivo de libertar o potencial empresarial da Europa, remover os obstáculos existentes e revolucionar a cultura do empreendedorismo. Assim, segundo eles, será possível facilitar a criação de novos negócios e criar um ambiente mais favorável para os empreendedores existentes prosperarem e crescerem.

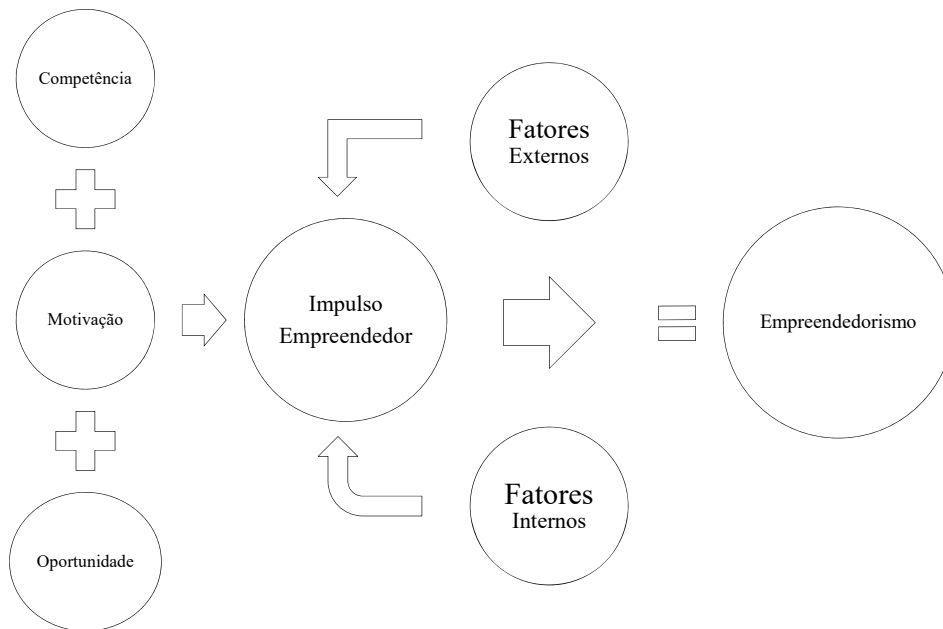
Para Drucker (2008c, p.181) “ o empreendedorismo exige uma gestão empreendedora, ou seja, práticas e políticas dentro da empresa”, mas em simultâneo, olhando para fora da empresa, deve existir uma estratégia empreendedora. Em linha com Drucker, Martins (2017b) afirma que o empreendedorismo é o caminho para a obtenção de uma “vantagem competitiva sustentável “ mediante a produção e/ou a comercialização de produtos e de serviços mais avançados do que a concorrência, ou seja, fornecer ao consumidor um valor único no mercado.

## **2.2 Impulso Empreendedor**

Da literatura analisada e através dos contributos dos vários autores, importa caracterizar o empreendedorismo enquanto processo alavancado pela competência do empreendedor, aceitação do risco, proatividade e inovação. Essa competência será reforçada através da vivência e alicerçada com os conhecimentos que se vão adquirindo ao longo da vida. Existem fatores que podem potenciar a capacidade empreendedora, nos quais se inclui a motivação e a oportunidade, a esses fatores juntamos elementos externos e internos que irão produzir um Impulso Empreendedor.

Importa identificar os fatores que podem “alimentar” ou potenciar o denominado Impulso Empreendedor, sendo este impulso uma parte integrante do processo que irá catalisar ou alavancar o processo empreendedor. Os fatores podem ser externos ou internos sendo que podem potenciar esse impulso de forma separada ou conjugada. Nos fatores internos podemos considerar a idade, educação familiar, educação escolar e/ou académica, criatividade, insatisfação no trabalho, desejo de mudar de vida, necessidade de realização pessoal, propensão/aceitação para o risco etc. Nos fatores externos inclui-se o meio envolvente influenciado pela questão social, através de amigo(s) ou família, necessidade de emprego, necessidade de alteração de processos, profissional, oportunidades através da possibilidade de entrada num negócio etc.

Podemos visualizar de uma forma esquematizada através da Figura 2.2, uma versão simplificada do processo empreendedor. Este processo pode ser aplicado a um indivíduo ou a um grupo de pessoas que se complementam, encontramos o Empreendedorismo como resultado final desse processo que combina as características do empreendedor e os fatores que influenciam o impulso empreendedor.



**Figura 2.2** Representação do Processo Empreendedor

**Fonte:** Autor

Da literatura analisada não foram encontradas referências ao Impulso Empreendedor. Através do esquema apresentado podemos verificar a importância da sua existência pois irá gerar um efeito catalisador sobre as características do empreendedor. Assim, a tríade competência, motivação e oportunidade, através do Impulso Empreendedor, será impulsionada no sentido da meta final que será o Empreendedorismo.

## **2.3 Tipos de empreendedorismo**

### **2.3.1 Empreendedorismo**

Na linha com os atuais objetivos da Comissão Europeia em tornar a Europa uma sociedade empreendedora, para Drucker (2008d, p.349),

O que precisamos é de uma sociedade empreendedora em que a inovação e o empreendedorismo sejam comuns, estáveis e contínuos. Assim como a gestão se tornou o órgão específico de todas as instituições contemporâneas e o órgão integrador da nossa sociedade de organizações, também a inovação e o empreendedorismo têm de se tornar uma atividade integral e vital nas nossas organizações, na nossa economia e na nossa sociedade.

Isto exige que os executivos em todas as instituições transformem a inovação e o empreendedorismo numa atividade comum, estável e contínua, numa prática no seu próprio trabalho e no trabalho da sua organização. (Drucker, 2008, p.349).

O Relatório da Comissão Europeia (2012) apresenta os resultados da consulta pública sobre o Plano de Ação para o Empreendedorismo 2020, referindo a importância de promover o empreendedorismo nas escolas e em outros ambientes educacionais para incentivar mais mentalidades empreendedoras. Segundo eles a educação para o empreendedorismo faz a diferença. Referem ainda que os jovens que passam por programas e atividades empresariais iniciam mais empresas. A percentagem de ex-alunos que se tornam empreendedores é de 3 a 5 anos após deixarem a escola e representa em média 3-5% dos alunos, enquanto quando participaram em algum tipo de formação para o empreendedorismo, essa percentagem sobe para 15-20%, iniciando também empresas mais cedo. O mesmo relatório indica que existem estudos que mostram que os estudantes universitários que receberam educação para o empreendedorismo fundaram empresas 0,7 anos antes de finalizarem o curso, enquanto aqueles sem formação em empreendedorismo fundaram empresas 2,8 anos após finalizarem a sua formação.

Ao longo deste trabalho tem-se abordado o tema do empreendedorismo olhando para uma série de acontecimentos, oportunidades, competências e motivações que levam um indivíduo ou grupo de indivíduos, através do impulso empreendedor, influenciado por fatores externos e internos a criar um negócio, mas existem vários estudos que apontam para a existência de outras abordagens sobre esse tema. Podemos observar o empreendedorismo olhando para o interior de uma empresa existente, o intra-empreendedorismo e por outro lado podemos também olhar para o empreendedorismo com uma perspectiva não economia, o empreendedorismo social.

### 2.3.2 Intra-empendedorismo

Tal como foi identificado anteriormente o empreendedorismo retrata um campo bastante abrangente, podendo ser identificado na vertente económica, tecnológica, social e cultural. Shane e Venkataraman (2000b) apontam que o empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades, o seu processo de descoberta, bem como a evolução e exploração dessas oportunidades. Nesse sentido o intra-empendedorismo pode ser visto da mesma forma, mas aplicando esse conceito no interior de uma empresa já existente.

O intra-empendedorismo inclui desenvolvimento de novos produtos, aperfeiçoamento de produtos e novos métodos e procedimentos de produção Schollhammer (1982). Segundo Pinchot (1985a), intra-empendedorismo é a possibilidade de um indivíduo empreender dentro da organização onde trabalha. Stopford e Baden-Fuller (1994) salientam que da aplicação do intra-empendedorismo pode resultar a criação de novos negócios dentro de uma organização existente, redefinindo os produtos ou serviços da empresa. Knight (1997) incluiu o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos, serviços e técnicas e tecnologias em produção como parte da inovação organizacional. Para Guilhon & Rocha (1999a) o intra-empendedorismo pode ocorrer em função do mercado onde uma empresa se insere ou em consequência de um plano estratégico com foco na inovação, neste caso o intra-empendedorismo está associado à necessidade de inovar através de saídas criativas e inéditas de produtos/serviços da empresa.

Segundo Antoncic e Hisrich (2001a) o intra-empendedorismo refere-se a um processo interno de uma empresa existente, independentemente do seu tamanho, lida com novos negócios, mas também com outras atividades e orientações inovadoras. Acrescentam ainda que intra-empendedorismo é definido como a procura de uma solução nova ou criativa por forma a desafiar e confrontar as velhas práticas de uma empresa, incluindo o desenvolvimento de um produto, serviço, mercado, técnica de administração e tecnologias para desempenhar as funções organizacionais, assim como mudanças em estratégias nas suas organizações.

Em linha com Antoncic *et al*, segundo Hashimoto (2006,p.14) o intra-empendedorismo tem por base,

(...) qualquer forma de proposta de mudança e melhorias na organização ou dentro dos limites da rede direta de relacionamento da organização que, de alguma forma, se traduz no aumento de valor para o cliente ou para o acionista. Hashimoto (2006,p.14)

Assim, é importante que as organizações criem uma cultura organizacional que promova, estimule e motive o indivíduo por forma a potenciar o intra-empendedorismo. Segundo Pinchot (1985b), as empresas devem promover o intra-empendedorismo proporcionando um ambiente com liberdade de ação, onde o trabalhador possa desenvolver a sua atividade de modo produtivo e com satisfação. Do mesmo modo Antoncic *et al* (2001b) apontam que as empresas que fomentam estruturas e valores organizacionais conducentes às atividades intra-empendedoras e orientações intra-empendedoras, têm mais probabilidade de crescer do que as organizações sem essa característica. Existem vários fatores que promovem e ajudam a tornar uma organização mais intra-empendedoras e a envolver-se em novos negócios inovadores, renovando-se continuamente. São apontados fatores, tais como, a proatividade, a comunicação aberta e de qualidade, existência de controlos formais, controlo intensivo ambiental, suporte de gestão e organizacional.

Martins (2017c) refere a importância do comportamento empreendedor no interior das empresas como forma de criar, desenvolver e implementar ideias ou comportamentos novos, apontado o anteriormente descrito como “inovação organizacional”. Assim, a empresa reforça as suas capacidades para desenvolver competências inovadoras através dos recursos e conhecimentos internos da organização. Refere ainda que o intra-empendedorismo

é um «recurso estratégico» crucial no aumento da competitividade das empresas: um «recurso», porque é desenvolvido pela empresa e está ao seu serviço no exercício das suas atividades; «estratégico», porque configura uma linha orientadora da empresa na concretização da sua missão (..) .

Martins (2017d,p.66)

### **2.3.3 Empreendedorismo Social**

O empreendedorismo tem sido objeto de estudo e associado a uma vertente empresarial, sendo abordado de uma forma conceptual nas áreas da economia e administração, com uma perspectiva fortemente ligada à obtenção de lucro, conforme Hisrich e Peters (2004b) que afirmam que com o empreendedorismo pretende-se receber as consequentes recompensas da satisfação e independência económica.

Segundo Thierry (2002) deve-se “reinventar o social”, referindo-se à “urgência do reconhecimento das noções de ‘serviço público’ e de ‘interesse coletivo’ enquanto

imperativo da coesão económica e social”, contrariando a lógica do negócio essencialmente destinado a remunerar capitais que, segundo afirma, se veio a impor ao longo dos tempos. Para Mort *et al.* (2003), o empreendedorismo social é um conceito multidimensional envolvendo um propósito e um comportamento empreendedor no sentido da missão social, sendo as suas ações coerentes face a complexidade moral. Destacam o reconhecimento de oportunidades alinhado com o objetivo de criação de valor social de uma forma sustentada, fornecendo um valor social superior através da inovação, proatividade e aceitação do risco.

O empreendedorismo social está associado a atividades e organizações sem fins lucrativos. Baggio, A. & Baggio, D. (2014) referem que existem dois aspetos que diferenciam o empreendedorismo social do empreendedorismo. O empreendedorismo social procura solucionar problemas sociais, não procura a produção de bens e serviços para vender e o foco não é direcionado para mercados mas sim para segmentos populacionais em risco social (exclusão social, pobreza etc.). Para Leadbeater (1997) o empreendedorismo social pode ser expresso numa vasta gama de atividades económicas, desde as educacionais, de pesquisa, de assistência social, sociais e espirituais, onde estão envolvidas várias organizações. Drucker (1985) afirma que o empreendedorismo não procura só o lucro; existem outras formas de empreendedorismo para além da criação de negócio ou empresa cujo propósito vai além do lucro. Dees (1998a) também argumenta que, semelhante a uma empresa com fins lucrativos, cujo objetivo é criar valor superior para seu cliente, o principal objetivo do empreendedorismo social é criar valor social superior para seus clientes. No lado do financiamento, os empreendedores sociais procuram maneiras inovadoras de garantir que seus projetos tenham acesso a recursos desde que estejam a criar valor social. No mesmo sentido Dess (1998b) procurou diferenciar o empreendedorismo do empreendedorismo social, combinando e dando ênfase na disciplina e na prestação de contas com as noções de criação de valor, proveniente de Jean Batiste Say, inovação e agentes de mudança a partir de Schumpeter (1934), procura de oportunidade, segundo Drucker, e de desenvoltura, de Stevenson (1991). Assim, Dess, apontou, dentro de organizações com papel objetivo de mudança no setor social, algumas características específicas:

- Missão: criação e manutenção de valor social;
- Reconhecer e procurar de forma perseverante novas oportunidades para beneficiar essa missão;
- Envolver-se em processos de inovação contínua, adaptação e aprendizagem;

- Agir com ousadia sem estar limitado aos recursos disponíveis;
- Demonstrar responsabilidade e transparência perante os clientes e pelos resultados criados.

Na *Fuqua Duke Schooll of Business* existe um Centro para o Avanço do Empreendedorismo Social, o CASE - *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*. Segundo eles e em linha com Dess, o empreendedorismo social é o processo de reconhecimento e busca de oportunidades de criação de valor social através de abordagens inovadoras para atender às necessidades sociais críticas.

Segundo Mair e Marti (2004) o empreendedorismo social pode ser distinguido do empreendedorismo tradicional de duas formas distintas: uma que o encara como uma utilização inovadora dos recursos para explorar oportunidades de preenchimento de necessidades sociais de uma forma sustentável; outra pela natureza das oportunidades que se pretendem explorar.

Weerawardena, J. Mort, G. (2006) sugerem que o empreendedorismo social pode ser conceptualizado em termos de um modelo de otimização Figura 3. Essa relação pode ser comprovada com recurso a uma função, tabela 2, no qual o resultado final é a criação de valor. Sendo consistente com Dees (1998c).

**Figura 2.3** Modelo multidimensional limitado de empreendedorismo social



**Fonte :** Weerawardena, J. Mort, G. (2006)

**Tabela 2.2** Função Criação de Valor

SVC	$f(I,P,RM)$	S	SM	E
Criação de valor social	Inovação, proatividade e gestão de riscos	Sustentabilidade e	Missão social	Ambient e

**Fonte:** Adaptado de Weerawardena, J. , Mort, G. (2006)

$$SVC = f(I, P, RM), \text{ onde } f \text{ depende de } S, SM, E$$

O resultado do empreendedorismo social é a criação de valor social. As implicações da criação de valor social são na medida em que, embora uma empresa com fins lucrativos possa identificar o seu resultado total como uma criação de valor superior, a empresa sem fins lucrativos de empreendedorismo social visa um resultado mais amplo e abrangente. A complexidade da criação de valor social, como afirma Smallbone, Evans, Ekanem & Butters. (2001 citado em Weerawardena & Mort, 2006, p.32) “é difícil atribuir um valor único à contribuição das empresas sociais”

## 2.4 Definição de empreendedor

Do francês - *entrepreneur* – aquele que assume riscos e inicia algo novo.

O primeiro cientista, de que há registo, a desenvolver o termo empreendedor foi Richard Cantillon (1680–1734), foi o que possibilitou o reconhecimento destes indivíduos como contribuintes importantes na criação de valor económico na sociedade Van Praag (1999). Em linha com a definição de Cantillon, Jean-Baptiste Say (1767-1832 como citado por Spithoven, 1996) acrescentou à ocupação do empreendedor, a aplicação de conhecimento para a criação de um produto para consumo humano, considerando o trabalho do empreendedor, um tipo superior de trabalho, necessário para o desenvolvimento das indústrias e dos países (Van Praag, 1999). Posteriormente, Alfred Marshall (1842-1924 como citado por Keynes, 1924), considerou que a principal função do empreendedor seria o fornecimento de produtos e a promoção simultânea de inovação e progresso. Para Marshall, o empreendedor detinha a responsabilidade máxima no interior da organização e deveria exercer todo o seu controlo em todos os processos, o que implicaria alertar continuamente para a necessidade de inovar e de procurar novas oportunidades, tendo em conta, também, a minimização dos custos. Além disso, o autor considerava que a capacidade para se ser empreendedor dependia dos antecedentes familiares, da educação e da capacidade inata do indivíduo, sublinhando que o empreendedor deveria ser um líder natural. O ponto de viragem no estudo deste conceito deu-se com Joseph Schumpeter, que recusou a visão predominante, que identificava o empreendedor como o gestor da empresa, sujeito a um grande risco para que os seus objetivos fossem atingidos. Schumpeter (1934) defendeu que o empreendedor devia ser o líder da empresa e o inovador, representando a força motriz do sistema económico. Interpretou a inovação

como um processo que permite fazer mais com a mesma quantidade de recursos, considerou que a inovação criada pelo empreendedor representa uma renovação no sistema económico, destruindo o equilíbrio existente e criando um novo equilíbrio – o empreendedor como agente de mudança na economia. O autor definiu-o, ainda, como alguém extremamente versátil, com competências técnicas de produção e capitalistas de reunião de recursos financeiros, assim como com competências de organização de operações internas e de realização de vendas do produto. Seguindo a linha de pensamento de Schumpeter, Drucker (1985) defendia o empreendedorismo inovador como principal condutor de muitas mudanças em contextos de negócio, indústria e economia. Contudo, o seu grande contributo para o estudo deste tema deu-se com a introdução do conceito de risco, defendendo que a capacidade de arriscar é a única via para melhorar o desempenho de um empreendedor. Porém, os riscos tomados deveriam ser conhecidos e compreendidos, de modo a serem minimizados. Assim, um planeamento a longo prazo seria essencial, correspondendo a um processo contínuo de tomada de decisões empreendedoras, com o melhor conhecimento possível das suas possibilidades de sucesso no futuro, organizando os esforços necessários para atingir os objetivos e, desta forma, medir os seus resultados, através de um feedback organizado e contínuo.

Drucker aborda o tema da inovação e do risco através do conceito do inovador conservador. Para ele “ os inovadores de sucesso são conservadores. Têm de ser. Não estão “ focados no risco”; estão “focados nas oportunidades”” (Drucker,2008e,p.303).

Kirzner (1973a) assim como Schumpeter, considerou que os empreendedores raramente atingem uma posição de equilíbrio. Tal acontecimento derivaria dos erros que poderiam cometer, o que colocaria em causa o alcance dos lucros pretendidos. Contudo, esses erros poderiam ser facilmente transformados em novas oportunidades de lucro e, essas novas oportunidades, posteriormente, tornar-se-iam em novos erros, apelando sempre à necessidade de mudança e à alteração daquilo que precisaria de ser descoberto. Para Kirzner (1973b) o empreendedor não necessita ter determinadas características de personalidade ou de alguma competência especial, apenas necessita de conhecimento técnico.

À semelhança dos autores anteriores, também Mises (1998) corrobora a linha de pensamento de Schumpeter, esclarecendo que, apesar das funções de gestão se encontrarem subentendidas nas funções desempenhadas por um empreendedor, as atividades de gestão não compõem na totalidade as funções do empreendedor. Esta diferenciação de funções centra-se ainda, segundo o autor, na capacidade do

empreendedor em prever ou antecipar o sucesso ou o insucesso de certos eventos, indo ao encontro das necessidades do consumidor. Assim, cada empreendedor representa um aspeto diferente das necessidades dos consumidores, seja através de um produto novo ou de uma forma diferente de produzir um produto já existente.

Para Drucker (2008) é essencial que exista uma gestão empreendedora, só assim será possível garantir que uma ideia empreendedora sobreviva e se transforme num negócio sustentável. Segundo ele é importante que o empreendedor tome uma decisão em relação ao seu papel, à sua área de trabalho e às suas relações em um determinado projeto ou ideia empreendedora.

**Tabela 2.3** Definições de Empreendedor

<b>Autores</b>	<b>Definições de Empreendedor</b>
Richard Cantillon (1680–1734)	Indivíduos importantes na criação de valor económico na sociedade.
Jean-Baptiste Say (1767-1832)	O empreendedor aplica o conhecimento para a criação de um produto para consumo humano, sendo considerado um tipo superior de trabalho, necessário para o desenvolvimento das indústrias e dos países.
Alfred Marshall (1842-1924)	O empreendedor tem como principal função o fornecimento de produtos e a promoção simultânea de inovação e progresso. A sua capacidade como empreendedor depende dos antecedentes familiares, da educação e da capacidade inata do indivíduo.
Schumpeter (1985)	O gestor, líder da empresa, o inovador. Representando a força motriz do sistema económico, sujeito a um grande risco para que os seus objetivos sejam atingidos logo um agente de mudança na economia. Alguém extremamente versátil, com competências técnicas de produção, de organização de operações internas e de realização de vendas de produtos.
Mises (1998)	Capacidade de prever ou antecipar o sucesso ou o insucesso de certos eventos.
Dornelas (2001)	É aquele que faz as coisas acontecerem, que se antecipa aos factos e tem uma visão futura da organização.
Martins (2017)	Agente de mudança ao nível do tecido empresarial, da atividade económica e do contexto social, quer por iniciativa pessoal e livre quer inserido numa empresa existente.
Aktaş (2019)	São os pioneiros da mudança na sociedade com seus produtos inovadores e serviços

**Fonte :** Tabela resumo adaptada pelo autor

Se para existir empreendedorismo necessitamos de um empreendedor, podemos de uma forma simples enquadrar o intra-empendedor como agente do intra-empendedorismo e o empreendedor social como agente do empreendedorismo social.

Pinchot (1985c) afirma que os intra-empendedores são "todos os sonhadores que realizam, aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intra-empendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia em uma realidade lucrativa." Para Guilhon & Rocha (1999b) o intra-empendedor está inserido dentro de uma organização, ele tem como necessidade estar comprometido com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço na empresa em que trabalha. Procura o sucesso de seu projeto como recompensa pela sua dedicação que, em geral, vem seguida de uma vantagem remunerativa. Em linha com Guilhon et al (1999), Martins (2017) menciona que o intra-empendedor, sob um compromisso coletivo, assume os objetivos da empresa como sendo os seus pessoais.

Por outro lado, relativamente ao empreendedor social e segundo Ashoka, organização internacional que foi pioneira no campo do empreendedorismo social, "Empreendedores (as) sociais são indivíduos que possuem soluções inovadoras para os maiores desafios sociais, culturais e ambientais da atualidade. São ambiciosos (as) e persistentes e abordam questões sociais importantes, oferecendo novas ideias para mudanças no nível sistêmico." Ashoka (2020)

Para Mair e Marti (2004) pode ser considerado empreendedor social o cidadão que, orientado por forte convicção pessoal e uma consciência social genuína, conhecedor das pessoas e das suas dificuldades, decide avançar com a implementação de um projeto economicamente sustentável e socialmente inovador.

Segundo Dess (1998), os empreendedores sociais são um género especial de líderes e devem ser reconhecidos enquanto tal. O impacto relacionado com a missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza. Para os empreendedores sociais, a riqueza é apenas um meio para atingir um fim, enquanto que para os empreendedores empresariais a criação de riqueza é uma forma de medir a criação de valor. Assim, com esta definição, o empreendedor social preserva o seu estatuto característico e assegura que o empreendedorismo social não seja tratado de uma forma superficial. São os empreendedores sociais que vão ajudar a sociedade a encontrar novos caminhos na direção do progresso social através da inovação, engenho e orientação para resultados.

Retirando ideias do mundo empresarial e das organizações sem fins lucrativos para desenvolver estratégias que maximizem seu impacto social.

Como afirma Bornstein, D. (2004)

“O que os empreendedores são para a economia, os empreendedores sociais são para a mudança social. Eles são indivíduos motivados e criativos que questionam o status quo, exploram novas oportunidades, se recusam a desistir e refazem o mundo para melhor.”

## **2.5 Características dos empreendedores**

Através da análise da literatura existente procurou-se identificar, de uma forma geral, algumas características existentes nos empreendedores. A literatura apresenta uma variedade de características associadas ao empreendedor, atribuindo vários adjetivos por forma a caracterizar o papel e a capacidade do empreendedor de construir negócios.

Um empreendedor possui características que podem ser desenvolvidas, sendo muitas vezes consideradas como alicerces de um perfil empreendedor, todavia esse perfil é complementado com competências que têm de ser aprendidas.

Segundo José Pina e Rui Ferreira (2014), a escola tem um papel fundamental pois pode proporcionar em todos os níveis e ciclos de ensino uma cultura favorável à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de atitudes, capacidades e valores promotores do espírito empreendedor, nomeadamente, criatividade, inovação, organização, planeamento, responsabilidade, liderança, trabalho em grupo, visão de futuro, assunção de riscos, resiliência e curiosidade científica, entre outros.

O estudo realizado por Souza & Guimarães (2005) apresenta uma lista com diversas características dos empreendedores tais como flexibilidade, persistência, autonomia, criatividade, busca de oportunidade e também inovação, sendo estas características peculiares dos empreendedores, sobretudo quando esses encaram uma mudança como oportunidade para desenvolver ações, negócios ou serviços diferentes. Segundo Dornelas (2001) o empreendedor apresenta coragem, visão, iniciativa e pensamento positivo, tendo essas características de base a sua motivação e determinação que colocam nas suas atividades. Segundo Mações (2017) o empreendedor de sucesso deve ter a capacidade de saber delegar e caso seja necessário deve criar uma equipa de gestão competente e coesa.

Entre os diversos autores existem algumas divergências de entendimentos que dificultam a definição do perfil e características do empreendedor, pois os resultados dependem de definições exatas do perfil que constrói o indivíduo empreendedor.

Para Julien (2010a) é preciso distinguir tipos de empreendedores e não simplesmente atribuir todas as características a todos eles, pois além de serem indivíduos diferentes, ao empreenderem, eles mudam-se a si próprios com sua criação, interiorizam e transformam-se por ela.

Tendo como ponto de partida os estudos de Kuratko e Hodgetts (1995), que elencaram 25 características do empreendedor, Filardi, F., Barros, D. & Fischmann, A. (2014) através do seu estudo “ *Do Homo Empreendedor ao Empreendedor Contemporâneo: Evolução das Características Empreendedoras de 1848 a 2014*, apresentam novas revelações e tendências que caracterizam o denominado empreendedor contemporâneo. Nesse estudo, perante a diversidade de definições e ao mesmo tempo com o objetivo de complementar a pesquisa de Kuratko e Hodgetts, os autores idealizaram a Tabela 2.4 com a evolução das características empreendedoras de 1983 a 2014.

**Tabela 2.4** Características do Perfil Empreendedor

<b>ANO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
1983	Long	Inovador e Tolerante à Risco
1984	J. W. Carland, J. A. Carland, Hoy e Boulton	Inovador
1985	Marshall e Gartner	Pró-ativo
1986	Aldrich, Auster, Bowen e Hisrich	Interpessoal e Autoconfiante
1987	Neider e Drucker	Pró-ativo, Determinado, Ambicioso, Perseverante e Inovador
1988	Dimaggio	Inovador e Pró-ativo
1989	Degen	Inovador e Pró-ativo
1990	Bowman-Upton	Inovador e Independente
1991	Filion	Criativo, Visionário e Pró-ativo
1992	Macmillian	Tolerante ao Risco
1993	Amit	Inovador e Tolerante ao Risco
1994	Timmons	Pró-ativo, Visionário, Tolerante ao Risco e Flexível
1995	Pati	Pró-ativo, Visionário, Estrategista, Interpessoal, Corajoso, Motivado, Intuitivo, Independente, Organizado, Líder e Criativo
1996	Lumpkin, Dess, Brush e Bird	Pró-ativo, Inovador, Flexível, Tolerante à Risco, Criativo, Visionário
1997	C. Cunha e Ferla	Pró-ativo

1998	Drucker, Amabile, Echeveste, Vieira	Inovador, Motivado, Líder, Interpessoal, Flexível, Qualificado, Experiente e Criativo
1999	Dolabela, Daft, Machado	Pró-ativo, Corajoso, Intuitivo e Determinado
2000	Morais, Bruyat, Julien, Sexton e Landstöm	Tolerante à Risco, Pró-ativo, Inovador e Ambicioso
2001	Dornelas, Pelisson, Aligleri, Gimenez.	Tolerante à Risco, Perseverante, Motivado, Líder, Comprometido (Criar Valor à Sociedade), Otimista, Independente, Habilidade, Planejador, Flexível e Criativo
2002	Guimarães, Cardoza, Inácio Jr.	Inovador, Determinado, Perseverante, Criativo, Tolerante à Risco, Flexível, Ambicioso, Autoconfiante e Pró-ativo
2003	Marcondes, Zilber, Almeida, Castilho, Ferreira, Mattos, Ayres, Meurer, Previdelli, Dutra	Tolerante à Risco, Criativo, Organizado, Habilidade, Experiente, Qualificado, Visionário, Motivado, Interpessoal, Líder, Perseverante, Comprometido (Criar Valor à Sociedade), Comunicativo, Autônomo, Determinado, Intuitivo, Objetivo e Ambicioso
2004	Gerber, Sohn, Kiesel, R. Cunha, Nassif, Ghobril, Costa, Lenzi, N. Silva, Guardani, Leão, Cordeiro, Mello, Espejo e Greatti	Estrategista, Inovador; Criativo; Pró-ativo, Qualificado, Otimista, Líder, Flexível, Independente, Tolerante à Risco, Habilidade, Perseverante, Corajoso, Autônomo, Comunicativo, Ambicioso, Comprometido (Criar Valor à Sociedade), Experiente e Intuitivo
2005	Lambooy, Reyes, Vale, Benedetti, Rebello, E. Souza, Daros, Dantas, P. Santos, Wilkinson, Mallmann, Ruppenthal.	Tolerante à Risco, Inovador, Visionário, Otimista, Ambicioso, Estrategista, Planejador, Objetivo, Pró-ativo, Perseverante, Comprometido (Criar Valor à Sociedade), Organizado, Interpessoal, Líder, Independente, Autoconfiante, Criativo, Habilidade, Flexível, Determinado e Autônomo
2006	Paiva Jr., Leite, C. Souza, Christopoulos, Fontanelle, Hoeltgebaum, Silveira, Corrêa, Lima, Grisci, Gouveia, J. Dias.	Tolerante à Risco, Inovador, Visionário, Pró-ativo, Interpessoal, Ambicioso, Planejador, Organizado, Criativo, Perseverante, Líder, Comprometido (Criar Valor à Sociedade), Independente, Autoconfiante, Determinado, Flexível, Autônomo, Objetivo, Qualificado e Otimista.
2007	Bingham, Eisenhardt, Furr, Miller, Baron, Pinto, Hitt, Snow, Wadeson, Cassol, Viet, Bohnenberger, Freitas, Schmidt.	Tolerante à Risco, Inovador, Visionário, Pró-ativo, Flexível, Otimista, Determinado, Líder, Ambicioso, Criativo, Perseverante, Corajoso, Interpessoal, Planejador, Comunicativo, Autônomo, Motivado, Independente, Experiente, Habilidade, Estrategista, Objetivo, Intuitivo, Autoconfiante, Comprometido (Criar Valor à Sociedade) e Organizado.
2008	Cavusgil, Ciuchta, Villanueva, De Toni, Milan, Schuler, Dorion, Gouvea,	Tolerante ao Risco, Inovador, Pró-ativo, Ambicioso, Experiente, Autoconfiante, Organizado, Planejador, Líder, Interpessoal, Comunicativo, Visionário,

	E.Gomes, Forte, Melo, Fontenele e Pedrosa	Intuitivo, Estrategista, Perseverante, Objetivo, Criativo, Corajoso, Independente, Autônomo e Otimista
2009	A. Gomes, Borges, Casado, Santanta, Araújo, A. Santos e Alves	Tolerante ao Risco, Flexível, Otimista, Determinado, Visionário, Líder, Ambicioso, Planejador, Inovador, Criativo, Pró-ativo, Comunicativo, Interpessoal, Autoconfiante, Organizado, Corajoso, Intuitivo, Estrategista, Experiente, Comprometido (Criar Valor à Sociedade), Perseverante e Autônomo
2010	Henry, Valadares, Emmendoerfer, G.Silva, E. Soares, Leal, Guedes e Fabricio.	Tolerante à Risco, Pró-ativo, Otimista, Inovador, Criativo, Líder, Visionário, Qualificado, Experiente e Interpessoal
2011	Vale, Serafim, Teodósio, Oliveira, Pelogio, Rocha, Machado, Añez, Gomes, Scherer, Lopes, Alves, Perlin, Huevo, Fontenele, Pereira, Sousa, Mariano, Medeiros, Xu.	Inovador, Tolerante à Risco, Pró-ativo, Interpessoal, Autoconfiante, Determinado, Perseverante, Ambicioso, Independente, Criativo, Visionário, Flexível, Estrategista, Motivado, Líder, Qualificado, Experiente, Comprometido (Criar Valor à Sociedade), Planejador, Organizado, Objetivo, Autônomo.
2012	Kuratko, Sarruf, Freitas, Jacober, Hashimoto, Guimarães, Ferreira, Morris, Souza.	Inovador, Tolerante à Risco, Pró-ativo, Interpessoal, Autoconfiante, Determinado, Perseverante, Ambicioso, Independente, Criativo, Visionário, Flexível, Estrategista, Corajoso, Líder, Qualificado, Experiente, Comprometido (Criar Valor à Sociedade), Otimista, Planejador, Organizado, Comunicativo, Autônomo.
2013	Ferreira, Nogueira, Amaro, Brunstein, Lizote, Godói-de-Sousa, Buen, Sousa, dos Santos, Estay, Durrieu,	Inovador, Tolerante ao Risco, Pró-ativo, Interpessoal, Autoconfiante, Determinado, Perseverante, Ambicioso, Independente, Criativo, Visionário, Corajoso, Líder, Qualificado, Experiente, Comprometido (Criar Valor à Sociedade), Planejador, Comunicativo, Objetivo, Autônomo
2014	Vale, Bruni, Leite, Bracht, Werlang, Obeng, Robson, Werner	Inovador, Tolerante à Risco, Pró-ativo, Interpessoal, Autoconfiante, Determinado, Perseverante, Ambicioso, Independente, Criativo, Qualificado, Experiente, Planejador, Organizado.
2015	Kyndt e Baert	Independência, Autoconhecimento, Estratégicas, Persuasão Perseverança, Relacionamento, Conduta social e Ambientalmente responsável.
2017	Martins, Mações	Paixão, Tenacidade, Confiança, Autodeterminação, Gestão do risco, Tolerante, Iniciativa, Visão, Motivação, Criatividade, Autoeficácia.
2018	Bernardino, Santos e Cardoso	Vontade de ter um negócio próprio, desejo de ter controlo sobre o seu tempo, interesse pela atividade.

2019	Guimarães	Auto gestores, Decididos
2020	Lima, Nassif, Garçon	Autónomo, Solidário, Otimista, Resiliente

**Fonte:** Tabela resumo adaptada de Filardi *et al.* (2014)

Segundo vários autores e até finais do século XX o paradigma existente apontava para o empreendedor com características muito centradas em si mesmo, soberano, autónomo e independente. Segundo Filardi *et al.* (2014), ocorreu uma evolução do conceito do perfil do empreendedor, apontado para o empreendedor com características mais relacionais, baseadas mais em competências interpessoais e sociais, com o foco na procura das necessidades do ambiente externo. Através do estudo constatou-se que algumas das características, apontadas por autores do século XX, não resistiram ao peso das mudanças, ao passar dos anos e à evolução do mercado. Mas, por outro lado, algumas características, além de se manterem presentes apresentam-se como fundamentais para o perfil do empreendedor contemporâneo, evidenciando a mudança constante em busca de adaptação, alinhado com o mundo moderno. Assim, o perfil do empreendedor do século XXI está mais dinâmico e complexo, exigindo uma infinidade de características, adaptadas aos diversos negócios e circunstâncias. Segundo Martins (2017) para ser empreendedor não existe uma conjugação única e simultânea das características apresentadas. Em linha com Julien (2010b), os empreendedores são indivíduos diferentes entre si e ao empreenderem mudam-se a si próprios com sua criação, interiorizam e transformam-se por ela, evoluem.

## **2.6 Caracterização dos empreendedores portugueses**

Procurou-se caracterizar o empreendedor português com recurso a dois estudos, que identificam a realidade portuguesa desde os anos 90 até 2013.

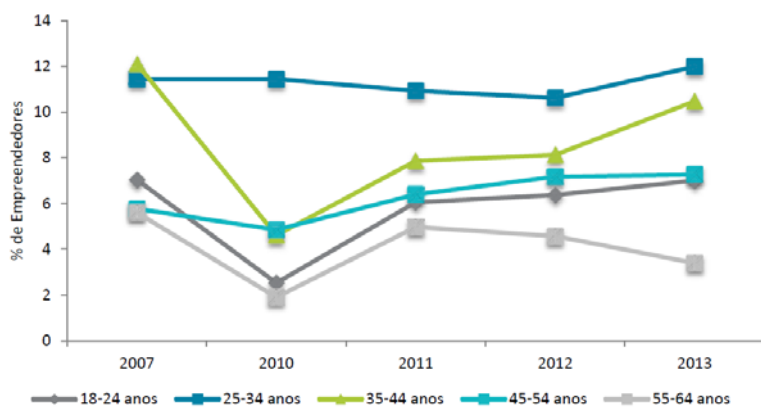
O estudo Indicadores de Empreendedorismo e Inovação, realizado com recurso a dados entre os anos 1991 e 2000, caracterizava o empreendedor português com uma idade de cerca de 37 anos, predominância do sexo masculino, média de 7,7 anos de escolaridade e criavam iniciativas no sector onde já trabalhavam e na região onde vivem ou trabalham. (DEEP/MSST,2003, pp. 13-15).

O projeto *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM é o maior estudo independente, de âmbito mundial, sobre empreendedorismo, tem como objetivo avaliar a atividade

empreendedora nos diferentes países participantes, bem como determinar as condições que favorecem e obstruem as dinâmicas empreendedoras. Este estudo deu origem ao principal índice criado e monitorizado, a Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* Total - TEA. Esta taxa mede a proporção de indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos envolvidos na criação e gestão de negócios, os denominados empreendedores *early-stage*.

Segundo o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) - *GEM PORTUGAL 2013 / 2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal*, indica que em Portugal, no ano de 2013, o número de empreendedores *early-stage* do sexo masculino e feminino corresponde a 10,8% e 5,8% respetivamente.

De acordo com o mesmo relatório, a faixa etária na qual se regista a maior taxa TEA é a que compreende as idades entre os 25 e os 34 anos, com 12% da população adulta nessa faixa etária envolvida em atividades empreendedoras. A faixa etária na qual se regista a segunda maior taxa TEA corresponde à que compreende as idades entre os 35 e os 44 anos que se situa nos 10,5%, conforme podemos verificar na Figura 2.4.



**Figura 2.4** Evolução de incidência empreendedora por faixa etária em Portugal

**Fonte:** *Global Entrepreneurship Monitor* (2013)

Segundo o GEM o nível de escolaridade no qual se regista a maior incidência de atividade empreendedora corresponde ao nível de formação pós-graduada, correspondente aos empreendedores detentores de mestrado ou doutoramento (14,8%). Segue-se o nível de escolaridade correspondente ao nível de ensino superior (bacharelato e licenciatura) que reúne, por sua vez, uma taxa TEA de 11%. Ou seja, os dados GEM parecem revelar um perfil altamente qualificado do empreendedor *early-stage* português.

**Figura 2.5** Média da Taxa TEA por nível de escolaridade

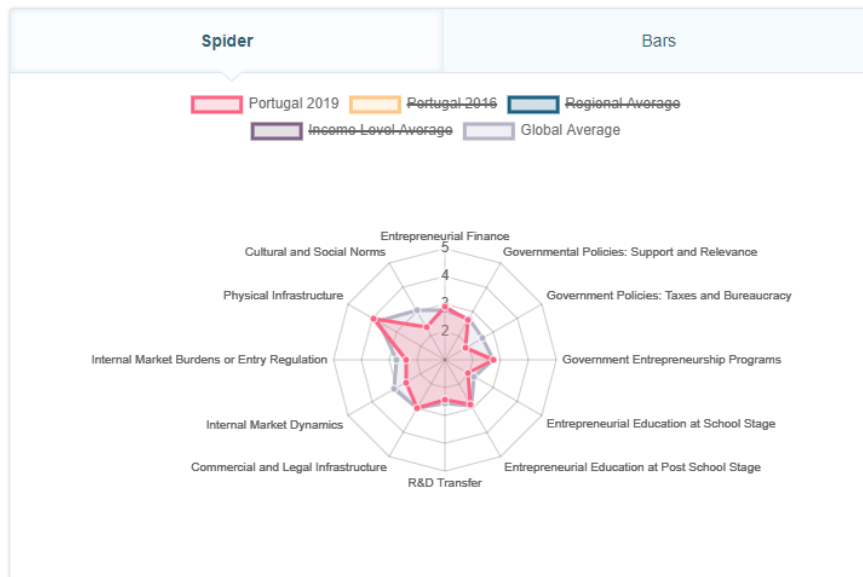
<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Portugal</b>
Ensino básico (2º e 3º ciclos)	5
Ensino secundário	6,9
Ensino superior (bacharelato, licenciatura)	11
Formação pós-graduada (pós-graduação, mestrado ou doutoramento)	14,8

**Fonte:** Adaptado do *Global Entrepreneurship Monitor* (2013)

### **2.6.1 Condições estruturais para o empreendedorismo em Portugal**

Do relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) podemos retirar um conjunto de Condições Estruturais do Empreendedorismo (CEE) que têm impacto na atividade empreendedora em Portugal, ou seja, os elementos que fomentam e/ou dificultam o desenvolvimento da atividade empreendedora. As CEE passam pelo apoio financeiro, políticas e programas governamentais, educação e formação, transferência de Investigação e desenvolvimento infraestrutura comercial e profissional, abertura do mercado/barreiras à entrada, acesso a infraestruturas físicas, normas sociais e culturais. Nesta sondagem foi pedido a especialistas nacionais que indicassem a sua opinião sobre o grau de adequação de cada condição estrutural do empreendedorismo no seu país, recorrendo a uma escala de *Likert* com cinco níveis, que varia entre insuficiente (correspondente a 1) e suficiente (equivalente a 5). A Figura 2.6 reproduz o grau de adequação obtido e compara com os resultados médios obtidos nos países avaliados no mesmo estudo.

Expert Ratings: 1 = highly insufficient, 5 = highly sufficient



**Figura 2.6** Condições estruturais para o Empreendedorismo em Portugal

**Fonte:** *Global Entrepreneurship Monitor* (2019)

## 2.7 Entidades de apoio à criação de negócios

O Plano de ação da União Europeia denominado Empreendedorismo 2020 refere a importância da criação de medidas no sentido potenciar o surgimento de mais empreendedores. Segundo eles os empreendedores criam empregos, crescimento e mais economia competitiva. Assim, a UE propõe um plano de ação, com ideias para incluir educação e experiência em empreendedorismo nos currículos escolares, reduzir o tempo necessário para iniciar um negócio, obter as licenças e autorizações necessárias e ao mesmo tempo criar programas de orientação, aconselhamento e apoio a mulheres, idosos, migrantes, desempregados e outros empreendedores em potencial.

Os países europeus já cooperam sob o *Small Business Act* para reduzir o ônus da burocracia para as empresas. Este plano de ação, que começou a ser trabalhado em 2013 entre a Comissão e os governos da UE, tornará esse processo ainda mais eficaz e prevê que os empreendedores, potenciais e existentes, recebam maior apoio e que existam menos encargos burocráticos para iniciar, vender, entregar ou reiniciar um negócio. Prevê também o aconselhamento, orientação e treino para aqueles que já estão num negócio ou que desejam estar.

Nesse sentido, o governo português tem colocado em prática uma série de programas que promovem e incentivam a criação de iniciativas empresariais. Hoje, Portugal tem

incentivos e financiamentos para apoiar o desenvolvimento de empresas inovadoras, desde a fase da ideia, passando pela incubação e desenvolvimento do negócio, até à aceleração e internacionalização das *startups*. Em linha com essa política e alinhados com o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, prosseguindo a Estratégia Europa 2020, Portugal estabeleceu um acordo de parceria com a Comissão Europeia que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu, Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pescas no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover entre 2014 e 2020.

O StartUP Portugal + surgiu em 2018 no seguimento da StartUP Portugal 2016 lançada pelo Ministério da Economia, que tinha o objetivo de reforçar o ecossistema e a capacidade de financiamento das empresas tecnológicas, e fomentar a competitividade da economia, pela atração de investimento estrangeiro na área tecnológica, renovação do tecido económico e criação de mais emprego qualificado. Assim o objetivo do StartUP 2016+ passa por impulsionar a estratégia de então, através de um conjunto de novas medidas destinadas a atrair mais talento, explorar novos mercados e dar mais apoio através de intervenções junto do ecossistema, no financiamento e no apoio à internacionalização.

Existe também a Rede Nacional de Incubadoras (RNI) que conta com 135 entidades certificadas que apoiam diretamente mais de 3000 *startups*. O Programa Semente visa apoiar investidores individuais que estejam interessados em entrar no capital social de *startups* inovadoras, cria um regime fiscal mais favorável para estes e favorece a criação e crescimento de projetos empresariais de empreendedorismo e inovação. Em linha com as práticas internacionais existe um programa de incentivo fiscal, o *KEEP (Key Employee Engagement Program)*, que tem como objetivo as *startups* conseguirem atrair e reter talento na concorrência com as grandes empresas internacionais.

Da RNI consta também uma serie de programas de apoio a soluções para novos empreendedores e investidores. Desses programas consta o Programa Semente que aborda os apoios a financiadores, o SI2E sistema de incentivos ao Empreendedorismo e ao Emprego que apoia micro empresários, o Vale Incubação de apoio à incubação, o StartUP Voucher para apoio da ideia ao lançamento e o programa Empreende Já.

Existe o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) que tem por missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego,

através da execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional. Por outro lado, a agência para a competitividade e inovação (IAPMEI) procura capacitar o talento nacional e os empreendedores de forma a melhorar as suas competências para que possam concretizar e desenvolver os seus projetos empresariais incorporando inovação, validando e transferindo tecnologia, viabilizando uma maior criação de valor, maior tempo de sobrevivência e melhores condições de sucesso. Tem também como objetivo promover a competitividade e o crescimento empresarial, assegurar o apoio à conceção, execução e avaliação de políticas dirigidas à atividade industrial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia, designadamente das empresas de pequena e média dimensão, com exceção do setor do turismo e das competências de acompanhamento neste âmbito atribuídas à Direção-Geral das Atividades Económicas.

Olhando numa perspetiva internacional, no sentido de procurar apoio na internacionalização de um negócio, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa. A AICEP tem como principais atribuições promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua atividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal com iniciativas criadoras de valor para o país.

A Agência Nacional de Inovação (ANI) tem por objeto o desenvolvimento de ações destinadas a apoiar a inovação tecnológica e empresarial em Portugal, contribuindo para a consolidação do Sistema Nacional de Inovação (SNI) e para o reforço da competitividade da economia nacional nos mercados globais.

Podemos encontrar em Portugal associações que fornecem uma variedade de serviços de apoios, desde apoio ao empreendedor, financeiro e formação profissional. A Associação Portuguesa de *Business Angels* (APBA) tem a missão de fomentar o desenvolvimento e o investimento em *early stage* em Portugal de modo a desenvolver o espírito de empreendedorismo e de contribuir para o crescimento de uma economia sustentada e inovadora. A Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas (ANPME) presta um conjunto alargado de serviços que vão desde o apoio ao empreendedorismo, apoio à expansão e modernização de empresas, consultoria, apoio à internacionalização, apoio ao endividamento e recuperação de empresas, formação profissional, entre muitos outros.

Presta também um apoio direto aos potenciais empreendedores, desde a conceção e estruturação de uma ideia de negócio até à abertura da empresa.

A Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE) representa institucionalmente os jovens empresários portugueses e apoia a sua atividade empresarial. A ANJE incentiva à adoção de modelos empresariais baseados na inovação, investigação e desenvolvimento. Esta associação disponibiliza incubadoras para empresas de base tecnológica e fornece acompanhamento especializado em processos de formação, gestão, financiamento e inovação empresariais. Neste sentido, a ANJE tem-se empenhado na divulgação de sistemas de incentivo ao empreendedorismo, na prestação de serviços de aconselhamento empresarial a jovens empresários, na criação de centros de incubação de *start-ups*, no apoio à internacionalização de empresas, na realização de ações de qualificação profissional e na criação de redes de *networking*.

Em 2012 surgiu a Portugal Ventures que resultou da fusão de três das mais representativas Sociedades de Capital de Risco em Portugal – AICEP Capital, InovCapital e Turismo Capital. Assim, a Portugal Ventures assumiu um papel no financiamento e crescimento do ecossistema nacional do empreendedorismo. A Portugal Ventures integra o Setor Empresarial do Estado e é responsável pelo investimento público de capital de risco, oferece uma rede de contactos com investidores e parceiros estratégicos, promove e facilita o acesso a uma vasta rede de investidores, nacionais e internacionais, para futuras rondas de investimento.

### **3. Metodologia**

Uma pesquisa de mercado é necessária com o propósito de gerar informação acerca do mercado e de manter os esforços orientados para a compreensão dos clientes e das suas necessidades. A recolha e utilização de dados e a identificação das necessidades melhoram a eficácia do novo produto e tem como objetivo a recolha de informação qualitativa e quantitativa do mercado (Durmusoglu & Barczak, 2011b).

#### **3.1 Tipos de dados utilizados**

O tipo de pesquisa utilizada na elaboração deste projeto tem uma base exploratória. O objetivo principal é recolher dados secundários e informações que deem suporte à análise do ambiente externo e interno da futura empresa. Numa primeira fase foram realizadas

pesquisas a diversas fontes públicas nacionais, numa segunda fase será elaborado um pequeno questionário.

### **3.2 Recolha de dados**

Através de pesquisas a diversas fontes públicas nacionais, foram recolhidos dados e informações para a análise do ambiente externo e interno, onde se posiciona a “**Tilinha - Doçaria Regional**”,

Os dados recolhidos para este projeto foram baseados em fontes de dados secundários retirados de relatórios e estudos, sendo o Banco de Portugal, Instituto Nacional de Estatística, Ministério da Economia, PORDATA e Raciús as principais fontes consultadas.

Na recolha de dados foram consideradas todas as empresas de Lisboa relacionadas com locais de alojamento com ou sem fornecimento de refeições, pois a doçaria não é considerada uma refeição principal e por sua vez todos poderão ser potenciais clientes. Foi também realizado um levantamento de todas as pastelarias e casas de chá existentes em Lisboa. Por outro lado procurámos compreender as oportunidades que as lojas especializadas e de comércio tradicional podem proporcionar na promoção, valorização e comercialização de produtos que traduzem a identidade do território nacional ou das diferentes regiões do país e que constituem uma herança cultural viva desse património onde se inclui a doçaria regional, sendo por isso também um potencial cliente a explorar. Através dos dados infra apresentados podemos constatar que, no sector onde vai incidir o foco da atividade da “**Tilinha - Doçaria Regional**”, existe desde 2008 um aumento do número de empresas a abrir atividade.

#### **3.2.1 Estabelecimentos de alojamento turístico – Visão geral**

O turismo e de uma forma direta os hóspedes de alojamentos turísticos, têm um papel fundamental para o sucesso da atividade onde se insere a Tilinha – Doçaria Regional. Segundo o INE (2019), os estabelecimentos de alojamento turístico<sup>1</sup> (hotelaria, turismo no espaço rural e de habitação e ainda o alojamento local<sup>2</sup>) acolheram 24,9 milhões de hóspedes em 2018, a que corresponderam 66,7 milhões de dormidas, traduzindo aumentos de 3,9% e 1,9%, respetivamente. As dormidas de residentes (19,7 milhões)

---

<sup>1</sup> Tendo por fonte o Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros alojamentos

<sup>2</sup> Alojamento Local com 10 e mais camas no Continente; não inclui Alojamento Local da RA Açores dada a diferente metodologia aplicada

aumentaram 6,1% e as de não residentes (46,9 milhões, peso de 70,4% no total) cresceram ligeiramente (+0,3%).

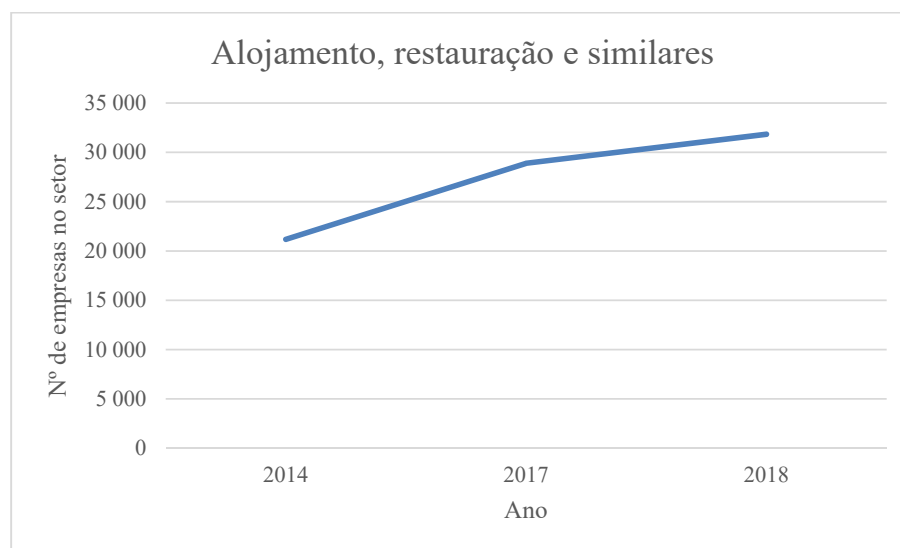
O Reino Unido manteve-se como principal mercado externo (quota de 19,6% nas dormidas de não residentes). Os proveitos de aposento ascenderam a 3,0 mil milhões de euros, refletindo uma subida de 7,9% em 2018.

Sendo o foco principal e região da grande Lisboa, serão de seguida apresentados dados relativos a essa área geográfica.

### 3.2.2 Alojamentos, restauração, pastelarias e casas de chá - Dados relativos à região da grande Lisboa

Através da análise do Gráfico 3.1 verificamos que o número empresas na atividade Alojamento, restauração e similares tem vindo a aumentar no período em análise (2014-2018), tendo registado um crescimento de 50%, alcançando as 31 844 empresas na região de Lisboa em 2018.

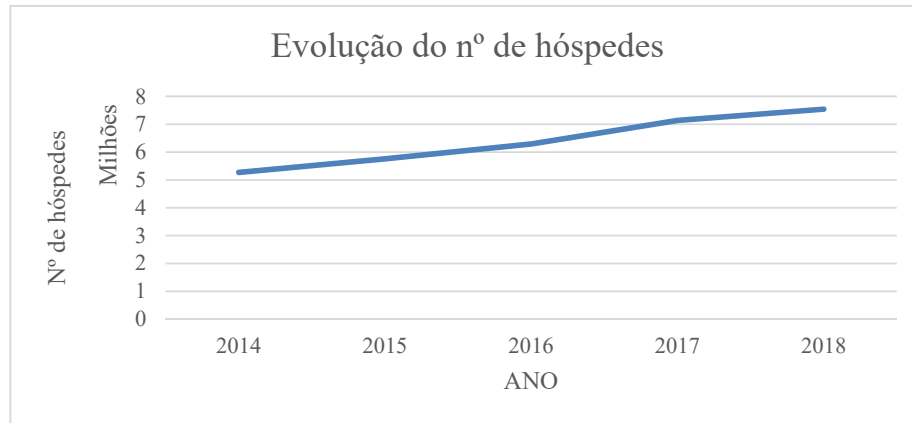
**Gráfico 3.1** Evolução das empresas na atividade Alojamento, restauração e similares na região de Lisboa



**Fonte:** Adaptado de Pordata (2020)

De uma forma diretamente proporcional verificamos, através da análise do Gráfico 3.2, que o número de hóspedes na região de Lisboa tem vindo a aumentar no período em análise (2014-2018), tendo registado um crescimento de 43%, alcançando os 7,5 milhões de hóspedes na região de Lisboa em 2018.

**Gráfico 3.2** Evolução do número de hóspedes em alojamentos turísticos



**Fonte:** Adaptado de Pordata (2020)

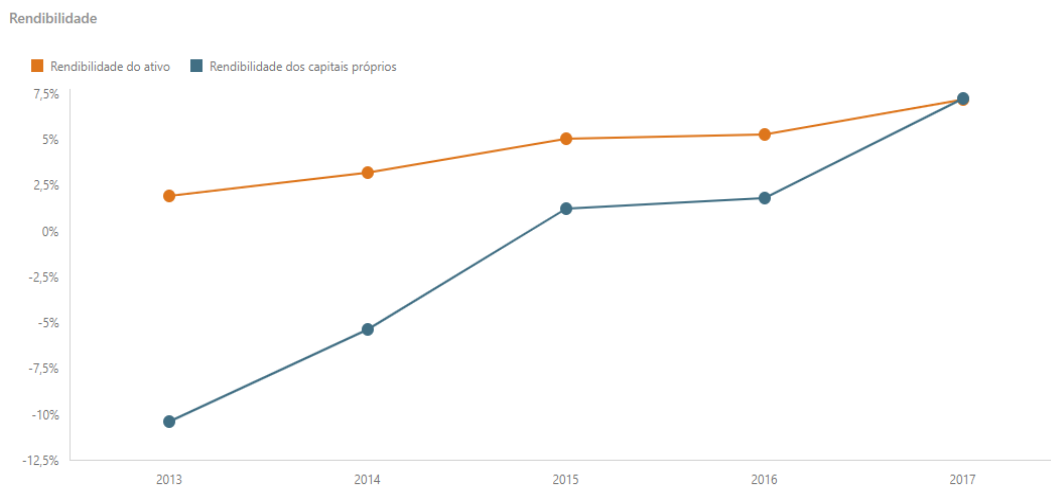
### 3.2.3 CAE 55 Alojamentos

De acordo com o INE o CAE 55 «compreende as atividades de aluguer temporário de locais de alojamento, a título oneroso, com ou sem fornecimento de refeições e de outros serviços acessórios (ex: salas de reuniões), quer abertos ao público em geral, quer reservados a membros de uma determinada organização. Integram a categoria de estabelecimentos hoteleiros os hotéis, as pensões, os motéis, as estalagens, as pousadas, hotéis-apartamentos, os apartamentos turísticos; os aldeamentos turísticos e as casas de hóspedes.» (INE,2007,p.208)

#### 3.2.3.1 Evolução da rendibilidade do setor

No setor dos alojamentos a rendibilidade dos capitais próprios tem vindo a crescer e atingiu valores positivos a partir do ano 2015. A rendibilidade do ativo mantém uma trajetória de crescimento desde 2013. Podemos verificar através do Gráfico 3.3 que ambas as rendibilidades atingiram os 7.5% no ano 2017.

**Gráfico 3.3** Evolução da rendibilidade do setor entre 2013 e 2017

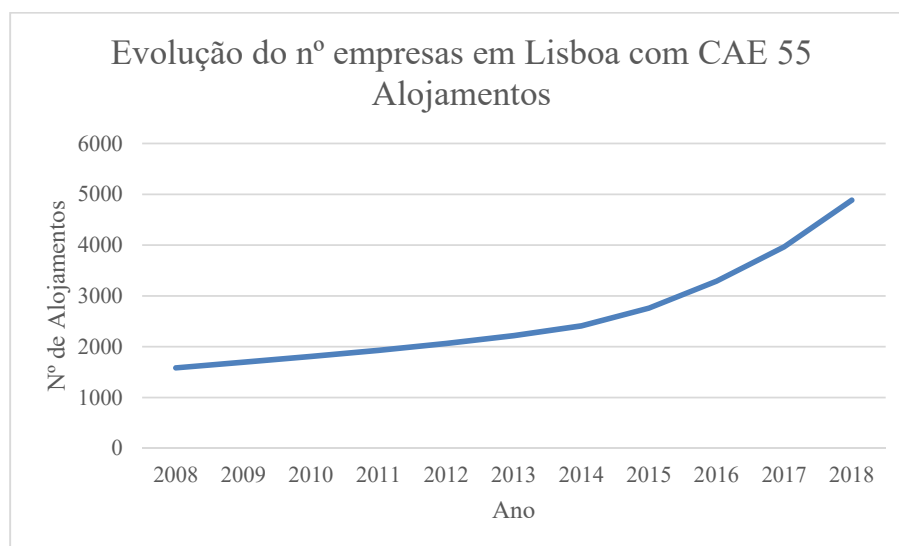


**Fonte:** Banco de Portugal (2019)

### CAE 55 – Alojamento

O gráfico 3.4 apresenta a quantidade média de empresas existentes no ano 2008 até 2018. Em 2018 existiam no ativo 5421 empresas com o CAE 55.

**Gráfico 3.4** Evolução do nº de empresas em Lisboa entre 2008 e 2018



**Fonte:** Elaborado a partir de dados Raciús (2019)

### **3.2.4 CAE 55111 – Hotéis com restaurante**

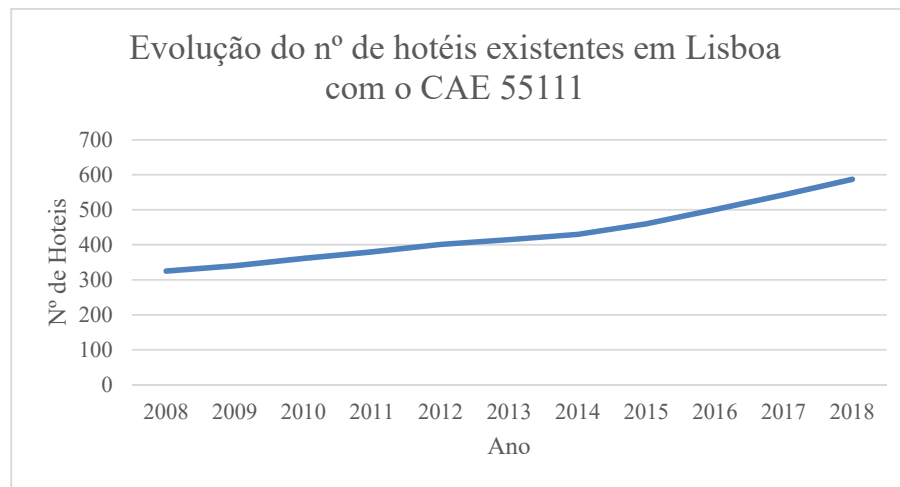
«Um hotel com restaurante caracteriza-se por ocupar um edifício ou uma parte dele completamente independente, constituindo as suas instalações um todo homogéneo, com

acesso direto aos andares por parte dos clientes a quem são fornecidos os serviços de alojamento e de alimentação.» (INE,2007,p.208)

Numa perspetiva de segmentação, podemos verificar no Gráfico 3.5 a evolução dos hotéis com restaurante existentes em Lisboa.

#### CAE 55111 – Hotéis com restaurante

**Gráfico 3.5** Evolução do nº de hotéis c/ restaurante existentes em Lisboa entre 2008 e 2018



**Fonte:** Elaborado a partir de dados Radius (2019)

O gráfico apresenta a quantidade média de hotéis com restaurante existentes entre o ano 2008 até 2018.

Em 2018 existiam no ativo 635 empresas com o CAE 55111.

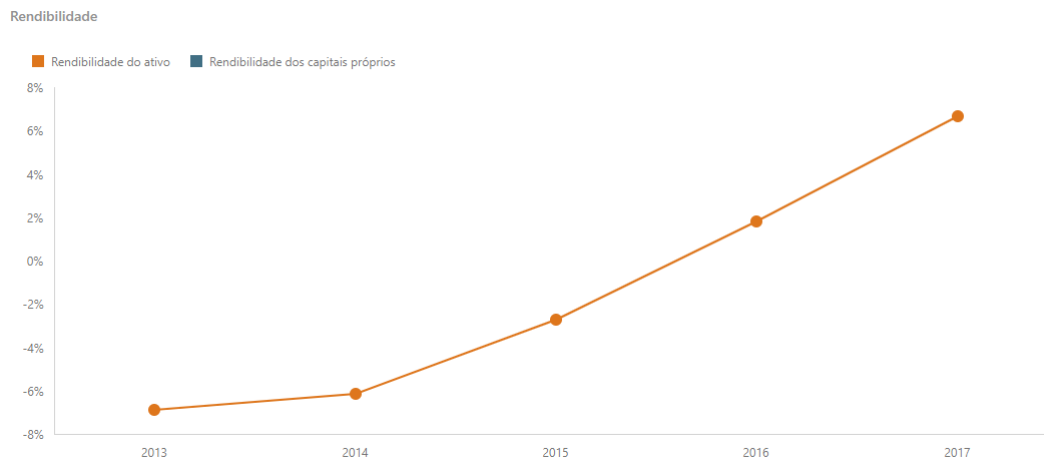
### **3.2.5 CAE 56303 - Pastelarias e Casas de chá**

«Compreende as atividades de venda de bebidas e pequenas refeições para consumo no próprio local sem ou com espetáculo. Inclui, nomeadamente, cafés, cervejarias, bares, tabernas, esplanadas, casas de chá e pastelarias.» (INE,2007,p.212)

#### **3.2.5.1 Evolução da rentabilidade do setor**

No setor das pastelarias e casas de chá, a rentabilidade do ativo tem vindo a crescer e atingiu valores positivos em meados do ano 2016. Podemos verificar através do Gráfico 3.6 que a rentabilidade do ativo atingiu os 7 % no ano 2017.

**Gráfico 3.6** Evolução da rentabilidade do setor entre 2013 e 2017



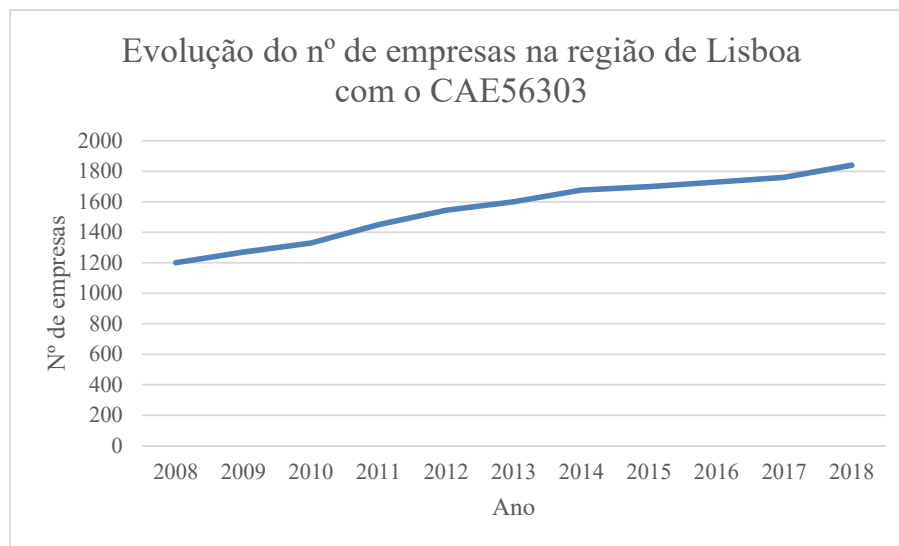
**Fonte:** Banco de Portugal (2019)

### CAE 56303 – Pastelarias e casas de chá

O Gráfico 3.7 apresenta a quantidade média de pastelarias e casas de chá existentes em Lisboa entre o ano 2008 até 2018.

Em 2018 existiam no ativo 1888 empresas com o CAE 56303.

**Gráfico 3.7** - Evolução do nº de Pastelarias e casas de chá existentes em Lisboa entre 2008 e 2018



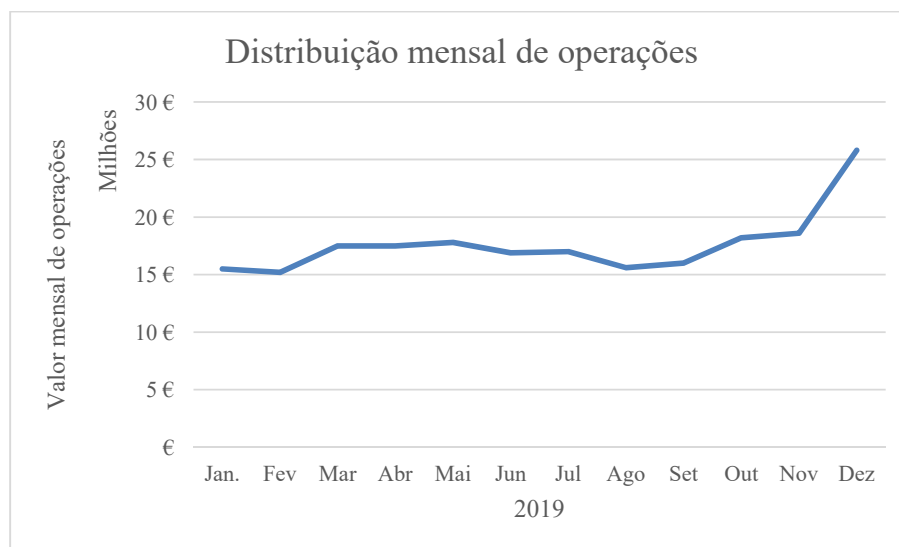
**Fonte:** Elaborado a partir de dados Raciús (2019)

### **3.2.6 Comércio tradicional, serviços de *catering*, restauração e similares**

Neste ponto apresentam-se dois indicadores de consumo, o gráfico 3.8 apresenta dados relativos ao comércio local e o gráficos 3.9 dados relativos ao serviço de *catering*,

restauração e similares. Podemos observar, relativamente ao ano de 2019, o valor total mensal e anual de pagamentos no distrito de Lisboa.

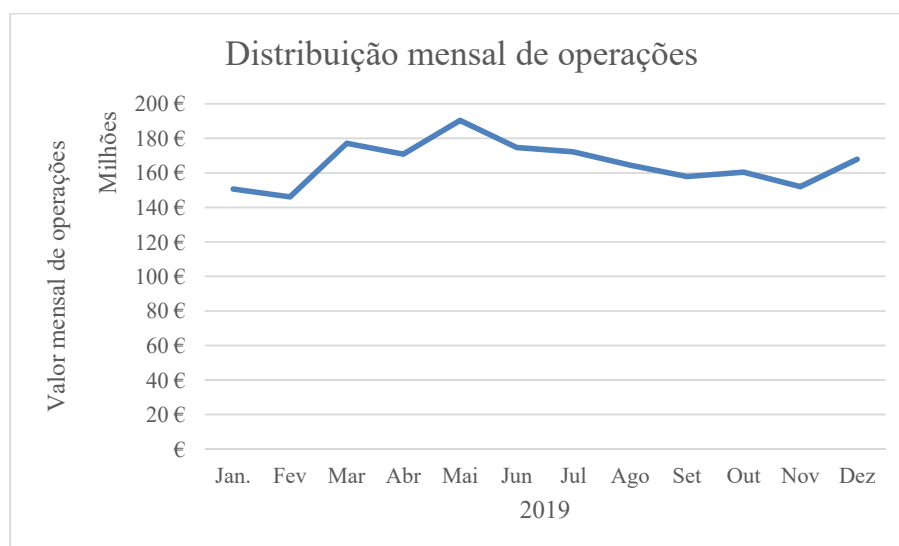
**Gráfico 3.8** – Pagamentos efetuados no distrito de Lisboa com cartões de todos os países em Comércio tradicional



**Fonte:** SIBS Analytics (2020)

No ano de 2019 foram realizados um total de 211,6 Milhões de Euros em operações de pagamento no comércio tradicional.

**Gráfico 3.9** Pagamentos efetuados no distrito de Lisboa com cartões de todos os países em Serviços de *catering*, restauração e similares



**Fonte** SIBS Analytics (2020)

No ano de 2019 foram realizados um total de 2 mil Milhões de Euros em operações de pagamento em Serviços de *catering*, restauração e similares.

### 3.2.6.1 Caracterização dos gastos do Consumidor estrangeiro

Com recurso à mesma plataforma podemos ainda apresentar a tabela 3.1 com o valor do pagamento médio mensal efetuado pelo consumidor estrangeiro com cartões de todos os países e no período de Janeiro 2019 a Dezembro 2019

**Tabela 3.1** Valor do pagamento médio mensal, efetuado pelo consumidor estrangeiro com cartões

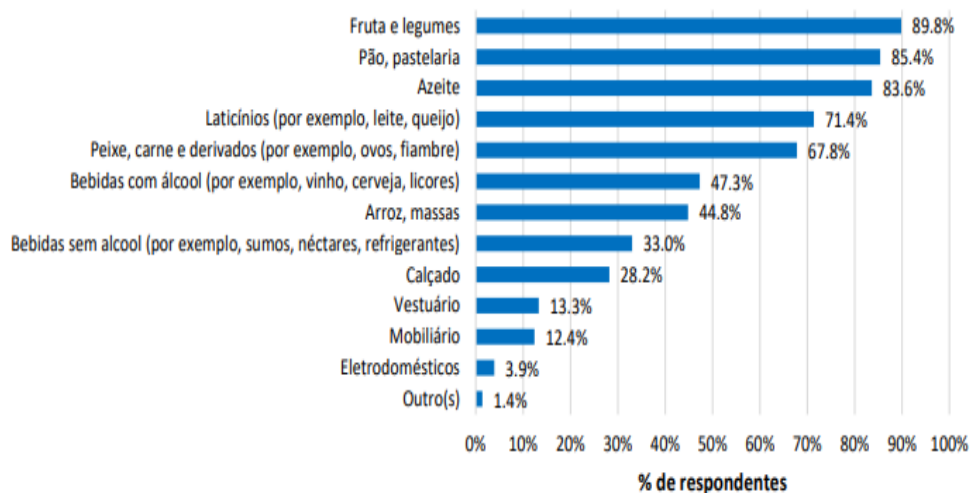
Setor	Valor médio mensal, por compra
Alojamentos Turísticos	174,2 €
Serviços de <i>catering</i> , restauração e similares	36,8 €
Lazer e viagens	63,9 €

Fonte SIBS Analytics (2020)

### 3.2.6.2 Caracterização dos hábitos de consumo de produtos portugueses

Um estudo realizado pelo Observatório da Sociedade Portuguesa (2018) relativo aos Hábitos de consumo de produtos de origem Portuguesa indica que 36.9% dos participantes tentam sempre comprar produtos de origem Portuguesa e 35.3% tentam comprar produtos de origem Portuguesa apenas para algum tipo de produtos.

As categorias de produtos de origem Portuguesa que os participantes mais compram são fruta e legumes (89.8%), pão e produtos de pastelaria (85.4%), azeite (83.6%), laticínios (71.4%), e peixe, carne e derivados (67.8%);68.8% dos participantes consideram importante a muito importante o consumo de produtos de origem Portuguesa e 85.1% estão satisfeitos a muito satisfeitos com os produtos de origem Portuguesa que compram.



**Figura 3.1** Categorias de produtos que os participantes geralmente compram de origem Portuguesa

**Fonte** Observatório da Sociedade Portuguesa- Catolica-Lisbon

Após a caracterização e recolha de dados, com o propósito de gerar informação acerca do mercado e de manter os esforços orientados para a compreensão dos clientes e das suas necessidades iremos caracterizar o setor de atividade onde se irá inserir a Tilha-Doçaria Regional.

## **4. Caracterização do sector de atividade do negócio**

As atividades de comércio realizam-se de duas formas: por grosso e a retalho. No comércio por grosso estabelecem-se atividades de intermediação entre a produção dos bens/serviços e os pontos de venda ao público/consumidores desses produtos. Nesta forma de comércio enquadra-se a atividade de revenda por grosso dos bens/serviços, sem transformação, a empresas. No comércio a retalho estão incluídas todas as empresas que fazem a revenda desses bens/serviços aos consumidores, sejam eles pessoas, empresas ou instituições. (Barreta, J.,2012 como citado em Boletim Mensal de Economia Portuguesa N.º 11 | novembro 2018, p.35).

A Tilha – Doçaria Regional pretende atuar no sector do comércio por grosso e de retalho de produtos alimentares.

Por forma a conhecer o mercado onde vai atuar é importante analisar e caracterizar os principais indicadores do sector.

### **4.1 Setor do Comércio – Visão Geral**

Segundo o INE (2019) e de acordo com os resultados definitivos do Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE)<sup>3</sup> de 2017, o setor do Comércio, com 219,2 mil empresas (220,4 mil em 2016), reduziu ligeiramente a sua relevância, representando 17,6% do total

---

<sup>3</sup> Resultados definitivos do Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE), os quais excluem as secções K (Atividades financeiras e de seguros), O (Administração pública e defesa; segurança social obrigatória), T (Famílias) e U (Organismos internacionais) da CAE rev.3.

de empresas não financeiras (18,4% em 2016). Em 2017, as empresas de Comércio originaram um Volume de Negócios (VVN) de 137,5 mil milhões de euros (+7,3% face a 2016), correspondendo a 37,0% (-0,6 p.p.) do total de VVN no SCIE, sendo o comércio por grosso o mais relevante (49,2% do VVN do setor, +0,2 p.p.), seguindo-se o comércio a retalho (35,9%, -0,3 p.p.). As sociedades geraram 96,2% (+0,4 p.p.) do VVN de Comércio, não obstante as empresas em nome individual pesarem 55,6% do total (-0,5 p.p.).

No comércio grossista, de acordo com os resultados do Inquérito às Empresas de Comércio, a venda de produtos alimentares, bebidas e tabaco representou 27,3% do VVN total (-0,3 p.p.).

O Boletim mensal de Economia Portuguesa (BMEP), apresentado em Novembro de 2018 pelo Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia, indica que os dados para as empresas do comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos, mostram que o número de empresas tem vindo a decrescer desde 2010 até 2016, assistindo-se a um aumento homólogo de 0,7% do número de empresas em 2017. Em 2017, e apesar do número de empresas continuar muito aquém do nível de 2010, o retalho volta a crescer.

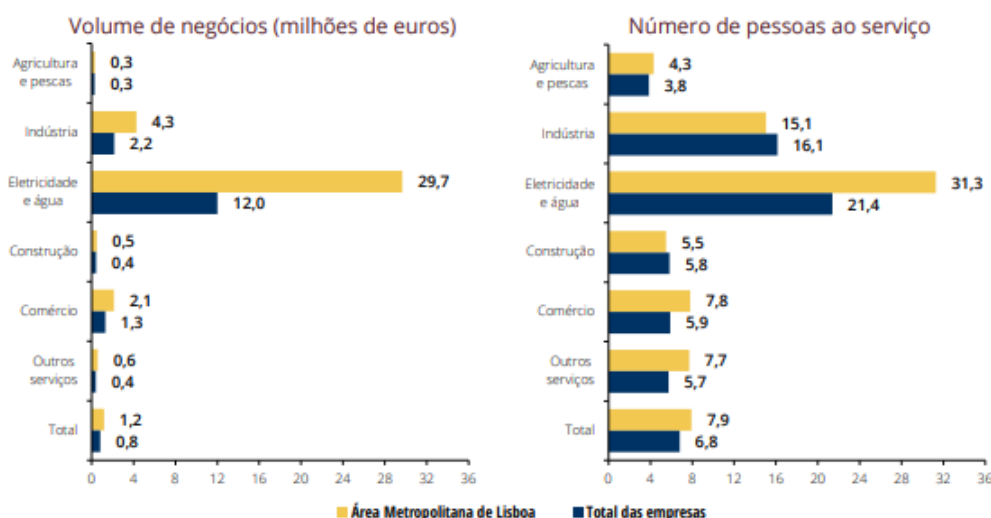
Em 2016, cerca de 99,9% das empresas do comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos eram pequenas e médias empresas (com menos de 250 pessoas ao serviço). Estas empresas foram responsáveis por 72,1% do emprego, 58,8% do volume de negócios e 60,1% do valor acrescentado bruto (VAB) desta atividade.

**Gráfico 4.1** Evolução do número de empresas na atividade: Comércio por grosso e a retalho



#### 4.1.1 Análise das Empresas da área metropolitana de Lisboa

Segundo o estudo da Central de Balanços do Banco de Portugal (2020), relativo á análise das empresas na Área Metropolitana de Lisboa, o comércio e os outros serviços eram os setores mais relevantes na Área Metropolitana de Lisboa, representando, em conjunto, 85% das empresas, 69% do volume de negócios e 83% das pessoas ao serviço das empresas da região em 2018. Podemos verificar na Figura 4.1 que destaca-se o peso dos outros serviços no total da região em termos do número de empresas e do número de pessoas ao serviço (64% e 62%, respetivamente)



**Figura 4.1** Volume de negócios médio e número médio de pessoas ao serviço das empresas da Área Metropolitana de Lisboa, por setores de atividade económica (2018)

Fonte Banco de Portugal (2020)

#### 4.1.2 Comércio por grosso

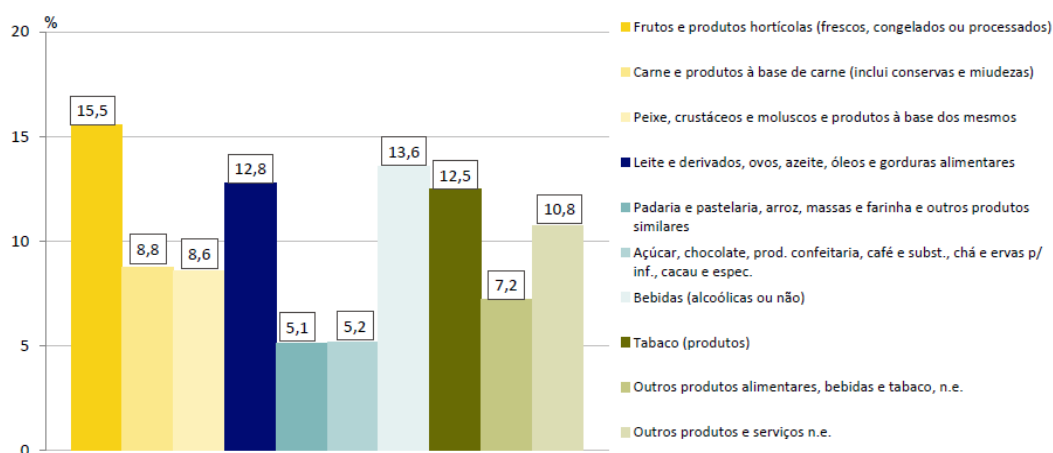
O comércio por grosso (divisão 46 da CAE) destina-se à revenda a outros comerciantes, a empresas ou instituições, a intermediários e outras entidades, principalmente para consumo intermédio.

Em 2018, as empresas de comércio por grosso realizaram um volume de negócios total de 71,8 mil milhões de euros, 94,2% do qual com base em produtos/serviços específicos da CPA 46 (Venda por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos), num valor de 67,7 mil milhões de euros (+4,9% face a 2017).

Os três principais grupos de produtos comercializados na atividade grossista foram a ‘venda por grosso especializada, n.e.’ (com 27,2% da globalidade do comércio por grosso, +0,9 p.p. que em 2017), os ‘produtos alimentares, bebidas e tabaco’ (25,8%, -1,6 p.p.) e os ‘bens de consumo doméstico’ (21,0%, -1,3 p.p.).

#### 4.1.2.1 Comércio grossista de produtos alimentares, bebidas e tabaco

Segundo o INE (2019), a atividade de comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco (grupo 463 da CAE) foi a segunda atividade mais relevante do comércio grossista em termos de volume de negócios (19,8 mil milhões de euros; +3,1% face a 2017). De entre os produtos alimentares mais vendidos nesta atividade encontram-se os ‘frutos e produtos hortícolas’ (15,5%), seguindo-se o ‘leite e derivados, ovos, azeite, óleos e gorduras alimentares’ (12,8%) e a ‘carne e produtos derivados’ (8,8%). As ‘bebidas (alcoólicas ou não)’ e o ‘tabaco (produtos)’ corresponderam a 13,6% e 12,5%, respetivamente, do volume de negócios nesta atividade grossista.



**Figura 4.2** Empresas da CAE 463: Comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco - Repartição do volume de negócios por produtos CPA<sup>4</sup>, 2018

Fonte INE (2019)

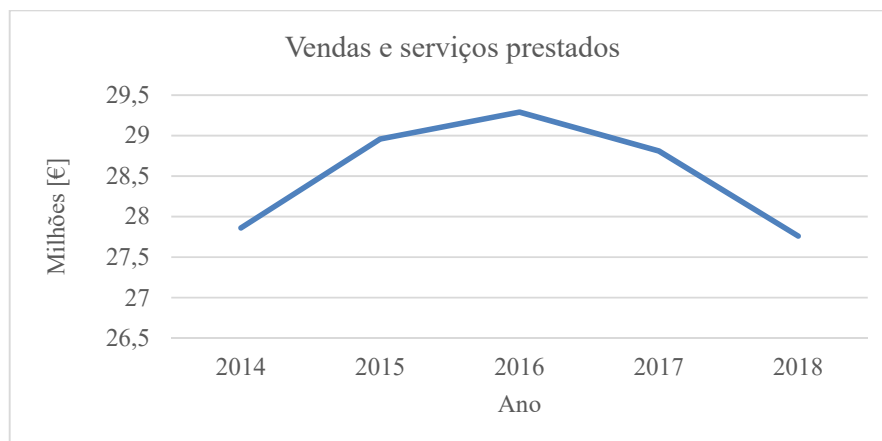
#### 4.1.2.2 Setor da Atividade Económica: 4638 - Comércio por grosso de outros produtos alimentares

O volume de vendas e serviços no comércio por grosso de outros produtos alimentares na Área Metropolitana de Lisboa tem registado uma diminuição desde 2016, alcançando em 2018 o valor de 27,76 Milhões de Euros, que representa uma diminuição de 5 % no

<sup>4</sup> Classificação Europeia de Produtos por Atividade Económica

volume de vendas e serviços. Através do Gráfico 4.2 verificamos a evolução das vendas no período entre o ano 2014 e 2018.

**Gráfico 4.2** Evolução das Vendas e serviços prestados na Área Metropolitana de Lisboa



**Fonte** Banco de Portugal (2020)

#### **4.1.3 Comércio a retalho**

O comércio a retalho (divisão 47 da CAE) compreende a revenda (sem transformação) de bens novos ou usados realizada em estabelecimentos, feiras e mercados, ao domicílio, por correspondência, em venda ambulante, entre outras, e que se destinam a consumidores finais (indivíduos, empresas ou instituições).

Em 2018, as empresas de comércio a retalho geraram um volume de negócios total de 51,4 mil milhões de euros, sendo que 96,4% do mesmo teve origem em produtos específicos da CPA 47 (Venda a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos), num valor de 49,6 mil milhões de euros (+4,5% face a 2017).

##### ***4.1.3.1 Comércio a retalho de produtos alimentares, bebidas e tabaco***

De acordo com os dados do INE (2019) disponíveis nas estatísticas do comércio de 2018, os ‘produtos de alimentação, bebidas e tabaco’ (34,1%) foram responsáveis por 17,5 mil milhões de euros de volume de negócios, aumentando a sua representatividade em 1,2 p.p. face a 2017.

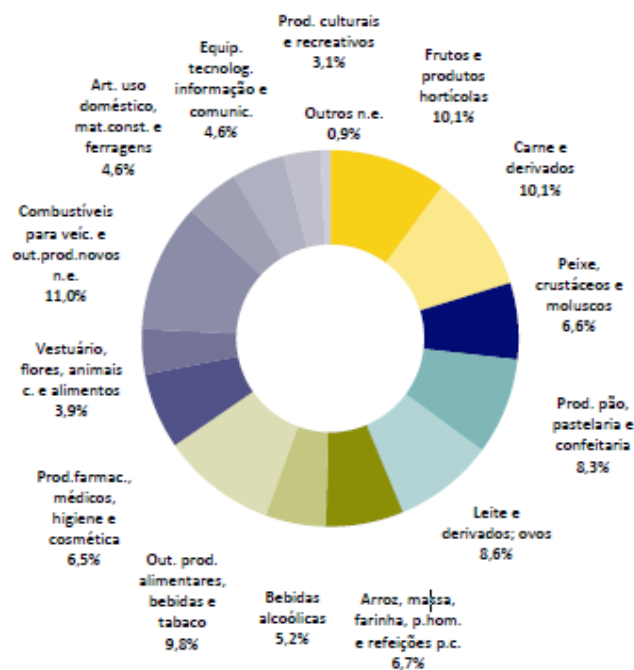
Em 2018 a venda de ‘produtos alimentares, bebidas e tabaco’ representou 73,4% (+0,4 p.p. que em 2017) das vendas dos estabelecimentos comerciais dedicados principalmente ao retalho alimentar, ascendendo a 9,4 mil milhões de euros (+4,0%).

Produtos (CPA 2008)	Volume de negócios		
	10 <sup>3</sup> euros	%	Evolução anual (em p.p.)
Total	26 144 484	50,8	-0,1
Combustíveis para veículos	6 827 310	13,3	-0,5
Vestuário (exceto de desporto) e acessórios	3 631 774	7,1	-0,3
Produtos farmacêuticos, médicos e ortopédicos	3 089 689	6,0	0,0
Produtos de higiene e cosmética	2 168 240	4,2	-0,1
Carne fresca ou frigorificada (inclui animais vivos)	2 120 409	4,1	-0,2
Frutos e produtos hortícolas frescos	2 073 156	4,0	0,4
Arroz, massa, farinha e outros farináceos; produtos homogeneizados e refeições pré-cozinhadas	1 767 042	3,4	-0,2
Leite e derivados	1 747 018	3,4	-0,4
Produtos de pão, pasteleria e confeitaria	1 382 855	2,7	0,3
Mobiliário e artigos de iluminação de uso doméstico	1 336 991	2,6	0,8

**Figura 4.3** Os 10 principais produtos das empresas de Comércio a retalho, 2018  
**Fonte** INE 2019

Nas empresas de **Comércio a retalho em estabelecimentos não especializados** (CAE 471), evidenciaram-se os ‘produtos alimentares, bebidas e tabaco’, com uma movimentação de 13,4 mil milhões de euros e um contributo de 65,3% na estrutura de VVN da atividade.

**Comércio a retalho em estabelecimentos não especializados (CAE 471)**

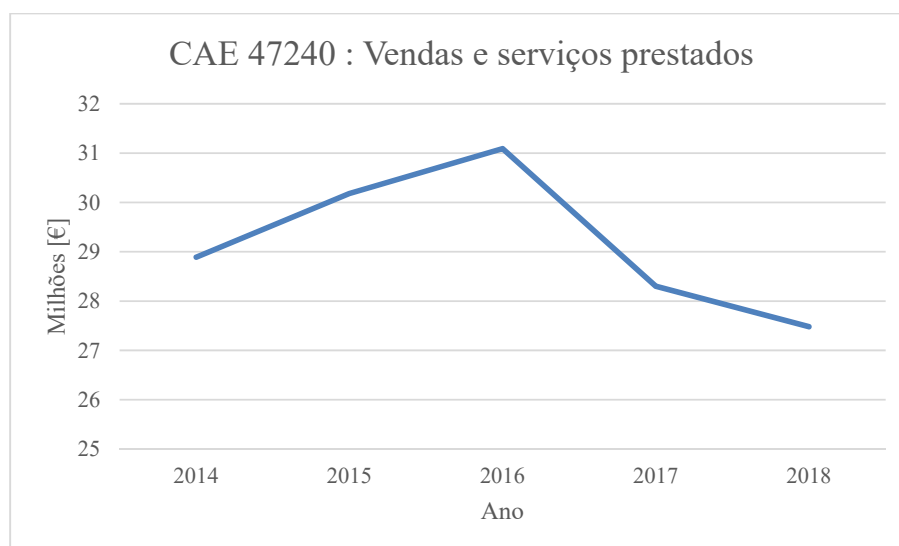


**Figura 4.4** Empresas de Comércio - Principais produtos por grupo de atividade de Comércio a retalho, 2018  
**Fonte** INE 2019

#### ***4.1.3.2 Setor da Atividade Económica: 47240 - Comércio a retalho de pão, de produtos de pastelaria e de confeitaria, em estabelecimentos especializados***

O volume de vendas e serviços no comércio a retalho de pão, de produtos de pastelaria e de confeitaria, na Área Metropolitana de Lisboa, tem registado uma diminuição desde 2016, alcançando em 2018 o valor de 27,48 Milhões de Euros, que representa uma diminuição de aproximadamente 12 % no volume de vendas e serviços. Através do Gráfico 4.3 verificamos a evolução das vendas no período entre o ano 2014 e 2018.

**Gráfico 4.3** Evolução das Vendas e serviços prestados na Área Metropolitana de Lisboa



**Fonte** Banco de Portugal (2020)

Após caracterizar o setor de atividade onde se irá inserir a Tilha-Doçaria Regional e recolher dados do mercado na tentativa de compreensão dos clientes, estamos em condições de avançar com a apresentação do projeto.

## 5. Projeto

Nos dias de hoje com o forte aumento do turismo em especial na zona da grande Lisboa, e com o aumento da oferta hoteleira, constatou-se que o produto regional da zona norte do país, especialmente a doçaria regional, não tem tido um especial destaque, isso verifica-se com a pouca ou nenhuma oferta deste tipo de produtos nos diversos hotéis, casas de chá e lojas da especialidade existentes.

O projeto **Tilinha – Doçaria Regional** surge com o objetivo de dar a conhecer a doçaria regional e conventual, doces com grande tradição em Portugal, que transpuseram o convento para serem preservados e perpetuados pelas novas gerações até à doçaria contemporânea, onde se assumem como iguarias de consumo obrigatório, pretendendo dar especial destaque à região norte de Portugal.

Pretendemos criar parcerias com confeitarias da região norte do país em especial as zonas de Viseu, Vila Real, Amarante e Coimbra e dar a conhecer em Lisboa a doçaria regional típica do norte de Portugal, ao mesmo tempo promover as próprias confeitarias de modo a que numa futura viagem para aquela zona do país possam degustar esses doces na região do seu fabrico.

Do norte de Portugal para a grande Lisboa, queremos dar a conhecer alguma da doçaria mais deliciosa do nosso país, um verdadeiro regalo para o paladar e um pequeno pecado para a alma.

Como afirma Martins (2010, p.25) “os gestores examinam no ambiente interno as forças e fraquezas da organização”. Neste sentido um dos objetivos deste projeto passa por fazer uma análise às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que pendem na futura empresa. O gestor da “**Tilinha - Doçaria Regional**” deve, conforme argumentam alguns autores, estar em condições de formular uma estratégia que seja constituída pelos planos para uma gestão eficaz das oportunidades e de ameaças à luz das forças e fraquezas da empresa (Martins,2010). Assim será necessário proceder a uma análise do ambiente externo e interno por forma proporcionar uma vantagem competitiva.

## **5.1 Classificação da Atividade Económica da Tilha – Doçaria regional**

Segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), elaborada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), a Tilha - Doçaria Regional é enquadrada na Secção G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico, podendo ser subdividido em duas divisões:

- 1. CAE 46 Comércio por grosso (inclui agentes), exceto de Veículos Automóveis e Motociclos**
  - a) CAE 463 Comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco;
  - b) CAE 46382 Comércio por grosso de outros produtos alimentares, não específicos.
- 2. CAE 47 Comércio a Retalho, exceto de Veículos Automóveis e Motociclos**
  - a) CAE 4724 Comércio a retalho de pão, produtos de pastelaria e de produtos de confeitaria, em estabelecimentos especializados;
  - b) CAE 47240 Compreende o comércio a retalho de pão, pastelaria, chocolates, amêndoas de confeitaria, gomas e outros produtos similares.

Segundo a Direcção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, a valorização e promoção dos produtos tradicionais portugueses são atividades que concorrem para o desenvolvimento sustentável do território e para a preservação e manutenção deste património nacional. Os produtos tradicionais promovem processos de obtenção de alimentos menos processados e com menos aditivos ou conservantes, com matérias-primas baseadas em recursos autóctones indo ao encontro da preferência dos consumidores por produtos mais genuínos e com sabores autênticos.

O grande diferencial dos negócios da doçaria regional muitas vezes classificados como *gourmet* é o uso de ingredientes nobres e de alta qualidade. O público consumidor deste tipo de produto é exigente e está disposto a pagar mais caro, desde que realmente atenda às expectativas.

Com recurso aos dados apresentados e com os produtos e serviços que a empresa pretende oferecer podemos afirmar que existe espaço para a criação da empresa Tilha – Doçaria Regional.

De seguida será apresentado o projeto e a descrição do modelo de negócio a desenvolver.

Numa primeira fase será efetuada uma análise ao ambiente externo e interno bem como será apresentada a visão, missão, valores e objetivos da empresa Tilha- Doçaria Regional. De seguida apresentaremos a metodologia que será adotada no desenvolvimento deste projeto que é baseada na obra *Business Model Generation*

## **5.2 Visão, Missão, Valores e Objetivos**

### **5.2.1 Visão**

Tornar a “**Tilha - Doçaria Regional**” um dos principais distribuidores de doçaria regional na região da grande Lisboa, quebrar as fronteiras regionais e disponibilizar num só ponto de distribuição todo o potencial e sabor da doçaria regional do norte do país. Ser a marca reconhecida, preferida e escolhida pelos lisboetas e seus visitantes, pela sua competência e inovação do serviço

### **5.2.2 Missão**

A Tilha- Doçaria Regional pretende dar a conhecer a doçaria regional e conventual, doces com grande tradição em Portugal. Temos como missão preservar e perpetuar o conhecimento e consumo deste tipo de doçaria. Promover a doçaria regional na região da grande Lisboa e transformar essas iguarias de consumo obrigatório.

Promover na grande Lisboa a doçaria regional e as confeitarias da região norte. Dinamizar e fortalecer as relações com os parceiros por forma a desenvolver o negócio de forma sustentável. Aproximar as confeitarias e os consumidores, através da disponibilização dos seus produtos aos clientes, com recurso a entregas semanais.

Pretendemos dar especial destaque à região norte de Portugal mas, com a implementação e estabilização do negócio, alargar para as outras regiões do país com forte tradição na doçaria.

### **5.2.3 Valores**

- Compromisso com os clientes e os parceiros de negócio.
- Honestidade na comunicação.
- Integridade nas suas relações.
- Rigor da informação prestada.

- Transparência

#### 5.2.4 Objetivos

- Fidelização de clientes, atingindo, pelo menos 15% da quota de mercado.
- Criação de parcerias estratégicas com confeitarias de referência, com a angariação de 10% de novos parceiros anualmente.
- Aumentar o portfólio de produtos regionais em 10% anuais.
- Melhoria tecnológica para desenvolver soluções mais eficientes para a entrega das encomendas, com a criação de rotas mais eficientes de forma a reduzir o consumo de combustível e os tempos de entrega em 6%.

### 5.3 Análise do ambiente externo

Na análise do ambiente Político, Económico, Social e Tecnológico (PEST) pretende-se identificar quais os fatores macroeconómicos que podem influenciar o mercado português e o desenvolvimento/crescimento de atividades que laborem em Portugal.

#### **Político**

“Forças político-legais: Geram capacidades e constrangimentos e fornecem leis de proteção e de regulação.” (Martins, 2010).

- Regulamento geral da proteção de dados: O regulamento geral da proteção de dados, que entrou em vigor em maio de 2018, uma vez que obriga a empresa a obterem consentimentos pela parte dos seus utilizadores para poder utilizar os dados pessoais dos mesmos em divulgação de campanhas de Marketing e venda dos dados a terceiros;
- Higiene e segurança alimentar: A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, fiscaliza o acondicionamento e transporte de alimentos, através da imposição e fiscalização de leis que obrigam a Tílinha – Doçaria Regional a garantir um transporte que salvguarde a qualidade dos alimentos;
- Regulamentação flexível: A Tílinha – Doçaria Regional opera num mercado de livre concorrência, onde existe relativa facilidade para o aparecimento de novos fornecedores, quer ao nível da restauração, quer ao nível do transporte;
- Incentivos do Estado: Criação e desenvolvimento de *start-ups*.
- Legislação laboral.

### **Económico**

“Forças económicas: regulam a troca de materiais, dinheiro, energia e informação”.  
(Martins, 2010)

- Taxa de desemprego: Influência na criação de trabalhos temporários e desenvolvimento de atividades enquanto trabalhadores independentes;
- Custos laborais: Os custos de criação de empresas e os custos com os empregados levam as empresas a retirarem dos seus negócios as atividades que não são o *core* da empresa;
- Rendimentos dos consumidores: Disponibilidade financeira para pagar mais por bens de consumo com foco na qualidade e tradição;
- Valor dos combustíveis: Os aumentos e diminuição dos valores influencia os gastos das empresas e indivíduos.
- Turismo: O aumento e diminuição do número de turistas
- Carga fiscal

### **Social**

“Forças sócio-culturais: regulam os valores e os costumes da sociedade.” (Martins, 2010)

- Oferta e procura: Existe um aumento do número de empresas e de postos de trabalho em áreas relacionadas com os produtos tradicionais;
- Estilo de vida: O estilo de vida do português tem vindo a alterar-se ao longo dos últimos anos e, assim como os hábitos de consumo;
- Tipo de consumidor: O povo português é consumidor por natureza bem como os turistas que nos visitam, por isso estão dispostos a pagar mais por produtos tradicionais de qualidade que representam a história de um país ou região;
- Utilização de redes sociais: Cada vez mais o recurso a smartphones para a interação social tem vindo a ganhar adeptos junto dos portugueses.

### **Tecnológico**

“Forças tecnológicas: dão origem a invenções para a resolução de problemas.” (Martins, 2010)

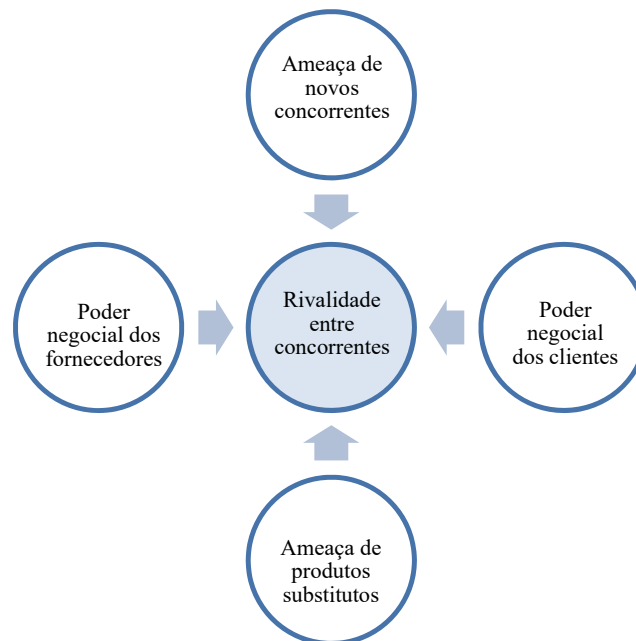
- Infraestruturas: As empresas e pessoas têm acesso à uma boa rede de infraestruturas básica, como abastecimento e distribuição de água, gás, energia elétrica, serviços básicos de saneamento, transporte público, rodoviária e outros;
- I&D: Existe Investigação e Desenvolvimento com o aparecimento de novos programas informáticos e novos softwares que permitem as empresas desenvolverem app e sítios da internet de forma rápida;

- Tecnologias de Informação: Excelente rede de infraestruturas de comunicação e internet com elevados níveis de disponibilidade e qualidade de serviço, desde a rede móvel 4G à rede cablada;
- Desenvolvimento tecnológico do sector estatal de forma a modernizar a administração pública.

## 5.4 5 Forças Competitivas

O sucesso duma empresa está ligado à sua relação com o ambiente que a envolve, onde a mesma procura perceber de que forma o mercado e a sociedade podem influenciar o desenvolvimento do negócio (Martins, 2010).

Vamos analisar o setor de atividade onde a Tilha-Doçaria Regional atua através da teoria das 5 forças de Michael Porter, a Figura 5.1 identifica os fatores críticos a ter em atenção quando pretendemos analisar a eficiência duma empresa.



**Figura 5.1** 5 Forças de Porter

**Fonte** Adaptado pelo autor

O poder duma empresa é medido pela intensidade com que estas forças podem influenciar os resultados da mesma, sendo que o objetivo da Tilha-Doçaria Regional é reduzir ao

máximo a intensidade destas forças, de forma a ter o máximo de independência possível no planeamento e implementação da estratégia e consequente obtenção de resultados.

Assim, na Tabela 5.1 identificam-se os seguintes fatores:

**Tabela 5.1** 5 Forças de Porter - Análise dos fatores e sua intensidade

<b>Fatores</b>	<b>Intensidade</b>	<b>Análise</b>
<u>Rivalidade entre concorrentes</u>	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neste momento não existem concorrentes diretos que garantam a distribuição dos produtos existentes no portfólio.</li> <li>- Pretende-se criar parcerias que garantam a exclusividade dos produtos a fornecer.</li> </ul>
<u>Poder de negociação dos clientes</u>	Média-alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem outros produtos regionais que poderão substituir os produtos fornecidos pela Tilha-Doçaria Regional, por isso poderá existir algum poder de negociação.</li> <li>- Margens esmagadas</li> <li>- Os produtos a fornecer são diferenciados e exclusivos logo a intensidade da força irá atenuar-se.</li> </ul>
<u>Poder de negociação dos fornecedores</u>	Média-alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os fornecedores, neste caso os parceiros, podem diminuir a capacidade produtiva e podem eles próprios iniciar uma atividade concorrencial com a Tilha – Doçaria Regional, passando a fazer a distribuição.</li> <li>- Apesar de ser possível encontrar produtos substitutos, os produtos dos nossos parceiros são de grande importância no serviço que a Tilha –Doçaria Regional pretende prestar.</li> </ul>
<u>Ameaça de entrada de novos concorrentes</u>	Média-alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A necessidade de capital não é elevada e os custos de mudança de fornecedores são baixos. A Tilha-Doçaria Regional pretende atenuar a intensidade deste fator através da relação sólida e de confiança existente com os parceiros e limitar a entrada de concorrentes através de contratos de exclusividade.</li> </ul>
<u>Ameaça de produtos substitutos</u>	Média-alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sendo a doçaria regional existente muito vasta, podem os clientes procurar produtos substitutos.</li> <li>- O produto a fornecer pela Tilha- Doçaria Regional será diferenciado através da qualidade do produto e do seu fabricante, garantido a tradição.</li> </ul>

A estratégia de negócio da Tilha – Doçaria Regional terá em conta a análise do contexto competitivo e os fatores anteriormente apresentados, irá procurar posicionar-se por forma a defender-se ou a influenciar essas forças.

## **5.5 Marketing**

A comunicação e proximidade são as principais preocupações da Tilha - Doçaria Regional, tendo sempre presente a necessidade de criar alicerces e fortalecer as relações com os clientes e parceiros. A abordagem sobre as variáveis de *marketing* será com base nos 4 P's, Produto, Preço, Promoção, Distribuição.

### **5.5.1 Produto / Serviço**

A Tilha - Doçaria Regional pretende comercializar os produtos que constam na tabela 10. Pretendemos criar parcerias com confeitarias da região norte do país em especial as zonas de Viseu, Vila Real, Amarante e Coimbra e dar a conhecer em Lisboa a doçaria regional típica do norte de Portugal. Os nossos produtos traduzem a identidade do território nacional e das diferentes regiões onde estão localizados os nossos parceiros, e que constituem uma herança cultural viva do património nacional onde se inclui a doçaria regional.

### **5.5.2 Preço**

No que respeita ao cálculo do preço de venda dos nossos produtos, foi tido em conta o preço de venda ao público praticado pelos nossos parceiros, despesas de funcionamento, publicidade e margem comercial, tendo sempre como linha diretora que o preço final obtido traduz a alta qualidade e a diferenciação através do uso de ingredientes nobres. O consumidor deste tipo de produto é exigente e está disposto a pagar mais caro, desde que realmente atenda às expectativas.

### **5.5.3 Promoção**

A promoção dos nossos produtos é um meio para chegar a um fim que é venda. Por isso é de extrema importância dar a conhecer a empresa, os produtos e os seus parceiros. Pretendemos alinhar esforços no sentido de direcionar a promoção para o segmento que pretendemos servir com base na oportunidade de mercado identificada. Assim, será criado um logótipo que nos transporte para o tradicional e folhetos com a apresentação

da empresa, produtos e parceiros. Iremos apostar na comunicação direta e presencial com futuros clientes, criar um sítio na internet e lançar campanhas nas redes sociais.

Outra aposta de promoção passa pela colocação de uma banca promocional em feiras e centros comerciais. Quer seja diretamente no futuro cliente ou em bancas promocionais, serão apresentados os produtos que constam no portfólio e será disponibilizado um conjunto de amostras para que possam comprovar o sabor, a tradição e a qualidade dos produtos.

Para a promoção dos parceiros, a Tilinha-Doçaria Regional irá acondicionar seus produtos com recurso ao sistema de embalagem utilizado pelos próprios, garantido a passagem da imagem das confeitarias e pastelarias.

#### **5.5.4 Distribuição**

A distribuição direta ao cliente, numa primeira fase, será efetuada, pelo sócio gerente.

A banca promocional terá um duplo efeito, por um lado serve como veículo de promoção e por outro lado como canal de distribuição, apesar do foco principal da distribuição da Tilinha-Doçaria Regional ser a recolha no parceiro e distribuição direta para o cliente. Com recurso a caixas de transporte serão cumpridas as regras de higiene e segurança alimentar. As entregas serão efetuadas num regime de semanal.

Também irá existir um sítio da internet com a apresentação dos produtos e parceiros, potenciando a facilidade de envolvimento com futuros clientes.

Após a apresentação do projeto iremos apresentar o modelo de negócio a aplicar.

## 5.6 Business Model Canvas

A metodologia que será adotada no desenvolvimento deste projeto é baseada na obra *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Segundo eles, para se transformar um modelo de negócios numa empresa sustentável, existe a necessidade de estarem alinhadas cinco áreas: a estratégia, a estrutura, os processos, os custos e os recursos. Conforme afirmam os autores, com o alinhamento das cinco áreas será possível fazer a descrição do racional de como uma organização cria, entrega e capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Conforme afirma Martins (2017, p.85) ” Um modelo de negócio define o negócio com base na sua proposta de valor e no relacionamento com os *stakeholders*”

O *Business Model Canvas* é apresentado num formato tipo matriz de modelo de negócio e pode ser vista como uma ferramenta conceptual de gestão estratégica, que permite esboçar e desenvolver modelos de negócios novos ou existentes e orientar a organização no desenvolvimento de uma estratégia

### Apresentação e caracterização das áreas indicadas no modelo - Business Model Canvas

Existem quatro áreas fundamentais num negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, cada área é subdividida em várias secções que devem dar respostas as várias questões, conforme se apresenta na Tabela 5.2

**Tabela 5.2** Resumo das nove secções do modelo de negócios *Business Model Canvas*

Áreas de negócio	Secções
Gestão das infraestruturas	Recursos Chave
	Atividades Chave
	Parcerias Chave
Oferta	Propostas de Valor
Clientes	Canais
	Segmentos de Clientes
	Relações com os Clientes
Viabilidade Financeira	Estrutura de Custos
	Fontes de Receita

Fonte: Adaptado pelo autor

## Seções do modelo de negócios *Business Model Canvas*

**Recursos Chave** (*key resources*) – São os ativos fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento do modelo de negócio. Estes devem responder às necessidades de desenvolvimento das propostas de valor, da chegada aos clientes e da manutenção da relação com os clientes.

**Atividades Chave** (*key activities*) – Este bloco descreve as atividades que uma organização tem que realizar para que o modelo de negócios funcione.

**Parceiros Chave** (*key partnerships*) – Compreende todos os fornecedores e outras organizações que se associam, estrategicamente, de forma a criarem, juntas, valor para o cliente. As parcerias são fulcrais para a partilha e conseqüente redução do risco, para a aquisição de recursos e otimização do modelo de negócios.

**Propostas de Valor** (*value propositions*) – São identificadas algumas propostas de valor no modelo, como performance, preço, marca ou *status, design*, redução de risco ou de custo, conveniência e acessibilidade, são elas que satisfazem as carências dos clientes. Este bloco representa o conjunto de produtos ou serviços que respondem às necessidades específicas de cada segmento de clientes. Esses produtos ou serviços podem ser completamente inovadores ou similares aos que já existem no mercado, adicionando apenas algumas novas características. Cada conjunto oferecido por uma organização corresponde ao benefício entregue a cada segmento de clientes.

**Canais** (*channels*) – São os meios pelos quais as propostas de valor serão entregues aos clientes. A comunicação, a distribuição e os canais de venda, que podem ser diretos ou indiretos, compõem este bloco, que se revela de extrema importância no que respeita à experiência do cliente.

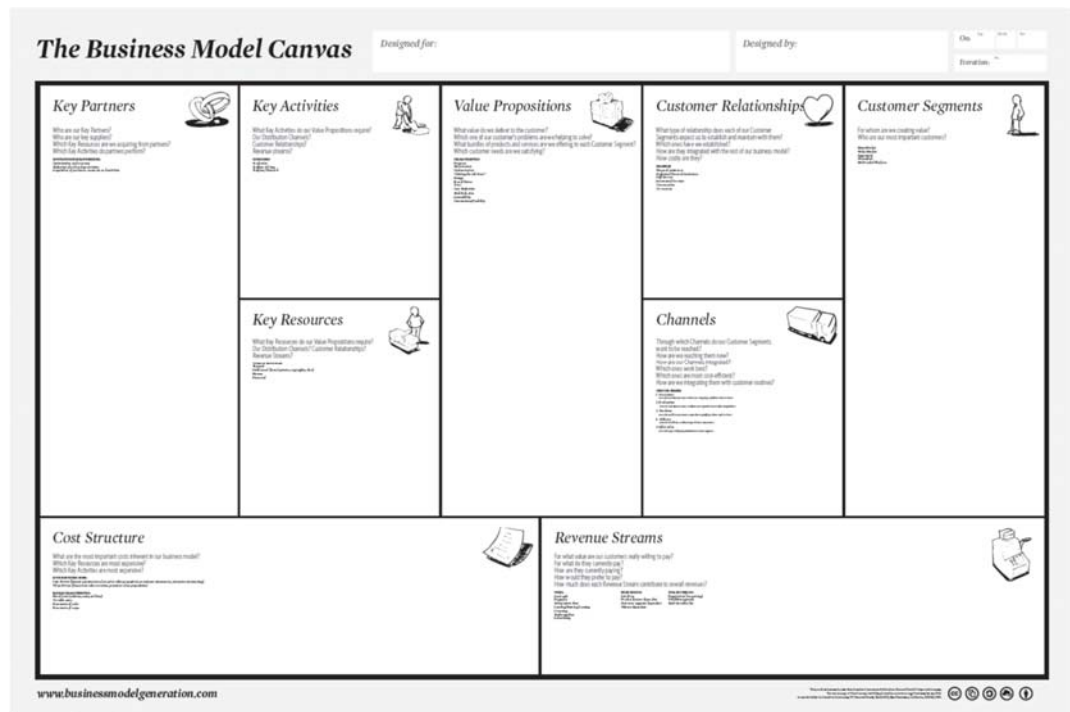
**Segmentos de Clientes** (*customer segments*) – São identificados alguns tipos de segmentos no modelo *Canvas*, como mercado de massa, de nicho, segmentado, diversificado ou ainda de multilaterais, é a partir deles que todo o modelo é construído. Uma organização pode estar focada em servir um ou diversos segmentos de clientes. Cada segmento compreende necessidades, características e comportamentos comuns e a organização deve decidir em quais se deve focar e quais deve prescindir. É a partir da

satisfação das necessidades dos clientes e da percepção dos seus comportamentos que a empresa obtém os seus lucros. Questões como: para quem criar valor?; quais as características deste segmento?; quem são os clientes mais importantes?; terão que ser respondidas neste bloco.

**Relações com os Clientes** (*customer relationships*) – Este bloco refere-se aos tipos de relacionamentos que uma organização estabelece e mantém com os seus segmentos de clientes. Essas relações podem ser estabelecidas de uma forma automatizada ou mais personalizada.

**Estrutura de Custos** (*cost structure*) – Este bloco representa toda a estrutura de despesas inerentes a cada um dos blocos do modelo de negócios. Relaciona os custos necessários ao desenvolvimento das propostas de valor, à comunicação e interação com o cliente, às atividades chave e à manutenção da relação com o cliente.

**Fontes de Receita** (*revenue streams*) – Resultam do sucesso que as propostas de valor oferecidas por uma organização têm diante dos seus clientes. Cada segmento de clientes pode gerar uma ou mais fontes de receitas.



**Figura 5.2** Matriz do modelo de negócios “*Business Model Canvas*”

Fonte *Business Model Generation*.

## 5.7 Aplicação do *Business Model Canvas*

O *Business Model Canvas* (BMC) será elaborado tendo por base as 4 áreas fundamentais anteriormente identificadas e as 9 secções serão preenchidas através da análise do ambiente externo e interno da futura empresa.

### 5.7.1 Recursos-chave

A análise interna da organização incide na identificação e no desenvolvimento de recursos que formam os ativos da organização. Conforme anteriormente identificado os recursos chave são fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento do negócio sem os quais a empresa não consegue concretizar a sua atividade. É por isso importante apresentar esses recursos, podendo dividi-los em próprios, alheios, físicos (instalações, máquinas, etc), intelectuais (marcas, patentes, etc), humanos, financeiros.

#### 5.7.1.1 Recursos Próprios

Os recursos próprios que podemos identificar são os equipamentos indispensáveis para o acondicionamento e transporte dos produtos e um *software de backoffice* para gestão de encomendas, entregas e controlo de stocks. Numa primeira fase, a viatura a utilizar para as visitas aos parceiros e clientes será da propriedade do sócio gerente, posteriormente será necessária uma carrinha para o transporte e entrega das encomendas.

Na fase inicial não se prevê a necessidade de um local de armazenagem pois a recolha será feita conforme as encomendas e a viatura ficará parqueada numa garagem pertencente ao sócio-gerente.

Descritivo dos recursos próprios:

- PC Portátil
- *SmartPhone*
- Sítio na internet
- Para acondicionar e transportar os produtos serão adquiridas caixas isotérmicas de vários formatos conforme a Tabela 5.3.

**Tabela 5.3** Tipos de caixas isotérmicas

Tipo de caixa	Dimensões [mm]	Capacidade [Litros]
Caixa isotérmica em EPP	390x330x280	32
Caixa isotérmica em EPP	390x330x230	15
Caixa isotérmica em EPP	390x330x180	10

- Programa de faturação para pequenos negócios - Vendus
- *Software* de gestão - Sage 100cloud
- Viatura de transporte – Dacia Dokker Van
- Folhetos publicitários com imagem apelativa que remete ao tradicional

#### **5.7.1.2 Recursos alheios**

A Tilha – Doçaria Regional pretende alugar um espaço onde seja possível a criação de um *backoffice* e uma zona de armazenagem. Para a distribuição dos produtos e visitas a clientes será realizado um contrato de aluguer para a disponibilização de uma viatura ligeira, desta forma nenhum financiamento será contabilizado no balanço da empresa e os pagamentos serão deduzidos como despesas operacionais, não tendo impacto no seu *cash-flow*.

A criação e manutenção do sitio da internet será com recurso a uma empresa especializada sendo o sitio elaborado com uma imagem apelativa e com recurso a imagens que não transportem para o tradicional e genuíno.

#### **5.7.1.3 Recursos físicos**

Os recursos físicos são os identificados nos recursos alheios e próprios

#### **5.7.1.4 Recursos humanos**

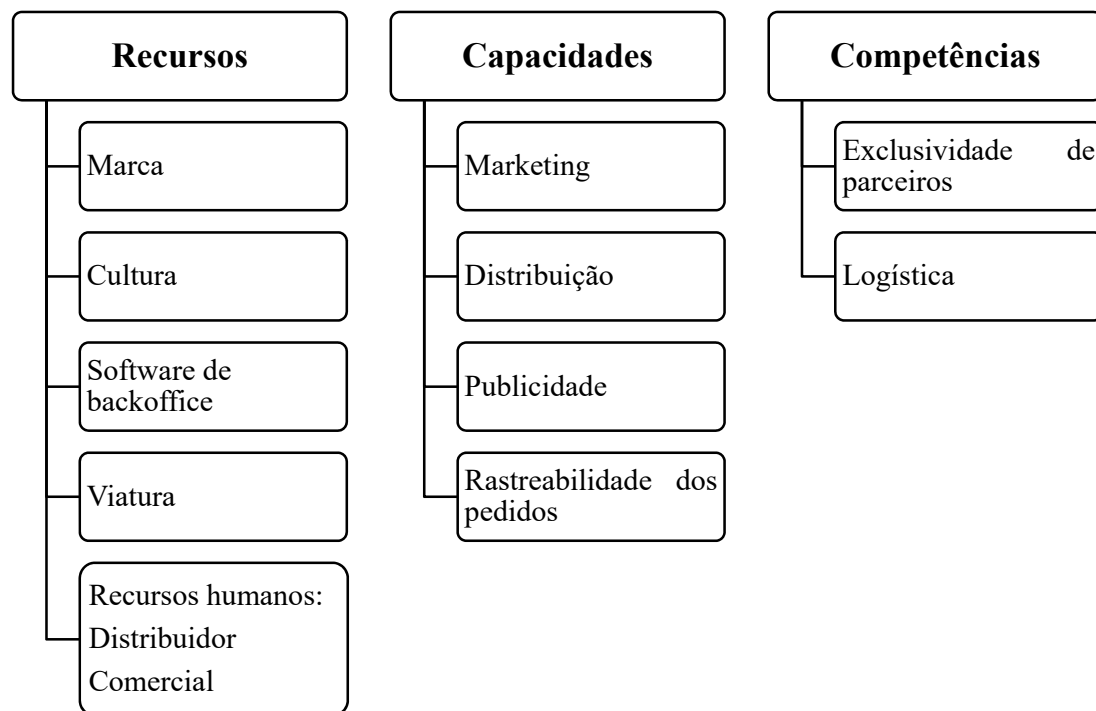
No modelo de negócio da Tilha – Doçaria Regional os recursos humanos têm especial importância pois tem por base a proximidade com o cliente. Os recursos humanos passam pela existência de um colaborador para a distribuição e pelo sócio- gerente que com a sua paixão e dedicação irá tratar das encomendas e visitas a clientes. O sócio gerente terá um papel fundamental na angariação de parceiros e clientes bem como na transmissão da cultura e valores associados à empresa.

#### **5.7.1.5 Recursos organizacionais**

A Tilha – Doçaria Regional pretende criar uma cultura de proximidade com parceiros e clientes, fomentar a reputação e o reconhecimento, associado à qualidade dos produtos e do serviço prestado. Desta forma será possível criar os alicerces para que a marca Tilha – Doçaria Regional seja reconhecida como uma empresa de confiança, com

produtos diferenciados, sendo a preocupação com o cliente uma característica fundamental na política da empresa. Estes recursos serão explorados através das capacidades organizacionais existentes na empresa e representam as rotinas, atividades e processos funcionais padronizando a relação com os seus clientes e fornecedores, procurando as qualificações, o local e o tempo certo para que melhor sejam cumpridos os objetivos. A exclusividade dos seus fornecedores e produtos serão o garante de uma competência essencial distintiva. Na Tabela 5.4 estão representados os recursos, capacidades e competências da empresa.

**Tabela 5.4** Principais recursos, capacidades e competências da Tilinha – Doçaria Regional



Com recurso à Tabela 5.4 e com os dados retirados da mesma, vamos proceder à análise VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), que visa avaliar se os recursos da Tilinha – Doçaria Regional são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização. Na Tabela 5.5 podemos consultar os recursos que a empresa possui, bem como o seu potencial para gerar vantagens competitivas.

O objetivo é explorar o potencial dos recursos identificados para ganhar vantagens competitivas e sustentáveis

**Tabela 5.5** Quadro de Análise VRIO

<b>Recursos</b>	<b>Raro</b>	<b>Dispendioso de imitar</b>	<b>Explorado pela organização</b>
Marca	X	X	X
Cultura	X	X	X
Parceiros	X	X	X
<i>Software de backoffice</i>	-	-	-
<i>Website</i>	-	-	X
Viatura	-	-	-
Capacidade de resposta a pedidos	-	-	X
Recursos humanos:			
Comerciais	-	-	-
Distribuidores	-	-	-

Podemos afirmar que a grande vantagem competitiva da Tilha – Doçaria Regional é gerada através dos recursos existentes, mais concretamente a marca, cultura e parcerias através dos seus produtos.

Assim, devemos explorar o potencial dos recursos identificados para ganhar vantagens competitivas sustentáveis, reforçados de forma permanente através da proximidade com os clientes e fornecedores, criando e reforçando confiança na marca, parceiros e produtos.

### **5.7.2 Parceiros-chave**

As parcerias são fundamentais para a partilha e conseqüente redução do risco, para a aquisição de recursos e otimização do modelo de negócios, contribuindo para criar valor para o cliente.

Os principais parceiros da Tilha – Doçaria Regional são as pastelarias e confeitarias, estes parceiros são essenciais para garantir a exclusividade e qualidade dos produtos.

Um dos objetivos da empresa é, para além dos produtos, promover os seus parceiros. Uma das formas encontradas é associarmo-nos aos fornecedores das caixas de empacotamento dos nossos parceiros e fornecer os produtos com a marca associada a cada produto.

### 5.7.2.1 Parceiros e Produtos

Na Tabela 5.6 identifica-se os parceiros, produtos e a região a que correspondente cada produto.

**Tabela 5.6** Região, parceiros e produtos

<b>Região</b>	<b>Parceiro</b>	<b>Produtos</b>
<b>Amarante</b>	<u>Confeitaria da Ponte</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Papos de Anjo</li> <li>▪ Foguetes</li> <li>▪ Lérias</li> <li>▪ Amarantinos</li> <li>▪ Brisas do Tâmega</li> <li>▪ São Gonçalos</li> </ul>
<b>Coimbra</b>	<u>Pastelaria Briosa</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hóstias Conventuais</li> <li>▪ Pastéis de Sta. Clara</li> <li>▪ Queijadas de Pereira</li> </ul>
<b>Vila Real</b>	<u>Casa Lapão</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cristas de Galo</li> <li>▪ Pitos de Sta. Luzia</li> <li>▪ Tigelinhas de Laranja</li> <li>▪ Antoninhos</li> <li>▪ Lapões</li> <li>▪ Covilhetes</li> </ul>
<b>Viseu</b>	<u>Confeitaria Amaral</u> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Barquinhas de feijão</li> <li>▪ Viriatos</li> <li>▪ Rotundinhas de Viseu</li> </ul>

### 5.7.3 Atividades-chave

A cadeia de valor de Porter considera que as empresas devem identificar de forma clara quais as atividades primárias e secundárias de forma a conhecer quais as atividades *core* da empresa. As atividades primárias da Tilha – Doçaria Regional estão diretamente relacionadas com o transporte, venda e promoção dos produtos dos nossos parceiros, produtos de qualidade que respeitam a arte da doçaria regional e conventual. As atividades secundárias suportam as atividades primárias.



Fonte: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>

**Figura 5.3** Cadeia de Valor de Porter

**Fonte** Portal da gestão

#### 5.7.3.1 Atividades principais

A atividade principal tem o seu foco na atividade comercial. A promoção dos parceiros e a construção de relações com os seus *stakeholders* potencia a relação de exclusividade reforçando as competências essenciais distintivas, logo tem peso significativo na atividade. Por outro lado as entregas das encomendas também são atividades essenciais para a empresa uma vez que é necessário que os produtos sejam entregues no prazo estipulado e acordado com os clientes.

A atividade principal da Tilha-Doçaria Regional será a venda e promoção dos produtos dos nossos parceiros. Numa primeira fase serão apresentados os produtos que constam no portfólio e será disponibilizado um conjunto de amostras para que possam comprovar o sabor, a tradição e a qualidade dos produtos.

A promoção dos parceiros, da região e do local de confeção dos produtos também será uma atividade com especial destaque pois um dos objetivos da Tilha - Doçaria Regional é, através de presença em feiras, promover os parceiros, acelerar vendas e construir laços de ligação e de confiança com os *stakeholders*. Para a promoção dos parceiros, a Tilha-

Doçaria Regional irá acondicionar seus produtos com recurso ao sistema de embalagem utilizado pelos próprios, garantido a passagem da imagem das confeitarias e pastelarias de modo a que numa futura viagem para aquela zona do país os consumidores possam degustar esses doces na região e no local do seu fabrico.

O comercial irá estar em contacto próximo com os clientes e parceiros por forma a fortalecer a marca e a cultura da empresa. Será privilegiado o contacto presencial com recurso a visitas semanais.

Numa primeira fase, a entrega de encomendas será realizada todas as terças feiras de cada mês.

**Tabela 5.7** Resumo das atividades principais

<b>Atividades Principais</b>	
<i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade com clientes e parceiros;</li> <li>- Promoção dos parceiros;</li> <li>- Eventos promocionais;</li> <li>- Criação de folhetos promocionais;</li> <li>- Promoção dos produtos através da sua qualidade e diferenciação.</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de encomendas;</li> <li>- Armazenamento.</li> </ul>
Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolha de encomendas;</li> <li>- Visitas comerciais.</li> </ul>

### **5.7.3.2 Atividades de apoio**

Criação e manutenção do sítio da internet com um design apelativo e de fácil navegação, onde será possível conhecer e promover os produtos e parceiros. O sítio também será utilizado como ferramenta de comunicação com os clientes (recolha de encomendas, reclamações). Através do sítio da internet o cliente frequente terá a possibilidade de aceder a uma área específica por forma a consultar as suas encomendas.

Com recurso a esta ferramenta será também possível a produção de KPI de apoio à gestão da Tilha – Doçaria Regional.

Os recursos humanos, que numa primeira fase será somente o sócio-gerente, e as infraestruturas de apoio à atividade de logística também são enquadradas como atividades de apoio Tabela 5.8 às atividades principais da Tilha – Doçaria Regional.

**Tabela 5.8** Resumo das atividades de apoio

<b>Atividades de Apoio</b>	
Recursos humanos	- Sócio-gerente com funções de vendedor e promotor; - Distribuidor.
Infraestruturas	- Armazém.
Desenvolvimento tecnológico	- Criação e manutenção do sítio da internet; - Relatórios com <i>KPI</i>

#### **5.7.4 Segmentação de clientes**

Conforme anteriormente apresentado na explicação da forma como se organiza o Modelo de negócio *Canvas*, é importante compreender as necessidades, características e comportamentos comuns dos seus clientes, assim, a Tilha – Doçaria Regional irá focar-se nesses pontos comuns por forma a atingir o lucro.

A segmentação apresentada tem em consideração a oportunidade de mercado identificada que se traduz na impossibilidade de se poder degustar alguns tipos específicos de doçaria regional do norte de Portugal, na zona da grande Lisboa.

Iremos oferecer produtos diferenciados e exclusivos que promovem a cultura e os produtos tradicionais indo ao encontro da preferência dos consumidores por produtos mais genuínos e com sabores autênticos, garantindo o uso de ingredientes de alta qualidade.

Assim, os clientes da Tilha – Doçaria Regional foram segmentados da seguinte forma:

- Estabelecimentos de alojamento turístico
- Restauração
- Casas de chá
- Comércio Tradicional

Pretendemos criar valor aos nossos clientes através da oferta dos produtos diferenciados e exclusivos. Os consumidores deste produto serão turistas estrangeiros e internos de visita à região de Lisboa bem como residentes e trabalhadores da região.

A Tilha – Doçaria Regional define os segmentos de mercado para os seus clientes (Dudovskiy, 2018) conforme a Tabela 5.9, onde se verifica que o seu público-alvo é, no geral, a população ativa.

**Tabela 5.9** Segmento de mercado dos clientes da Tilinha – Doçaria Regional

<b>Tipo de segmento</b>	<b>Critério</b>	<b>Público-alvo</b>
<b>Geográficos</b>	Região	Portugal e Estrangeiro
	Densidade	Urbano e rural
<b>Demográficos</b>	Idade	10-80
	Género	Todos
	Ocupação	Trabalhadores e Turistas

### 5.7.5 Proposta de valor

Uma empresa para se tornar sustentável tem de apresentar a todos os stakeholders propostas de valor e benefícios que a diferenciem da oferta existente. A Tilinha – Doçaria Regional como proposta de valor pretende oferecer um conjunto de produtos exclusivos onde inclui o serviço de entrega. Desta forma os clientes terão acesso a produtos regionais de qualidade de uma forma conveniente e acessível pois a Tilinha – Doçaria Regional pretende quebrar as fronteiras regionais e disponibilizar num só ponto de distribuição todo o potencial e sabor da doçaria regional do norte do país, doçaria regional exclusiva de confeitarias que cumprem os preceitos tradicionais e utilizam produtos locais. Ao mesmo tempo a futura empresa irá promover as próprias confeitarias, com recurso a caixas com a imagem dos parceiros, de modo a que numa futura viagem para aquela zona do país os consumidores possam degustar esses doces na região do seu fabrico.

**Tabela 5.10** Resumo das propostas de valor

<b>Stakeholder</b>	<b>Proposta de Valor</b>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de qualidade e confiança;</li> <li>• Portfólio de produtos e parceiros exclusivos;</li> <li>• Produtos regionais com tradição;</li> <li>• Acompanhamento personalizado;</li> <li>• Análise do <i>feedback</i> dado e tomada de ações para proporcionar um melhor serviço.</li> </ul>
Parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção dos produtos exclusivos;</li> <li>• Promoção da região;</li> <li>• Promoção do local original de fabrico para posterior visita e consumo;</li> </ul>

### 5.7.6 Relação com os clientes

As relações podem ser estabelecidas de uma forma automatizada ou mais personalizada.

Um dos valores da empresa baseia-se na proximidade e transparência com o cliente. Desta forma o relacionamento que se pretende estabelecer não poderia ser de outra forma que não a de uma relação personalizada, criando um vínculo onde sintam a sua real importância para a empresa, fomentando e fortalecendo a ligação entre empresa e cliente. Será dada primazia ao contacto pessoal, com presença semanal nas instalações do cliente, desta forma será possível perceber os hábitos de consumo e captar as opiniões de quem consome.

Por outro lado também irá existir um sítio da internet com a apresentação dos produtos e parceiros, potenciando a facilidade de envolvimento com futuros clientes.

### **5.7.7 Canais de vendas e de distribuição**

Os canais têm como objetivo aumentar a consciência por parte dos clientes acerca dos produtos e serviços da empresa, ajuda-los a avaliar a proposta de valor, permitir a aquisição de produtos e serviços específicos, entregar uma proposta de valor e proporcionar apoio na fase pós-aquisição (Osterwalder & Pigneur, 2010). A comunicação, distribuição e os canais de venda, podem ser diretos ou indiretos.

A Tilha – Doçaria Regional irá de forma primordial atuar diretamente e pessoalmente com os seus parceiros e clientes. O canal de venda e distribuição, nesta fase inicial, será efetuado, pelo sócio gerente. Também irá existir um sítio da internet com a apresentação dos produtos e parceiros, potenciando a facilidade de envolvimento com futuros clientes.

A distribuição e comercialização de produtos alimentares têm especificidades as quais é indispensável que o sócio gerente e o futuro distribuidor tenham conhecimento, onde se incluem os aspetos relacionados com as boas práticas de higiene na manipulação e conservação de produtos alimentares. A compreensão das boas práticas é reforçada se esse conhecimento for sustentado por um conhecimento mais aprofundado de questões técnicas relacionadas com a conservação dos produtos alimentares.

O atual sócio gerente e o futuro distribuidor irão frequentar formações no âmbito anteriormente identificado.

#### **5.7.7.1 Vendas**

A venda dos produtos será efetuada de duas formas distintas. A principal será através da venda direta nas instalações do cliente potenciando de forma permanente o contato direto e acompanhamento presencial. Por outro lado a Tilha – Doçaria Regional com recurso a uma banca promocional, irá associar-se a feiras e eventos por forma a promover os produtos e parceiros, assim, irá fornecer os produtos diretamente ao cliente.

#### **5.7.7.2 Distribuição**

A distribuição dos produtos será efetuada de duas maneiras distintas. A principal será através da entrega direta nas instalações do cliente potenciando de forma permanente o contato direto e acompanhamento presencial. Por outro lado a Tilha – Doçaria Regional com recurso a uma banca promocional, irá associar-se a feiras e eventos por forma a promover os produtos e parceiros, assim, irá fornecer os produtos diretamente ao cliente. Em ambos os casos os equipamentos a utilizar irão cumprir as regras de higiene e segurança alimentar impostas pela legislação em vigor.

A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, fiscaliza o acondicionamento e transporte de alimentos, através da imposição e fiscalização de leis que obrigam a Tilha – Doçaria Regional a garantir um transporte que salvguarde a qualidade dos produtos.

Assim, a Tilha – Doçaria Regional irá reforçar conhecimentos relativos aos perigos associados a produtos alimentares e as suas origens, implementar boas práticas como medidas preventivas da ocorrência dos perigos e procurar os materiais e equipamentos importantes na conservação e transporte dos produtos.

#### **5.7.7.3 Comunicação**

Os canais escolhidos para a comunicação com os clientes são, de forma primordial, com recurso ao contacto pessoal direto diferenciado, telefone e o sítio da internet.

Para o contacto direto com o cliente serão elaborados folhetos com a imagem da empresa, dos produtos e dos parceiros. A componente visual dos folhetos dará especial destaque aos aspetos tradicionais e regionais dos produtos.

O sítio da internet irá funcionar como um canal de comunicação para futuros clientes conhecerem a empresa, produtos e parceiros, ao mesmo tempo servirá para comunicar com a carteira de clientes existente para por ex. acompanhamento de encomendas.

Por forma a potenciar e reforçar a imagem da Tilha-Doçaria Regional, iremos recorrer às redes sociais com recurso às plataformas *Instagram* e *Facebook*. Assim, esperamos difundir e aumentar a notoriedade, potenciando novos clientes.

#### **5.7.8 Shareholders/Capital social**

A forma como a Tilha – Doçaria Regional pretende estar organizada baseia-se numa estrutura simples visto que na fase de arranque apenas necessita de uma a duas pessoas para executar as operações necessárias ao funcionamento da mesma. Assim, irá existir o sócio gerente e futuramente um distribuidor.

##### **5.7.8.1 Sócio-Gerente**

Manter contato com os fornecedores e desenvolver o relacionamento de proximidade com os clientes, acumulando a função de gerente, vendedor e controlo dos conteúdos do sítio da Internet. Numa primeira fase também tratará da distribuição.

##### **5.7.8.2 Distribuidor**

O distribuidor, a contratar numa fase posterior, irá desempenhar as funções de distribuição e ao mesmo tempo funcionará como canal de comunicação da cultura de proximidade da empresa.

#### **5.7.9 Análise Financeira**

A análise financeira que vamos apresentar foi criada com recurso ao modelo económico e financeiro do IAPMEI. Tem por base um plano temporal com um intervalo a começar em meados de 2021 até 2026 e tem em consideração as necessidades do projeto. Como ainda não existem vendas a registar, esta análise é baseada em previsões.

Os valores apresentados têm como pressuposto que no primeiro ano de atividade iremos atingir 2 % do segmento anteriormente apresentado, com especial incidência, numa primeira fase conforme Tabela 5.11, nos hotéis com restaurante e pastelarias e casas de chá.

As vendas nos primeiros seis meses serão residuais prevendo-se que atingir o objetivo de angariação de clientes e vendas em 2022.

**Tabela 5.11** Objetivo inicial de clientes

	Quantidade existente na Grande Lisboa	Segmentação de 2%
Hotéis c/ Restaurante	635	12
Pastelarias e casas de chá	1888	36

Fonte Adaptado pelo autor dados Raciús (2019)

A Tilha-Doçaria Regional pretende iniciar a sua atividade com uma carteira de 48 clientes, prevendo angariar anualmente 20% de novos clientes.

Apesar do portfólio de produtos ser extenso, por forma a facilitar a leitura das folhas de cálculo do IAPMEI, os cálculos serão efetuados com recurso a apenas quatro desses produtos pois os preços dos restantes não sofrem alterações.

Nos pontos seguintes serão apresentados quadros resumo da análise financeira, a totalidade do plano financeiro é apresentado no Apêndice 1.

#### **5.7.9.1 Pressupostos gerais**

Com recurso ao modelo económico e financeiro utilizado, vamos apresentar os pressupostos gerais do plano de negócios. Na sua elaboração foi tido em consideração o número de meses do ano de início de atividade, que se perspetiva para meados de 2021. Esses pressupostos são apresentados na Tabela 5.12 que de segue:

**Tabela 5.12** Pressupostos gerais

Ano inicial do projeto (Ano 0) - segundo semestre	<b>2021</b>
Prazo médio de Recebimento (dias)	30
Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Prazo médio de Stockagem (dias)	0
Prazo de pagamento de IVA	Trimestral
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%

Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou $p^o$	5,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

### 5.7.9.2 Estrutura de receitas

A principal fonte de receita da Tilha-Doçaria Regional é obtida através da comercialização dos seus produtos, sendo essa fonte de receita uma representação dos rendimentos que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes.

Com base na segmentação anteriormente apresentada e tendo em consideração os preços unitários de venda (valor calculado considerando os custos associados ex. embalagem, viatura, combustível, portagens, vencimento) elaborou-se a Tabela 5.13 com a representação estimada do volume de negócios para meados do ano 2021 a 2026.

Neste plano prevê-se que os preços dos produtos não variem no primeiro ano de atividade, nos anos seguintes sofrem uma taxa de variação de 2%. Prevê-se ainda que as vendas tenham uma taxa de crescimento das unidades vendidas na ordem dos 20% ano.

**Tabela 5.13** Volume de negócios

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Volume de Negócios</b>	24 219 €	175 560 €	207 885 €	218 285 €	267 177 €	320 911 €
<b>IVA</b>	5 570 €	40 379 €	47 814 €	50 206 €	61 451 €	73 810 €
<b>Volume de Negócios + IVA</b>	29 790 €	215 939 €	255 669 €	268 491 €	328 628 €	394 721 €

**Fonte** Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

Relativamente às perdas por imparidade, foi considerado um valor de 2% sobre o volume de negócios.

### 5.7.9.3 Estrutura de custos

A estrutura de custos representada tem em consideração os custos existentes na aplicação do modelo de negócio, existe uma preponderância mais elevada nos custos fixos, sendo necessários a persecução da atividade. Estes custos ocorrem para o funcionamento do negócio, que se baseia na recolha e entrega de encomendas.

Apesar de só estar previsto o aluguer de uma garagem a partir do segundo ano de atividade, o seu custo ficou incluído na estrutura de custos logo no início da atividade. A contratação do distribuidor está planeada para o segundo ano de atividade.

### 5.7.9.3.1 *Custo das Mercadorias e Logística*

A Tilha-Doçaria Regional presta um serviço, não produz os bens que distribuí. Assim, os custos que existem são os relativos ao custo dos produtos e à logística. Com recurso à Tabela 5.14 podemos verificar o peso dos custos no volume de negócios da Tilha-Doçaria Regional. Os produtos serão adquiridos aos parceiros através do método de venda ao kg. Em média, nos vários produtos do portfólio, iremos encontrar uma margem bruta de 38.5%.

**Tabela 5.14** Custo das mercadorias e logística

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>CMVMC</b>	14 858 €	107 700 €	127 530 €	133 910 €	163 904 €	196 877 €
<b>IVA</b>	3 417 €	24 771 €	29 332 €	30 799 €	37 698 €	45 282 €
<b>Total CMVMC + IVA</b>	18 275 €	132 471 €	156 862 €	164 710 €	201 602 €	242 159 €

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

### 5.7.9.3.2 *Fornecimentos e Serviços Externos*

Neste ponto vamos considerar os gastos com fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à Tilha-Doçaria Regional. Na Tabela 5.15 podemos verificar a taxa de crescimento dos FSE prevista para cada ano e o total dos custos fixos e variáveis relativos às diversas naturezas de gastos. No Apêndice 1 podemos consultar os valores considerados em cada uma das rúbricas do Plano de Negócios.

**Tabela 5.15** Fornecimentos e Serviços Externos

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Nº Meses</b>	6	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>		5 %	5 %	5 %	5 %	5 %

<b>FSE - Custos Fixos</b>	10 390,20 €	21 819,42 €	22 910,39 €	24 055,91 €	25 258,71 €	26 521,64 €
<b>FSE - Custos Variáveis</b>	1 243,80 €	2 611,98 €	2 742,58 €	2 879,71 €	3 023,69 €	3 174,88 €
<b>Total FSE</b>	11 634,00 €	24 431,40 €	25 652,97 €	26 935,62 €	28 282,40 €	29 696,52 €
<b>IVA</b>	1 083,60 €	2 275,56 €	2 389,34 €	2 508,80 €	2 634,25 €	2 765,96 €
<b>Total FSE + IVA</b>	12 717,60 €	26 706,96 €	28 042,31 €	29 444,42 €	30 916,64 €	32 462,48 €

**Fonte** Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

Nos custos fixos estão incluídos todos aqueles que não têm qualquer relação direta com a atividade económica da empresa, nomeadamente publicidade, arrendamento, comunicações, material de escritório, limpezas, seguros e despesas com trabalhos especializados no âmbito do sítio da internet e serviços de contabilidade.

Relativamente aos custos variáveis que surgem da atividade económica da Tilha-Doçaria Regional, encontramos a publicidade, caixas de embalagem dos produtos, material de escritório, despesas com combustível e despesas com transporte de mercadoria.

As rubricas combustíveis, rendas e alugueres são as que apresentam o maior peso no FSE. Neste plano prevê-se uma taxa de crescimento dos FSE na ordem dos 5 % ano

### 5.7.9.3 Gastos com o Pessoal

A Tabela 5.16 inclui a informação relativa ao total de gastos com pessoal, o número de meses por ano e a taxa de incremento anual. Na rubrica remunerações está incluído um comercial e a partir de 2023 prevê-se a inclusão de um operador. De referir que no Apêndice 1, na tabela relativa aos quadros de pessoal, existe um elemento na Administração/Direção mas não afeta o valor total das remunerações pois será um cargo não remunerado.

**Tabela 5.16** Gastos com Pessoal

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses	6	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0%	2,00%	2,00%	3,00%	5,00%	5,00%

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remunerações	2 400 €	11 424 €	20 748 €	21 504 €	22 582 €	23 702 €
Encargos sobre remunerações	570 €	2 713 €	4 928 €	5 107 €	5 363 €	5 629 €
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	24 €	114 €	207 €	215 €	226 €	237 €
Gastos de ação social	1 320 €	2 420 €	3 630 €	3 630 €	3 630 €	3 630 €
<b>Total de gastos com pessoal</b>	<b>4 314 €</b>	<b>16 671 €</b>	<b>29 513 €</b>	<b>30 456 €</b>	<b>31 801 €</b>	<b>33 198 €</b>

Fonte Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

A Tilha-Doçaria Regional pretende incrementar anualmente os vencimentos e subsídio do almoço conforme a Tabela 5.16.

#### 5.7.9.3.4 Investimento em Fundo de Maneio

A Tilha-Doçaria Regional necessita garantir, através do fundo de maneio, que existem provisões de capital que garantam o seu ciclo de exploração. Através da Tabela 5.17 podemos verificar que, apesar de residual, existe necessidade de investimento ao longo dos anos de exploração.

**Tabela 5.17** Investimento em Fundo de Maneio

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	7 500 €	7 500 €	7 500 €	7 500 €	7 500 €	7 500 €
Clientes	2 482 €	17 995 €	21 308 €	22 374 €	27 386 €	32 893 €
Inventários	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Estado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>TOTAL</b>	<b>9 982 €</b>	<b>25 495 €</b>	<b>28 808 €</b>	<b>29 874 €</b>	<b>34 886 €</b>	<b>40 393 €</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	2 583 €	13 265 €	15 409 €	16 180 €	19 377 €	22 885 €
Estado	397 €	3 728 €	4 691 €	4 977 €	6 002 €	7 271 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 980 €</b>	<b>16 992 €</b>	<b>20 100 €</b>	<b>21 157 €</b>	<b>25 378 €</b>	<b>30 156 €</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>7 002 €</b>	<b>8 503 €</b>	<b>8 708 €</b>	<b>8 718 €</b>	<b>9 508 €</b>	<b>10 237 €</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>7 002 €</b>	<b>1 50 €</b>	<b>206 €</b>	<b>10 €</b>	<b>790 €</b>	<b>730 €</b>
<b>ESTADO</b>	<b>397 €</b>	<b>3 728 €</b>	<b>4 691 €</b>	<b>4 977 €</b>	<b>6 002 €</b>	<b>7 271 €</b>
Segurança Social	139 €	284 €	515 €	534 €	561 €	588 €
IRS	60 €	122 €	222 €	230 €	242 €	254 €
IVA	198 €	3 321 €	3 954 €	4 212 €	5 199 €	6 429 €

Fonte Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

Não existe inventário, as reservas aos fornecedores são realizadas consoante as encomendas, os pagamentos e recebimentos são efetuados num prazo médio de 30 dias o que reflete a necessidade de investimento em fundo de maneio. Esse investimento será garantindo através de capitais próprios investidos na empresa.

#### 5.7.9.3.5 Investimento

Será necessário fazer um investimento inicial por forma a garantir as condições de arranque do negócio. No investimento inicial está incluído o programa de faturação para pequenos negócios e o *Software* de gestão, bem como um valor para, nos anos seguintes, proceder-se à renovação/atualização dos *softwares*. Relativamente ao transporte e acondicionamento dos produtos, conforme as regras sanitárias, serão adquiridas caixas

isotérmicas de vários formatos bem como caixas para embalagem. No investimento inicial também se inclui o desenvolvimento do sito da internet bem como a aquisição de um computador portátil.

Conforme podemos verificar na Tabela 5.18 será necessário mais investimento no decorrer da atividade para renovação das caixas isotérmicas. A manutenção do sítio será garantida com recurso aos fornecimentos e serviços externos.

**Tabela 5.18** Investimento

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Investimento por ano</b>						
Propriedades de investimento	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Total propriedades de investimento</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Ativos fixos tangíveis</b>						
Equipamento de Transporte	3 000 €	200 €	3 200 €	300 €	3 500 €	600 €
Equipamento Administrativo	1 000 €		1 000 €		1 200 €	
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	4 000 €	200 €	4 200 €	300 €	4 700 €	600 €
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Projetos de desenvolvimento	1 000 €					
Programas de computador	750 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	1 750 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
<b>Total Investimento</b>	5 750 €	400 €	4 400 €	500 €	4 900 €	800 €
IVA	403 €	46 €	276 €	46 €	322 €	46 €
<b>Total Investimento + IVA</b>	6 153 €	446 €	4 676 €	546 €	5 222 €	846 €

Fonte Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

### 5.7.9.3.6 *Financiamento*

O financiamento para este projeto será obtido através de capitais próprios que se prevê no valor de 25 000 €. Este valor será o suficiente para garantir as necessidades de investimento e reserva de tesouraria. A tabela do financiamento consta do Apêndice 1.

### 5.7.9.4 *Demonstração de Resultados Previsional*

Na Tabela 5.19 podemos verificar os ganhos e gastos resultantes da atividade da Tilha-Doçaria Regional.

**Tabela 5.19** Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração Previsional de Resultados	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	24 219 €	175 560€	207 885€	218 285€	267 177€	320 911€
CMVMC	14 858 €	107 700 €	127 530 €	133 910 €	163 904 €	196 877 €

Fornecimento e serviços externos	11 634 €	24 431 €	25 653 €	26 936 €	28 282 €	29 697 €
Gastos com o pessoal	4 314 €	16 671 €	29 513 €	30 456 €	31 801 €	33 198 €
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-7 182 €</b>	<b>22 438 €</b>	<b>20 075 €</b>	<b>21 613 €</b>	<b>36 617 €</b>	<b>53 245 €</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	767 €	1 650 €	2 717 €	2 567 €	3 015 €	2 640 €
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-7 949 €</b>	<b>20 788 €</b>	<b>17 358 €</b>	<b>19 046 €</b>	<b>33 602 €</b>	<b>50 605 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Juros e gastos similares suportados	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>RAI (RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS)</b>	<b>-7 949 €</b>	<b>20 788 €</b>	<b>17 358 €</b>	<b>19 046 €</b>	<b>33 602 €</b>	<b>50 605 €</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0 €	3 210 €	4 340 €	4 762 €	8 401 €	12 651 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-7 949 €</b>	<b>17 579 €</b>	<b>13 019 €</b>	<b>14 285 €</b>	<b>25 202 €</b>	<b>37 954 €</b>

Fonte Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

Analisando os resultados obtidos da atividade, verifica-se que o resultado operacional é positivo a partir de 2022. Assim, numa primeira abordagem, podemos aferir que os resultados apresentados configuram o potencial e viabilidade da Tilha-Doçaria Regional.

Os pressupostos assumidos na elaboração do plano de negócios cobrem os custos da atividade e permitem também traduzir um resultado líquido positivo e crescente a partir do ano 2023.

Na Tabela 5.20 é apresentado um indicador que permite medir a rentabilidade de uma empresa.

**Tabela 5.20 Margem EBITDA**

<b>Margem EBITDA (EBITDA/Volume de negócios)</b>	-29,65%	12,78%	9,66%	9,90%	13,71%	16,59%
--	---------	--------	-------	-------	--------	--------

Fonte Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

A margem EBITDA é um indicador que permite medir a rentabilidade operacional antes de amortizações e provisões de uma empresa num determinado período. No caso da Tilha-Doçaria Regional, a margem EBITDA é negativa no primeiro ano de atividade mas mantém-se positiva nos restantes anos, reforçando os indicadores da sustentabilidade da empresa.

#### **5.7.9.5 Cash Flow Operacionais**

A Tabela 5.21 apresenta o apuramento dos *cash flows* operacionais da atividade dos anos em análise, mostrando o fluxo financeiro gerado durante o desenvolvimento da atividade da Tilha-Doçaria Regional.

**Tabela 5.21** *Cash Flow* Operacional

<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-5 962 €	15 591 €	13 019 €	14 285 €	25 202 €	37 954 €
Depreciações e amortizações	767 €	1 650 €	2 717 €	2 567 €	3 015 €	2 640 €
	-5 195 €	17 241 €	15 735 €	16 852 €	28 217 €	40 594 €
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneyo</b>						
Fundo de Maneyo	-7 034 €	-1 469 €	-206 €	-10 €	-790 €	-730 €
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	-12 229 €	15 773 €	15 530 €	16 842 €	27 427 €	39 864 €
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-5 750 €	-400 €	-4 400 €	-500 €	-4 900 €	-800 €
<b>Free cash-flow</b>	-17 979 €	15 373 €	11 130 €	16 342 €	22 527 €	39 064 €
<b>CASH FLOW acumulado</b>	-17 979 €	-2 606 €	8 524 €	24 866 €	47 393 €	86 457 €

Fonte Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

Verifica-se que o *cash flow* acumulado, que representa o fluxo de entradas e saídas de capital, passa a positivo a partir de 2023.

#### 5.7.9.6 *Balanço Previsional*

No balanço previsional, que consta no Apêndice 1, verifica-se que, no seguimento da atividade da Tilha-Doçaria Regional, existe um crescimento do ativo e dos capitais próprios, com uma variação do peso do total do passivo. A Tabela 5.22 apresenta os valores totais do ativo, capital próprio e passivo.

**Tabela 5.22** Balanço Previsional

<b>Balanço</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
TOTAL ACTIVO	20 000 €	54 832 €	72 088 €	87 851 €	120 914 €	167 897 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	17 051 €	34 630 €	47 648 €	61 933 €	87 135 €	125 089 €
TOTAL PASSIVO	2 948 €	20 202 €	24 440 €	25 918 €	33 779 €	42 808 €
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	20 000 €	54 832 €	72 088 €	87 851 €	120 914 €	167 897 €

Fonte Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

No final do ano 2026 o total do passivo representa 25% do total do passivo + capital próprio, o maior peso do passivo ocorre no ano 2022 onde representa um total de 34%.

#### 5.7.9.7 *Indicadores do Projeto*

Na Tabela 5.23 podemos consultar os indicadores económicos, financeiros, de liquidez e de risco. De seguida esses indicadores e seus rácios serão analisados individualmente.

**Tabela 5.23** Indicadores do Projeto

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>						
Taxa de Crescimento do Negócio		625%	18%	5%	22%	20%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-33%	10%	6%	7%	9%	12%
<b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</b>						
<i>Return On Investment (ROI)</i>	-40%	32%	18%	16%	21%	23%
Rendibilidade do Activo (ROA)	-40%	38%	24%	22%	28%	30%
Rotação do Activo	121%	320%	288%	248%	221%	191%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-47%	51%	27%	23%	29%	30%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>						
Autonomia Financeira	85%	63%	66%	70%	72%	75%
Solvabilidade Total	678%	271%	295%	339%	358%	392%
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>						
Liquidez Corrente	5,09	2,53	2,73	3,26	3,42	3,84
Liquidez Reduzida	5,09	2,53	2,73	3,26	3,42	3,84
<b>INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO</b>						
Margem Bruta	-2 272 €	43 429 €	54 702 €	57 439 €	74 991 €	94 338 €
Grau de Alavanca Operacional	29%	209%	315%	302%	223%	186%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

#### **5.7.9.7.1 Indicadores Económicos**

Os indicadores económicos, taxa de crescimento do negócio e rentabilidade líquida sobre as vendas apresentam, no final de 2026 os valores 20% e 12% respetivamente. Assim, por cada 1000 € que a Tilha-Doçaria Regional venda, terá um lucro líquido de 120 €.

#### **5.7.9.7.2 Indicadores Económicos-financeiros**

O *Return On Investment (ROI)* no primeiro ano é negativo, fruto do resultado operacional ser negativo. A partir do segundo ano passa positivo oscilando nos seus valores mas de forma crescente após 2024. Podemos verificar que o retorno sobre o investimento tem valores positivos em 2022, fixando-se nos 23% em 2026.

O rácio Rendibilidade do Ativo (**ROA**) surge da divisão do valor dos Resultados Operacionais pelo Ativo Total. Os valores apresentados na tabela 4.22 dão-nos a precessão sobre qual a capacidade dos ativos da Tilha-Doçaria Regional em gerar

resultados. A partir do segundo ano passa a positivo, oscilando nos seus valores mas de forma crescente após 2024. Podemos também verificar que a rendibilidade do ativo tem valores positivos a partir de 2022, fixando-se nos 30% em 2026.

O indicador Rotação do Ativo surge da divisão do Volume de negócios pelo Ativo Total da empresa, neste plano de negócios os valores do rácio Rotação do Ativo apresentam-se sempre superiores a 100%, mostrando que não existem riscos significativos na envolvente financeira.

O rácio rendibilidade dos capitais próprios (**ROE**) é o indicador que permite avaliar a taxa de retorno do investimento. A partir do segundo ano o valor passa a positivo, oscilando nos seus valores, de forma positiva e crescente após 2024. Podemos verificar que a rendibilidade dos capitais próprios tem valores positivos fixando-se nos 23% em 2026. Desta forma verifica-se que a Tilha-Doçaria Regional cria valor e consegue remunerar os capitais investidos na empresa.

#### **5.7.9.7.3 Indicadores Financeiros**

Conforme consta na Tabela 5.23 e na tabela 5.24, os indicadores financeiros a analisar tem por base a autonomia financeira e solvabilidade.

**Tabela 5.24** Indicadores Financeiros

<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Autonomia Financeira	85%	63%	66%	70%	72%	75%
Solvabilidade Total	678%	271%	295%	339%	358%	392%

**Fonte** Adaptado pelo autor a partir da tabela 4.23

A Tilha-Doçaria Regional apresenta uma autonomia financeira que varia entre os 63% e os 75%. Assim, verifica-se que, no período em análise, em média, 71.8% dos ativos estão a ser financiados por capitais próprios.

O rácio de solvabilidade é um rácio que mede a relação entre os capitais próprios e os capitais alheios. No período em análise a Tilha-Doçaria Regional possui um rácio sempre superior a 100% o que significa que os capitais próprios são superiores ao passivo, demonstrando capacidade para cumprir com os seus compromissos.

#### **5.7.9.7.4 Indicadores de Liquidez**

Conforme consta na Tabela 5.23 e na Tabela 5.25, os indicadores de liquidez a analisar são os da Liquidez Corrente e Liquidez Reduzida. Na sua atividade, a Tilha-Doçaria

Regional não faz *stock* de produtos, logo o inventário é igual a zero. Assim, a fórmula de cálculo da Liquidez Corrente e Liquidez Reduzida fica igual, razão pela qual os valores da tabela 5.23 e 5.25 surgirem iguais.

**Tabela 5.25** Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez Corrente	5,09	2,53	2,73	3,26	3,42	3,84
Liquidez Reduzida	5,09	2,53	2,73	3,26	3,42	3,84

Fonte Adaptado pelo autor a partir da tabela 4.22

Este indicador permite-nos verificar se a Tilha-Doçaria Regional possui, com recurso a ativos em dinheiro ou facilmente convertíveis, liquidez para cumprir com os seus compromissos financeiros a curto prazo,

Os rácios apresentados têm, no período em análise, em média um valor de 3.47, esse valor está bastante acima da unidade o que permite estimar que a Tilha-Doçaria Regional tem capacidade para anular o passivo existente.

#### 5.7.9.7.5 Indicadores de Risco de Negócio

Relativamente ao risco global de um negócio existem indicadores de risco de negócio que auxiliam na tomada de decisão. Esses indicadores constam na Tabela 5.26 e serão analisados por forma avaliarmos a forma como podem afetar o garantir a viabilidade do negócio.

**Tabela 5.26** Indicadores de Risco de Negócio

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta	-2 272 €	43 429 €	54 702 €	57 439 €	74 991 €	94 338 €
Grau de Alavanca Operacional (GAO)	29%	209%	315%	302%	223%	186%
Grau de Alavanca Financeira (GAF)	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ponto Crítico	46 157	108 005	147 693	152 886	160 106	165 580
Margem segurança		48%	32%	33%	45%	54%

Fonte Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

Podemos verificar que a partir do segundo ano de atividade a margem bruta obtida é positiva e crescente, fixando-se em 2026 nos 94 338€. Este valor é obtido subtraindo ao valor das vendas os custos associados às mesmas.

Podemos dizer que a Tilha-Doçaria Regional tem viabilidade de curto prazo conseguindo cobrir os seus custos variáveis.

Os valores do GAO oscilam no período em análise. Através deste indicador podemos saber que se as vendas variarem no sentido positivo ou negativo, o resultado operacional irá variar, no mesmo sentido, e com o efeito multiplicador igual ao valor do GAO. Conforme os valores apresentados a Tilha-Doçaria Regional possui mais custos operacionais fixos do que variáveis, podendo num ciclo económico positivo, sem mexer nos custos fixos, alavancar o seu negócio se as suas vendas aumentarem. Assim, existindo um maior peso dos custos fixos na empresa, maior será o risco operacional associado à variação das vendas.

Relativamente ao Grau de Alavanca Financeira, o valor mantém-se constante ao longo do período em análise, sendo o valor igual a um. O grau de alavancagem financeira obtém-se dividindo o valor do EBIT pelo RAI, que são ambos iguais pois não foi necessário recorrer a financiamento nem existem aplicações financeiras.

Com este valor podemos saber que, se o resultado operacional variar, o resultado antes de imposto (RAI) irá variar proporcionalmente no mesmo sentido, ou seja, sendo o GAF igual a 1, não existe um fator multiplicador que impulse os resultados permanecendo os mesmos iguais.

Existe ainda o Grau de Alavancagem Combinado (GAC) que não consta na Tabela 4.26 mas que podemos consultar na Tabela 5.27. O GAC é o grau de alavancagem combinado da empresa e obtém-se multiplicado o valor do GAO pelo GAF. Conforme vimos anteriormente o GAF é igual a 1 logo  $GAC = GAO$

**Tabela 5.27** Grau de Alavancagem Combinado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Grau de Alavanca Operacional (GAO)	0,29	2,09	3,15	3,02	2,23	1,86
Grau de Alavanca Finaceira (GAF)	1	1	1	1	1	1
Grau de Alavancagem Combinado (GAC)	0,29	2,09	3,15	3,02	2,23	1,86

**Fonte** Adaptado pelo autor a partir do modelo IAPMEI

O GAC é o risco global da empresa, significa que, se as quantidades vendidas aumentarem/diminuírem n%, os resultados antes de impostos aumentem/diminuam n% \* GAC.

Na Tabela 5.27, retirada da Tabela 5.26, podemos verificar os valores associados ao Ponto Crítico e à Margem de Segurança.

O Ponto Crítico das Vendas é o nível de atividade para o qual os Resultados Operacionais serão nulos, ou seja, a empresa atinge o limiar da rentabilidade.

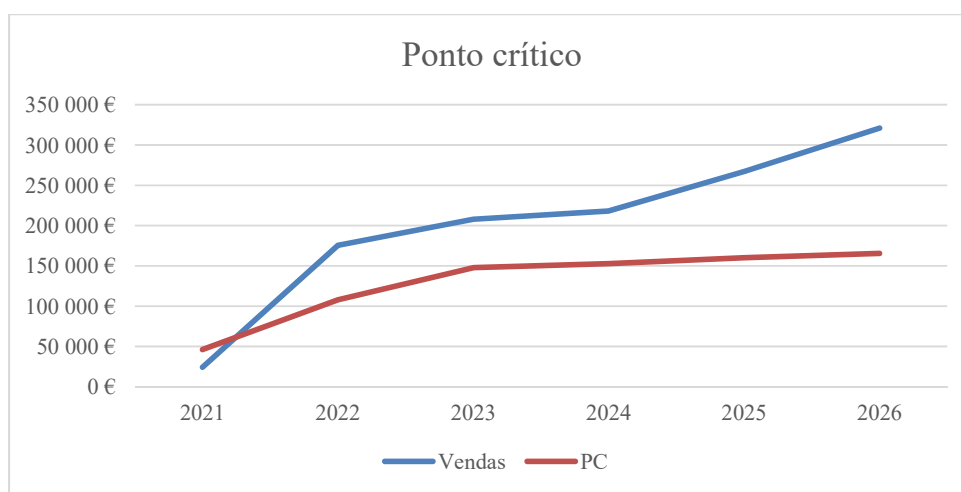
**Tabela 5.28** Ponto Crítico e Margem de Segurança

Ponto Crítico	46 157	108 005	147 693	152 886	160 106	165 580
Margem segurança		48%	32%	33%	45%	54%

Fonte Adaptado pelo autor a partir da tabela 4.25

Podemos verificar com recurso ao Gráfico 5.1 que o ponto crítico é atingido antes do final do segundo ano de atividade.

**Gráfico 5.1** Ponto Crítico



Fonte Elaborado pelo autor a partir dos dados do modelo IAPMEI

O Ponto Crítico é um importante indicador do risco do negócio pois permite-nos aferir o valor necessário de vendas de forma a obter um determinado nível de resultados.

Por outro lado a Margem de Segurança é um indicador de risco que nos dá a percentagem do volume de negócio efetivamente praticado para além do ponto crítico, ou seja indica, o valor pelo qual as vendas podem cair antes que a empresa atinja a zona de prejuízos.

#### **5.7.9.8 Avaliação do projeto Tilha-Doçaria Regional**

A avaliação do projeto Tilha-Doçaria Regional será efetua com recurso às informações e dados que constam no ficheiro IAPMEI, tendo em consideração que a avaliação tem como principio que foram cumpridas as obrigações financeiras e o investimento necessário para a exploração ex. fundo de manei e capital fixo.

Serão utilizados três critérios de avaliação, a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR), o Período de Retorno (*PayBack Period*) e o Valor Atual Líquido (VAL). Podemos consultar esses critérios na Tabela 5.29 que seguidamente serão apresentados e analisados.

**Tabela 5.29** Critérios de avaliação

Valor Atual Líquido (VAL)	77 034 €
Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	85,64%
<i>Pay Back period</i>	0 Anos

**Fonte** Elaborado pelo autor a partir dos dados do modelo IAPMEI

O Valor Atual Líquido (VAL) é um indicador que permite a atualização dos *cash flows* que são gerados durante o período em análise, atualizados ao custo de oportunidade. Assim, o VAL permite analisar a viabilidade económica de um projeto com base na capacidade de cobrir o valor do investimento inicial.

No projeto Tilinha-Doçaria Regional o VAL surge com um valor de 77 034€. Com este valor o projeto gera fluxos suficientes para cobrir o investimento inicial e gerar resultados positivos sendo este valor um excedente monetário. Com recurso a este dado podemos aferir que o projeto é viável e rentável.

Ao contrário do VAL, a Taxa interna de Rendibilidade (TIR) apresenta a taxa de retorno máxima que o projeto oferecerá. Para uma dada taxa TIR, ao atualizarem-se os cash-flows a essa taxa, o VAL do projeto irá ser nulo, o que implica que a TIR é o custo máximo de financiar o projeto sem ocorrer perda de valor para a organização.

No projeto Tilinha-Doçaria Regional a TIR surge com um valor de 85,64% , este valor apesar de não ser elevado demonstra uma boa taxa de retorno e ainda permite ter margem para uma eventual necessidade de financiamento.

Com recurso ao valor do *PayBack Period* ou período de retorno, conseguimos estimar o período necessário para recuperar o investimento inicial. Este critério de avaliação compara os fluxos de caixa acumulados com o investimento inicial por forma a prever o tempo necessário para recuperar o capital investido. O projeto Tilinha-Doçaria Regional possui um investimento inicial baixo e prevê-se que seja recuperado ainda no decorrer do primeiro ano de atividade.

#### **5.7.9.9 Análise de Sensibilidade**

Tendo em conta que a análise do projeto tem por base previsões de vendas e que a estrutura de custos dos FSE, na rúbrica os custos fixos, tem peso significativo na atividade da Tilha-Doçaria Regional, iremos apresentar dois cenários com variações nas vendas, que é a atividade principal da empresa. Desta forma podemos avaliar a sensibilidade do negócio em termos de variação do VAL, TIR e *PayBack Period*.

Cenário 1 : Quebra de 20 % nas vendas.

Cenário 2 : Quebra de 30 % nas vendas + Quebra de 10 % na taxa de crescimento das unidades vendidas.

Podemos verificar na tabela 5.30 a variação do do VAL, TIR e *PayBack Period* nos dois cenários apresentados.

**Tabela 5.30** Análise de Sensibilidade

Cenário 1		Cenário 2	
VAL	28 081 €	VAL	5 935 €
TIR	34,93%	TIR	11,61%
Payback Period	0	Payback Period	0

**Fonte** Elaborado pelo autor a partir dos dados do modelo IAPMEI

Podemos verificar que ambos os cenários afetam de forma significativa o VAL e TIR, mas o *PayBack Period* mantém-se o mesmo. Todavia em ambos o projeto ainda se revela viável. Existem outros cenários, que não foram apresentados, que poderiam inviabilizar o projeto, por exemplo uma quebra de 50% nas vendas. Esse cenário não foi apresentado pois acreditamos que o projeto vem colmatar uma lacuna no mercado.

#### **5.7.9.10 Conclusão**

Com base no anteriormente identificado e com os indicadores de rentabilidade do negócio a apontarem para a viabilidade do projeto, a Tilha-Doçaria Regional irá proceder a uma análise SWOT e executar a estratégia de implementação do projeto no mercado.

Para juntar aos critérios de avaliação que falam por si, apontando para um projeto viável e atrativo com retorno ainda no ano zero, acrescentamos a possibilidade de fazer chegar ao consumidor produtos que apresentam um preço de venda como produto diferenciado e de qualidade, transportado quem consome para às raízes e tradições da região norte do país.

### 5.7.10 Análise SWOT

A análise SWOT realizada tem por base o mercado nacional atual, onde as forças e fraquezas são obtidas a partir da análise do ambiente societal interno e as oportunidades e ameaças a partir do ambiente externo.

**Tabela 5.31** Análise SWOT

	<p><b>Forças (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade dos produtos;</li> <li>- Relacionamento com parceiros;</li> <li>- Produtos exclusivos;</li> <li>- Variedade de produtos e regiões.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca nova no mercado;</li> <li>- Pouco conhecimento do mercado;</li> <li>- Falta de conhecimento da população sobre alguns dos produtos disponibilizados;</li> <li>- Estrutura da empresa assente em uma só pessoa.</li> </ul>
	<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do turismo;</li> <li>- Tendências de consumo;</li> <li>- Procura de produtos de doçaria regional por cidadãos nacionais e estrangeiros;</li> <li>- Fornecedores sem representação na região de Lisboa;</li> <li>- Aumento do poder de compra.</li> </ul>	<p><b>Estratégia (SO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias com fornecedores sem representação em Lisboa;</li> <li>- Fornecimento de produtos a hotéis, casas de chá e lojas da especialidade;</li> </ul>
<p><b>Ameaças (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pandemias;</li> <li>- Potenciais imitações do modelo de negócio;</li> <li>- Novos concorrentes;</li> <li>- Diminuição do turismo;</li> <li>- Diminuição do poder de compra.</li> </ul>	<p><b>Estratégia (ST)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforçar parcerias;</li> <li>- Aumentar o número de fornecedores e de produtos;</li> <li>- Entregas ao domicílio.</li> </ul>	<p><b>Estratégia (WT)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de negócio alternativo baseado em outros produtos regionais;</li> <li>- Negociação dos preços de venda e/ou prazos de pagamento.</li> </ul>

Com recurso à Tabela 5.31 e fazendo uma análise às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a estratégia da Tilha-Doçaria Regional será no sentido de maximizar as nossas forças e oportunidades e minimizar ou atenuar as nossas fraquezas. Assim, iremos implementar a estratégia que de seguida apresentamos.

#### **5.7.11 Estratégia do negócio**

No seguimento do que foi anteriormente identificado e em sintonia com as várias parcerias, a “**Tilha - Doçaria Regional**” pretende, no decorrer do ano 2021, intensificar a presença da marca na zona da grande Lisboa, tornando-a mais forte e sólida aos olhos dos clientes e consumidores.

Implementar uma estratégia de comunicação e marketing por forma a dar a conhecer os doces e confeitarias regionais e fortalecer e amadurecer a marca no mercado onde atua.

Assim os principais objetivos deste projeto passam por:

1. Criar notoriedade da “**Tilha - Doçaria Regional**” através dos produtos exclusivos dos nossos parceiros;
2. Fortalecer ligação entre os parceiros;
3. Criar um sítio na internet com o nosso portfólio e uma aplicação *user friendly* com um sistema de encomendas.
4. Apresentar os produtos a futuros clientes e obter fidelização
5. Marcar presença em eventos importantes em Sintra, Lisboa e Cascais com vista à expansão da marca, através da colocação de bancas promocionais.

Fornecer uma experiência personalizada para cada cliente garantindo a exclusividade dos produtos, a Tilha – Doçaria Regional pretende atrair e reter os seus clientes.

A comodidade dos clientes aumenta com o surgimento de novas parcerias e essa é a grande estratégia da Tilha-Doçaria Regional. Ao criar novas parcerias tanto a Tilha – Doçaria Regional como os parceiros conseguem chegar a potenciais clientes que de outra forma não conseguiriam.

Com base no interesse do consumidor e com recurso ao sítio da internet torna-se possível ao novo cliente descobrir os produtos e garantir que os parceiros conseguem ter exposição. Assim, a Tilha-Doçaria Regional consegue, através da comunicação entre todos os *stakeholders*, criar valor aos clientes e parceiros e garantir a sustentabilidade e continuidade da empresa.

## 6. Conclusões

Este trabalho de projeto, através da revisão de literatura, permite constatar que, de uma forma unânime, o empreendedorismo é considerado um mecanismo promotor do desenvolvimento da economia, inovação e bem-estar. O objetivo é transformar as oportunidades e ideias em valor, sendo esse valor financeiro, cultural ou social.

No seguimento dessa revisão apresentou-se o impulso empreendedor como parte integrante do processo que irá catalisar ou alavancar o processo empreendedor que culminará no empreendedorismo.

Um dos grandes contributos desde projeto é a aplicação de uma forma holística de todo o conhecimento adquirido no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo. Este Mestrado enquanto instrumento de aquisição e transformação de conhecimento tem um papel importante na aquisição de conhecimento tácito que irá materializa-se através do conhecimento explícito. Este conhecimento terá um papel importante enquanto instrumento de identificação e exploração da oportunidade de negócio.

Assim, foi possível fazer uma avaliação da capacidade da empresa “**Tilinha – Doçaria Regional**” e identificar vantagens competitivas e posicionamento no mercado.

Outro contributo, para além da aplicação de todo o conhecimento, é a possibilidade de passar da teoria para a prática e culminar na criação de uma empresa com viabilidade económica que potencie a criação de auto emprego.

O mercado alvo da Tilinha-Doçaria Regional tem tido desde 2008 um aumento do número de empresas a abrir atividade, por isso a percentagem de 2% do segmento alvo, permite apresentar uma previsão de vendas sustentada e custos fixos de funcionamento plausíveis que não inviabiliza a futura empresa. O projeto Tilinha-Doçaria Regional possui um investimento inicial baixo e os rácios apresentados apontam que o investimento inicial irá gerar resultados positivos e excedente financeiro no primeiro ano de atividade. Este projeto apresenta uma taxa de retorno que, caso seja necessário, permite ter margem para uma eventual necessidade de financiamento.

O avanço deste projeto terá em atenção que criando auto emprego a margem de erro é reduzida e a almofada financeira apertada. Todavia os critérios de avaliação e a análise de sensibilidade apontam para um projeto viável e atrativo com retorno a partir do primeiro ano de atividade.

Apesar de este projeto ter nascido com um objetivo acadêmico, estou certo que ele irá ser implementado assim que este tempo conturbado de pandemia deixe de assolar o nosso país e o mundo.

## Referências bibliográficas

- Antoncic, B., Hisrich, R. (2001). *Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation*, Journal of Business Venturing, Volume 16, Issue 5, pp. 495-527. Disponível em : [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3).
- Aktaş, R. (2019). Türkiye’de Girişimcilik, in Muhammet Saygın (Ed.), A Current View of Entrepreneurship and Businesses, (pp.24-27). Eğitim Yayınevi, Konya Ashoka (2020) Disponível em: <https://www.ashoka.org/pt/activit%C3%A9/empreendedorismo-social>
- ASTEE (2014) - Assessment Tools and Indicators for Entrepreneurship Education - *How to assess and evaluate the influence of entrepreneurship education*. Disponível em: <http://asteeproject.eu/>
- Baggio, A., Baggio, D. (2014). *Empreendedorismo: Conceitos e Definições*, Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1: pp. 25-38. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2359-3539/reit-imed.v1n1p25-38>
- Banco de Portugal (2020). Central de Balanços do Banco de Portugal - Análise das empresas na Área Metropolitana de Lisboa. Lisboa: Banco de Portugal.
- Filardi, F., Barros, D. & Fischmann, A. (2014) Do Homo Empreendedor ao Empreendedor Contemporâneo: Evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, vol. 13, núm. 3, julho-setembro, pp. 123-140, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. Disponível em <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331232580010>.
- Bhide, A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses*. New York: Oxford University Press.
- Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Idea*. New York: Oxford University Press.
- Brush C.G., Duhaime I.M., Gartner, W.B., Stewart, A., Katz, J.A., Hitt, M.A., Alvarez, S.A., Meyer, G.D., & Venkataraman, S. (2003). *Doctoral Education in the field of entrepreneurship*, Journal of Management, vol. 29, nº3, pp. 309-331.
- Costa, R., Furtado, C. (2016). Empreendedorismo: Características, Habilidades e Competências. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*. Vol.1, nº2, pp. 20-40. Brasil

- Comissão Europeia. (2012). The Entrepreneurship 2020 Action Plan | Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. *Report on the results of public consultation on The Entrepreneurship 2020 Action Plan*. Disponível em: [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/action-plan_en)
- Comissão Europeia. (2016). EUR - *Scientific and Technical Research Reports: entrecomp-entrepreneurship-competence-framework*. Disponível em: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>
- Comissão Europeia (2020) - Report on the results of public consultation on The Entrepreneurship 2020 Action Plan. *Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*. Disponível em: [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship_en)
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Dees, J.G. (1998). *Enterprising nonprofits*. Harvard Business Review 76 (1), pp.54-67. Disponível em: <https://resolver.ebscohost.com/openurl?sid=google&aunit=JG&aualast=Dees&atitle=Enterprising+nonprofits%3a+What+do+you+do+when+traditional+sources+of+funding+fall+short&title=Harvard+Business+Review&volume=76&issue=1&date=1998&spage=55&issn=0017-8012&site=ftf-live>
- Dees, G. (1998). *The Meaning of “Social Entrepreneurship”*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.
- Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento do Ministério da Segurança Social e do Trabalho DEEP/MSST. (2003). *Indicadores de Empreendedorismo e Inovação – Relatório Final* (Coleção Cogitum nº10). Lisboa: Centro de Informação e Documentação (CID/DEEP).
- DGE. (2020). Portal da Direção Geral da Educação [Web site]. Disponível em <https://www.dge.mec.pt/educacao-para-o-empendedorismo>.
- DGADR. (2020). Portal da Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural [Web site]. Disponível em <https://www.dgadr.gov.pt/>

- Dolabela, F. (1999). *Oficina do empreendedor*. 6º Ed. São Paulo: Ed. De Cultura.
- Dornelas, J. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 2º Ed. Rio de Janeiro: Campos.
- Dornelas, A. (2001). *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*. São Paulo: Campos.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. (2008). *O Essencial de Drucker*. Coimbra: Actual Editora.
- Duke Fuqua CASE - The Center for the Advancement of Social Entrepreneurship.  
Disponível em: <https://centers.fuqua.duke.edu/case/about/what-is-social-entrepreneurship/>
- Durmusoglu, S., Barczak, G. (2011). The use of information technology tools in new product development phases: Analysis of effects on new product innovativeness, quality, and market performance. *Industrial Marketing Management, Volume 40, Issue 2*, pp. 321-330. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.009>
- Filion, L. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, Vol.34, n.2, abr-jun. pp.05-28.
- Global Entrepreneurship Monitor – GEM. (2013). *GEM Portugal 2013: 2004 – 2013 Uma década de empreendedorismo em Portugal*.
- Guilhon, P., Rocha, R. (1999). *Intrapreneur: multiplicador de novos negócios*. Alcance. Administração - Itajaí. Ano VI – n01, p-45-51.
- Hashimoto, M. (2006). *Espirito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Hisrich, D., Peters, P. (2004) *Empreendedorismo* (5ª Ed). Porto Alegre: Bookman
- Hockerts, N. (2006). *Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures*. In Handbook of Research in Social Entrepreneurship, J Mair, J Robertson and KN Hockerts (eds.), Vol. 1. Edward Elgar.
- INE (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

- INE (2019). *Estatísticas do Comércio – 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE (2019). Anuário Estatístico de Portugal – 2018. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Julien, P. (2010). *Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento*. São Paulo: Saraiva.
- Keynes, J. (1924) Alfred Marshall, 1842-1924 *The Economic Journal*, Vol. 34, No. 135 pp. 311-372.
- Kirzner, I. M. (1973). *Entrepreneurship and competition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, G. (1997) Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, Volume 12, Issue 3, pp 213-225. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00065-1).
- Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M. (1995). *Entrepreneurship: a contemporary approach*. The Dryden Press series in management, TX – USA.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. London: Demos.
- Lima, G., Nassif, V., & Garçon, M. (2020). The power of psychological capital: The strength of beliefs in entrepreneurial behavior. *Revista de Administração Contemporânea*, 24 (4), pp 317-334. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020180226>.
- Lumpkin, G., Dess, G. (1996). Enriching the Entrepreneurial Orientation Construct-A Reply to Entrepreneurial Orientation or Pioneer Advantage. *The Academy of Management Review*, 21(3), pp. 605-607.
- Mair, J., Marti, I. (2004). *Social Entrepreneurship: What Are We Talking About? A Framework for Future Research*, IESE Business School-University of Navarra.
- Mações, M. (2017). *Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional*. Lisboa: Edições Almedina.
- Martins, J. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica*. (1ª. Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, J. (2017). *À Descoberta do Novo Empreendedorismo e Intra-empendedorismo*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Ministério da Economia (2018). O Comércio a Retalho em Portugal: Uma Perspetiva do Comércio Local e de Proximidade. *Gabinete de Estratégia e Estudos*. Temas Económicos nº 60. Disponível em: [www.gee.min-economia.pt](http://www.gee.min-economia.pt).
- Ministério da Economia (2018). *Boletim Mensal de Economia Portuguesa nº11 Novembro 2018*. Gabinete de Estratégia e Estudos e Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais. Disponível em: <http://www.gpeari.gov.pt/analise-economica/publicacoes/ficheiros-do-bmep/2019/novembro/Iniciativas-e-medidas-legislativas.pdf>.
- Mises, L. (1998). *Human Action: A Treatise on Economics*. The Scholar's Edition. Alabama: Ludwig Von Mises Institute.
- Moreira, I., Coelho do Vale, R. (2018). Estudo da Sociedade Portuguesa- Hábitos de consumo de produtos de origem Portuguesa (Março 2018). Observatório da Sociedade Portuguesa- CATÓLICA-LISBON.
- Morris, H., Lewis, S., Sexton, L. (1994). Reconceptualizing entrepreneurship: An input-output perspective. *S.A.M. Advanced Management Journal*; Corpus Christi Vol. 59, Iss. 1.
- Morris, M., Zahra, S., Schindehutte, M. (2000). Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. *Entrepreneurship and economic growth in the American economy*. Libecap, G. (Ed.) *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth, Vol. 12*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 133-159. Disponível em : [https://doi.org/10.1016/S1048-4736\(00\)12005-3](https://doi.org/10.1016/S1048-4736(00)12005-3).
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K.(2003), Social entrepreneurship: towards conceptualization, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8, pp. 76-88.
- Nassif, V.,Andreassi, T. & Simões, F. (2011) Competências empreendedoras: Há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 8, n. 3, p.33-54, jul./set. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916304272>
- Nassif, V., Nassif, W., Piscoto, M., Lima,E. (2014). E o dizem os empreendedores sobre a criação, sobrevivência e desenvolvimento de suas empresas? Um estudo

- exploratório. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. Vol.11, nº2, pp.216-245. Brasil
- Nielsen, R. (2000). Intrapreneurship as a Peaceful and Ethical Transition Strategy Toward Privatization. *Journal of Business Ethics*. Part 2, Vol. 25 Issue 2, pp157-167.
- Oliveira, P., Natário, M. (2009). *Inovação e Desenvolvimento territorial: O Papel do Empreendedorismo Social* (WP nº 2009/76). Lisboa: Dinâmica – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.
- Olubunmi Faleye, Wilson Kung, Jerry T. Parwada, Gloria Y. Tian, (2020). *Are entrepreneurs special? Evidence from board appointments*. *Journal of Business Venturing*. Disponível em : <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106003>.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. New Jersey: Wiley.
- Pina, J., Ferreira, R. (2014). *Educação Financeira e Empreendedorismo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneurial.*, New York: Harper&Row.
- Racius. (2019). Observatório Racius Estatísticas sobre Mundo Empresarial em Portugal -Filtro Estatísticas por Ano, Estado, Distrito e CAE. Disponível em: <https://www.racius.com/observatorio/filtrar/>
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behaviour*, New Jersey : Prentice-Hall.
- Sarkar, S. (2008) *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Schollhammer, H. (1982). Internal Corporate Entrepreneurship. In Kent, C.A., Sexton, D. L. and Vesper, K. H., Eds. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 209-229. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schumpeter, J. (1934), *The Theory of Economic Development* (trans. Redvers Opie), Cambridge, MA: Harvard University.
- Schumpeter, J. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. (2ª Ed). São Paulo: Nova Cultural.

- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, Vol. 25 Issue 1. pp.217-226. Disponível em : <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sousa, C. (2008). *Redes Sociais e Empreendedorismo* (WP nº 2008/68). Lisboa: Dinâmica – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica.
- Souza, E., Guimarães, T. (2005). *Empreendedorismo – Além do Plano de Negócios*. São Paulo: Editora Atlas.
- Spithoven, M. (1996), "Jean-Baptiste Say (1767-1832): Between the labour theory of value and utility", *International Journal of Social Economics*, Vol. 23 No. 7, pp. 39-48. <https://doi.org/10.1108/03068299610122399>
- StartUP Portugal - Estratégia Nacional para o Empreendedorismo [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/Startup-Portugal/Startup-Portugal.PDF.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/Startup-Portugal/Startup-Portugal.PDF.aspx).
- Stevenson, H., Jarillo, J. (1991). *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurshi. pp. 17-27 Published by: John Wiley & Sons
- Stopford, J., Baden-Fuller, C. (1994). *Creating Corporate Entrepreneurship*. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 7, pp. 521-536 Published by: Wiley. Disponível em : <https://www.jstor.org/stable/2486746>.
- Thierry, J. (2002). *A Economia Social Europeia: em tudo a Democracia*. Albufeira: Edições Poseidon.
- Tudor, I., Alin, S. (2007). *Key Success Factors in New Product Development Process*. In *Management and Marketing*, pp.981-983.
- Van Praag, C.M. (1999). Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist* 147, pp. 311– 335. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1003749128457>
- Weerawardena, J., Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business* 41 pp.21–35 Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>

Westwood, J. (2006). How to Write a Marketing Plan (3ª edição). London, England:  
Kogan Page Limited.

Consultas a sítios da internet:

<https://tradicional.dgadr.gov.pt/cat/doces-e-produtos-de-pastelaria?start=6>

<https://ahresp.com/>

<https://turismodocentro.pt/artigo/docaria-regional-do-centro-de-portugal/>

<https://tradicional.dgadr.gov.pt/introducao>

<https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal>

<https://www.ani.pt/pt/>

<https://www.anje.pt/>

<https://www.iapmei.pt/>

<https://www.iefp.pt/>

<https://www.anpme.pt/>

<https://www.ani.pt/>

<https://www.portaldosincentivos.pt/index.php/si2e>

<https://www.anje.pt/>

<http://portugalglobal.pt/EN/Portugal/Pages/WelcometoPortugal.aspx>

<https://www.portaldosincentivos.pt/index.php/si2e>

<https://www.portugal2020.pt/>

<https://www.portugalventures.pt/>

<https://cotecportugal.pt/pt/>

<https://www.gee.gov.pt/pt/>

<http://peep.pt/>

<https://www.dge.mec.pt/educacao-para-o-empreededorismo/ligacoes-uteis>

[https://files.comunidades.net/robsontavares/2caracteristica\\_empreededora\\_ouhabilidades\\_e\\_competencias\\_empreededoras.pdf](https://files.comunidades.net/robsontavares/2caracteristica_empreededora_ouhabilidades_e_competencias_empreededoras.pdf)

<https://craal.sfo2.cdn.digitaloceanspaces.com/2014/07/ConhecealgumempreededorCorporativo1.pdf>

<https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/portugal>

<https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=69851482-748e-4d8f-b87d-b738c1e24677>

<http://www.portaldosincentivos.pt/index.php>

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)

<https://startupportugal.com/>

<https://rni.pt/>

<https://www.rni.pt/programa-semente>

<http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/si2e>

<https://www.sibsanalytics.com/> consultado em 08/06/2020

[https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos Financiamento/Sistemas de-Incentivos/Incentivos-Portugal-2020/Vale-Incubacao.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos_Financiamento/Sistemas_de-Incentivos/Incentivos-Portugal-2020/Vale-Incubacao.aspx)

[https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/teste.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo_Inovacao/Empreendedorismo-(1)/teste.aspx)

<http://www.apba.pt/>

<https://eja.juventude.gov.pt/>

# Apêndices

## Apêndice 1: Plano Financeiro



Empresa: **Tilinha-Doçaria**

### Pressupostos Gerais

*Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto*

Unidade monetária	Euros
-------------------	-------

Ano inicial do projeto (Ano 0)	2021	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração
--------------------------------	------	---

Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir 4 = trim; 1 = mensal
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	

Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%	
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%	
Taxa de IVA - FSE	23,00%	
Taxa de IVA - Investimento	23,00%	

Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.
Taxa de IRC	25,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade

Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancári
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo		
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo		

Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%	NOTA: Quando não se aplica <i>Beta</i> , colocar:
Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou $p^o$	5,00%	Um valor para o prémio de risco ( $p^o$ ) adequado ao projecto
Beta U de empresas de referência	100,00 %	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	

\* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)

Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.

Métodos de avaliação considerados:

**Free Cash Flow to Firm**

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras - o **valor de uma empresa** = Valor presente (atual) dos fluxos FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).  $FCFF = CFL = EBITx(1-t) + Amortiz - Investimento$  (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário).

Na ótica do Investidor o Valor = Valor da Empresa - Dívida Financeira Líquida de Ativos Financeiros.

**AVALIÇÃO DO PROJETO:**  $FCFF = CFL = EBITx(1-t) + Amortiz - Investimento$  (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário) + valor residual investim (ano n)

1. Na análise do projeto ou pré-financiamento em que se ignora a forma de financiamento o que é = 100% Cap Próprio) a tx de utilização  $R = Rf + Bu*(Rm - Rf)$ .

2. Na análise pós-financiamento, considerando os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de utilização, utiliza-se o  $wacc (cmcp) = Rcp*CP / (CP+CA) + Rca*(1-t)*CA / (CP+CA)$  em que  $Rcp = Rf + Bp*(Rm-Rf)$ .  $Bp = Bu*(1+(1-t)*(CA/CP))$  com CA e CP do projeto

**3. Na análise na Ótica do Investidor (Free Cash Flow to Equity)**

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Na avaliação do projeto na ótica do Investidor ou do Capital Próprio:  $FCFE_t = Result. Líquido_t + Amortiz_t - Investimento_t$  (Cap Fixo e FMN) + Financiamento alheio t (CA) - Reembolsos Financiamento t. em que a taxa de atualização  $R = Rf + Bu*(Rm - Rf)$

## Vendas + Prestações de Serviços

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de variação dos preços		0,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Papos de Anjo</b>	6 161	44 660	52 883	55 529	67 966	77 077
Quantidades vendidas	4 249	30 800	36 110	37 173	44 607	53 528
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	1,45	1,45	1,46	1,49	1,52	1,55
<b>Foguetes</b>	6 161	44 660	52 883	55 529	67 966	83 191
Quantidades vendidas	4 249	30 800	36 110	37 173	44 607	53 528
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	1,45	1,45	1,46	1,49	1,52	1,55
<b>Lérias</b>	6 161	44 660	52 883	55 529	67 966	83 191
Quantidades vendidas	4 249	30 800	36 110	37 173	44 607	53 528
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	1,45	1,45	1,46	1,49	1,52	1,55
<b>Cristas de Galo</b>	5 736	41 580	49 236	51 699	63 279	77 453
Quantidades vendidas	4 249	30 800	36 110	37 173	44 607	53 528
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	1,35	1,35	1,36	1,39	1,42	1,45
<b>TOTAL</b>	24 219	175 560	207 885	218 285	267 177	320 911

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Produto A *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto B *</b>	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	0

\* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Serviço A</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço B</b>		0	0	0	0	0

Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Serviço A		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	24 219	175 560	207 885	218 285	267 177	320 911	
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL VENDAS</b>	24 219	175 560	207 885	218 285	267 177	320 911	
<b>IVA VENDAS</b>	23,00 %	5 570	40 379	47 814	50 206	61 451	73 810

<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>	0	0	0	0	0	0
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	23,00 %	0	0	0	0	0

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	24 219	175 560	207 885	218 285	267 177	320 911
---------------------------------	--------	---------	---------	---------	---------	---------

<b>IVA</b>	5 570	40 379	47 814	50 206	61 451	73 810
------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	29 790	215 939	255 699	268 491	328 628	394 721
---------------------------------------	--------	---------	---------	---------	---------	---------

<b>Perdas por imparidade %</b>	2,00%	596	4 319	5 114	5 370	6 573	7 894
--------------------------------	-------	-----	-------	-------	-------	-------	-------

## CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>MERCADO NACIONAL</b>		14 858	107 700	127 530	133 910	163 904	196 877
Papos de Anjo	38,80 %	3 771	27 332	32 364	33 984	41 595	47 171
Foguetes	38,80 %	3 771	27 332	32 364	33 984	41 595	50 913
Lérias	42,60 %	3 536	25 635	30 355	31 873	39 013	47 751
Cristas de Galo	34,10 %	3 780	27 401	32 447	34 070	41 701	51 042
<b>MERCADO EXTERNO</b>							
Produto A *							
Produto B *							
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>14 858</b>	<b>107 700</b>	<b>127 530</b>	<b>133 910</b>	<b>163 904</b>	<b>196 877</b>
<b>IVA</b>	23,00 %	3 417	24 771	29 332	30 799	37 698	45 282
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>18 275</b>	<b>132 471</b>	<b>156 862</b>	<b>164 710</b>	<b>201 602</b>	<b>242 159</b>

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- a) Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- b) Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- c) Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

**FSE - Fornecimentos e Serviços Externos**

					2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Nº Meses</b>					6	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

	Ix IVA	CF	CV	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Subcontratos</b>	23,0%	100,0%								
<b>Serviços especializados</b>										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		150,00	900,00	1 890,00	1 984,50	2 083,73	2 187,91	2 297,31
Publicidade e propaganda	23,0%	70,0%	30,0%	150,00	900,00	1 890,00	1 984,50	2 083,73	2 187,91	2 297,31
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%		100,00	600,00	1 260,00	1 323,00	1 389,15	1 458,61	1 531,54
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
<b>Materiais</b>										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	70,0%	30,0%	200,00	1 200,00	2 520,00	2 646,00	2 778,30	2 917,22	3 063,08
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	50,0%	50,0%	50,00	300,00	630,00	661,50	694,58	729,30	765,77
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
<b>Energia e fluidos</b>										
Electricidade	23,0%	100,0%		30,00	180,00	378,00	396,90	416,75	437,58	459,46
Combustíveis	23,0%	90,0%	10,0%	355,00	2 130,00	4 473,00	4 696,65	4 931,48	5 178,06	5 436,96
Água	6,0%	100,0%		20,00	120,00	252,00	264,60	277,83	291,72	306,31
<b>Deslocações, estadas e transportes</b>										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	80,0%	20,0%	209,00	1 254,00	2 633,40	2 765,07	2 903,32	3 048,49	3 200,91
<b>Serviços diversos</b>										
Rentas e alugueres	23,0%	100,0%		500,00	3 000,00	6 300,00	6 615,00	6 945,75	7 293,04	7 657,69
Comunicação	23,0%	100,0%		50,00	300,00	630,00	661,50	694,58	729,30	765,77
Seguros		100,0%		75,00	450,00	945,00	992,25	1 041,86	1 093,96	1 148,65
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		50,00	300,00	630,00	661,50	694,58	729,30	765,77
Outros serviços	23,0%	100,0%								
<b>TOTAL FSE</b>					<b>11 634,00</b>	<b>24 431,40</b>	<b>25 652,97</b>	<b>26 935,62</b>	<b>28 282,40</b>	<b>29 696,52</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>10 390,20</b>	<b>21 819,42</b>	<b>22 910,39</b>	<b>24 055,91</b>	<b>25 258,71</b>	<b>26 521,64</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>1 243,80</b>	<b>2 611,98</b>	<b>2 742,58</b>	<b>2 879,71</b>	<b>3 023,69</b>	<b>3 174,88</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>11 634,00</b>	<b>24 431,40</b>	<b>25 652,97</b>	<b>26 935,62</b>	<b>28 282,40</b>	<b>29 696,52</b>
<b>IVA</b>					<b>1 083,60</b>	<b>2 275,56</b>	<b>2 389,34</b>	<b>2 508,80</b>	<b>2 634,25</b>	<b>2 765,96</b>
<b>FSE + IVA</b>					<b>12 717,60</b>	<b>26 706,96</b>	<b>28 042,31</b>	<b>29 444,42</b>	<b>30 916,64</b>	<b>32 462,48</b>

### Gastos com o Pessoal

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses	6	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		2,00%	2,00%	3,00%	5,00%	5,00%

<u>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional			1	1	1	1
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

<u>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</u>						
Administração / Direcção	6	12	12	12	12	12
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	6	12	12	12	12	12
Produção / Operacional			12	12	12	12
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<u>Remuneração base mensal</u>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	800	816	832	873	917	963
Produção / Operacional			650	663	696	730
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	2 400	11 424	11 648	12 222	12 838	13 482
Produção / Operacional			9 100	9 282	9 744	10 220
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>2 400</b>	<b>11 424</b>	<b>20 748</b>	<b>21 504</b>	<b>22 582</b>	<b>23 702</b>

<b>Outros Gastos</b>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%					
Pessoal	23,75%	570	2 713	4 928	5 107	5 629
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	24	114	207	215	237
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia	110,00	1 320	2 420	3 630	3 630	3 630
N.º meses subsídio alimentação (meses)	6	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>1 914</b>	<b>5 247</b>	<b>8 765</b>	<b>8 952</b>	<b>9 219</b>	<b>9 496</b>

<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>4 314</b>	<b>16 671</b>	<b>29 513</b>	<b>30 456</b>	<b>31 801</b>	<b>33 198</b>
---------------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>QUADRO RESUMO</b>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Remunerações						
Órgãos Sociais						
Pessoal	2 400	11 424	20 748	21 504	22 582	23 702
Encargos sobre remunerações	570	2 713	4 928	5 107	5 363	5 629
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	24	114	207	215	226	237
Gastos de acção social	1 320	2 420	3 630	3 630	3 630	3 630
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>4 314</b>	<b>16 671</b>	<b>29 513</b>	<b>30 456</b>	<b>31 801</b>	<b>33 198</b>

<b>Retenções Colaboradores</b>	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%					
Outro Pessoal	11,00%	264	1 257	2 282	2 484	2 607
Retenção IRS Colaborador	15,00%	360	1 714	3 112	3 226	3 555
<b>TOTAL Retenções</b>	<b>624</b>	<b>2 970</b>	<b>5 394</b>	<b>5 591</b>	<b>5 871</b>	<b>6 163</b>

### Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500
Clientes	2 482	17 995	21 308	22 374	27 386	32 893
Inventários						
Estado						
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>9 982</b>	<b>25 495</b>	<b>28 808</b>	<b>29 874</b>	<b>34 886</b>	<b>40 393</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	2 583	13 265	15 409	16 180	19 377	22 885
Estado	366	3 728	4 691	4 977	6 002	7 271
*						
<b>TOTAL</b>	<b>2 948</b>	<b>16 992</b>	<b>20 100</b>	<b>21 157</b>	<b>25 378</b>	<b>30 156</b>

<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>7 034</b>	<b>8 503</b>	<b>8 708</b>	<b>8 718</b>	<b>9 508</b>	<b>10 237</b>
--------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------

<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>7 034</b>	<b>1 469</b>	<b>206</b>	<b>10</b>	<b>790</b>	<b>730</b>
--	--------------	--------------	------------	-----------	------------	------------

\* A considerar caso seja necessário

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ESTADO</b>	<b>366</b>	<b>3 728</b>	<b>4 691</b>	<b>4 977</b>	<b>6 002</b>	<b>7 271</b>
SS	139,00	283,56	515,00	533,76	560,52	588,32
IRS	60,00	122,40	222,30	230,40	241,95	253,95
IVA	166,77	321,57	954,08	212,85	5 199,16	6 429,00

## Investimento

Investimento por ano	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte	3 000	200	3 200	300	3 500	600
Equipamento Administrativo	1 000		1 000		1 200	
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>4 000</b>	<b>200</b>	<b>4 200</b>	<b>300</b>	<b>4 700</b>	<b>600</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	1 000					
Programas de computador	750	200	200	200	200	200
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>1 750</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>5 750</b>	<b>400</b>	<b>4 400</b>	<b>500</b>	<b>4 900</b>	<b>800</b>

IVA	23 %	403	46	276	46	322	46
-----	------	-----	----	-----	----	-----	----

Valores Acumulados	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte	3 000	3 200	6 400	6 700	10 200	10 800
Equipamento Administrativo	1 000	1 000	2 000	2 000	3 200	3 200
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>4 000</b>	<b>4 200</b>	<b>8 400</b>	<b>8 700</b>	<b>13 400</b>	<b>14 000</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000

Programas de computador	750	950	1 150	1 350	1 550	1 750
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>1 750</b>	<b>1 950</b>	<b>2 150</b>	<b>2 350</b>	<b>2 550</b>	<b>2 750</b>
<b>Total</b>	<b>5 750</b>	<b>6 150</b>	<b>10 550</b>	<b>11 050</b>	<b>15 950</b>	<b>16 750</b>

Taxas de Depreciações e amortizações	
<b>Propriedades de investimento</b>	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
<b>Activos Intangíveis</b>	
Projectos de desenvolvimento	33,33%
Programas de computador	33,33%
Propriedade industrial	20,00%
Outros activos intangíveis	33,33%

\* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

N.º meses actividade primeiro ano	6
-----------------------------------	---

<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>767</b>	<b>1 650</b>	<b>2 717</b>	<b>2 567</b>	<b>3 015</b>	<b>2 640</b>
--	------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	475	1 475	3 475	5 550	8 365	10 805
Activos Intangíveis	292	942	1 658	2 150	2 350	2 550
<b>TOTAL</b>	<b>767</b>	<b>2 417</b>	<b>5 133</b>	<b>7 700</b>	<b>10 715</b>	<b>13 355</b>

Valores Balanço	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	3 525	2 725	4 925	3 150	5 035	3 195
Activos Intangíveis	1 458	1 008	492	200	200	200
<b>TOTAL</b>	<b>4 983</b>	<b>3 733</b>	<b>5 417</b>	<b>3 350</b>	<b>5 235</b>	<b>3 395</b>

## Financiamento

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Investimento</b>	12 784	1 869	4 606	510	5 690	1 530
Margem de segurança	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>13 000</b>	<b>1 900</b>	<b>4 700</b>	<b>500</b>	<b>5 800</b>	<b>1 600</b>

Fontes de Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos		17 241	15 735	16 852	28 217	40 594
Capital	25 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>25 000</b>	<b>17 241</b>	<b>15 735</b>	<b>16 852</b>	<b>28 217</b>	<b>40 594</b>

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

N.º anos de carência


## Ponto Crítico Operacional Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	24 219,30	175 560,00	207 885,27	218 285,06	267 177,32	320 911,46
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	14 857,69	107 699,90	127 530,32	133 910,23	163 903,91	196 876,88
FSE Variáveis	1 243,80	2 611,98	2 742,58	2 879,71	3 023,69	3 174,88
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>8 117,81</b>	<b>65 248,12</b>	<b>77 612,37</b>	<b>81 495,13</b>	<b>100 249,72</b>	<b>120 859,71</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>46 156,98</b>	<b>108 005,09</b>	<b>147 693,36</b>	<b>152 885,88</b>	<b>160 106,30</b>	<b>165 580,43</b>

### Demonstração de Resultados Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	24 219	175 560	207 885	218 285	267 177	320 911
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	14 858	107 700	127 530	133 910	163 904	196 877
Fornecimento e serviços externos	11 634	24 431	25 653	26 936	28 282	29 697
Gastos com o pessoal	4 314	16 671	29 513	30 456	31 801	33 198
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	596	4 319	5 114	5 370	6 573	7 894
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-7 182</b>	<b>22 438</b>	<b>20 075</b>	<b>21 613</b>	<b>36 617</b>	<b>53 245</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	767	1 650	2 717	2 567	3 015	2 640
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-7 949</b>	<b>20 788</b>	<b>17 358</b>	<b>19 046</b>	<b>33 602</b>	<b>50 605</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-7 949</b>	<b>20 788</b>	<b>17 358</b>	<b>19 046</b>	<b>33 602</b>	<b>50 605</b>
Imposto sobre o rendimento do período		3 210	4 340	4 762	8 401	12 651
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-7 949</b>	<b>17 579</b>	<b>13 019</b>	<b>14 285</b>	<b>25 202</b>	<b>37 954</b>

## Mapa de Cash Flows Operacionais

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-5 962	15 591	13 019	14 285	25 202	37 954
Depreciações e amortizações	767	1 650	2 717	2 567	3 015	2 640
Provisões do exercício						
	-5 195	17 241	15 735	16 852	28 217	40 594
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-7 034	-1 469	-206	-10	-790	-730
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-12 229</b>	<b>15 773</b>	<b>15 530</b>	<b>16 842</b>	<b>27 427</b>	<b>39 864</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-5 750	-400	-4 400	-500	-4 900	-800
<b>Free cash-flow</b>	<b>-17 979</b>	<b>15 373</b>	<b>11 130</b>	<b>16 342</b>	<b>22 527</b>	<b>39 064</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-17 979</b>	<b>-2 606</b>	<b>8 524</b>	<b>24 866</b>	<b>47 393</b>	<b>86 457</b>

## Plano de Financiamento

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	-6 586	26 757	25 189	26 983	43 190	61 140
Capital Social (entrada de fundos)	25 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Proveitos Financeiros						
<b>Total das Origens</b>	<b>18 414</b>	<b>26 757</b>	<b>25 189</b>	<b>26 983</b>	<b>43 190</b>	<b>61 140</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	5 750	400	4 400	500	4 900	800
Inv Fundo de Maneio	7 034	1 469	206	10	790	730
Imposto sobre os Lucros			3 210	4 340	4 762	8 401
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
<b>Total das Aplicações</b>	<b>12 784</b>	<b>1 869</b>	<b>7 816</b>	<b>4 849</b>	<b>10 451</b>	<b>9 930</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>5 630</b>	<b>24 889</b>	<b>17 373</b>	<b>22 134</b>	<b>32 739</b>	<b>51 210</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>5 630</b>	<b>30 518</b>	<b>47 892</b>	<b>70 026</b>	<b>102 764</b>	<b>153 974</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>5 630</b>	<b>30 518</b>	<b>47 892</b>	<b>70 026</b>	<b>102 764</b>	<b>153 974</b>
<b>Soma Controlo</b>						

Acerto do modelo

## Balanço Previsional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>4 983</b>	<b>3 733</b>	<b>5 417</b>	<b>3 350</b>	<b>5 235</b>	<b>3 395</b>
Activos fixos tangíveis	3 525	2 725	4 925	3 150	5 035	3 195
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1 458	1 008	492	200	200	200
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>15 016</b>	<b>51 099</b>	<b>66 671</b>	<b>84 501</b>	<b>115 679</b>	<b>164 502</b>
Inventários						
Clientes	1 887	13 080	11 280	6 976	5 415	3 028
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	13 130	38 018	55 392	77 526	110 264	161 474
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20 000</b>	<b>54 832</b>	<b>72 088</b>	<b>87 851</b>	<b>120 914</b>	<b>167 897</b>

<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-7 949	9 630	22 648	36 933	62 135
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-7 949	17 579	13 019	14 285	25 202	37 954
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>17 051</b>	<b>34 630</b>	<b>47 648</b>	<b>61 933</b>	<b>87 135</b>	<b>125 089</b>

<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>2 948</b>	<b>20 202</b>	<b>24 440</b>	<b>25 918</b>	<b>33 779</b>	<b>42 808</b>
Fornecedores	2 583	13 265	15 409	16 180	19 377	22 885
Estado e Outros Entes Públicos	366	6 937	9 031	9 739	14 402	19 923
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>2 948</b>	<b>20 202</b>	<b>24 440</b>	<b>25 918</b>	<b>33 779</b>	<b>42 808</b>

<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>20 000</b>	<b>54 832</b>	<b>72 088</b>	<b>87 851</b>	<b>120 914</b>	<b>167 897</b>
--	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	----------------

## Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de Crescimento do Negócio		625%	18%	5%	22%	20%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-33%	10%	6%	7%	9%	12%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Return On Investment (ROI)	-40%	32%	18%	16%	21%	23%
Rendibilidade do Activo	-40%	38%	24%	22%	28%	30%
Rotação do Activo	121%	320%	288%	248%	221%	191%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-47%	51%	27%	23%	29%	30%

INDICADORES FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autonomia Financeira	85%	63%	66%	70%	72%	75%
Solvabilidade Total	678%	271%	295%	339%	358%	392%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0! !	#DIV/0! !	#DIV/0! !	#DIV/0! !	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez Corrente	5,09	2,53	2,73	3,26	3,42	3,84
Liquidez Reduzida	5,09	2,53	2,73	3,26	3,42	3,84

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta	-2 272	43 429	54 702	57 439	74 991	94 338
Grau de Alavanca Operacional	29%	209%	315%	302%	223%	186%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## Avaliação do Projecto / Empresa

<b>Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)</b>		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm		-17 979	15 373	11 130	16 342	22 527	39 064	10 022
Taxa de actualização $R_u = RF + Bu \cdot (R_m - R_f)$		5,25%	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%
Factor de actualização		1,00	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos actualizados		-17 979	14 606	10 047	14 015	18 354	30 235	7 757
Fuxos atualizados acumulados		-17 979	-3 373	6 674	20 689	39 043	69 277	77 034
Valor Actual Liquido (VAL)		77 034						
Taxa Interna de Rentibilidade		85,64%						
Pay Back period (arred ano inteiro)		0	Anos					

<b>Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento</b>		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm		-17 979	15 373	11 130	16 342	22 527	39 064	10 023
WACC		5,25%	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%
Factor de actualização		1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos actualizados		-17 979	14 606	10 047	14 015	18 354	30 235	7 757
Fuxos atualizados acumulados		-17 979	-3 373	6 674	20 689	39 043	69 277	77 034
Valor Actual Liquido (VAL)		77 034						
Taxa Interna de Rentibilidade		85,64%						
Pay Back period		0	Anos					

--	--	--	--	--	--	--	--	--

<b>Na perspectiva do Investidor</b>	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
-------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------

Free Cash Flow do Equity	-17 979	15 373	11 130	16 342	22 527	39 064	91 965
--------------------------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,27%	0,27%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização R = Rf + Bu*(Rm-Rf)	5,25%	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%
Factor actualización	1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-

Fluxos Actualizados	-17 979	14 606	10 047	14 015	18 354	30 235	71 178
---------------------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuxos atualizados acumulados	-17 979	-3 373	6 674	20 689	39 043	69 277	140 455
------------------------------	---------	--------	-------	--------	--------	--------	---------

Valor Actual Líquido (VAL)	140 455
----------------------------	---------

Taxa Interna de Rentibilidade	93,47%
-------------------------------	--------

Pay Back period	0	Anos
-----------------	---	------

Cálculo do WACC	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	17 051	34 630	47 648	61 933	87 135	125 089
<b>TOTAL</b>	17 051	34 630	47 648	61 933	87 135	125 089
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

$$\text{Beta } p = B_u * (1 + (1 - t) * CA/CP)$$

	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
	0	0	0	0	0	0

Custo

Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital Rcp = Rf + Bp*(Rm-Rf)	5,25%	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%
Custo ponderado	5,25%	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,27%