

Projeto de Implementação de uma empresa de Produção de Cogumelos “Shiitake Imperium Lda.”

(DOCUMENTO PROVISÓRIO)

Projeto Aplicado submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Estratégia Empresarial

Mestrando:

Tiago Miguel dos Santos Duarte

50039368

Orientador:

Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel

Universidade Europeia, International Universities

Lisboa, Julho 2020

Resumo

O presente projeto de trabalho final de mestrado visa a realização de um plano de negócios, de uma empresa de produção de cogumelos em troncos de eucalipto, “Shiitake Imperium Lda.”, num modelo de desenvolvimento sustentável de produção agrícola biológica.

Pretende-se com este projeto responder à crescente procura por produtos alimentícios de alta qualidade, bem como as tendências dos hábitos alimentares modernos que buscam cada vez mais alternativas a alimentos de origem animal, explorando oportunidades de negócio Business to Business e de integração vertical para facilitar o escoamento da produção e posterior valorização da empresa explorando oportunidades de negócios Business to Consumer.

Para a elaboração do plano de negócios bem fundamentado, foram realizadas análises detalhadas em todas as envolventes da empresa. Com uma análise rigorosa do meio envolvente, análise ao segmento de mercado, foi realizada também uma cuidadosa análise interna e posterior análise SWOT com a análise dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades inerentes à empresa e ao setor de mercado. Foi caracterizada toda a atividade, com a descrição do processo produtivo, equipamentos que serão utilizados, a gestão que será feita para garantir a qualidade, a gestão de recursos humanos e descrição dos produtos. Com base nas análises realizadas em todo o processo de desenvolvimento do projeto foram definidos os objetivos estratégicos da empresa e com base nos objetivos foi elaborado o plano de marketing da empresa.

Através do estudo de mercado e posterior análise financeira, foi realizado o estudo de viabilidade económico do projeto com a avaliação da empresa em 6 anos de atividade, prevê-se uma Taxa Interna de Rentabilidade de 30,56%, um Valor Atual Líquido de 60 189 € e um Payback de 4 anos.

Por fim, considerando que os valores obtidos nas análises referidas são atrativos para a criação de um negócio rentável foi tomada a decisão de avançar com a implementação da empresa, fundamentada neste plano de negócios.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, plano de negócios, produção agrícola biológica, desenvolvimento sustentável.

Abstract

The current essay for the master's final project as in view the realization of a business plan for a mushroom production company utilizing eucalyptus tree logs, "Shiitake Imperium Lda.", in a sustainable development model of biological agriculture production. This project intends to answer the rising need for high quality food products, as well as the eating habits of modern times that continuously search for alternatives to food products of animal origin, exploring Business to Business opportunities and vertical integration to facilitate product flow and posterior company valorisation by exploring Business to Consumer opportunities.

To elaborate this well-founded business plan detailed analysis of all matters concerning the company function and organization where taken in consideration.

Analysing the surrounding environment, the market segment and also making an internal analysis as well as a posterior SWOT analysis of the company's and market's strong and weak points, threats and inherent opportunities. All the business activity was featured including the description of the production process, utilized equipment, the management need to guarantee product quality, human resource management and product description. Based on the research made during this project's development process certain objectives where defined, such as the company's strategic objectives and marketing plans as well as a characterization of the company's activity.

Trough the market study and later financial analysis an economic feasibility study of the project was done of the company for 6 years of activity, the Internal Rate of Return was valued as 30,56% with a Net Present Value of 60 189 € and a Payback of 4 years.

To finalize this project, after taking into consideration the values obtained from the aforementioned analyses and finding them attractive for the creation of a successful business venture the decision was made to move forward with the creation of the company based on this Business Plan.

Key-words: Entrepreneurism, business plan, biological agriculture, sustainability.

Agradecimentos

À Universidade Europeia por ter permitido a realização deste projeto.

Ao Professor Doutor Luís Pimentel a quem coube a orientação do projeto, agradeço todo o apoio, pela disponibilidade, pela orientação técnico-científica e a todos os conhecimentos transmitidos para a realização do projeto.

Aos meus colegas de turma pela partilha de experiências e conhecimentos durante todas as atividades e trabalhos realizados ao longo do mestrado.

À minha família por todo o apoio prestado, em particular e muito especial ao meu primo Rodrigo Correia, que me acompanhou ao longo do percurso académico.

Aos meus amigos pelas partilhas de ideias, pelos momentos de descontração e por todo o apoio que me deram ao longo do percurso académico.

A todos os professores que lecionaram as unidades curriculares do mestrado, na Universidade Europeia, pelos conhecimentos transmitidos.

Deixo o meu agradecimento a todas as pessoas e instituições pela disponibilidade em ajudar na realização deste projeto.

À minha namorada, pelo apoio dado ao longo da vida, pelos momentos de compreensão e motivação para a realização deste projeto.

É um especial agradecimento aos meus pais e aos meus irmãos Carlos Duarte, Paula Duarte, Ricardo Duarte e Hugo Duarte, pelo suporte e educação, que sustentaram a construção de valores da minha pessoa, foram sempre o meu principal pilar para a concretização de todos projetos pessoais.

Lista de abreviaturas

AICEP – Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa

Art. – Artigo

BIO – Biológicos

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

C – Celsius

C/N – Carbono/Nitrogénio

CAE – Classificação de Atividades Económicas

CMVMC – Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes

EUA – Estados Unidos da América

FAO – Food and Agriculture Organization

FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAGA – Fundo Europeu Agrícola

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GPP – Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral

ha – Hectare

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IFAP – Instituto de Financiamento de Agricultura e Pescas

INE – Instituto Nacional de Estatística

IoT – Internet of Things

IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing

IRC – Imposto sobre Rendimento Coletivo

IRS – Imposto sobre Rendimento Singular

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

Lda. – Limitada

M2M – Machine to Machine

PAC – Política Agrícola Comum

PDR – Programa de Desenvolvimento Rural

PEST – Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

ProDer – Programa de Desenvolvimento Rural

RAI – Resultado antes de Imposto

RL – Resultado Líquido

ROE – Rentabilidade de Capitais Próprios

SISAB – Salão Internacional do Setor Alimentar e Bebidas

SMART – Specific; Measurable; Achievable; Relevant; Time-oriented

SWOT- Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atual Líquido

WACC – Custo Médio Ponderado do Capital

Índice

1.	Introdução.....	1
1.1.	Enquadramento Geral.....	1
1.2.	Justificação e Motivação.....	2
1.3.	Estrutura de Projeto.....	3
2.	Revisão da Literatura.....	5
2.1.	Empreendedorismo.....	5
2.2.	Indústrias Agroalimentares.....	10
2.3.	Plano de Negócio.....	12
3.	Metodologia e Quadro Conceptual.....	15
4.	Descrição do Projeto.....	19
4.1.	Caracterização da Empresa.....	19
4.2.	Designação e Objeto Social.....	20
4.3.	O Histórico da Ideia e dos Promotores e Estrutura Acionista.....	20
4.4.	Organograma.....	21
4.5.	Localização e Razão de Escolha das Instalações.....	22
4.6.	Missão, Visão e Valores.....	23
4.7.	Objetivos Estratégicos.....	23
4.8.	Segmentação do Mercado e Descrição da Procura.....	24
5.	Análise Estratégica.....	31
5.1.	Análise de Mercado e do Meio Envolvente.....	31
5.1.1.	Análise das 5 Forças de Porter.....	31
5.1.1.1.	Rivalidade Entre Concorrentes.....	31
5.1.1.2.	Poder de Negociação dos Fornecedores.....	31
5.1.1.3.	Bens Substitutos.....	32
5.1.1.4.	Poder de Negociação dos Clientes.....	32
5.1.1.5.	Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes.....	33
5.1.2.	Análise PEST.....	34
5.1.2.1.	Análise Política.....	34
5.1.2.2.	Análise Económica.....	35
5.1.2.3.	Análise Social.....	36
5.1.2.4.	Análise Tecnológica.....	37

5.2.	Análise Interna.....	38
5.2.1.	Fatores Críticos de Sucesso.....	38
5.2.2.	Vantagem Competitiva.....	39
5.3.	Análise SWOT.....	40
6.	Plano de Negócio.....	43
6.1.	Equipamentos e Processo Tecnológico.....	43
6.2.1.	Gestão da Qualidade.....	44
6.2.1.1.	Política da Qualidade.....	45
6.3.	Produção.....	45
6.3.1.	Descrição dos Produtos.....	46
6.3.2.	Fornecedores de Matérias Primas, Mercadorias e FSE.....	47
6.3.3.	Descrição do Processo Produtivo.....	47
6.3.3.1.	Obtenção da Madeira.....	48
6.3.3.2.	Inoculação.....	49
6.3.3.3.	Incubação.....	50
6.3.3.4.	Indução.....	51
6.3.3.5.	Frutificação.....	51
6.4.	Layout da Estufa de Produção.....	52
6.5.	Gestão de Recursos Humanos.....	53
6.6.	Estratégia de Marketing.....	54
6.6.1.	Target.....	55
6.6.2.	Posicionamento.....	56
6.6.3.	Marketing Mix.....	56
6.6.3.1.	Produto.....	57
6.6.3.2.	Preço.....	59
6.6.3.3.	Ponto de Venda.....	60
6.6.3.4.	Promoção.....	60
7.	Estudo de Viabilidade Económico-Financeira.....	63
7.1.	Dados Gerais do Projeto.....	63
7.2.	Volume de Negócio.....	63
7.3.	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	65
7.4.	Fornecimentos e Serviços Externos.....	65
7.5.	Gastos com Pessoal.....	66

7.6.	Fundo de Maneio.....	66
7.7.	Investimento.....	67
7.8.	Financiamento.....	68
7.9.	Resultado Líquido.....	68
7.10.	Cash Flow.....	69
7.11.	Balanço Previsional.....	70
7.12.	Análise de Rácios.....	70
7.13.	Análise de Viabilidade.....	72
7.14.	Análise de Sensibilidade.....	73
	Conclusão.....	75
	Bibliografia.....	77
	ANEXOS.....	83

Índice de Ilustrações

Figura 1- Quadro Conceptual	16
Figura 2- Logotipo da empresa	20
Figura 3 - Organograma	21
Figura 4 - Produção Mundial de Cogumelos e Trufas	25
Figura 5 - Produção (ton.) Mundial por Regiões	26
Figura 6 - Produção de Cogumelos e Trufas em Portugal.....	26
Figura 7- Dimensão dos Troncos de Madeira a Utilizar	49
Figura 8 – Preparação dos Furos	50
Figura 9 - Layout da Estufa de Produção	52
Figura 10 - Filas de Toros por Nível em Cada Bloco	52
Figura 11 – Localização da Sede e Armazéns	90
Figura 12 - Localização do Terreno Agrícola	90

Índice de Tabelas

Tabela 1- Análise SWOT	40
Tabela 2 - Equipamentos	43
Tabela 3 - Descrição da Madeira de Eucalipto	53
Tabela 4 – Volume de Vendas	64
Tabela 5 – Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	65
Tabela 6 – Fornecimento e Serviços Externos	66
Tabela 7 – Resumo de Gastos com Pessoal	66
Tabela 8 – Fundo de Maneio	67
Tabela 9 – Investimento	68
Tabela 10 – Fontes de Financiamento	68
Tabela 11 - Resultado Líquido	69
Tabela 12 – Mapa de Cash Flows Operacionais	70
Tabela 13 - Indicadores Económicos, Financeiros e de Liquidez	72
Tabela 14 - Análise de Viabilidade	73
Tabela 15 - Análise de Cenários Tendo em Conta o VAL	74

1. Introdução

1.1. Enquadramento Geral

O presente projeto de investimento tem por objetivo a elaboração de um plano de negócios que avalie a viabilidade económico-financeira para a criação de uma empresa no setor agrícola no distrito de Santarém, nomeadamente na produção e comercialização de cogumelos Shiitake.

O consumo de alimentos biológicos em Portugal está em grande crescimento. O consumidor é cada vez mais consciente quanto à valorização da sustentabilidade aplicada às atividades económicas no geral e no sector agrícola em particular, devido às preocupações de escassez de recursos naturais derivada da insustentabilidade do atual modelo de desenvolvimento económico global.

Com base nesta alteração do comportamento do consumidor, os temas como gestão ambiental e responsabilidade social empresarial passam a ser uma preocupação para os empreendedores que procuram assim transformar/criar as organizações tradicionais em organizações sustentáveis (Borges, Borges, Ferreira, Najberg & Tete, 2013).

Neste contexto, o empreendedorismo, considerado como um agente de transformação social, em especial para o crescimento económico (Schumpeter, 1934), passou a ser também considerado como uma iniciativa que pode colaborar para o desenvolvimento sustentável (Dean & McMullen, 2007). O empreendedorismo sustentável apresenta potencial de maximizar lucros na exploração de oportunidades de negócios ligadas ao nicho ambiental e social, ou a possibilidade de colaborar com o seu ambiente e comunidade (Borges et al., 2013).

Segundo Gerlach (2000), a inovação sustentável torna-se bem-sucedida quando os empreendedores obtêm vantagens competitivas, como atingir o sucesso económico por meio da aplicação de práticas ambientais e sociais inovadoras. Para isso é necessário que as tecnologias e os produtos desenvolvidos se possam provar como alternativa sustentável viável e conseguir uma quota de mercado dos produtos convencionais (Borges et al., 2013).

Surge por parte dos promotores da Shiitake Imperium Lda., a decisão de avançar para a realização deste plano de negócio, orientado para a agricultura sustentável a longo prazo, de forma biológica, explorando assim a oportunidade criada pelas correntes necessidades dos consumidores. Tendo como base de implementação a análise de viabilidade tanto a nível financeiro como a nível estratégico da empresa.

1.2. Justificação e Motivação

A realização deste projeto surgiu pela oportunidade da criação de um empreendimento, sendo que o empreendedorismo é um tema cada vez mais importante no desenvolvimento económico empresarial. Independentemente da forma, o empreendedorismo tornou-se mais instrumental, no sentido de corrigir as ineficiências ou fornecer novas soluções de bens e serviços. É um símbolo de risco, rutura e mudança de paradigma, sendo simultaneamente sinónimo de solução (Duarte & Esperança, 2014).

Um empreendedor em conformidade com as necessidades, conhecimentos e valores plurais da comunidade empresarial em que se insere, revela-se criador de soluções e métodos cruciais para o sucesso de uma empresa no mercado, considerando também a sua responsabilidade social. O empreendedorismo tem tido um grande impacto mundial no que diz respeito às transformações no mercado global e no crescimento da economia (Duarte & Esperança, 2014).

Portugal tem procurado estimular os jovens, oferecendo uma maior base educacional, fornecendo habilidades e os instrumentos necessários à compreensão do mercado empresarial, para atenuar os impactos de fracassos no empreendedorismo.

A constatação da necessidade de resposta à crescente procura de produtos biológicos de elevada qualidade e ao desenvolvimento de uma consciencialização de sustentabilidade dos atuais sistemas de produção, bem como a valorização do desenvolvimento socioeconómico local de forma sustentável e a integração dos territórios com menor densidade populacional do país, foram determinantes para a motivação subjacente à decisão de planificar a criação de uma empresa de produção de cogumelos em troncos de madeira.

A escolha deste projeto recai sobre uma aposta real para o desenvolvimento profissional, num setor de mercado em notável crescimento, revelador de oportunidades empreendedoras e de um intenso interesse na criação de um modelo sustentável de negócio. O modo de produção biológico é um sistema de base ecológica, que recorre ao uso de boas práticas agrícolas. A procura por este tipo de produtos é cada vez maior, o que reflete a preocupação crescente dos consumidores em relação à qualidade dos alimentos e à preservação ambiental.

É a vontade dos promotores deste projeto oferecer produtos de elevada qualidade dentro dos padrões biológicos, devido a suas características diferenciadoras e atrativo valor de mercado optou-se pela produção de cogumelos shiitake.

1.3. Estrutura de Projeto

A estrutura do presente projeto está dividida em 8 capítulos.

O primeiro capítulo aborda o tema do trabalho apresentando em linhas gerais as motivações que levaram à elaboração do projeto, bem como a estrutura e à fundamentação que justificam a sua realização.

No segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico da revisão da literatura abordando três temas diferentes, o empreendedorismo, o panorama das indústrias agroalimentares e a importância do plano de negócios para a implementação de um projeto.

O terceiro capítulo está identificada a metodologia seguida na recolha e elaboração da informação, assim como o quadro conceptual do plano de negócios.

O quarto capítulo desenvolve os pontos identificados no capítulo anterior, com o desenvolvimento do projeto através da caracterização da empresa, a designação do objeto social, o histórico dos promotores, bem como a sua estrutura acionista. É também elaborado o organograma funcional, expostas as razões da escolha da localização das infraestruturas, a visão, missão e valores que regem a empresa e os objetivos estratégicos da mesma.

O quinto capítulo apresenta uma análise aos fatores externos nos quais a empresa irá atuar, nomeadamente a segmentação do mercado, a descrição da procura, a análise de mercado com base nas cinco forças de Porter, a análise do meio envolvente com base na análise PEST, uma análise interna através dos fatores críticos de sucesso e as vantagens competitivas e por último a análise SWOT.

O sexto capítulo integra as componentes do plano de negócio nomeadamente: o processo tecnológico e equipamentos utilizados, a gestão da qualidade da produção, a produção com a descrição do produto e do processo produtivo, a descrição dos fornecedores de matérias primas, mercadorias e fornecimentos e serviços externos da atividade, apresenta também o layout das estufas de produção, a gestão da qualidade e dos recursos humanos para pôr em prática todo o projeto.

No capítulo sete é feito um estudo com base nas projeções económicas e financeiras para a sustentabilidade da análise da rentabilidade do negócio.

Por último no oitavo capítulo são apresentadas as conclusões apuradas na elaboração deste projeto.

2. Revisão da Literatura

2.1. Empreendedorismo

Existe uma grande dificuldade para a criação de uma definição única para o conceito de empreendedorismo. A maior parte dos académicos define a área em dois termos, em o que o empreendedor é e o que este faz (Shane & Venkataraman, 2000).

É de notar que o empreendedorismo é um processo multidimensional que procura a utilização de modelos multidimensionais para o seu conhecimento mais completo (Wennekers & Thurik, 1999; Estay, Durrieu, & Akhter, 2013). O estudo inicial e originário do conceito de empreendedorismo é demarcado pelas características pessoais do indivíduo. O empreendedorismo bem como as ligações que este tem com outras áreas depende de condições institucionais e culturais (Wennekers & Thurik, 1999; Estay et al., 2013; Duarte & Esperança, 2014).

As características destacáveis são as medidas de sucesso, controlo e autonomia, criatividade, tolerância a ambiguidade, confiança do empreendedor, conformidade e necessidade de autonomia, persistência e dominância, desejo de controlo pessoal, desejo de construir algo pessoal e maior liberdade para adotarem a sua abordagem com o trabalho, destacando, no entanto, o foco de controlo, necessidade de sucesso e tendência para assumir riscos (Estay et al., 2013).

A definição de empreendedorismo que adapta os aspetos do processo empreendedor segundo a Comissão Europeia (2003):

O espírito empreendedor é a atitude mental e comportamental para o processo de criação e desenvolvimento de atividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ou inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de um organismo novo ou já existente (Duarte & Esperança, 2014, p. 30).

Segundo Gartner (1988) o empreendedor não é um estado fixo de existência, o empreendedorismo é considerado por este autor o papel que os indivíduos exercem para criar organizações (Wennekers & Thurik, 1999). Para muitos indivíduos o papel empreendedor é transacional, este é iniciado por ser a melhor das oportunidades acessíveis e é posteriormente abandonado quando se apresentam atividades mais promissoras (Burton, Sorensem & Dobrev, 2016; Shane & Venkataraman, 2000; Wennekers & Thurik, 1999). Segundo Schumpeter (1934) ser um empreendedor não é uma profissão, mas sim um papel a ser cumprido e não como uma condição duradoura,

empreendedores não formam uma classe social devido a esta sua suscetibilidade à mudança (Wennekers & Thurik, 1999).

O empreendedorismo pode ser executado por um indivíduo ou um agregado de pessoas que executam os passos do processo coletivamente ou independentemente. Embora o desenvolvimento económico relacionado com a obtenção de lucro seja a principal razão para a sua aplicação, existem outras razões para optar pela via do empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000), assim como a preocupação com os problemas ambientais (Schaper, 2002). É a convergência desses campos de estudo que possibilita a aplicação do conceito de sustentabilidade ao empreendedorismo, que originou a expressão empreendedorismo orientado para o desenvolvimento sustentável (Dean & McMullen, 2007). O empreendedorismo sustentável envolve a identificação, criação e exploração de novos negócios que encontrem no desenvolvimento económico, a solução de um problema ambiental e social (Boszczowski & Teixeira, 2012).

Para existir empreendedorismo é necessário existirem oportunidades, sendo estas situações em que novos bens, serviços, materiais e métodos de organização podem ser introduzidos no mercado a um valor superior ao seu custo de produção (Shane & Venkataraman, 2000).

Reconhecer oportunidades é um processo subjetivo, as oportunidades em si são fenómenos objetivos que não são de conhecimento geral de todos os intervenientes na mesma altura, criando assim uma vantagem competitiva (Shane & Venkataraman, 2000).

No âmbito do reconhecimento de oportunidades é possível identificar a procura de soluções para a crise ambiental e social como uma oportunidade de exploração de um mercado emergente (Cohen & Winn, 2007).

A motivação para ser um empreendedor deriva de uma construção psicológica e é a principal explicação para a habilidade de um indivíduo se mobilizar na busca de objetivos, ou seja, a motivação é a ligação entre a ativação da energia interna e a sua canalização para a criação de negócios (Estay et al., 2013). A motivação é baseada nas necessidades do indivíduo, objetivos e intenções bem como nas recompensas. Os empreendedores medem e calculam meticulosamente o risco e procuram controlá-lo (Estay et al., 2013).

Existem cinco componentes na motivação empreendedora: tomada de risco, realização, controlo, autonomia e criatividade (Estay et al., 2013; Ferreira, Santos, & Serra, 2008).

Ao compreender os fatores que afetam a atividade empreendedora a escola Schumpeteriana define empreendedores como indivíduos que exploram oportunidades do

mercado através de inovação técnica e/ou organizacional (Estay et al., 2013). No entanto é de notar que o mercado moderno lança novos desafios quanto á natureza da inovação e a sua sustentabilidade quando aplicada nos processos produtivos, segundo Gerlach (2006) citado em (Boszczowski & Teixeira, 2012) os empreendedores sustentáveis são aqueles que iniciam e implementam inovações sustentáveis e que perseguem objetivos sociais ou ecológicos, para além da procura do sucesso financeiro.

Existem dois fatores principais para as motivações e os seus efeitos nas decisões empreendedoras (Estay et al., 2013):

- As perceções do empreendedor levam a resultados;
- Os resultados chegam ou ultrapassam as expetativas.

A literatura corrente liga diretamente a motivação aos objetivos, sendo estes a antecipação de resultados futuros de ações. Estes resultados antecipados podem ser visualizados e consequentemente produzem mais motivação (Estay et al., 2013).

Os objetivos foram sugeridos como sendo a base da categorização de empreendedores. Estas categorias ajudam a explicar ações, atitudes e escolhas de atividade, mas também ajudam a perceber a ação do sujeito ao seu ambiente (Estay et al., 2013).

Existem duas tipologias de duas dimensões para as logicas da ação criadora (Estay et al., 2013):

- Uma dimensão mede a intensidade da mudança para o criador;
- Outra mede o nível de novidade no ambiente.

Os objetivos do empreendedor podem ser classificados em quatro vertentes:

- 1) Para reproduzir outro negócio, empreendedores tentam fazer mais ou menos o que fizeram em atividades prévias;
- 2) Para imitar outro negócio, empreendedores seguem uma fórmula testada sem ter todas as habilidades e recursos;
- 3) Para atingir a inovação/valorização, indivíduos criam o seu empreendimento de um produto ou processo em qual já são completamente competentes.
- 4) A inovação/aventura que surge de contextos incertos no qual o empreendedor não tem o leque de habilidades necessárias para o sucesso.

Consequentemente da multidimensionalidade da área, esta envolve o estudo de fontes de oportunidades: os processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000), oportunidades estas que podem originar de falhas de mercado oriundas de modelos de negócio insustentável (Dean e McMullen, 2007).

O desenvolvimento da oportunidade depende do capital inicial, das capacidades dos indivíduos e do ambiente económico (Wennekers & Thurik, 1999).

A pesquisa sugere duas categorias abrangentes de fatores que influenciam a probabilidade de determinadas pessoas descobrirem certas oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000):

- A posse de informação necessária para identificar uma oportunidade;
- As propriedades cognitivas necessárias para atribuir valor à oportunidade.

Todos os seres humanos possuem diferentes reservas de informação, que delimitam as suas capacidades para o reconhecimento de oportunidades específicas. Estes criam esquemas mentais que providenciam a um empreendedor uma aptidão para o reconhecimento de nova informação (Shane & Venkataraman, 2000).

Os empreendedores exploram oportunidades tendo uma maior expectativa do valor de lucro, ou seja, a exploração é mais comum quando a procura é muita, as margens de lucro industriais são altas, o ciclo de vida da tecnologia é nova, a densidade da competição num determinado espaço não é nem demasiado alta nem demasiado baixa, o custo de capital é baixo e o conhecimento por outros participantes é acessível (Shane & Venkataraman, 2000), apesar destes elementos de atração, a necessidade é a força motora que mais se destaca na motivação dos empreendedores (Estay et al., 2013).

As duas variáveis na expressão da motivação são para reter (Estay et al., 2013):

- A perceção entre a relação da ação e dos resultados;
- A perceção da relação entre expectativas e resultados.

Existem dois principais conjuntos institucionais para a exploração destas oportunidades empreendedoras (Shane & Venkataraman, 2000):

- A criação de novas firmas;
- A venda de oportunidades a firmas existentes.

Para interligar o empreendedorismo ao crescimento económico consideram-se dois fatores. Um relacionado com novas entradas e outro com a novidade em si (Wennekers & Thurik, 1999; Ferreira et al., 2008).

No primeiro ponto o empreendedor vê-se como fundador de um negócio, é alguém que cria e potencialmente organiza e opera uma nova empresa quer esta seja ou não inovadora. No segundo ponto o empreendedorismo tem um papel mais geral e inovador no mercado (Wennekers & Thurik, 1999).

As taxonomias das teorias empreendedoras podem ser condensadas a três grandes escolas intelectuais, com origem no trabalho de Richard Cantillon (Wennekers & Thurik, 1999):

- 1) A primeira a escola alemã de von Thünen, Schumpeter e Baumol: concentraram-se no empreendedor como o criador de instabilidade e destruição criativa;
- 2) A segunda a escola neoclássica de Marshall, Knight e Schutlz: enfatiza o papel do empreendedor em guiar os mercados até o equilíbrio através das suas atividades empreendedoras;
- 3) A terceira a escola austríaca de Menger, von Mises e Kirzner: concentraram-se nas habilidades do empreendedor de perceber oportunidades de lucro, geralmente através de um choque externo.

O empreendedorismo não requer, mas pode incluir a criação de novas organizações. Também pode ocorrer dentro de uma organização existente (Shane & Venkataraman, 2000) utilizando veículos por onde este se manifesta como novas ideias e responsabilidades implementadas em organizações já existentes, tais como departamentos de grandes empresas, denominados intraempreendedores e empreendedores corporativos (Wennekers & Thurik, 1999).

O empreendedorismo ocorre independentemente do tamanho da organização, mas são as pequenas e médias empresas que detêm um papel importante na economia servindo como agente de mudança através da sua atividade empreendedora, estimulando a evolução industrial e criando postos de trabalho, encontram-se nestas firmas maioritariamente empreendedores Schumpeterianos (Wennekers & Thurik, 1999).

Segundo a teoria de Joseph Schumpeter o motor da inovação é o processo de destruição criativa em que novos produtos destroem empresas velhas e modelos de negócios antigos (Aghion & Howitt, 1992).

Em resumo segundo a literatura o processo empreendedor é constituído por quatro fases: Começa na geração de ideias ou na busca de oportunidades, depois passa para a fase de desenvolvimento de um plano de negócios e planeamento estratégico, posteriormente reúne-se os recursos financeiros e não financeiros para a sua viabilidade e a última fase é a gestão do empreendimento (Rezende, 2008).

2.2. Indústrias Agroalimentares

O setor agroalimentar apresenta uma complexa cadeia de valor: empresas diferentes, em vários mercados e para diversificados consumidores. O setor agroalimentar inclui o conjunto de atividades relacionadas com a transformação de matérias primas em bens alimentares ou bebidas e a sua disponibilização ao consumidor final, abrangendo atividades como a agricultura, a silvicultura, a indústria de alimentos e bebidas e a distribuição. É um setor altamente competitivo, com a globalização do comércio alimentar resultou num alargamento de mercados, em que a procura não se limita ao abastecimento local, mas sim internacional, onde o efeito de escala é relevante, o que se comprova pela existência de algumas e conhecidas grandes multinacionais na área, apesar de as empresas de menor dimensão serem predominantes (Ascensão, 2016).

O setor agroalimentar português é caracterizado pela criação de produtos diferenciados, com um elevado nível de competitividade e crescente nos mercados externos. Alguns produtos são produzidos apenas em território nacional e relacionados a hábitos alimentares saudáveis (SISAB, 2020).

A indústria agroalimentar é um dos setores que apresenta maior desenvolvimento e crescimento em Portugal. O setor teve de adaptar-se as normas de fabrico e de apresentação do produto, respetivamente às regras de rotulagem, normas de higiene e segurança no trabalho e de qualidade que têm sido desenvolvidas e implementadas na indústria alimentar. Surgindo assim sistemas integrados de gestão, aliados a novas metodologias de análise de produtos e sistemas informáticos de rastreabilidade, onde as empresas diferenciam-se através de certificações criando valor acrescentado para o consumidor (SISAB, 2020).

A Indústria Agroalimentar em Portugal é fundamental para a estratégia de crescimento do país, contribuindo diretamente para o aumento das exportações e garantindo a autossuficiência alimentar. Esta indústria ocupa um espaço de relevo na economia portuguesa, não somente pelo seu peso económico, mas também pela criação de produtos autênticos e frescos, merecedores da confiança dos consumidores (AICEP, 2019).

A indústria agroalimentar incumbiu-se de melhorar os sistemas de segurança alimentar e isso refletiu-se na confiança cada vez mais expressiva de novos consumidores e em novos mercados e apostou também no reforço da imagem dos seus produtos, fazendo investimentos consideráveis em marketing (SISAB, 2020).

Relativamente ao número de mercados de exportação, o Agroalimentar exporta para 185 mercados externos. Este número tem crescido nos últimos anos, já que, em 2014, estes produtos eram exportados apenas para 173 países. Os principais mercados de exportação desta indústria são: Espanha, França, Brasil, Angola, Itália e Reino Unido (AICEP, 2019). Uma das dimensões essenciais para o reforço da competitividade e da viabilidade das empresas presente no setor agroalimentar é a maior ou menor capacidade que venham a demonstrar para adotarem as tecnologias mais adequadas para responder aos desafios futuros, aumentar os níveis de produção de forma sustentável, gerindo de forma adequada os recursos que são colocados à disposição (Millenniumbcp, 2017).

Há uma evidência de que os processos produtivos entraram definitivamente numa nova era, a era digital da comunicação e da eficiência, esta nova fase exige aos agricultores a capacidade de adotarem estas inovações tecnológicas, será essencial uma nova e mais estreita ligação entre o mundo empresarial e o mundo do conhecimento (Millenniumbcp, 2017).

Os diversos sistemas de produção terão de adotar as tecnologias de precisão, com o objetivo de racionalizar o uso dos recursos naturais disponíveis, aumentando a eficiência e reduzir os custos de produção, aumentando assim a competitividade nos mercados (Millenniumbcp, 2017).

As principais tendências que vão marcar o futuro do setor agroalimentar a nível mundial estão diretamente ligadas à qualidade dos produtos e às preocupações ambientais. A procura por novos produtos, únicos e inovadores, tem sido uma aposta por parte dos consumidores, o que tem impulsionado a evolução do setor e das empresas (AICEP, 2019).

Uma análise a bases de dados de padrões de consumo internacionais permitiu identificar algumas tendências agroalimentares que se relacionam com a sustentabilidade e aumento de uma procura “mais verde” tanto dos produtos como das suas embalagens, com a divulgação de formas saudáveis e sustentáveis de produção, bem como a procura por produtos naturais e biológicos (Gazeta Rural, 2019)

2.3. Plano de Negócio

O plano de negócios é iniciado com uma correta avaliação do potencial de mercado, para isso é necessário a elaboração de um plano detalhado para a sua implementação, levando em conta os recursos necessários para a proteção e desenvolvimento da ideia (Duarte & Esperança, 2014). A elaboração do plano de negócios é também uma oportunidade para o empreendedor analisar e refletir sobre todas as faces da nova empresa e a sua coerência conjunta, numa visão integrada do empreendimento (Ferreira et al., 2008). Também permite a identificação de potenciais erros ainda na fase de maturação da ideia (Santos & Pinheiro, 2017).

Para Greatti (2004) citado em (Santos & Pinheiro, 2017) o plano de negócios assume um papel estratégico, é uma ferramenta que orienta o gestor na implantação do negócio, assim como pode assinalar potenciais parcerias, esclarecer objetivos, definir metas e acompanhar o crescimento da organização de forma geral. Segundo Zimmerman (2012) citado em (Santos & Pinheiro, 2017) o plano de negócios tem como função a gestão dos riscos e calcular o retorno do investimento feito de forma clara e objetiva.

Para os autores Barringer e Ireland (2006), o plano de negócios é um diagrama sobre a forma como a empresa compete no mercado, usa os recursos disponíveis, estrutura as relações internas e externas, interage com os seus clientes e cria valor, de maneira a sobreviver.

O plano de negócio é um documento resultante de uma metodologia de planeamento que define o ponto de partida, os objetivos da empresa e traça o percurso que a organização deve seguir, mostra de que modo as diversas componentes se interligam e complementam (Duarte & Esperança, 2014). Auxilia o empreendedor na tomada de decisões e serve para a comunicação e negociação com fornecedores, bancos e investidores (Alves & Duarte, 2016).

As decisões de investimento devem utilizar como base de atuação os fundamentos teóricos, de forma a aumentar a probabilidade de sucesso. As teorias de suporte do investimento recorrem a um grande conjunto de modelos teóricos de diferentes áreas de gestão, pelo que o processo de investimento exige não só o conhecimento teórico das várias áreas instrumentais como o marketing, finanças, organização, produção, tecnologia, mas particularmente a capacidade de as interligar de forma sistemática. No processo de gestão, como qualquer outra atividade, a elaboração de planos é indispensável para garantir que exista uma definição clara dos objetivos, das responsabilidades, das

tarefas a realizar e uma melhor gestão de recursos e do tempo. Para além de dar resposta aos problemas que vão surgindo numa empresa com recursos limitados, o plano deve ser útil para prever as dificuldades da empresa, a médio e longo prazo, de forma a que se possa antecipar a sua viabilidade (Duarte & Esperança, 2014).

Os planos de negócios são tão eficazes quanto o são os dados nos quais se basearam, para a estruturação do plano base deve-se focar nas linhas essenciais do projeto, incluindo os seguintes itens, um sumário, os objetivos que a empresa pretende alcançar, a identificação dos fatores-chave, bem como análises de mercado e análises financeiras que sustentem corretamente a ideia que se pretende desenvolver (Duarte & Esperança, 2014).

O Plano de Negócios tem como objetivo descrever detalhadamente todas as áreas que irão envolver o novo negócio como, a descrição dos produtos e serviços, análise da concorrência, estratégia de marketing, segmento de clientes, distribuição societária, classificação tributária, estrutura organizacional e as projeções financeiras e de retorno (Alves & Duarte, 2016). Independentemente da estrutura final do plano de negócios é importante que inclua itens como a explicação do modelo de negócios, as necessidades de pessoal, e o montante do investimento e o conjunto de elementos operacionais (Ferreira et al., 2008). O plano também deve incluir informações sobre os processos do negócio em relação às suas características, partes envolvidas, oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos (Duarte & Esperança, 2014).

O plano de negócio serve para dar resposta a três objetivos principais, desenvolver ideias claras relativamente à forma como o negócio será realizado, através do aperfeiçoamento das estratégias que serão implementadas na empresa, avaliação da sua viabilidade em diferentes perspetivas como a rentabilidade económico-financeira, análise do mercado e a sua contingência operacional. Serve também como base para um planeamento estratégico, com a avaliação do desempenho ao longo do tempo através das projeções financeiras, perspetivando os orçamentos operacionais, possibilitando assim a análise dos desvios e as suas causas. E serve como um documento de apresentação do negócio para a obtenção de meios de financiamento (Duarte & Esperança, 2014)

O plano de negócios tem dois usos, dentro da empresa e fora da empresa. Dentro da empresa, o plano ajuda a desenvolver um mapa de orientação a seguir na execução das estratégias e planos. Um plano que articule claramente a visão e os planos futuros da empresa, e ajude os trabalhadores a operar numa forma consistente e integrada. Fora da empresa, apresenta aos investidores potenciais e outros stakeholders qual é a

oportunidade de negócio que a empresa persegue e como o pensar fazer. O plano deve reforçar a ideia de que a empresa é uma boa utilização para fundos dos investidores (Ferreira et al., 2008).

3. Metodologia e Quadro Conceptual

A metodologia adotada no projeto “Formação da empresa Shiitake Imperium” teve base quatro fases de desenvolvimento.

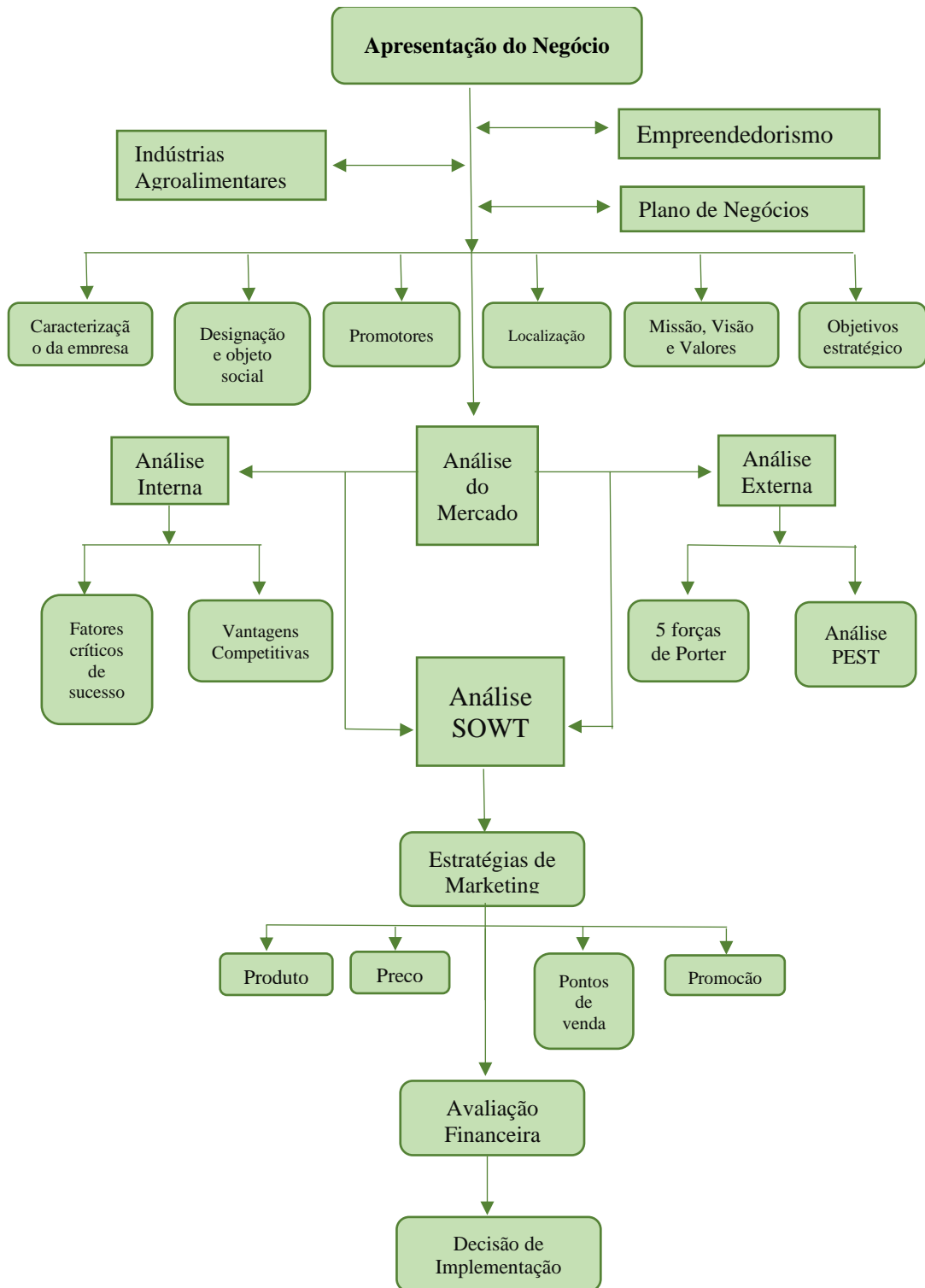
A primeira fase constituída por uma pesquisa bibliográfica sobre os temas do empreendedorismo, indústrias agroalimentares e plano de negócios, recorrendo a artigos científicos, livros, relatórios sobre estes temas, bem como alguns artigos de outras publicações de autores conceituados na matéria.

A segunda fase de pesquisa recaiu sobre sites e relatórios estatísticos do INE e FAO, por forma a perceber a evolução do mercado, do produto, assim como identificar estratégias para o negócio.

A terceira fase teve como base a disponibilidade da instituição académica (Universidade Europeia), no que respeita os assuntos a abordar, tipo de estrutura do plano de negócio, também os conhecimentos adquiridos na licenciatura e mestrado, nos cursos (Gestão e Gestão e Estratégia Empresarial). Foram também solicitadas informações a organizações e associação ligadas à produção e comercialização de cogumelos com o intuito de obter conhecimentos reais sobre o mercado, a produção e comercialização do mesmo. Foram realizadas entrevistas informais a algumas entidades particulares.

Na quarta e última fase foram abordadas a organização bancária (BPI) através de reuniões com o Gerente do (BPI) da Golegã (Dr. Ricardo Pereira) a cerca do financiamento exequível para este tipo de projetos e a organização estatal (Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral), através do secretariado técnico de autoridade de gestão do PDR 2020, com o fim de avaliar todas as hipóteses possíveis e disponíveis para o financiamento necessário, assim como os encargos e condições do financiamento para o presente projeto.

Figura 1- Quadro Conceptual



Fonte: (elaboração própria)

A figura 1 representa a estrutura, das análises e métodos utilizados na realização do presente projeto, deste o surgimento da ideia até ao objetivo final de implementação da empresa.

Com a identificação de uma oportunidade de mercado, caracterizada pela crescente procura de produtos com elevado valor nutricional e biológicos, surge a ideia de criar uma empresa de produção de cogumelos Shiitake, um produto que contém várias vitaminas, minerais e antioxidantes, em resposta à oportunidade identificada pelos promotores.

Foi realizada uma pesquisa sobre empreendedorismo, indústrias agroalimentares e o plano de negócios, como base para o desenvolvimento do projeto. Posteriormente foi realizada a estrutura da empresa, através da sua caracterização, história dos promotores, designação e objeto social, identificada a localização, descrita a missão, visão e valores, bem como descritos os objetivos estratégicos.

Seguidamente foi realizada uma análise do mercado, com detalhando a sua análise interna e externa, complementadas com a análise SWOT, para relacionar com a empresa todos fatores com relevância deste projeto identificados.

Foram criadas as estratégias de Marketing a implementar para que a empresa consiga obter os resultados esperados pelos promotores e conseqüentemente a ideia tenha sucesso no mercado. Posteriormente foi realizada a avaliação económico-financeira do projeto.

Com base em toda a informação desenvolvida ao longo do projeto e confirmada com o estudo de viabilidade foi decidido avançar com a implementação do negócio.

4. Descrição do Projeto

4.1. Caracterização da Empresa

A Shiitake Imperium, Lda. será criada em março de 2021, o início da atividade está previsto para junho do mesmo ano, a localização determinada para a exploração e sede da empresa é na Cabeça do Pinheiro, Pinheiro Grande, situado na Freguesia da Chamusca e conselho de Santarém.

Este projeto surge devido a uma crescente procura nacional e internacional, principalmente na Europa, por produtos biológicos e com características nutricionais acrescidas. Na qual a empresa será capaz de responder a estes desafios com a produção de cogumelos shiitake.

Sendo uma empresa inexistente, ao ser implementada terá como objetivo primordial forçar o seu posicionamento no mercado interno, ou seja, no mercado português através de parcerias com produtores de madeira de eucalipto, laboratórios de produção de micélio e iniciativas de negócio B2B (fornecimento a cadeias de abastecimento, associação de produtores e empresas de retalho). Também tem o objetivo de adotar uma metodologia dinâmica e proativa na área de produção e comercialização de produtos alimentares, valorizando a marca da empresa bem como o valor do produto, através do mercado B2C (restauração e consumidor final) tanto a nível de vendas diretas como produção de subprodutos específicos.

Com o objetivo de alcançar uma notoriedade elevada, esta empresa acompanhará as evoluções tecnológicas ligadas à agricultura, de modo a reduzir os custos de produção e poder adotar preços competitivos no mercado. A verificação da qualidade será efetuada com análises nutricionais e bioquímicas em entidades externas certificadas. Para o desenvolvimento de novas gamas de produtos será criada uma equipa de I&D (Investigação e Desenvolvimento) atenta às oportunidades.

Figura 2- Logotipo da empresa



Fonte: (elaboração própria)

4.2. Designação e Objeto Social

A empresa será constituída sobre a forma de sociedade por quotas ao abrigo do art.º 197 do código das sociedades comerciais, segundo o decreto-lei nº 262/86 e terá como objeto social a atividade de produção e comercialização de cogumelos que está enquadrada na secção A, da divisão 01 (Agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços relacionados), no grupo 011 de acordo com a Classificação de Atividades Económicas Portuguesa (CAE-Rev.3) na classe (01130) com a designação de cultura de produtos hortícolas, raízes e tubérculos (compreendendo este a cultura de cogumelos).

4.3. O Histórico da Ideia e dos Promotores e Estrutura Acionista

Os promotores do projeto são três irmãos Tiago, Hugo e Ricardo Duarte, com formação académica e experiência profissional distintas, que conciliam uma paixão pelo empreendedorismo e juntam a uma forte vontade e interesse pela criação de um negócio próprio. Os promotores desta empresa apresentam-se da seguinte forma:

Tiago Miguel dos Santos Duarte, nascido em Moçambique e com nacionalidade Portuguesa, é o autor deste plano de negócios. Tem como sua formação académica uma Licenciatura na área de gestão na Universidade, Instituto Superior de Gestão e encontra-

se a concluir o seu grau de Mestre na área de Gestão e Estratégia Empresarial na Universidade Europeia. Em relação à experiência profissional, é auxiliar de projetos imobiliários na Empresa Empazol Lda., participando ativamente na reabilitação de imóveis e apresenta também experiência em trabalhos sazonais na área da agricultura.

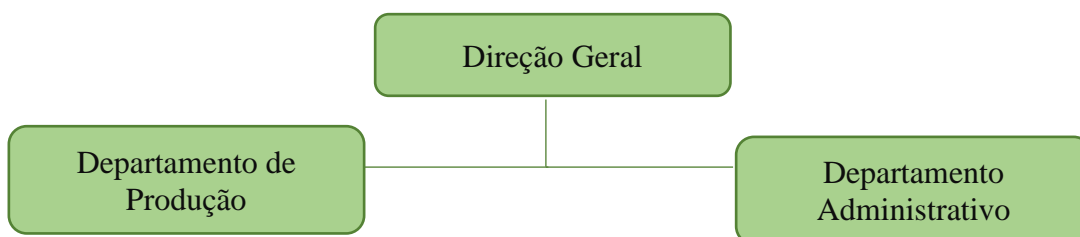
Hugo Filipe dos Santos Duarte, nascido em Moçambique e nacionalidade Portuguesa, tem como sua formação académica uma Licenciatura em Gestão na Universidade Europeia. A sua experiência profissional está ligada a trabalhos sazonais na área da agricultura.

Ricardo Alexandre dos Santos Duarte, nascido em Moçambique e com nacionalidade Portuguesa, tem como sua formação o secundário na área de ciências Humanísticas e formação de nível 4 de Gestão e Administração no Instituto de Formação Profissional de Santarém. Em relação à sua experiência profissional encontra-se atualmente como técnico de vendas na empresa Armatís-LC e também com experiências profissionais na área da agricultura.

A distribuição de quotas da empresa será da seguinte forma, Tiago Duarte, Hugo Duarte e Ricardo Duarte com 30% cada um e os restantes Paula Duarte e Carlos Duarte com 5% cada um.

4.4. Organograma

Figura 3 - Organograma



Fonte: (elaboração própria)

A Shiitake Imperium será caracterizada como uma microempresa, que contará com três colaboradores a tempo inteiro (os promotores do projeto). A divisão departamental é parcialmente diferenciada em 3 departamentos (cada promotor ficará responsável por um departamento).

À direção geral serão reportadas as atividades dos departamentos de produção e administrativo para o respetivo controlo das responsabilidades exigidas pela empresa, será também responsável pela colocação e divulgação do produto no mercado.

Respetivamente ao departamento de produção estará encarregue pela organização da logística de exploração, será responsável pelo controlo de matérias primas necessárias para a produção e armazenamento de stock das matérias primas, bem como do produto acabado. Será responsável também pelo registo e gestão de tempos e atividades associadas à produção (área, procedimentos, consumos afetos à produção e colheitas), será ainda responsável pelo mapa de controlo e registo dos tempos de regadio, pragas e doenças.

O departamento administrativo será responsável pelas previsões financeiras e operações de faturação, registando todos os movimentos de tesouraria. Será responsável pela realização de orçamentos e organização de documentos contabilísticos (a contabilidade será feita em outsourcing), terá de proceder ao controlo de pagamentos de clientes e aos fornecedores e será responsável por todo o planeamento e execução do marketing.

4.5. Localização e Razão de Escolha das Instalações

A unidade de produção de cogumelos Shiitake e a sede da empresa serão constituídos na Cabeça do Pinheiro, Pinheiro Grande, situado na Freguesia da Chamusca e conselho de Santarém.

A escolha desta localização deve-se ao facto de já serem possuídos os terrenos agrícolas (com 4400 m²) e com a possibilidade de se expandir a exploração para outros terrenos pessoais na mesma linha geográfica, especificamente na Póvoa de Santarém, a produção não é condicionada por condições climáticas ótimas, uma vez que é feita em estufa, ou seja, as condições ótimas são criadas artificialmente respeitando as normas de qualidade do produto biológico.

Existem também no local as infraestruturas desejadas para o armazenamento de matérias primas e condicionamento do produto acabado (400 m² em armazém e cerca de 400 m² de área coberta), sem que para o qual seja necessário um elevado volume de investimento. Assim sendo o montante de investimento inicial necessário será dirigido para a adequação destas infraestruturas para a atividade específica e para aquisição de insumos de exploração e mão de obra necessária, desta forma aumenta a viabilidade do negócio.

É também um local estratégico para obtenção de madeira, elemento essencial para a produção, e também para a colocação do produto final na zona centro do país pela sua proximidade através de autoestradas (A1, A13, A5, A23) com ligação a outros acessos

que facilitam atingir o mercado pretendido (distritos de Leiria, Lisboa, Setúbal, Portalegre e Évora que se avizinham do distrito de Santarém).

No anexo X está identificado a localização da Sede, armazéns e o terreno agrícola.

4.6. Missão, Visão e Valores

Missão e Valores:

A empresa Shiitake Imperium Lda., tem como objetivo o desenvolvimento de produtos biológicos, de forma a fornecer a população portuguesa produtos alimentícios altamente nutritivos de uma forma sustentada, assente na melhoria contínua da eficiência das operações e na promoção de um ambiente de trabalho motivador, seguro e justo.

Visão:

A Visão da Shiitake Imperium Lda., passa por ser reconhecida a nível nacional, sustentável no setor agrícola dos cogumelos, proporcionando aos clientes os melhores produtos e promovendo as melhores práticas empresariais e de responsabilidade social e ambiental.

4.7. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos indicam os propósitos gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que se deseja. São o referencial do planeamento estratégico, representando as metas que a empresa procura atingir, procurando uma intervenção eficiente no mercado.

Os objetivos qualitativos delineados para a empresa são os seguintes:

- Estabelecer uma gestão proativa e rigorosa da qualidade do produto através da vocação de excelência, para garantir a satisfação dos clientes e aumentar a reputação e notoriedade da empresa no mercado;
- Criar relações de confiança, através da cooperação e partilha com fornecedores e parceiros, para desenvolver relações duradouras;
- Acelerar a redução de custos dispensáveis, simplificar o modelo de negócios e materialização das oportunidades de crescimento;
- Criar uma gestão integrada e prudente de liquidez;
- Ser uma empresa com valores éticos de trabalho, tendo em conta a responsabilidade social e ambiental;

- Garantir o crescimento sustentado com análises constantes e exploração das oportunidades de mercado emergentes incluindo a diversificação do leque de subprodutos e desenvolvendo o valor da marca;
- Apostar nos investimentos tecnológicos;

Os objetivos SMART que a empresa pretende atingir são os seguintes:

- Atingir um prazo de retorno do investimento em 4 anos;
- Obter um crescimento no volume de negócios de 100 % no segundo ano, 30 % no terceiro ano;
- Expandir a Unidade produtiva no final do sexto ano através de meios libertos da empresa;
- Atingir o crescimento de 2 % na variação dos preços do produto;
- Aumentar 30 % do volume de negócios para venda direta ao consumidor até 2024;
- Criar uma economia circular até 2023, através da reutilização de restos de madeira, decompostos, e do desperdício de cogumelos para adubo, substituindo o conceito de fim de vida do produto e da matéria prima;
- Atingir um Valor atual Líquido de 60 000 € no final de 6 anos.
- Atingir uma Taxa Interna de Rentabilidade de 30 % no final de 6 anos.

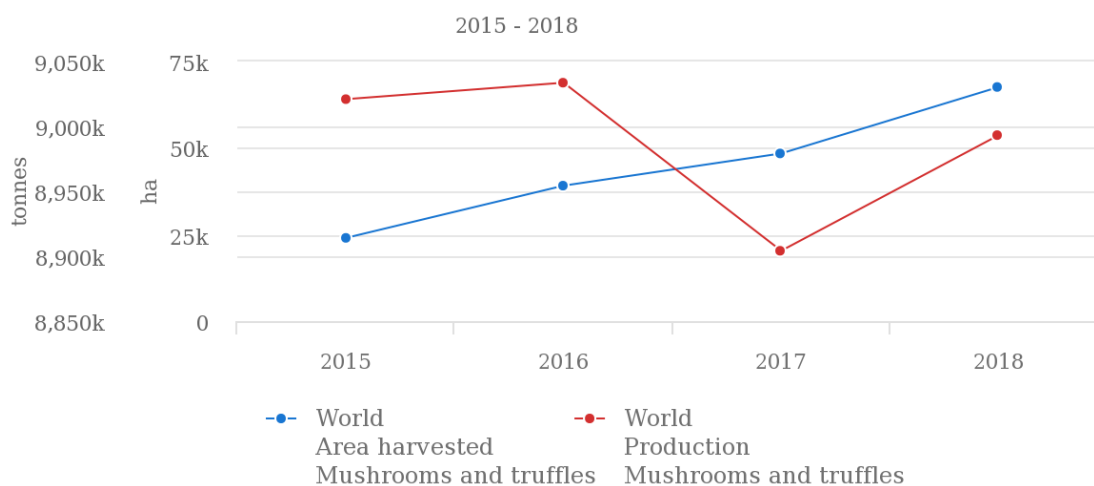
4.8. Segmentação do Mercado e Descrição da Procura

A área de agricultura biológica cresceu 6,1% em Portugal entre 2012 e 2018, mas abaixo da média europeia neste modo de cultivo, em comparação com um crescimento global da União Europeia de 34%. Em Portugal a percentagem de área de agricultura biológica representa 5,9% do total da superfície agrícola útil, abaixo da média europeia, que é de 7,5%. Apesar do abrandamento na expansão da área, de 200 833 hectares, em 2012, para 213 118 hectares, em 2018, o número de produtores registados também cresceu, na ordem dos 68%, de 3014, em 2013, para 5213, em 2018, na produção biológica (Diário de Notícias, 2010).

Os cogumelos frescos e os cogumelos processados são produzidos e consumidos em diversos países. Os Cogumelos frescos têm um período de vida extremamente curto, pelo que as trocas comerciais normalmente são feitas entre países relativamente próximos e os canais logísticos devem estar bem definidos. Apesar do tempo de vida útil do cogumelo fresco ser pequeno, as trocas comerciais têm aumentado nos últimos anos.

A produção mundial de cogumelos e trufas teve um decréscimo, em 2016 como mostra a figura 4, mas nos últimos anos têm vindo a aumentar novamente, com uma produção de 8 993 280 de toneladas em 2018 (FAOSTAT, 2020), é expectável que que o mercado em cresça cerca de 9,2% até 2021. Em relação a área de cultivo tem vindo a aumentar ao longo dos anos.

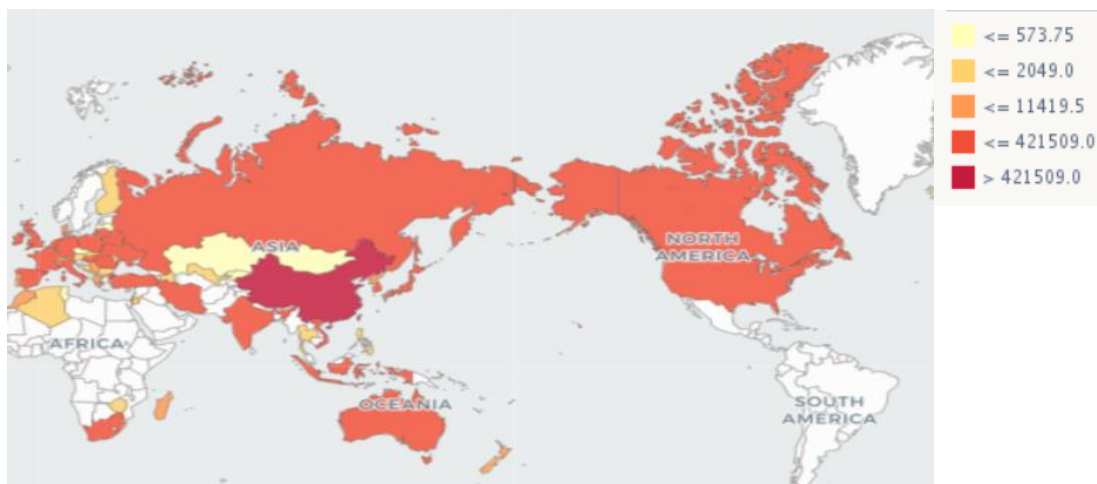
Figura 4 - Produção Mundial de Cogumelos e Trufas



Fonte: (Faostat, 2020. Retirado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>)

Os principais produtores mundiais estão detalhados na figura 5, em 2018, são a China que a é líder como maior produtor mundial de cogumelos e trufas com uma produção anual de cerca de 6 664 606 toneladas, os EUA que produzem 421 509 toneladas de cogumelos e trufas por ano, a Holanda que produz 302 500 toneladas de cogumelos e trufas por ano, a Polónia que produz cerca de 280 232 toneladas por ano e por último dos cinco líderes mundiais de cogumelos está a Espanha com uma produção de 173 025 toneladas anuais de cogumelos e trufas (FAOSTAT, 2020).

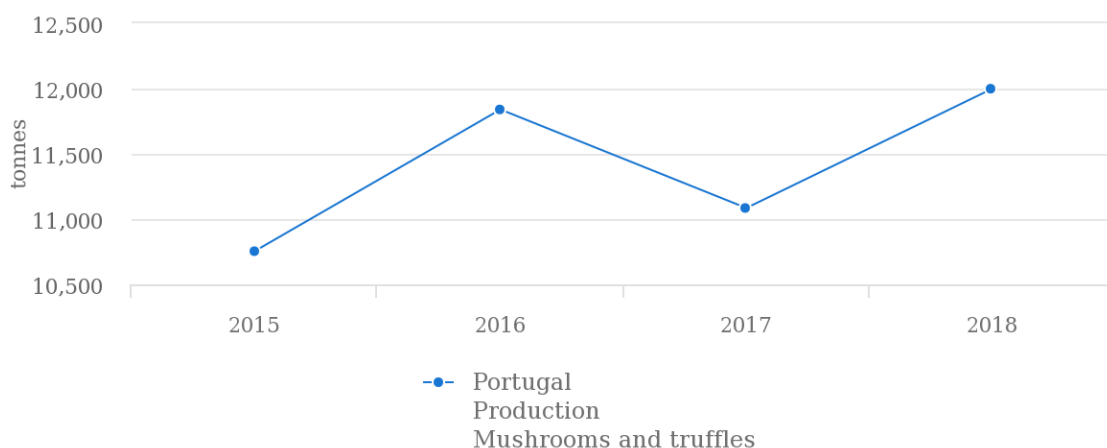
Figura 5 - Produção (ton.) Mundial por Regiões



Fonte: (Faostat, 2020. Retirado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>)

Na figura 6 demonstra a produção de Portugal nos últimos 4 anos, tem tido uma produção inconstante, com valores de produção ainda longe de atingir os números dos maiores produtores europeus, apresenta uma produção recorde 12 000 toneladas de cogumelo e trufas em 2018 (FAOSTAT, 2020). Portugal tem um saldo positivo na balança comercial deste alimento, exporta principalmente para França e Espanha, que juntas absorvem cerca de 74% das exportações, seguindo-se a Itália e a Alemanha.

Figura 6 - Produção de Cogumelos e Trufas em Portugal



Fonte: (Faostat, 2020. Retirado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>)

A percentagem de produção por regiões de cogumelos e trufas é de 78,2% na Ásia, 14,8% para a Europa, 6,2% para a América, 0,6% para a Oceânia e 0,3% para África. As regiões com maior impacto na produção de cogumelos e trufas são, a Ásia e Europa, com uma produção total de 93% (FAOSTAT, 2020).

Relativamente ao consumo de cogumelos a nível mundial tem vindo a aumentar, fruto de uma maior consciencialização a cerca deste produto, bem como das descobertas de benefícios medicinais dos últimos anos, fomentado também por novos hábitos de consumo e por novos estilos de vida, como os veganos e vegetarianos, que aumentam a procura deste produto devido às suas características nutricionais (Marketing Agrícola, 2016).

É expectável que o consumo de cogumelos continue em crescimento, em todo o mundo. Na China, Japão e Índia o consumo é bastante significativo. A Europa é o maior mercado para cogumelos cultivados contando com mais de 35% do mercado global, além disso, a procura está em crescimento na América do Norte e na América do Sul mostra sinais de crescimento exponencial. Em África e no Médio Oriente também se registam crescimento, mas a um ritmo mais moderado (Marketing Agrícola, 2016).

Nos últimos anos o consumo de cogumelos tem vindo a aumentar, na China o consumo é cerca de 10 quilogramas per capita, na América e na Europa ronda os 3 quilogramas per capita, em Portugal cifra-se em cerca de meio quilo per capita, contudo está longe do desejado, é menos de metade do consumo do país vizinho, a Espanha que é de 1,2 quilos per capita (Raut, 2019).

Em relação à procura de produtos biológicos em Portugal, este mercado está em crescimento, segundo um estudo do centro de estudos aplicados da Católica Lisbon School of Business & Economics, 65% dos portugueses, ou seja, quase dois terços, consumiriam apenas alimentos biológicos, sem prejuízo do preço ou disponibilidade do produto. Outro estudo da Target Group Index revela que em 2017, 47,7% dos portugueses compraram produtos biológicos, o mercado de produtos biológicos apresenta um crescimento médio anual de 6%, não tendo ainda chegado ao pico do crescimento (Silva, 2018).

Inicialmente quando os produtos biológicos entraram em voga era visto como uma economia paralela, de nicho, em 2017 já representava 37% do mercado mundial. Em resposta à recente procura, Portugal e a União Europeia, tem de importar cerca de 50% dos produtos de agricultura biológica consumidos (Vicêncio, 2019).

O mercado de produtos biológicos, nasceu das micro e pequenas empresas, em que 78% dos produtores têm até 10 trabalhadores, 88% destes produtores produz exclusivamente produtos biológicos. Nos últimos 15 anos a área agrícola reservada aos produtos

biológicos cresceu 20 vezes em Portugal, passando para uma superfície agrícola de 270 000 hectares exclusivos aos produtos biológicos (Vicêncio, 2019).

A afirmação do vegetarianismo tem vindo a crescer num ritmo acelerado, segundo a revista Forbes estima-se que dois terços da população mundial estão a substituir a carne por uma alimentação vegetal (Rodrigues, 2018).

De acordo com um estudo da consultoria Nielsen o número de vegetarianos quadruplicou num espaço de 10 anos, estimando-se em 120 mil pessoas em Portugal correspondente a 1,2% da população portuguesa (Rodrigues, 2018).

Em termos de matéria-prima derivada de recursos naturais para a produção de cogumelos, temos o eucalipto globulus. A sua área de ocupação tem vindo a aumentar desde a sua introdução em Portugal, mesmo com restrições na legislação a limitar a sua expansão (GPP, 2018).

A área ocupada pelo eucalipto em Portugal quase triplicou em três décadas. O eucalipto, faz parte das espécies florestais de maior valor económico em Portugal (GPP, 2018).

Dos 740 milhares de hectares de eucaliptal (GPP, 2018):

- cerca de 80 000 são povoamentos jovens (correto para a reflorestação) e produção de cogumelos;
- aproximadamente 93 000 ha são povoamentos mistos de eucalipto dominante sobretudo com pinheiro, o que indica gestão deficiente;
- 70 000 ha têm um coberto inferior a 50%, o que indica também má gestão ou mesmo gestão inexistente e baixa produtividade;
- 400 000ha apresentam ainda menos de 600 árvores por hectare, indicando deficiência de gestão;
- 100 000 ha dos povoamentos “puros” (mono-específicos) apresentam idade superior a 12 anos (muito para além da idade ideal de corte), mais uma vez indicando má gestão (ou seja, mais de 10 milhões de m³ já deveriam ter sido cortadas).

Repare-se que dos 820 milhares de hectares de eucaliptais existentes em Portugal, apenas cerca de 155 milhares são de explorações geridas pelas celulosas e esses não são mistos, com pinheiro, não são de baixa densidade (não têm coberto inferior a 50%, nem têm menos de 600 árvores por hectare), nem têm mais de 12 anos, têm aceiros, respeitam as

galerias ripícolas, a maioria cumpre as normas de boa gestão (certificadas pela Forest Stewardship Council) (GPP, 2018).

Feita esta análise existem fatores positivos, em relação às áreas de produção de eucalipto e em quantidades de eucalipto existentes. Por outro lado, é necessário haver uma maior gestão das áreas cultivadas de eucalipto, bem como o tempo de corte das árvores, para maior reaproveitamento da matéria prima. Deste modo é necessária uma maior conexão entre os produtores de eucalipto e os produtores de cogumelos conseguindo assim maior rendimento do recurso para a produção de cogumelos e ao mesmo tempo maior rentabilidade das áreas já plantadas com eucalipto.

5. Análise Estratégica

5.1 Análise de Mercado e do Meio Envoltente

5.1.1. Análise das 5 Forças de Porter

Esta análise serve para auxiliar a criação de um planeamento estratégico da empresa com o objetivo de avaliar e analisar o ambiente externo no qual a organização está inserida, conduzindo assim para o caminho que será necessário percorrer para a criação de valor e assim atingir os objetivos determinados para o sucesso da empresa.

5.1.1.1. Rivalidade Entre Concorrentes

No mercado nacional existe vários produtores deste produto que se concentram mais no Norte do país. Encontra-se normalmente pequenos produtores que se agrupam em associações por forma a atingir maiores escalas de produção e assim conseguem entrar em mercados mais alargados, cooperam em termos de conhecimentos e técnicas por se tratar de um negócio em fase de desenvolvimento, visto ser um negócio a ser explorado a não mais de uma década em Portugal, sendo esta uma oportunidade para a Shiitake Imperium Lda. entrar no mercado.

A rivalidade entre os concorrentes não se mostra agressiva dado que não só existe uma grande necessidade de cooperação para a produção, mas também é necessária uma cooperação entre as empresas para a divulgação e quebra de barreiras culturais enraizadas na população portuguesa, que permitam uma aceleração no crescimento do consumo nacional.

Conclui-se assim que dado á baixa rivalidade direta e espírito de cooperação existente no mercado, o ambiente competitivo é um meio favorável para o desenvolvimento de novos negócios, fator de atratividade alto para a implementação do projeto de conceção da empresa Shiitake Imperium Lda.

5.1.1.2. Poder de Negociação dos Fornecedores

O mercado de produção do cogumelo existe 2 tipos de fornecedor que desempenham um papel fundamental para o sucesso do negócio, visto que, sem os mesmos não é possível desenvolver o processo produtivo. Trata-se dos produtores de madeira (trancos) e os fornecedores de micélio (“semente”).

Para além da importância do preço de compra destas matérias primas é também muito importante a sua qualidade para garantir uma produção com altos padrões de qualidade e rentabilidade.

Visto que o número de produtores de micélio é reduzido em Portugal o seu poder de negociação é elevado, fator pouco atrativo para a empresa. No que respeita a fornecedores de eucalipto, tal como verificado na análise feita ao mercado desta madeira verificou-se uma necessidade da sua rentabilização bem como uma abundância deste recurso, fator positivo que fortalece a atratividade para o negócio da Shiitake Imperium Lda.

5.1.1.3. Bens Substitutos

No mercado existe uma vasta gama de produtos hortícolas com características nutricionais elevadas, sendo que entre os três fungos mais comercializados em Portugal, o cogumelo champignon, Portobello e shiitake o escolhido para ser explorado (cogumelo shiitake) comprova-se ser o mais competitivo devido a sua atratividade comercial. É o segundo mais comercializado correntemente no mercado e distingue-se dos demais através de vários estudos de médicos e nutricionistas que revelam uma junção de elevadas características nutricionais (segundo as Doses Recomendadas Diárias pré-estabelecidas para a nutrição saudável do metabolismo humano) e a complementar o seu valor nutricional com diversas características medicinais benéficas para a saúde quando utilizado como suplemento alimentar, entre as demais características é de salientar as suas propriedades anti-inflamatórias, antioxidantes, antifúngicas, antibacterianas, anti carcinogénicas, antivirais e imunoreguladoras. Distingue-se também por apresentar uma textura e sabor ricos, bastante característicos e diferenciados.

Estando este produto em voga e a sua procura ter aumentado nos últimos anos, bem como as suas fortes e diferenciadas características o fornecerem uma vantagem competitiva face aos restantes produtos substitutos a empresa considera a sua atratividade elevada e comercialmente viável e segura.

5.1.1.4. Poder de Negociação dos Clientes

Existem diferentes tipos de clientes: O primeiro tipo de cliente enquadra-se no segmento de B2C, compram o produto diretamente a empresa e têm um poder negocial baixo, compram o produto ao preço estabelecido pela empresa que tem em consideração os valores de mercado e o padrão de qualidade do produto de forma a ser competitiva e

atrativa face a competição. O peso deste segmento de cliente será relevante a nível da valorização do negócio e aumento das margens de lucro, no entanto não ameaça a viabilidade do core business do projeto de forma relevante numa fase inicial, podendo, no entanto, ganhar mais peso na fase da maturação da empresa, fator que pretende-se combater com a criação de valor da marca e solidificação da mesma no mercado, bem como a fomentação de altas taxas de retenção.

O segundo tipo de cliente está inserido no segmento de negócios B2B, detém um poder negocial alto por se tratar de empresas distribuidoras e associações, o seu peso é particularmente elevado na fase inicial do projeto em que a empresa procura projetar-se no mercado e estabilizar o fluxo de produtos. Sendo que ambas as partes pretendem maximizar o lucro obtido nos negócios e existindo outras alternativas de parceiros no mercado nacional o poder de negociação deste segmento de cliente é grande, podendo, no entanto, ser combatido com parcerias e negociações win-win em que ambas as partes vêm as suas necessidades satisfeitas.

Em suma a força do poder negocial dos clientes é alta numa fase inicial do projeto, pouco atrativa para a empresa, prevê-se a sua redução com a maturação da empresa e o seu estabelecimento como referência no mesmo, a empresa Shiitake Imperium Lda pretende fomentar ativamente esta mudança de paradigma com a construção de reputação e valor da marca no mercado nacional.

5.1.1.5. Barreiras à Entrada de Novos Concorrentes

Existe uma elevada ameaça da entrada de novos concorrentes, dado que o negócio é relativamente novo no mercado português, não requer grandes volumes de investimentos iniciais, existem apoios financeiros e técnicos que estimulam a expansão destes tipos de negócio na agricultura, não é possível criar patentes e dificilmente se criam contratos de exclusividade, ou seja, as barreiras para a entrada de novos concorrentes está na consolidação da marca no mercado, bem com uma dinâmica de negociação e fidelização de clientes. Assim ficará ao critério de seleção natural do mercado na continuação dos melhores *players*.

Conclui-se que existe uma facilidade de entrada no mercado de novos concorrentes o que apresenta uma componente de baixa atratividade para a empresa.

5.1.2. Análise PEST

Para melhor definição da estratégia da empresa é importante ter conhecimento sobre o meio envolvente do ponto de vista macro onde este negócio irá emergir. Para o efeito optou-se por uma análise aos quatro fatores que se insere a análise PEST: análise política, económica, social e tecnológica. Foi analisado os relatórios da Comissão Europeia e do governo português sobre as políticas macroeconómicas no setor da agricultura.

5.1.2.1. Análise Política

As políticas macroeconómicas que definem as diretrizes no setor agrícola, na Europa em geral e Portugal em particular, cria uma parceria entre a sociedade, os agricultores e setor de atividade com os seguintes objetivos (Massot, 2020):

- Apoiar os agricultores e melhorar a produtividade do setor agrícola, de forma a permitir um abastecimento de produtos para o mercado estável e a preços acessíveis;
- Ajuda na luta contra as adversidades climáticas e na sustentabilidade dos recursos naturais;
- Dinamiza a economia rural através da promoção do emprego na agricultura nas indústrias agroalimentares e indústrias subjacentes;
- Desenvolvimento de uma agricultura eficiente e inovadora capaz de garantir relações equilibradas para o produtor na cadeia alimentar e de satisfazer as necessidades alimentares e nutricionais dos cidadãos europeus;

Os instrumentos da PAC devem continuar a promover, por um lado, condições de concorrência mais equitativas entre os produtores da UE, os agricultores e os outros agentes económicos, por outro lado, deve assegurar que todos os agricultores tenham os meios adequados para competir no mercado alargado, mas também fazê-los respeitar as restrições produtivas que são exigidas (Ministério da Agricultura, 2017).

As diretrizes da PAC devem também assegurar uma gestão global do risco que colmate o desincentivo ao investimento agrícola, através da criação de fundos de apoio direto ao rendimento enquanto fator que atenua a volatilidade dos rendimentos dos agricultores, com o regime de pagamento base e vários apoios de regiões com condicionantes naturais e pequenos fenómenos externos e para uma resposta interventiva ou compensações à posteriori, através de investimentos, regimes de seguros ou fundos mutualistas (Ministério da Agricultura, 2017).

Segundo o relatório da PAC 2021-2027, divulgada pela UE a política deve ser simplificada, mais moderna e com maior apoio à agricultura baseada no conhecimento, com foco na sustentabilidade ecológica, mas também com uma distribuição mais justa e eficaz dos apoios. O desenvolvimento rural e a aplicação de um novo sistema de pagamentos diretos continuarão a ser os elementos basilares da nova PAC, sendo que os financiamentos à investigação e inovação, desenvolvimento rural e bio economia, deverão registar um aumento das taxas de cofinanciamento nacional, este contexto macroeconómico é favorável aos agentes económicos que operam no meio agrícola (Dias, 2020).

E ainda segundo as declarações da ministra da agricultura, Maria do Céu Albuquerque, sobre o PDR 2020 e o próximo ciclo de investimento em discussão da PAC pós 2020, deve ser feita a manutenção do pacote financeiro da PAC e a convergência dos apoios diretos que estimulem a atividade agrícola para o pequeno agricultor (Martins, 2019).

5.1.2.2. Análise Económica

Segundo o relatório anuário estatístico de 2019 do INE e Banco de Portugal, apontam para uma trajetória de desaceleração da atividade económica ao longo do horizonte de projeção de um crescimento do PIB, de 2,4 % em 2018, para 2 % em 2019, e projetam uma redução para 1,6 % em 2022, o que se traduz numa convergência do ritmo de crescimento próximo do potencial (Banco de Portugal, 2019).

A desaceleração do PIB pode ser justificada pelo abrandamento do comércio mundial, refletindo causas interrelacionadas e a prevalência de elevados níveis de incerteza política, aliadas ao contexto de maturação do ciclo económico global com reflexo no investimento e na atividade industrial (Banco de Portugal, 2019).

As estimativas da atividade económica para a agricultura para 2019, relatam um acréscimo do rendimento da atividade agrícola, por Unidade de Ano de Trabalho (UTA), de 5,8 % em relação a 2018. A evolução do rendimento resultou da conjugação do aumento nominal do VAB, de 4,4 %, com um acréscimo de outros subsídios à produção de 6 %, enquanto o volume de mão de obra agrícola tem um decréscimo de 1,8 %. O aumento do VAB foi consequência de um aumento de uma variação positiva nominal para produção no ramo agrícola de 3,5 %, conjugado com o acréscimo menos acentuado do consumo intermédio. (INE, 2019).

De acordo com a informação disponibilizada pelo Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, prevê-se um acréscimo dos montantes totais atribuídos em 2019 em cerca de 5,2 % em resultado de aumentos de 2 % de subsídios aos produtos e de 6 % nos outros subsídios à produção. Registou-se em 2019 o segundo valor mais elevado nos subsídios à produção desde 2000 (INE, 2019). Este crescimento é também um resultado das diretrizes da PAC para o incentivo ao investimento agrícola.

A PAC é financiada através de dois fundos, no quadro do orçamento da UE:

O Fundo Europeu Agrícola (FEAGA), que presta apoio direto e financia medidas de mercado e o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), que financia o desenvolvimento rural.

O FEAGA atualmente, assume-se como um dos dois instrumentos de financiamento da PAC, através de uma gestão partilhada entre os Estados-Membros e a Comissão, os pagamentos efetuados no âmbito da PAC são geridos a nível nacional por cada país da UE. O FEADER constitui o instrumento de financiamento da União Europeia para o Programa de Desenvolvimento Rural (PDR), os Estados-Membros elaboram os seus Programas de Desenvolvimento Rural e apresentam à Comissão Europeia e posteriormente os financiamentos chegam às empresas aprovadas pelo estado pelo Programa de Desenvolvimento Rural.

5.1.2.3. Análise Social

Num estudo realizado recentemente pelo IPAM Porto, verificou-se que (Ferreira, 2017):

- as alterações na gestão dos rendimentos familiares decorrentes da situação de crise se mantiveram, ainda que com ligeiras melhorias na confiança;
- existem profundas alterações nos hábitos e comportamentos, independentemente da melhoria da situação dos agregados familiares.

Estas alterações devem-se a diminuição dos orçamentos disponíveis, fazendo com que as famílias alterassem o seu estilo de vida com consequência nos padrões de consumo.

Por um lado, os consumidores estão mais focados, na procura de produtos com base no preço mais baixo ou produtos alternativos. Por outro lado, alteram hábitos e assumem padrões de comportamento, suportados por motivações relacionadas com saúde e bem-estar (Ferreira, 2017).

Notam-se comportamentos paradoxais e opostos, com a crise por um lado a diminuição do poder de compra implicou a deterioração dos hábitos alimentares dos portugueses

justificada pela escassez de recursos ou por questões que se prendem com o estilo de vida da população, por outro lado verifica-se o crescimento das preocupações com a alimentação saudável de consumidores mais informados com enfoque particular na saúde e bem-estar. Várias alterações são de referir a este nível, uma progressiva consciencialização dos consumidores para as alterações a incorporar na alimentação (Ferreira, 2017).

Os consumidores cada vez mais procuram informação e efetuam a sua análise sistemática tomando decisões mais racionais. Escolher alimentos não processados com benefícios adicionais para a saúde, com qualidade certificada. Em paralelo os métodos de produção também sofrem um escrutínio adicional fomentado com a crescente preocupação com a ecologia e sustentabilidade ambiental (Instituto de Marketing Research, 2019).

A preocupação é crescente nas sociedades e economias mais desenvolvidas, com o aumento da prevalência de doenças, como a obesidade, diabetes, hipertensão, intolerâncias e alergias alimentares (Instituto de Marketing Research, 2019).

Tal como outros países da UE, a mentalidade dos portugueses parece estar a mudar e assiste-se a uma transição para um estilo de vida mais saudável e regular com uma ingestão inferior de gorduras e de alimentos sem aditivos e conservantes. Estão cada vez mais em notoriedade estilos de vida ligados aos *veggies*, como flexitarianismo, veganismo, vegetarianismo, ovovegetarianismo entre outros, que fomentam a crescente criação de espaços específicos no retalho (como Área Viva no Continente, a Pura vida no Pingo Doce, entre outros) e na restauração (como Vitaminas, Go Natural, Tasca Fit, entre outros) (Instituto de Marketing Research, 2019).

5.1.2.4. Análise Tecnológica

Hoje a agricultura é sinónimo de maquinaria avançada e tecnologia de ponta, em nome da eficiência, da produtividade e da sustentabilidade, quer financeira quer ambiental do negócio. A agricultura de precisão, é um sistema alicerçado em novas tecnologias que controla e analisa toda a produção, desempenha um papel importante neste novo paradigma por tornar a agricultura cada vez mais mecanizada, permitindo operações de rastreio, monitorização, automação dos sistemas produtivos, análises de dados, entre outras coisas (Altice, 2020).

Existem três vertentes de monitorização importantes de salientar (Altice, 2020):

- A integração de elementos de Hardware, através de redes de conectividade para aplicações especializadas de automação de robôs, drones, sensores entre outros e de Software, em soluções machine-to-machine (M2M) e IoT (internet das coisas) que podem ser aplicadas aos sistemas de rega, de monitorização de etapas, do gado, gestão de scanning dos solos, entre outros. A fibra usada em redes avançadas de telecomunicações, permite também uma maior rapidez e precisão de informação, que podem estar associadas a sistemas de GPS e controlo dos sistemas à distância.
- Recolha e armazenamento de grandes volumes de dados (Big Data) produzidos pelos sistemas no terreno, que serem para analisar, avaliar e posteriormente melhorar os sistemas produtivos com base em dados recolhidos.
- Sistema de Data Analytics no suporte às tomadas de decisão e construção de modelos de gestão de antecipação, baseados em plataformas *cloud as a service*, que ajudam na gestão dos negócios.

5.2. Análise Interna

5.2.1. Fatores Críticos de Sucesso

Para a clarificação da dimensão de competitividade, serão determinados os principais domínios dentro da empresa, onde a mesma não poderá falhar para que os objetivos sejam efetivamente atingidos.

Com a análise realizada, as vantagens competitivas da Shiitake Imperium Lda., são as seguintes:

- Parcerias;
- Fidelização de clientes;
- Solidez financeira;
- Conhecimento do mercado;
- Equipamento e maquinaria;
- Canais de distribuição;
- Infraestruturas adequadas e modernizadas;
- Nível de produtividade;
- Qualidade do produto;
- Investimento tecnológico;

- Certificação de qualidade;
- Relação do preço/qualidade;
- Custos de produção reduzidos;
- Estratégias de comunicação eficazes;
- Valorização da marca.

5.2.2. Vantagem Competitiva

As vantagens competitivas são para a empresa uma superioridade sobre os concorrentes e uma capacidade de gerar mais valias para a mesma. Quanto mais sustentáveis forem as vantagens competitivas, mais difícil será para os concorrentes neutralizá-las.

Para o efeito a Shiitake Imperium Lda. pretende criar as seguintes vantagens competitivas:

Qualidade do produto: garantir a qualidade do produto através da qualidade de matéria prima adquirida aos fornecedores e da certificação do produto por entidades independentes.

Eficiência: através de processos bem definidos, utilização de tecnologias de controlo de climatização nas unidades produtivas e de um controlo rigoroso de custos associados à produção.

Relação preço/qualidade: garantir um produto de qualidade premium a preços atrativos para o cliente através da maximização das quantidades produzidas e da otimização das unidades produtivas de modo a que não exista roturas na produtividade e garantir ao cliente o produto desejado.

Infraestruturas e canais de distribuição: garantir condições ótimas para o crescimento dos cogumelos através de infraestruturas adequadas e bem definida a logística dos canais de distribuição.

Parcerias: criação de parcerias estratégicas com fornecedores, organização de produtores e entidades de apoio à agricultura de modo a minimizar o risco associado a alguma in experiência ligado ao dinamismo do mercado.

Comunicação e marketing: Implementação de planos de comunicação assertivos, direcionados ao publico alvo, com objetivo de sensibilizar ao consumo de cogumelos shiitake.

Valorização da marca: implementação de um projeto de branding moderno e eficiente com o objetivo da valorização dos produtos e consequente rentabilização através da criação confiança do consumidor.

Estas vantagens competitivas descritas devem ser asseguradas pela Shiitake Imperium, de modo a obter um crescimento sustentado, a médio/longo prazo, para que a empresa consiga atingir os objetivos desejados, garantir uma estabilidade financeira e alcance a sua notoriedade no mercado.

5.3. Análise SWOT

A Análise SWOT pressupõe a divisão do meio envolvente em duas partes, o ambiente interno e ambiente externo.

O ambiente interno é influenciável e gerido pela organização e é caracterizado por pontos fortes e por pontos fracos. Quanto ao ambiente externo, contém elementos que não podem ser previstos ou controlados pela organização, pelo que a sua análise permite a identificação de tendências que se traduzem em oportunidades e ameaças.

Tabela 1- Análise SWOT

Pontos Fortes:	Pontos Fracos:
<ul style="list-style-type: none">- Elevada capacidade de produtividade por unidade de área nos sistemas de produção;- Comercialização do produto assegurada pela Organização de Produtores e empresas de fornecimento;- Acessibilidade às vias rápidas;- Existência de cadeias curtas entre produtor e fornecedores;- Disponibilidade de água de qualidade (fator fundamental na produção de cogumelos);- Existência de boas condições logísticas;- Proximidade de grandes centros urbanos;- Infraestruturas e terrenos próprios;- Elevada formação dos promotores com capacidade de adaptação;- Menor impacto ambiental com produção em toras;- Ciclo de produção curto;	<ul style="list-style-type: none">- Falta de experiência prática na produção de cogumelos;- Falta de experiência prática na implementação de empresas;- Preço de portagens elevadas;- Fracos contactos entre produtor e estruturas de apoio;- Reduzida quantidade produtiva para exportação;- Baixo poder de negociação com empresas distribuidoras;- Poucos postos de venda numa fase inicial;

<ul style="list-style-type: none"> - Certificação de Qualidade e Higiene e Segurança Alimentar garantindo assim uma elevada qualidade do produto; 	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescente procura mundial por cogumelos; - Capacidade para produzir todo o ano em Portugal; - PAC tendencialmente produtiva; - Investimentos que produzam itens transacionáveis competitivos ao nível nacional e internacional; - Necessidade de inovação tecnológica no setor agrícola; - Necessidade de renovação do tecido empresarial agrícola; - Apoios da PRODER aos jovens agricultores; - Apoios da PRODER à produção integrada; - Novas tendências alimentares; - Aumento da procura de produtos certificados; - Abundância de matéria prima (eucalipto) - Aumento de produtos transformados biológicos; - Existência de apoios à agricultura biológica; - Existência de apoio à diversificação das atividades da exploração agrícola; 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de organização no setor de cogumelos; - Menor produtividade em agricultura em produção biológica; - Falta de consciencialização sobre a ecologia e alimentação saudável (geral da população); - Mico fobia na cultura portuguesa; - Fiscalidade rígida aplicada aos pequenos agricultores; - Legislação restritiva sobre criação de agrupamento de agricultores; - Comercialização centrada nas grandes superfícies; - Esmagamento das margens de produtores pela grande distribuição; - Escala de produção exigida pelos mercados internacionais; - Rigor excessivo na certificação; - Preço dos produtos da agricultura convencional; - Pragas e doenças; - Concorrência de outras regiões;

Fonte: (elaboração própria)

6. Plano de Negócio

Sendo esta empresa de atividade agrícola, o core business será a produção e comercialização de cogumelos. A produção será escoada na sua maioria para uma associação de produtores e empresas de distribuição que têm como função principal a comercialização do produto, outra parcela da produção será comercializada pela empresa diretamente.

6.1. Equipamentos e Processo Tecnológico

Será feito o investimento em tecnologias, como a climatização automática através de um sistema de controlo de humidade de alta pressão a 70 Bar para estufa bitúnel de (50x20m), que engloba bomba de alta pressão, sonda de humidade, grupo de filtragem antibacteriano, 200 bicos micro nebulizadores e restantes acessórios, sistema de rega de baixa pressão com 58 microaspersores invertidos divididos em 4 zonas para choque térmico e ainda inclui programador, electroválvulas e todos os acessórios para o sistema funcionar autonomamente.

Tabela 2 - Equipamentos

Descrição	Observações	Valor
Rebarbadora	Leroy Merlin (EINHELL TE-AG)	89,99 € (Unidade)
Adaptador para rebarbadora	Aroma & Boletos	20 € (Unidade)
Fresas de inoculação	Aroma & Boletos	10,99 € (Unidade)
Máquina de inoculação	Floresta Viva	380 € (Unidade)
Medidor de Humidade	Aroma & Boletos	61,50 € (Unidade)
Medidor de ph	Aroma & Boletos	68,8 € (Unidade)
Cavalete	Leroy Merlin (Ref: 13981023)	24,79 € (Unidade)
Desidratador	Electro Star (Master Jerky 32)	932 € (Unidade)
Contentor frigorifico	OLX	5000 € (Unidade)
Caixas	OLX	0,50 € (Unidade)

Fonte: (elaboração própria)

6.2.1. Gestão da Qualidade

A qualidade dos cogumelos frescos é normalmente ajuizada de acordo com a frescura, limpeza e cor. Além destes, existem outros fatores, como a perda de água, grau de maturação, sabor, aroma, textura, natureza, tamanho e forma do corpo de frutificação, carga microbiana, que influenciam, também indiretamente, os atributos mencionados e que são considerados relevantes para a definição do espetro qualitativo.

A conservação de cogumelo tem como objetivo manter as suas capacidades nutricionais e organoléticas, durante um período, mais ou menos prolongado, denominado prazo de validade. Consiste na aplicação de princípios físicos tais como a utilização de altas ou baixas temperaturas, eliminação de água, armazenamento em atmosfera controlada ou modificada. Em função da tecnologia utilizada, pretende-se que se conservem pelo maior tempo possível, minimizando as perdas decorrentes de um sistema de abastecimento deficiente e efeitos da sazonalidade.

De entre os métodos de conservação que permitem aumentar o tempo de conservação, irão ser utilizados:

- Os que inibem ou retardam o crescimento dos microrganismos de alteração sem os destruir, com a utilização da conservação pelo frio através da refrigeração;
- controlo de humidade do produto, através da eliminação da totalidade ou parte da água, dificultando a ação dos microrganismos de alteração, a desidratação por secagem artificial;

Estes métodos de conservação necessitam de uma rigorosa medida de higiene para que sejam eficazes.

O método de refrigeração é utilizado como meio de conservação básico, ou então como forma de conservação temporária, enquanto aguardam outro tipo de processamento. É tanto mais importante quanto mais longo seja o ciclo de produção-comercialização-consumo do produto, devendo para tal ser considerado o período de vida útil numa perspetiva de evolução da qualidade, ao longo das condições de atmosfera e temperatura proporcionadas durante esse período. Consiste na redução de temperatura, acima do ponto de congelação. A temperatura utilizada tem importância primordial na conservação do produto. Entre 2 e 4° C apresenta como vantagem a manutenção de grande parte do valor organolético, diminuição da atividade enzimática dos produtos, efeito seletivo sobre a flora de alteração. O período de refrigeração deve ser o menor possível, a fim de evitar o endurecimento do produto, causado pela baixa temperatura.

6.2.1.1. Política da Qualidade

A formação específica e adequada de produção de cogumelos e de higiene e segurança no trabalho servirá para os promotores conduzirem todos os procedimentos e métodos relativos à criação do produto.

No fabrico de produtos alimentares, a segurança é um aspeto fundamental da qualidade, para isso serão implementados os programas de prevenção baseados nos princípios do conceito HACCP, estes incluem todos os requisitos legais para garantir e levar a cabo os programas para a segurança alimentar da Shiitake Imperium Lda.

Deste modo será implementada a norma ISO 22000:2018, que se refere ao Sistema de Gestão da Segurança Alimentar baseada nos princípios do HACCP, que foca no referencial da segurança alimentar em todas as etapas da cadeia de fornecimento, a metodologia utilizada nesta norma tem como objetivos controlar e reduzir os perigos para a segurança dos alimentos abrangendo a prevenção, eliminação e o controle de riscos alimentares, tratar das questões éticas e de consciencialização dos consumidores ao demonstrar o compromisso da empresa com as normas de segurança alimentar e fomentar a venda dos produtos mais ágil através da cadeia de fornecedores ao produzir um produto seguro e certificado com um selo de confiança conhecido e aprovado pelo mercado.

6.3. Produção

Relativamente à produção sabendo as datas de inoculação e o tipo de madeira utilizada, é possível prever o primeiro ciclo de produção, assim como o rendimento total do processo de cada ano produtivo.

O rendimento da produção está diretamente relacionado com o tipo de madeira utilizada, os troncos podem produzir cogumelos frescos entre 15 e 35% (Ghira & Silva, 2018), sendo em média 20 % do peso inicial dos troncos. No caso do Eucalipto (madeira escolhida para a produção), que tem um tempo de duração médio de três anos e com uma distribuição da percentagem de produção que vai de 10 a 20 % no primeiro ano, 50 a 70 % no segundo ano e 20 a 30 % no terceiro ano.

A produção de cogumelo em tronco de eucalipto tem cerca de 4 ciclos produtivos por ano. Depois da fase de incubação que dura cerca de 6 meses, os troncos entram em fase de frutificação que dura cerca um mês, de seguida é necessário um período de repouso que dura cerca de 2 meses até voltar novamente à fase de frutificação, este processo repete-se e constitui os 4 ciclos produtivos num ano nos mesmos troncos inoculados.

6.3.1. Descrição dos Produtos

Cogumelo Fresco

Deve ser efetuada a colheita na fase em que o cogumelo atinge a maior rendibilidade e melhor maturação comercial, ou seja, quando evidenciam as margens do chapéu planas e se dá cumprimento a práticas e manipulação convenientes.

Para a comercialização, deve ser efetuada a classificação dos cogumelos, através da separação em vários padrões standard de qualidade e por exigências de mercado, estes devem apresentar-se:

- Frescos
- Firmes
- Sãos
- Limpos
- Isentos de danos provocados por larvas
- Tamanho uniforme (por calibre)
- Cor, sabor e aroma característicos da espécie.

Serão comercializados apresentando-se em formas distintas de acordo com os requisitos do consumidor.

Haverá o cogumelo fresco que será comercializado em caixas de 5 Kg, que se destina ao cliente grossista, nomeadamente a associação de cogumelos que faz parceria com a Shiitake Imperium. Também serão comercializados em embalagens de 500g, 250g e 150g, cobertos com uma película de celofane, estas embalagens serão distribuídas para o consumidor direto, restauração e hotelaria.

Cogumelos Desidratados

Estes serão comercializados em frascos de vácuo, de forma a não perderem as suas características nutricionais, bem como aumentar o tempo de duração e garantir uma boa imagem do produto.

Todas as embalagens serão identificadas com um rotulo onde estará impressa as características e descrição técnica do produto, bem como o logótipo da empresa, identificados os dados de validade e lotes de produção.

6.3.2. Fornecedores de Matérias Primas, Mercadorias e FSE

A madeira é uma das matérias-primas essenciais para a produção de cogumelos, esta será adquirida a produtores locais, de eucalipto, no distrito de Santarém, promovendo assim a dinâmica empresarial do meio rural e criar parcerias com estes pequenos produtores, o prazo médio de entrega da madeira é de uma semana após a encomenda feita.

O spawn será adquirido a um laboratório específico de produção de micélio, de Santarém, a empresa Shiitake Imperium Lda., pretende fazer uma parceria estratégica com a empresa fornecedora de spawn de forma a que os preços não sofram grandes variações de ano para ano, o tempo de entrega varia entre uma a duas semanas após o pedido.

A Cera de abelha (BIO), será adquirida a produtores locais de apicultura, do distrito de Santarém, também terá o objetivo de criar parcerias com estes produtores de modo a dinamizar o negócio destes pequenos produtores e a estabelecer os preços mais acessíveis para a Shiitake Imperium Lda., o prazo de entrega é de uma semana após o pedido.

A contabilidade em regime de outsourcing será feita por uma empresa de contabilidade, em Almeirim, distrito de Santarém, a Shiitake Imperium Lda. procura diminuir os custos de estrutura da empresa.

As encomendas serão feitas antecipadamente, com base no prazo de entrega dos fornecedores.

6.3.3. Descrição do Processo Produtivo

Na cultura de cogumelos é necessário seguir uma série de etapas, independentemente da espécie em causa, cada uma delas, com requisitos específicos, nomeadamente no que respeita às condições nutritivas e ambientais, as quais têm de ser rigorosamente controladas para que todo o processo não fique comprometido e se verifique o bom desenvolvimento das frutificações. A cultura de cogumelos é de facto, um processo complicado constituído por uma série de etapas e condicionada essencialmente pela qualidade do inóculo, tratamento térmico do substrato e pelo controlo dos fatores ambientais ao longo de todo o ciclo produtivo (Ramos, Machado, Sapata, & Quintenilla, 2015).

Para a produção do shiitake, em troncos de árvores, é feita em estufas adaptadas para o efeito, apresenta como principal vantagem um investimento inicial reduzido. A dimensão das estufas é concebida de acordo com o número de troncos (1,0 – 2m) de comprimento

que se pretende inocular. O espaçamento entre as pilhas/blocos de produção, pode ser (0,5-1,5m) e nos corredores principais, ampliado a 2,0m.

Para a elaboração da produção da cultura de shiitake, deve seguir as seguintes etapas:

1. Obtenção e Preparação da Madeira
2. Inoculação dos Troncos
3. Incubação dos Troncos
4. Indução à Frutificação
5. Frutificação

Adaptam-se todos os métodos de produção as exigências necessárias para obter o certificado de modo de produção biológico como estão referidos pelos Regulamentos da UE e da Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural.

6.3.3.1. Obtenção da Madeira

Dos fatores que afetam o metabolismo e a consequente produção de shiitake em troncos, além das condições de temperatura, humidade relativa e do substrato, luz e arejamento a manter durante as fases de incubação e frutificação, há que considerar o tipo de madeira e a relação Carbono/Nitrogénio (C/N) da Madeira (Ramos et al., 2015).

Os troncos devem ser obtidos de árvores recém-abatidas preferencialmente durante o período de dormência da árvore. Materiais com uma relação C/N de 25:1 são os melhores para o crescimento vegetativo do micélio, enquanto para a fase de frutificação os valores indicados são de 40:1. A casca, devido à sua estrutura, forma uma barreira contra a perda de água e ataque de microrganismos. As madeiras de casca fina são mais resistentes a danos físicos e perda de água, precisando de maior quantidade de água durante a rega. Deve-se utilizar troncos sem nós e sem a casca danificada, com um diâmetro aproximado de 10 cm e comprimento semelhante entre si, com muito pouco cerne, dado que esta zona é muito dura, rica em resinas que inibem o desenvolvimento do cogumelo (Ramos et al., 2015).

O pH do substrato é um fator muito importante a ter em conta, dado as enzimas extracelulares responsáveis pela degradação do complexo lenho celulósico terem um valor específico de atuação. O shiitake prefere um meio ácido, podendo crescer em substratos com o pH variável entre 3 e 7, com um ótimo entre 4,5 - 5,5. O pH inicial varia normalmente entre 5 e 6, decrescendo com o crescimento micelial devido aos ácidos

orgânicos produzidos para valores entre 3,5 – 4,5, ideais para a formação dos primórdios (Ramos et al., 2015).

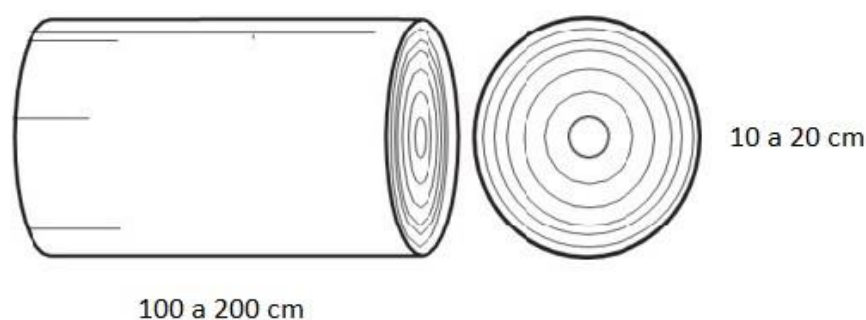
Após o corte, os troncos devem ser mantidos num local à sombra e a sua humidade deve ser mantida entre os 35% e 55% (Ramos et al., 2015).

6.3.3.2. Inoculação

A inoculação deve ser realizada, após o corte dos troncos e é constituída por três fases distintas (Ramos et al., 2015):

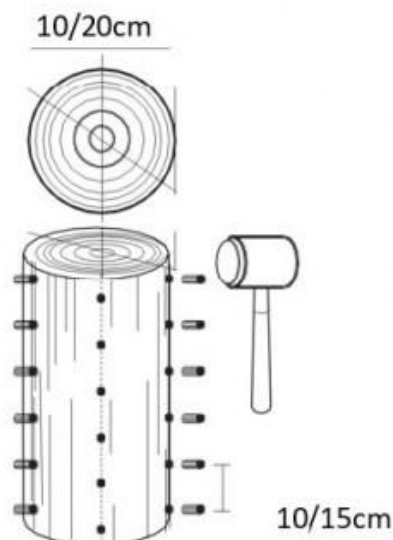
1. Abertura dos furos: como descrito na figura 8, a furação é feita com distância aproximada de 10 a 15 cm ente si, alternadamente, o que faz com que o tronco, como descrito na figura 7, de aproximadamente 1,5 m de comprimento e 15 cm de diâmetro, fique com 72 furos. Deve ser um processo cuidadoso de modo a que os furos não fiquem com rebarbas;
2. Inoculação: Operação que consiste em colocar o inóculo, em forma de cavilhas ou spawn;
3. Vedação dos furos: após a inoculação os furos devem ser vedados com cera de abelha ou parafina, para evitar a desidratação e a contaminação do inóculo e da madeira.

Figura 7- Dimensão dos Troncos de Madeira a Utilizar



Fonte: (Direção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural, 2018. Retirado de <https://dica.madeira.gov.pt/index.php/producao-vegetal/i-d/2644-a-producao-de-shiitake-lentinula-edodes-em-troncos-parte-iv>)

Figura 8 – Preparação dos Furos



Fonte: (Direção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural, 2018. Retirado de <https://dica.madeira.gov.pt/index.php/producao-vegetal/i-d/2644-a-producao-de-shiitake-lentinula-edodes-em-troncos-parte-iv>)

6.3.3.3. Incubação

A incubação é o período em que ocorre o desenvolvimento do micélio por toda a madeira, variando de um modo geral, de 6 a 12 meses, consoante a dimensão dos troncos e dos fatores ambientais (Ramos et al., 2015).

O micélio desenvolve-se mais rapidamente, no sentido longitudinal, pelo que os troncos devem ser empilhados e não mexidos. Cada pilha deve ser constituída por troncos de diâmetros semelhantes (Ramos et al., 2015).

O objetivo principal é favorecer ao máximo as condições de desenvolvimento do micélio do shiitake para minimizar a contaminação por outros tipos de fungos. As estufas de produção devem ter controlo das condições ambientais, nomeadamente (Ramos et al., 2015):

1. Temperatura;
2. Humidade, a irrigação pode ser feita por nebulização ou diretamente nas pilhas com recurso a mangueiras, conforme as necessidades;
3. Arejamento, é necessário fazer uma ventilação adequada, não só para promover o arejamento das estufas, mas servindo também como controlo de temperatura, humidade relativa e do excesso de água acumulado na superfície dos troncos, pelo

que as estufas devem possuir aberturas laterais que podem ser abertas sempre que necessário.

6.3.3.4. Indução

Depois do fungo ter colonizado os troncos, o micélio é capaz de produzir corpos de frutificação. O número e a qualidade dos corpos de frutificação dependem do ambiente. Fatores essenciais para induzir a formação de corpos de frutificação (Oei & Nieuwenhuijzen, 2006):

- Mudança da temperatura;
- Humidade alta;
- Deficiência de um nutriente;
- Concentração de CO₂ no ar;
- Luz;
- Trauma físico;

As mudanças que estimulam a frutificação têm um efeito negativo no desenvolvimento vegetativo do micélio, ou seja, as mudanças devem ser realizadas apenas quando o micélio tiver colonizado completamente (Oei & Nieuwenhuijzen, 2006).

O período de incubação é bastante variável de acordo com a espécie florestal e com a estirpe de cogumelo, considerando-se terminado quando os troncos estão completamente cobertos pelo micélio do fungo. É necessário realizar a indução artificial da frutificação, a qual, é normalmente feita através da imersão dos troncos, em água fria. Para o efeito é vulgar as instalações disporem de um tanque onde seja possível fazer a imersão simultânea de vários troncos. A operação deve ser feita de modo cuidado para não danificar os troncos (Ramos et al., 2015).

6.3.3.5. Frutificação

Durante esta fase de frutificação as condições ambientais têm de ser ajustadas às necessidades de modo a obter cogumelos de boa qualidade (Ramos et al., 2015):

1. Luz – natural, mas nunca com sol direto, ou artificial, o nível ótimo de luz situa-se entre 50 e 100 lux de luz difusa.
2. Humidade relativa – 90 – 95 % na fase de formação de primórdios e 85 – 90 % na fase de crescimento do cogumelo. De realçar que os cogumelos em formação e desenvolvimento não devem ser molhados.

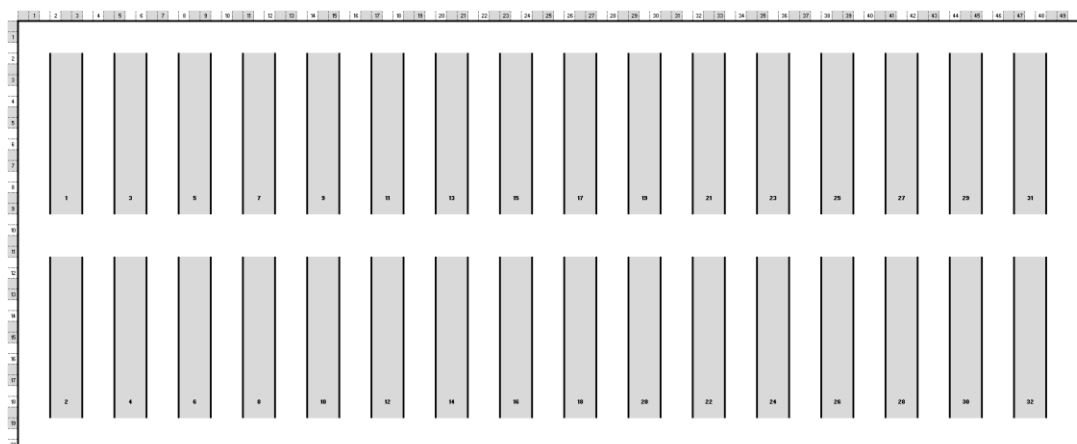
3. Temperatura – 20 – 25° C, variável com a estirpe a cultivar, no entanto, não são aconselháveis grandes flutuações.

Na fase de frutificação os troncos devem ser colocados na vertical, de modo a facilitar a colheita que deve ser feita quando o chapéu não está ainda completamente aberto. Para a colheita, não se devem utilizar instrumentos cortantes, para não danificar o cogumelo (Ramos et al., 2015).

Após a colheita, devem ser cobertos com um filme plástico e arrefecidos, entre 0 e 2° C, de modo a que o tempo que decorre entre a colheita e a venda seja o mais curto possível. O transporte deve realizar-se também com refrigeração e com uma humidade relativa entre 90 e 95%, de modo a diminuir a pressão de vapor de água dos cogumelos e, assim, reduzir a evaporação a partir da superfície dos carpóforos (Ramos et al., 2015).

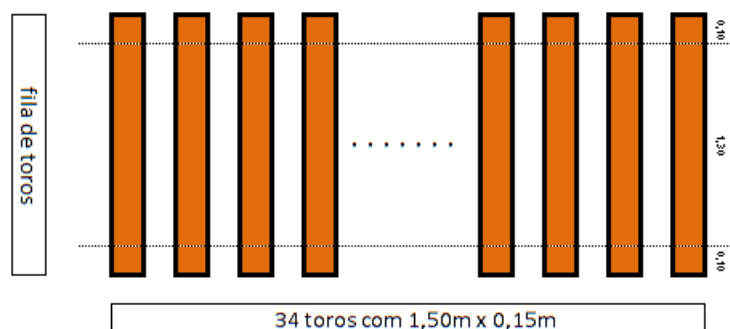
6.4. Layout da Estufa de Produção

Figura 9 - Layout da Estufa de Produção



Fonte: (elaboração própria)

Figura 10 - Filas de Toros por Nível em Cada Bloco



Fonte: (elaboração própria)

Observações:

- Dimensões da estufa: (50 × 20) m²;
- Nº de blocos (com 2,35m de altura): 32 unidades;
- Blocos de produção com 1,50 m de largura entre si;
- 15 cm de diâmetro cada toro (eucalipto);
- Toros de eucalipto com 1,5m de comprimento, 15 cm de altura e 0,0265m³;
- Peso específico do eucalipto de 850 kg/m³

O layout da estufa (de 1000 m²) para a produção dos cogumelos como descrito na figura 9, é composto por 16 filas, cada fila terá 2 blocos, no total serão 32 blocos, com 2,35 m de altura e 1,50 m de largura entre cada bloco, sendo cada bloco é composto por 8 níveis de 34 toros (1,50 m de comprimento e 15 cm de diâmetro), como descrito na figura 10, com um espaçamento entre os níveis de 30 cm de altura, no total são 272 toras de madeira por bloco e 544 toras por fila.

A capacidade total de madeira inoculada na estufa é de 196 toneladas de eucalipto.

Tabela 3 - Descrição da Madeira de Eucalipto

		TOTAL				
		Bloco	Fila	32 Blocos	por/m2	5,33 Blocos
Toros de eucalipto	unidades	272	544	8 704	8,7040	1 451
Madeira de eucalipto	m3	7,208	14,416	230,656	0,2307	38,443
Madeira de eucalipto	Ton.	6,128	12,256	196,101	0,1961	32,684

Fonte: (elaboração própria)

6.4.1. Gestão de Recursos Humanos

Sendo a Shiitake Imperium Lda. uma empresa de agricultura familiar que conta com 3 promotores em atividade a tempo inteiro. Efetuarão o trabalho em conjunto num processo de adaptação de conhecimento de todos os métodos e cultura da empresa.

O Trabalho será realizado em equipa com o objetivo de implementação da empresa, os mesmos realizarão todo o processo de produção.

A empresa dispõe, dentro do quadro das leis de mercado, de uma certa liberdade de fixação da sua política salarial, é importante salientar que no início do desenvolvimento da empresa o nível de despesas será o mais baixo possível, uma vez que, nesta fase inicial ainda não existem fluxos financeiros operacionais.

A formação profissional já realizada e a realizar até à implementação da empresa dará a possibilidade aos administradores, sendo esta uma empresa de agricultura familiar também serão colaboradores, de adquirirem e aperfeiçoarem os conhecimentos, as qualificações e os comportamentos necessários para assumirem com competência as suas funções exigidas no futuro da empresa.

6.5. Estratégia de Marketing

As políticas de marketing de uma empresa estruturam a estratégia de um negócio ou organização para chegar a potenciais consumidores e torná-los clientes que adquiram produtos/serviços da mesma. Relativamente a um novo produto no mercado o seu branding irá acelerar o seu reconhecimento, a sua consciencialização e a intensificação do desejo para o adquirir. Na sua definição mais básica o Marketing pretende criar, comunicar e entregar valor por uma margem lucrativa.

De forma a fomentar o crescimento de qualquer negócio irá ser necessário definir as políticas de Marketing da empresa que derivam diretamente da estratégia de marketing a implementar, para tal é necessário identificar 3 elementos essenciais a sua construção:

- 1) Quem é o público alvo (target);
- 2) Como chegar até o público alvo (meios e métodos de transporte da informação);
- 3) Como reter os clientes de forma a continuarem a comprar o produto.

Com um plano de marketing conciso que identifica e trabalha estes elementos é possível obter um número crescente e contínuo de clientes e melhorar drasticamente o sucesso da empresa, quer pela valorização do seu produto quer através da valorização da marca da empresa através do crescimento da confiança no mercado.

As políticas de marketing da Shiitake Imperium Lda. pretendem criar valor em duas áreas de negócio, uma vertente B2B de forma a usufruir de canais preexistentes através de integração vertical e parcerias estratégicas feitas com *key-players* do mercado tais como empresas distribuidoras, associações de produtores e retalhistas, construindo relacionamentos sólidos e fortalecendo a marca. Esta vertente do negócio visa a penetração do mercado de modo a conquistar uma posição de topo.

O segundo segmento de negócio é uma vertente B2C em que a empresa pretende aumentar as margens de lucro e criar valor adicional junto dos consumidores finais do produto, tanto através da venda direta aos mesmos como ao estímulo do consumo e do

marketing boca a boca gerado por uma clientela satisfeita com o produto oferecido e o serviço prestado.

6.5.1. Target

Através de estudos realizados é possível fazer uma caracterização dos consumidores e conhecer o seu perfil. A maioria dos estudos focam-se em variáveis demográficas como género, a idade, o rendimento, a escolaridade e o agregado familiar para estudar e segmentar os consumidores biológicos.

No âmbito deste projeto e baseado no estudo de mercado executado anteriormente é possível identificar 4 segmentos considerados como sendo o target da operação:

Primeiramente identificaram-se empresas de distribuição e venda a retalho como sendo o público alvo principal do core business, ou seja, o projeto corrente surge da satisfação de desejos atuais do mercado de produtos biológicos que se encontra em crescimento e consequentemente requer destas empresas um fornecimento constante e rentável destes produtos. Este segmento é o componente principal do negócio B2B realizado pela Shiitake Imperium Lda., particularmente numa fase inicial da empresa em que esta não predispõe de posicionamento relevante no mercado e carece de um escoamento de produtos constante.

Posteriormente a empresa pretende valorizar o seu produto e rentabilizar o mesmo através de iniciativas de negócios B2C, nos quais são possíveis estratificar 3 grupos distintos de targets.

Após a análise do mercado de consumidores finais determinou-se que o primeiro público alvo dentro deste segmento é constituído por indivíduos maioritariamente do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 25-45 anos com maior poder de compra, elevado nível de instrução e pertencentes a classes sociais medias e altas que tendem a adquirir produtos biológicos, sendo que estas maioritariamente gerem as compras dos agregados familiares das quais são constituintes e padecem de consideráveis preocupações com a saúde e questões ambientais.

O segundo target deriva de um crescimento de consciencialização da população mais jovem e a evolução dos paradigmas alimentares modernos, estes elementos compreendem ambos os sexos e tem idades entre os 15-30 anos e com nível de escolaridade variado, este segmento possui uma preocupação acrescida com a sua imagem e saúde bem como valores de sustentabilidade ambiental enraizados na sua perspetiva cultural.

Por fim foi possível identificar um terceiro público-alvo, que integra alguns elementos dos públicos anteriormente referidos bem como outros elementos, este refere-se à população que opta pelos hábitos alimentares *veggies*, como o flexitarianismo, veganismo, vegetarianismo, ovovegetarianismo. Este segmento encontra-se em crescimento condicionado pela mudança dos paradigmas alimentares e compreende 1,2% da população do país, com cerca de 120 mil constituintes. Este segmento de mercado procura alimentos alternativos à nutrição obtida tradicionalmente por produtos derivados de animais, necessidade naturalmente satisfeita pelo cogumelo shiitake, tanto pela sua origem como pelo seu valor nutricional que enriquece este tipo de dietas alimentares com nutrição essencial para um funcionamento saudável do organismo.

6.5.2. Posicionamento

O posicionamento de marketing da empresa determina as estratégias e ações adotadas pela empresa com o objetivo de divulgar os produtos que comercializa e ocupar uma posição diferenciada na escolha do seu público-alvo. Este é refletido nas soluções de marketing integradas que refletem os valores pelas quais a empresa se rege e pretende transmitir para o seu público-alvo.

No caso da Shiitake Imperium Lda. os valores que a identificam são o fornecimento de produtos de qualidade premium a preço justo e acessível, produtos produzidos com filosofias sociais e ambientais sustentáveis por uma empresa com alto nível de profissionalismo, estimulando assim as parcerias empresariais. De forma a transmitir estes valores a empresa adota uma cultura de organização séria e consistente, com flexibilidade suficiente para o cultivo de boas relações com os clientes.

A transparência da atividade e do processo produtivo também é fator de destaque visto que os métodos de produção serão elemento chave para a associação com os valores estimados pelos clientes do segmento de negócio B2C.

O intuito será posicionar a empresa como líder de mercado na sua área de atividade.

6.5.3. Marketing Mix

O marketing mix foi formulado para identificar os pontos de interesse para os quais as organizações se devem focar de forma a atingir os seus objetivos de marketing. É constituído pelas variáveis conhecidas como os 4 P's do marketing: Produto, Preço, Ponto de venda e Promoção.

6.5.3.1. Produto

O produto refere-se a todos os bens que a empresa disponibiliza ao mercado-alvo para aquisição, uso ou consumo tendo em consideração as necessidades do cliente. Este compreende os conjuntos de benefícios tangíveis e intangíveis que resultam na satisfação do cliente que efetue a sua compra.

Relativamente a empresa Shiitake Imperium Lda. o produto a ser comercializado é o cogumelo shiitake.

Tabela 4 - Composição Nutricional

Composição Nutricional	Cogumelos Shiitake (crú por 100g)	%DDR (adultos)
Energia (Kcal)	34	
Lípidos (g)	0,5	
Hidratos de Carbono (g)	2,4	5
Dos quais açúcar (g)	3,6	
Fibras (g)	2,5	8
Proteínas (g)	2,2	3
Riboflavina (mg)	0,2	14
Niacina (mg)	3,9	24
Ácido Pantoténico (mg)	3,6	60
Potássio (mg)	304	15
Fósforo (mg)	112	16
Selénio (µg)	24,8	45
Cobre (mg)	0,9	90

Fonte: (Direção Geral da Saúde, 2020. Retirada em <https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/alimento/cogumelos/>)

A escolha deste produto como o produto central está relacionada com as características que este cogumelo possui, identificadas na tabela 4. Este fungo é caracterizado pelo seu baixo valor calórico (34kcal/100g), baixa quantidade de gorduras (0,5 g/100g) e elevado valor proteico para uma fonte não animal. Esta última característica em conjuntura com os altos valores de aminoácidos, vitaminas e minerais essenciais faz do cogumelo um excelente alimento para hábitos alimentares *veggie*.

Este alimento é boa fonte de vitaminas do complexo B, nomeadamente riboflavina, niacina e ácido pantoténico, é também a única fonte de Vitamina D de origem não animal. Tem quantidades apreciáveis de potássio, mineral de relevo na regulação da pressão arterial, na redução do risco de doenças renais, doenças coronárias e potencial melhoria do estado de saúde de doentes diabéticos. É boa fonte de fósforo, cobre e selénio, sendo este último crucial para funções estruturais e enzimáticas no organismo, particularmente como antioxidante, catalisador da produção hormonal e necessário ao bom funcionamento do sistema imunológico.

Por fim podem identificar-se também neste fungo grande riqueza em substâncias bioativas, nomeadamente polifenóis, terpenóides, sesquiterpenos, lactonas, agentes quelantes, polissacáridos e glicoproteínas, algumas destas substâncias detêm elevada capacidade antioxidante e estimulam reações imunológicas no organismo bem como a resposta anti-inflamatória celular.

Tendo em conta o estudo de mercado realizado e os segmentos alvo identificados como principais consumidores é de notar que as propriedades do cogumelo shiitake vão de encontro com as suas necessidades, tanto a nível de saúde pelo seu valor nutritivo e medicinal, a nível das preocupações estéticas pelo seu baixo teor calórico como a nível alimentar para dietas *veggie* pela sua composição nutritiva e origem não animal, sendo estes grupos constituintes do segmento de negócio B2C.

No segmento B2B é de notar a crescente procura do mercado consumidor e conseqüente necessidade da sua comercialização e abastecimento por parte das empresas de venda a retalho, transformadoras e distribuidoras.

Importante referir também é o sabor característico e diferenciado deste produto que se encontra em voga.

O produto de especialidade, cogumelo desidratado, produzido e comercializado pela Shiitake Imperium Lda. surge da necessidade da rentabilização da produção de um bem perecível. Este produto resulta de um método de conservação por desidratação que conserva as propriedades nutricionais do produto central sem o adulterar substancialmente com conservantes e substâncias aditivas, aumentando, no entanto, a sua vida de prateleira.

6.5.3.2. Preço

O preço do produto é a quantia monetária cobrada na aquisição do mesmo que no caso da Shiitake Imperium Lda. foi determinado através da definição de um preço pelo justo valor para o segmento B2C. Este método consiste em oferecer um produto de qualidade a um preço justo, ou seja, envolve estabelecer preços razoavelmente baixos mantendo o padrão de qualidade elevado. No entanto numa fase inicial de penetração de mercado em que a empresa canaliza a maior parte do seu volume de negócio para a vertente B2B foi definido o preço através do método de preços *mark-up*, em que a empresa calcula o preço do produto através de uma percentagem sobre os custos. Para estabelecer o preço fez-se um estudo de mercado tendo em conta a concorrência, o que os clientes estão dispostos a pagar, os objetivos pretendidos pela empresa, os custos de produção e a estratégia de marketing.

Para a definição do preço de mercado B2B foi definido um preço de 6 €/Kg, através da análise dos fornecedores e organizações de produtores este é o preço pela qual estão dispostos a comprar o produto.

Para o cálculo do preço de comercialização no marketing B2B foram consideradas as somas do custo de produção, custo de mão de obra, custo dos fornecimentos e serviços externos e uma margem de lucro de 35%

Para o mercado B2C foi definido um preço de 10,5 €/Kg, pois é um produto de valor acrescentado em que o cliente está disposto a pagar pela qualidade e benefícios que o produto traz à saúde, pela ética comercial e produtividade assente na sustentabilidade ambiental.

Para o cálculo do preço de comercialização no marketing B2C foi considerado o preço corrente para produtos de igual qualidade correntemente praticados no mercado pelo qual o cliente está disposto a pagar tendo em conta os benefícios que poderá retirar do mesmo, prevê-se com este valor uma margem de lucro de 137%.

No entanto na estratégia de preço, estão a ser aplicadas considerações em relação aos desafios do público alvo que definem os preços praticados correntemente no mercado como sendo elevados, implementa-se preços ligeiramente inferiores à concorrência no mercado B2C de forma a combater estes desafios dos consumidores, fornecendo assim um produto premium a preços acessíveis, fomentado o mercado e garantido uma margem de lucro que está de acordo com os objetivos da empresa.

6.5.3.3. Ponto de Venda

Os pontos de venda preocupam-se com a disponibilização dos produtos aos seus mercados consumidores. Produzir um produto e canalizá-lo de forma a estar disponível ao consumidor final exige a existência de uma rede de relações entre clientes, fornecedores e revendedores, integrados na cadeia logística da empresa.

Numa primeira fase em que a empresa procura penetrar o mercado optou-se por canais de marketing indireto, o produto será escoado para uma associação de produtores, bem como distribuidores e retalhistas, através de um sistema de integração vertical. Pretende-se com este método garantir o escoamento do produto numa fase em que a empresa ainda é nova e tem baixo nível de reconhecimento no mercado, apesar das margens serem mais reduzidas é uma forma mais fácil e segura de escoar o produto.

Numa segunda fase a empresa pretende rentabilizar o produto, tendo já maior presença e reconhecimento no mercado, ao escoar uma parcela da produção através de canais de marketing diretos, ou seja, diretamente ao consumidor final, permitindo assim recolher maiores margens de lucro para a empresa e melhores preços para os clientes. Isto implicará a criação de plataformas de venda direta, que pelo seu custo reduzido e facilidade de acesso por um maior número de pessoas optou-se pelo e-commerce, tanto por encomendas num website oficial da empresa como pelas páginas oficiais da empresa em 2 redes sociais de destaque, Facebook e Instagram.

6.5.3.4. Promoção

A promoção do produto é utilizada para informar, persuadir e lembrar a potenciais compradores com o intuito de fomentar e influenciar atitudes e comportamentos. Concretiza-se através de uma panóplia de ferramentas que mistura publicidade, promoção de vendas, relações publicas, marketing direto, marketing online, entre outros elementos que a empresa utiliza de forma a comunicar a sua proposta de valor, desenvolver e manter relações favoráveis com o cliente para melhor aceitar o produto da empresa e fomentar assim a sua procura.

A empresa Shiitake Imperium Lda. inicialmente pretende criar valor através de uma estratégia de branding de forma a associar a sua marca á qualidade oferecida pelos seus produtos e métodos de produção.

Devido a sua popularidade entre o público-alvo da empresa e o baixo custo a empresa optou por canalizar os seus esforços de promoção através do marketing online aplicando

uma estratégia *pull*, ou seja, dirigindo as suas ações diretamente ao consumidor final de forma a fomentar a procura pelo produto.

Para este efeito será criado um website oficial, que paralelamente ao seu funcionamento como fonte de e-commerce, funcionará como principal promotor do produto. Neste meio será focado o marketing de conteúdos. Serão produzidos e publicados conteúdos de marketing, tais como vídeos publicitários recorrendo a parcerias de alta visibilidade, *explainer vídeos*, publicações e secções informativas e uma newsletter mensal com conteúdos a cerca do produto e seus benefícios bem como sugestões para a sua utilização, tais como receitas culinárias, usos para fins medicinais, entre outros. Neste canal serão evidenciados também os processos de produção da empresa e feitas demonstrações de consciência e responsabilidade ambiental, bem como feitas ofertas integradas num sistema de geração de *leads* por referências, descontos em pacotes de produtos e integrados num sistema de objetivos.

Devido a sua relevância no mercado moderno a empresa irá também ter uma presença nas principais redes sociais através de uma conta oficial, quer no Facebook quer no Instagram, onde irá redirecionar o público para o website oficial e também utilizara estas plataformas para marketing de conteúdos. É de notar que para maximizar o impacto destes meios a empresa pretende adotar a estratégia da empresa americana Wendy's ao criar uma persona que engloba os valores da empresa baseada na sua identidade de marca para interagir com o público e criar empatia com o mesmo, aumentando os índices de retenção. Com a entrada de capital na empresa este irá posteriormente ser canalizado para o marketing para a sua diversificação e desenvolvimento, abrangendo outros meios caso seja economicamente atrativo.

7. Estudo de Viabilidade Económico-Financeira

7.1. Dados Gerais do Projeto

Para a avaliação financeira da Shiitake Imperium Lda., foram considerados os seguintes pressupostos:

- O projeto terá início no princípio do ano de 2021, com a constituição formal da Shiitake Imperium Lda., o início da atividade será em meados do mesmo ano;
- O prazo médio de recebimentos será de 30 dias, o prazo médio de pagamentos será também de 30 dias e o prazo médio de stock será de 5 dias;
- A taxa de Iva das vendas na agricultura insere-se numa taxa reduzida de 6%, em Portugal continental;
- A taxa de IVA do CMVMC, do FSE e do Investimento incide numa taxa de 23%;
- A Taxa média de IRC é de 25% e a taxa média de IRS é de 6%;
- A taxa de Segurança Social para a entidade é de 23,75% e para os colaboradores é de 11%;
- A taxa de aplicações financeiras a curto prazo considerada é de 0,7%, a taxa de juro de empréstimo a curto prazo é de 6% e a taxa de juro de empréstimos de médio/longo prazo é de 1,85%;
- O prémio de risco do mercado considerado foi de 7,5% e a taxa de juro de ativos sem risco (R_f) considerada foi de 2,5%.

7.2. Volume de Negócio

Para avaliar o volume de negócios da empresa, serão inoculadas 190 toneladas de madeira que produzirá uma quantidade de cogumelos, em média de 20% do peso total da madeira, tendo tomado como base, para o cálculo da capacidade da cadeia produtiva, a área disponível de estufa (1000m²), que engloba 32 blocos de 2,35m de altura, 1,5m de comprimento com troncos de 15 cm de diâmetro e um 1,5m de comprimento e um espaçamento de 1,5m entre blocos.

Foi considerado um preço unitário de venda de 6 €/Kg no primeiro e segundo ano de produção, a partir do segundo ano o preço terá um acréscimo médio do preço, como descrito no Anexo I, com a introdução da venda direta ao consumidor final de 30% da produção a um preço de 10,5 €.

Está prevista uma produção de 6000 kg no primeiro ano de atividade, no segundo ano um crescimento de 100 % e 30% no terceiro, esta desaceleração no crescimento é justificada

pela distribuição de percentagens de produtividade específicas da produção de cogumelos.

No quarto ano está previsto um decréscimo de 30 % pois será repetido o processo de incubação (este processo é feito de 3 em 3 anos) o que leva a uma menor produção nos respetivos anos de incubação da madeira.

O IVA das vendas considerado é de 6%, a uma taxa reduzida para produtos de origem agrícola.

A produção de cogumelos é feita ao longo de todo o ano (com produção em estufas é possível manipular o clima, ou seja, são dadas as condições ótimas para que o cogumelo cresça naturalmente), exceto nos primeiros 6 meses de atividade, que a madeira passa por um processo de incubação.

A evolução das vendas ao longo dos anos estão descritas na tabela 5 e no Anexo I.

Tabela 5 – Volume de Vendas

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	36 000	72 000	117 180	86 127	108 520	136 737
IVA	2 160	4 320	7 031	5 168	6 511	8 204
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	38 160	76 320	124 211	91 295	115 032	144 941

Fonte: I.A.P.M.E.I.

A fase do processo de produção da inoculação será realizada faseadamente, serão inoculadas 15 toneladas de madeira mensalmente no primeiro ano de atividade, ou seja, a madeira inoculada no primeiro semestre entrará no processo de frutificação, no segundo semestre do mesmo ano, já a madeira inoculada no segundo semestre só começará a fase de frutificação no primeiro semestre do ano seguinte. Este processo será feito faseadamente para não haver quebras totais da produção nos anos em que o processo produtivo terá de passar pela fase de inoculação, portanto no primeiro semestre do quarto ano de atividade, 2024, será feita a última colheita dos cogumelos do segundo semestre do ano anterior. Como a distribuição percentual da produção dos cogumelos variam de 10 a 20 % no primeiro ano, 50 a 70 % no segundo ano e 20 a 30 % no terceiro ano, a rentabilidade da produção do segundo ano será refletido no terceiro ano, o ano com mais percentagem de produção e conseqüente com o maior volume de negócio. O mesmo acontece em 2026 pois o processo todo irá ser repetido em 2024.

A este fator descrito anteriormente junta-se a atualização do preço médio de venda consequente da integração e desenvolvimento da vertente Business to Consumer, vertente esta onde os preços de venda aplicados são superiores a vertente Business to Business maximizando as margens de lucro obtidas, esta variação começa a ter impacto a partir de 2022.

7.3. Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Para o custo de mercadorias vendidas e das matérias consumidas necessários à produção foi considerado os custos de aquisição da madeira de eucalipto, os custos do spawn para inoculação de cogumelos Shiitake e a Cera de abelha biológica. Para o cálculo do IVA foi considerada uma taxa de 23%.

Os custos das CMVMC foram calculados através do somatório total de investimento das matérias primas durante os 6 anos de produção e dividido pelo total de quantidades produzidas no mesmo período de forma a obter um valor de custo unitário.

A tabela 6 descreve o custo das CMVMC ao longo dos anos, bem como o IVA aplicado.

Tabela 6 – Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	91,67%	3 000	6 000	9 765	7 177	9 043	11 395
TOTAL CMVMC		3 000	6 000	9 765	7 177	9 043	11 395
IVA	23%	690	1 380	2 246	1 651	2 080	2 621
TOTAL CMVMC + IVA		3 690	7 380	12 011	8 828	11 123	14 016

Fonte: I.A.P.M.E.I.

7.4. Fornecimentos e Serviços Externos

Os custos de fornecimentos e serviços externos foram obtidos através de estimativas resultantes de consultas a outros produtores relativamente aos gastos de água, eletricidade, afetos à produção bem como o combustível gasto para a distribuição do produto na venda direta ao cliente.

Considera-se uma verba para transporte de mercadorias que será paga a uma empresa ligada à organização de produtores pelo transporte do produto para a associação. É também incluído nos serviços externos o custo 250 € + IVA, relativamente à contabilidade que será feita em outsourcing.

Todos os custos encontram-se detalhados no Anexo II e na Tabela 7 estão identificados os custos anuais do fornecimento e serviços externos.

Tabela 7 – Fornecimento e Serviços Externos

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
TOTAL FSE	8 760	17 870	18 228	18 592	18 964	19 343
IVA	1 532	3 125	3 187	3 251	3 316	3 382
FSE + IVA	10 292	20 995	21 415	21 843	22 280	22 726

Fonte: I.A.P.M.E.I.

7.5. Gastos com Pessoal

Este projeto tem uma particularidade de ser uma empresa familiar, constituída por 3 elementos, onde as remunerações são distribuídas de igual forma por todos os administradores deste projeto.

A base mensal de remuneração, na fase inicial será o salário mínimo vigente, de 635 €, no primeiro ano e segundo ano, tendo em conta que o projeto nos primeiros 6 meses não terá fluxos operacionais, portanto é necessária uma contenção de custos acrescida. A base salarial mensal será complementada pelo subsídio de alimentação de 132 € mensais.

A tabela 8 descreve o volume anual de gastos com pessoal e no Anexo III estão descritos com maior detalhe todos os gastos com pessoal, bem como o incremento anual dos vencimentos ao longo do projeto.

Tabela 8 – Resumo de Gastos com Pessoal

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vencimentos						
Gerência/Administração	13 335	26 670	29 337	30 804	32 344	33 962
Encargos	3 167	6 334	6 968	7 316	7 682	8 066
Seguros Acidentes de Trabalho	133	267	293	308	323	340
Subsídio Alimentação	2 772	4 356	4 792	5 031	5 283	5 547
TOTAL GASTOS PESSOAL	19 407	37 627	41 390	43 459	45 632	47 914

Fonte: I.A.P.M.E.I.

7.6. Fundo de Maneio

Tendo em conta os prazos médios de recebimento, pagamento e stocks previstos, foi considerado um montante de reserva de tesouraria de 1500 € de forma a garantir uma almofada financeira para possíveis roturas de tesouraria.

O mapa completo do fundo de maneiio está detalhado na tabela 9, como se pode constatar existe uma quantidade superior de ativo circulante (clientes, inventários e estado) que faz face ao passivo circulante (fornecedores e estado), deste modo a reserva de tesouraria prevista é suficiente para cobrir custos inesperados de curto prazo.

Tabela 9 – Fundo de Maneio

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Clientes	3 180	6 360	10 351	7 608	9 586	12 078
Inventários	42	83	136	100	126	158
Estado	357					
TOTAL	5 079	7 943	11 987	9 208	11 212	13 737
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	1 165	2 365	2 786	2 556	2 784	3 062
Estado		859	1 396	1 112	1 377	1 704
TOTAL	1 165	3 224	4 181	3 668	4 161	4 765
Fundo Maneio Necessário	3 914	4 719	7 805	5 539	7 051	8 971
Investimento em Fundo de Maneio	3 914	805	3 086	-2 266	1 512	1 921

Fonte: I.A.P.M.E.I.

7.7. Investimento

A empresa Shiitake Imperium Lda., prevê um custo total de investimento no ano 0 de atividade, no montante de 67 213 € como indica a tabela 10.

Este valor será distribuído pelo investimento em ativos fixos no montante de 65 713 €, designadamente: na aquisição e instalação das estufas e respetivos sistemas de programação automáticos de rega integrados; em equipamento básico necessário tais como, adaptador específico para a produção de cogumelos de rebarbadora, rebarbadora, fresa de inoculação, máquina de inoculação, medidor humidade para controlo da climatização, medidor (ph) do sistema de rega, cavalete para furação dos troncos e inoculação, desidratador, contentor frigorifico, caixas para transporte do produto; na requalificação necessária de edifícios existentes; e na compra de uma carrinha de refrigeração para o transporte do produto.

O restante investimento é para ativos intangíveis (programa de software para a produção) e constituição da empresa, no valor de 1 500 €.

No anexo IV está pormenorizado os investimentos na sua totalidade.

Tabela 10 – Investimento

Investimento		
Nº Meses de atividade 1º Ano	6	2021
Total Ativos Intangíveis	1 500	
Total Ativos Fixos Tangíveis	65 713	
Total Investimento	67 213	

Fonte: I.A.P.M.E.I.

7.8. Financiamento

Este projeto será financiado quer por capitais próprios, quer por financiamento bancário disponibilizado pelo Banco Português de Investimento (BPI) que tem parcerias com o Fundo Europeu de Investimento (FEI) através dos apoios do PDR 2020. Resultando assim um investimento total de 100 000 € necessários para o início da atividade.

Cerca de 50 % do investimento inicial será realizado por capitais próprios, 35 % por financiamento Bancários (com uma taxa de juro fixada em 1,85 % e o valor reembolsável em 5 anos, com um período de carência de 1 ano em que a empresa só pagará o valor dos juros) e em 15 % por apoios não reembolsáveis do Programa de Desenvolvimento Rural (através dos apoios para jovens agricultores na primeira instalação, na exploração agrícola),

No anexo V está detalhado o plano de financiamento, assim como o plano de reembolso do empréstimo bancário e na tabela 11 está descrita as fontes de financiamento.

Tabela 11 – Fontes de Financiamento

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios libertos	4 317	9 263	37 234	13 997	27 421	44 324
Capital Realizado	50 000					
Subsídios PDR 2020	15 000					
Financiamento bancário	35 000					
TOTAL	104 317	9 263	37 234	13 997	27 421	44 324

Fontes: I.A.P.M.E.I.

7.9. Resultado Líquido

Este projeto apresenta resultados líquidos positivos todos os anos de atividade, como é possível constatar através da tabela 12, existe um crescimento progressivo ao longo dos anos.

É de salientar que nos primeiros 2 anos existe um crescimento mais moderado do resultado líquido, pois o projeto ainda apresenta um volume de vendas abaixo do desejado, que é justificado pela fase inicial em que as quantidades produzidas são baixas. A partir de 2023 a capacidade produtiva começa a atingir a sua maximização, por isso a evolução do resultado líquido é mais acentuada em 2025 e 2026, que se deve ao aumento das unidades vendidas.

A empresa Shiitake Imperium Lda., apresenta assim um volume de negócios capaz de suportar os gastos inerentes à produção, O EBIT, o RAI e o RL representam um bom indicador, com lucros que crescem ao longo dos anos.

Esta detalhado no Anexo VI a demonstração de resultados do projeto que serviram de suporte.

Tabela 12 - Resultado Líquido

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
RAI (Resultado antes de impostos)	1 973	4 561	42 241	11 733	30 262	55 893
Imposto sobre o rendimento do período	493	1 140	10 560	2 933	7 566	13 973
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	1 480	3 420	31 681	8 800	22 697	41 920

Fonte: I.A.P.M.E.I.

7.10. Cash Flow

Mediante o mapa de Cash Flows Operacionais da tabela 13, é possível observar que o cash flow de exploração, corresponde ao fluxo financeiro gerado pela exploração, que é positivo ao longo da análise do projeto.

Ao resultado operacional, corrigido do efeito sobre os impostos, adicionam-se os gastos com depreciações e amortizações do exercício.

Em relação ao free cash flow deste projeto, que corresponde ao somatório do cash flow de exploração com o investimento, será negativo no primeiro ano, o que é justificado pelo investimento significativo em capital fixo.

A partir do quarto ano de atividade, a empresa começa a gerar lucros, ou seja, os meios libertos da empresa superam os custos de investimentos em fundo de maneio e capital fixo, gerando conseqüentemente Cash Flows acumulados positivos e mais significativos a partir do sexto ano de atividade.

Tabela 13 – Mapa de Cash Flows Operacionais

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1 546	3 720	31 691	8 704	22 379	41 282
Amortizações do exercício	2 771	5 543	5 543	5 293	5 043	3 043
Provisões do exercício						
	4 317	9 263	37 234	13 997	27 421	44 324
Investim. /Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-3 914	-805	-3 086	2 266	-1 512	-1 921
CASH FLOW de Exploração	403	8 457	34 148	16 263	25 910	42 404
Investim. /Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-67 213					
Free cash-flow	-66 810	8 457	34 148	16 263	25 910	42 404
CASH FLOW acumulado	-66 810	-58 353	-24 205	-7 942	17 968	60 372

Fonte: I.A.P.M.E.I.

7.11. Balanço Previsional

A análise do balanço previsional indica as origens do capital e como é que foi aplicado, explica assim a situação patrimonial entre ativos indispensáveis à atividade e passivos que representam as obrigações relativas a esses ativos.

Neste projeto importa salientar que existem disponibilidades em caixa e bancos destinados a satisfazer os compromissos de curto prazo. Isto indica que os bens e direitos que a empresa possui são suficientes para financiar a sua atividade.

Observa-se ainda que o património no fim de cada exercício permite um equilíbrio estrutural da empresa, com os ativos financiados maioritariamente por capitais próprios (Capital social superior ao financiamento bancário) com a benesse de um apoio estatal não reembolsável.

Em relação ao passivo da empresa, é de notar que a rubrica do passivo não corrente tem uma maior expressão, derivado dos encargos que existe com o financiamento bancário a médio prazo, que vai reduzindo com o reembolso da dívida, diminuindo consequentemente o valor do passivo.

O anexo VII dispõe da informação detalhada do balanço previsional.

7.12. Análise de Rácios

Para obtermos uma perspetiva financeira e de liquidez é necessário analisar alguns rácios de rentabilidade que relacionam os lucros que empresa irá gerar nos períodos previstos com o seu património. Para tal é necessário analisar os indicadores da tabela 11.

O rácio da rentabilidade líquida das vendas divide o resultado líquido pelas vendas, resume assim o desempenho da empresa em termos de margens de lucro líquidas, ou seja, indica o lucro em euros gerado pela empresa por cada euro de vendas. Este indicador é positivo em todos os anos e tem um crescimento progressivo, apresentando assim lucros para a empresa.

O rácio da rendibilidade do ativo, divide o valor dos resultados operacionais pelo valor do ativo total e dá a informação sobre qual a capacidade dos ativos da empresa em gerar resultados. Quanto maior for este rácio melhor é a performance operacional da empresa, ou seja, este indicador mostra uma capacidade dos ativos em produzir bons resultados operacionais, isto é, os ativos da empresa estão a ser bem rentabilizados.

A rotação do ativo é o rácio entre as vendas e o ativo total, ou seja, quanto vende a empresa por cada euro de ativos. Este indicador resume a boa eficácia da gestão da empresa na utilização dos ativos sendo estes positivos ao longo dos anos.

O rácio da rendibilidade dos capitais próprios divide o valor dos resultados líquidos pelo valor da situação líquida, indica assim a capacidade e eficácia de remuneração dos capitais investidos, ou seja, dá a percentagem de lucro por cada euro investido. Como se comprova na tabela 14, existe uma boa eficácia na remuneração dos capitais investidos.

A autonomia financeira é um rácio que demonstra o equilíbrio financeiro da empresa, mostra a relação que existe entre o capital próprio e o ativo líquido, ou seja, a percentagem do capital próprio que serve para financiar a sua atividade. A Shiitake Imperium Lda., apresenta um rácio acima dos 50%, isto mostra que a atividade é financiada na sua maioria por capitais próprios, ou seja, não depende de capital externo para financiar a sua atividade.

A solvabilidade é um rácio financeiro que indica a proporção relativa dos ativos da empresa financiados por capitais próprios e por capitais alheios. Quanto mais elevado for este indicador, maior é a estabilidade financeira da empresa. A Shiitake Imperium Lda., apresenta um valor superior a 100 %, isto revela uma baixa vulnerabilidade em relação ao financiamento dos capitais alheios ao longo dos anos, a solvabilidade é alta pois o projeto é financiado maioritariamente por capitais próprios e uma parte por apoios do estado não reembolsáveis.

Em relação à liquidez geral e reduzida, a empresa apresenta resultados superiores a 1, ou seja, o ativo circulante da empresa é muito superior ao passivo circulante que tem de

pagar. A empresa mostra capacidade para pagar as suas dívidas de curto prazo apenas com liquidez de tesouraria e dividas de curto prazo (clientes).

No anexo VIII, mostra os indicadores de tesouraria e de risco do negócio com maior detalhe que serviram de suporte para esta análise.

Tabela 14 - Indicadores Económicos, Financeiros e de Liquidez

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Rentabilidade Líquida das Vendas	4%	5%	27%	10%	21%	31%
Rendibilidade do Ativo	2%	5%	31%	9%	20%	28%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	2%	5%	31%	8%	17%	24%
Rotação dos Capitais Próprios	54%	103%	115%	78%	82%	78%
Autonomia Financeira	64%	68%	74%	84%	88%	90%
Solvabilidade Total	181%	216%	284%	536%	711%	934%
Liquidez Geral	23,33	9,94	5,70	12,56	9,28	8,21
Liquidez Reduzida	23,31	9,92	5,69	12,54	9,27	8,20

Fonte: I.A.P.M.E.I.

7.13. Análise de Viabilidade

Para uma análise de viabilidade da Shiitake Imperium Lda., é necessário efetuar previsões dos proveitos e dos custos gerados pelo projeto e determinar os indicadores de viabilidade, que são baseados na avaliação dos fluxos de tesouraria gerados, entre os quais o valor atual líquido do projeto (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o prazo de recuperação do investimento (payback period).

Após uma análise dos indicadores acima identificados, é de concluir que este projeto é viável como apresenta a tabela15, porque apresenta um VAL de 60 189 €, os fluxos monetários gerados permitem o reembolso do capital investido e criam excedentes monetários.

Verifica-se ainda um rácio de rentabilidade interna fixada nos 30,56 %, é superior à taxa de custo médio ponderado do capital (WACC), de 10%, este é um reforço de que o projeto é sustentável.

Por último o prazo de recuperação do investimento previsto é de quatro anos, isto é, ao fim deste período o projeto recupera o total do investimento inicial aplicado.

No anexo IX identifica o suporte para o cálculo do WACC.

Tabela 15 - Análise de Viabilidade

Na perspetiva do Projeto	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	-66 810	8 457	34 148	16 263	25 910	91 354
WACC	7,0%	7,6%	8,7%	9,3%	10,0%	10,6%
Fator de atualização	1,00	1,08	1,17	1,28	1,41	1,55
Fluxos atualizados	-66 810	7 862	29 211	12 727	18 433	58 765
Fluxos atualizados acumulados	-66 810	-58 948	-29 737	-17 010	1 424	60 189
Valor Atual Líquido (VAL)						60 189
Taxa Interna de Rentabilidade						30,56%
Pay Back period						4 anos

Fonte: I.A.P.M.E.I.

7.14. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade tem como objetivo determinar o grau de variação dos resultados e indicadores de viabilidade face a alterações nas variáveis mais relevantes para a determinação da rentabilidade do projeto. Permite desta forma, traçar vários cenários na análise de viabilidade do projeto e verificar até que ponto a sua viabilidade se mantém face às alterações, com diversos graus de intensidade nas variáveis mais importantes.

Deste modo, as variáveis selecionadas para a esta análise foram nomeadamente a variação no preço de venda e nas quantidades vendidas, pois serão as variáveis que terão maior impacto na determinação da viabilidade do negócio.

Na tabela 16 estão identificados os 25 cenários determinados pela empresa, tendo em conta uma variação do volume de negócios entre os -15 % e +15 % e a variação do preço de venda do produto entre os -2 € e +2 €.

Através da análise dos resultados obtidos constata-se que a variável com maior impacto na rentabilidade do projeto será a variação do preço de venda. Com um decréscimo de 2€ no preço de venda, mantendo-se constante o volume de negócios, verifica-se que o projeto se torna inviável com um VAL de -53 235 €. No entanto, com o preço de venda constante e uma variação de -15 % nas quantidades vendidas, verifica-se a viabilidade do projeto com um VAL de 14 563 €.

É importante salientar que a empresa deve otimizar as estratégias de Marketing de modo a que consiga atingir um cenário mais otimista no plano do preço de venda, assim mesmo que existam quebras ou eventualidades mais pessimistas na produção a empresa atinja os objetivos estipulados pelos promotores e estimados no projeto de um VAL de 60 189 €.

Tabela 16 - Análise de Cenários Tendo em Conta o VAL

Pressupostos		Preço de Venda				
		4 €	5 €	Estimado	7 €	8 €
Quantidades Vendas	-15 %	-83 791	-38 434	14 563	61 525	106 430
	-10 %	-72 352	-23 122	30 375	78 714	126 196
	Estimado	-53 235	4 005	60 189	113 008	165 651
	+10 %	-35 004	30 348	89 250	147 226	205 035
	+15 %	-24 652	42 956	103 766	164 323	224 720

Fonte: (elaboração própria)

8. Conclusão

A realização deste projeto teve como origem o objetivo da implementação de um negócio de empreendedorismo no mercado português dentro do segmento de agricultura biológica, oferecendo produtos de qualidade relativamente a correntes padrões de mercado inspirados num modelo sustentável de eficiência e consciência ambiental.

A pesquisa do projeto propôs o desafio de perceber e entender melhor uma cultura empreendedora e as várias abordagens na construção de um efetivo plano de negócios.

Após a revisão da literatura concluiu-se que dentro da cultura empreendedora, em paralelo ao estímulo das características necessárias para o empreendedor de sucesso, é fulcral a perceção de oportunidades de negócio bem como a execução e implementação de um plano de negócios bem estruturado para a sua concretização.

Através de uma breve análise de mercado determinou-se que para este tipo de negócio, face ao seu valor nutricional, propriedades diferenciadoras e atrativo valor de mercado, o produto cogumelo shiitake será capaz de colmatar as necessidades dos consumidores ligados a hábitos alimentares saudáveis com uma produção de baixo impacto ambiental. Neste estudo foi exigida a compreensão do mercado, para o efeito foi realizada uma rigorosa análise do meio envolvente, utilizaram-se as análises das 5 Forças de Porter e PEST, determinando assim que existem incentivos para a implementação deste modelo de negócio, o mercado está em crescimento, não possui altos índices de concorrência interna, existe uma procura crescente comprovada pelo aumento do consumo deste tipo de produtos, que manifesta a altura ideal para implementar a empresa. A posterior análise interna permitiu estabelecer os vários fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas deste negócio e para uma análise conclusiva foi realizada uma precisa análise SWOT de forma a unir os pontos fortes, os pontos fracos inerentes à empresa e as ameaças, oportunidades deste setor de mercado e estipular as estratégias de marketing a implementar bem como os objetivos que se pretende atingir.

Com base nestes dados detalhou-se todos os elementos para o seu funcionamento e políticas necessárias para a sua eficiência funcional e ambiental inclusive a criação de um plano de marketing, segundo pressupostos conservadores, para sustentar a comercialização do produto e as expectativas do volume de negócio, onde definiu-se políticas de negócio que abrangem o segmento B2B e B2C de forma a facilitar escoamento e rentabilizar o projeto, focou-se em metodologias de marketing de conteúdos e meios online de forma a chegar eficientemente ao público alvo identificado.

O interesse deste projeto justifica-se não só do ponto de vista do retorno proporcionado, confirmada através dos resultados obtidos no estudo de viabilidade económica tendo este um período de retorno de 4 anos, uma taxa interna de rentabilidade positiva que se cifra em cerca de 30,56 % e um valor atual líquido de 60 189 € após seis anos de atividade, mas também pela contribuição de um modelo empresarial sustentável que se pretende aplicar, tendo em conta as exigências dos regulamentos europeus relativos à agricultura biológica, dando um contributo para um mundo melhor e com menores impactos ambientais em comparação à agricultura convencional. Culminando na decisão de avançar com o projeto num ato empreendedor por parte dos promotores.

A principal dificuldade deste projeto foi a falta de informação relativamente aos *players* que pertencem ao setor agrícola de cogumelos, limitando assim a uma análise superficial relativamente à concorrência.

Bibliografia

- Aghion, P. & Howitt P. (1992). A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometria*, 60: 323-351.
- AICEP. (2019). A crescente notoriedade internacional da indústria agroalimentar. Portugal Global. Disponível em : <http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2019/Documents/revista-118-marco.pdf>
- Altice. (2020). Agricultura de precisão: as tecnologias mais usadas. Lisboa: Jornal Expresso.
- Alves, T. R., & Duarte, J. C. (2016). A utilização do modelo de negócios e plano de negócios pelas startups. Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2015-2016). Disponível em: <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/207/168>
- Ascensão, P. (2016). O presidente do COMPETE 2020 visita um setor estratégico para Portugal: o agroalimentar. COMPETE 2020. Disponível em: <https://www.compete2020.gov.pt/pesquisa/detalhe/VISITA-PRESIDENTE-COMPETE2020-Setor-agroalimentar>
- Banco de Portugal. (2019). Boletim Económico 2019. Banco de Portugal. Obtido de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2019_p.pdf
- Barringer, B. & Ireland, R. (2006). *Entrepreneurship – Successfully Launching New Ventures*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Borges, C., Borges, M. M., Ferreira, V. R., Najberg, E. & Tete, M. F. (2013). Empreendedorismo Sustentável: Proposição de Uma Tipologia e Sugestões de Pesquisa. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2(1): 77-100.
- Boszczowski, K. A. & Teixeira, M. R. (2012). O Empreendedorismo Sustentável e o Processo Empreendedor: Em Busca de Oportunidades de Novos Negócios Como Solução Para Problemas Sociais e Ambientais. *Revista Economia & Gestão*, 12(29): 141-162.
- Burton, M. D., Sorensen, J. N., & Dobrev, S. D. (2016). A careers perspective on entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(2): 237-247.
- Cohen, B. & Winn, M. T. (2007). Market Imperfections, Opportunity and Sustainable

- Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1): 29-49.
- Dean, T & McMullen, J. (2007). Toward a Theory of Sustainable Entrepreneurship: Reducing Environmental Degradation Through Entrepreneurial Action. *Journal Of Business Venturing*, 22(1): 50-76.
- Diário de Notícias (2010). Portugal foi o país que menos cresceu na agricultura biológica. Confragri. Disponível em: <https://www.confagri.pt/portugal-pais-menos-cresceu-na-agricultura-biologica/>
- Dias, A. (2020). Política Agrícola Comum aos olhos do mundo empresarial. Consultado em Junho 4, 2020 em: <https://www.tsf.pt/especiais/moneris-visao-de-futuro/politica-agricola-comum-aos-olhos-do-mundo-empresarial-11934133.html>
- Direção Geral de Saúde (2020). Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável: Cogumelos. Direção Geral de Saúde. Disponível em: <https://alimentacaosaudavel.dgs.pt/alimento/cogumelos/>
- Duarte, C., & Esperança, J. P. (2014). Empreendedorismo e Planeamento Financeiro segunda edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Estay, C., Durrieu, F., & Akhter, M. (2013). Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 11: 243-267.
- FAOSTAT. (2020). Production quantities of mushrooms and truffles. FAOSTAT. Disponível em: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualize>
- Ferreira, M. (2017). Tendências de consumo: o que procuram os portugueses? Consultado em Maio 20, 2020 em: <https://www.eventpointinternational.com/pt/item/9-opinion/1748-tendencias-de-consumo-o-que-procuram-hoje-os-portuguesesij>
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2008). Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa. Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Gartner, W. B. (1989). “Who is an Entrepreneur?” is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13: 47-68.
- Gazeta Rural (2019). Reveladas as 10 principais tendências do setor agroalimentar para 2019. Agroportal. Consultado em Maio 4, 2020 em: <https://www.agroportal.pt/reveladas-as-10-principais-tendencias-do-setor-agroalimentar-para-2019/>
- Gerlach, A. (2000). Sustainable Entrepreneurship and Innovation. Center For Sustainability Management: University of Luneberg. Luneberg. Germany.

- Ghira, A., & Silva, N. (2018). A produção de Shiitake (*Lentinula Edodes*) em troncos - parte IV. Direção Regional de Agricultura. Disponível em: <https://dica.madeira.gov.pt/index.php/producao-vegetal/i-d/2644-a-producao-de-shiitake-lentinula-edodes-em-troncos-parte-iv>
- GPP. (2018). O eucalipto - GPP. Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. Disponível em : https://www.gpp.pt/images/GPP/O_que_disponibilizamos/Publicacoes/CULTIVAR14/revista-CULTIVAR-14.pdf
- Instituto de Marketing Research (2019). Alimentação saudável: uma tendencia em crescimento. Instituto de Marketing Research. Consultado em Maio 10, 2020 em: <https://www.imr.pt/pt/noticias/alimentacao-saudavel-uma-tendencia-em-crescimento>
- INE. (2019). Contas Económicas da Agricultura 2019. Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=354592855&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Markentig Agrícola (2016). Produção e comercialização de cogumelos. Marketing Agrícola. Consultado em Maio 25, 2020 em: <https://marketingagricola.pt/producao-e-comercializacao-de-cogumelos/>
- Martins, J. (2019). "Defenderemos uma Política Agrícola Comum pós 2020 mais justa e inclusiva". Consultado em Maio 16, 2020 em: <https://www.esev.ipv.pt/dacomunicacao/index.php/2019/12/21/defenderemos-uma-politica-agricola-comum-pos-2020-mais-justa-e-inclusiva/>
- Massot, A. (2020). A Política Agrícola Comum (PAC) e o Tratado. Parlamento Europeu. Disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/103-a-politica-agricola-comum-pac-e-o-tratado>
- Millenniumbcp. (2017). O setor agroalimentar/outlook 2030. Millennium BCP. Disponível em: <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/financiamento/Documents/OUTLOOK2030-Setor-Agroalimentar.pdf>
- Ministério da Agricultura, (2017). Uma Política Agrícola comum modernizada para responder aos desafios da sociedade europeia para o período pós 2020. Disponível

em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=7026ddd2-e68b-4d61-966e-8e34f332b94f>

- Oei, P., & Nieuwenhuijzen, B. v. (2006). O cultivo de Cogumelos em Pequena Escala. Wageningen: Digigrafi.
- Ramos, A. C., Machado, M. H., Sapata, M. M., & Quintenilla, M. J. (2015). Cogumelos - Produção, Transformação e Comercialização. Porto: Publindústrias, Edições Técnicas .
- Raut, J. K. (2019). Current Status, Challenges and Prospects of Mushroom Industry in Nepal. *International Journal of Agricultural Economics*.
- Rezende, D. A. (2008). Planejamento Estratégico Para Organizações Privadas e Públicas . Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimédia Ltda.
- Rodrigues, A. (2018, Maio 4). Vegetarianos em Portugal já são 1,2% da população. *Renascença*. Disponível em: <https://rr.sapo.pt/2018/05/05/o-mundo-em-tres-dimensoes/vegetarianos-em-portugal-ja-sao-12-da-populacao/artigo/112436/>
- Santos, P. V., & Pinheiro, F. A. (2017). O Plano de Negócios Como Ferramenta Estratégica Para o Empreendedor: Um Estudo de Caso. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, 5(8): 150-160. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55161/34401>
- Schaper, M. (2002). The Essence of Ecopreneurship. *Greener Management Injternational*, 38: 26-30
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Reveiw of Management Review*, 25: 217-226.
- Silva, C. (2018, Agosto 18) Portugueses cada vez mais ‘bio’. *Expresso*. Disponível em: <https://expresso.pt/sociedade/2018-08-18-Portugueses-cada-vez-mais-bio>
- SISAB (2020). Agroalimentar. Consultado em Maio 10, 2020 em: <https://www.sisab.pt/setores/agro-alimentar/>
- Vicêncio, M. (2019, Março 21) Bio-lógico, vale mesmo a pena?. *SIC noticias*. Disponível em: https://sicnoticias.pt/saude-e-bem-estar/2019-03-21-Bio_logico-vale-mesmo-a-pena-

Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth.
Small Business Economics, 13: 27-55.

ANEXOS
Anexo I

Volume de Negócios	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de variação dos preços	0%	2%	5%	5%	5%	5%
Quantidades vendidas	6 000	12 000	18 600	13 020	15 624	18 749
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	100%	55%	-30%	20%	20%
Preço Unitário (kg)	6,00	6,00	6,30	6,62	6,95	7,29
TOTAL	36 000	72 000	117 180	86 127	108 520	136 737

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

Anexo II

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses	6	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento de preço	0%	2%	2%	2%	2%	2%

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

FSE	Tx. IVA	C. fixo	Valor Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Eletricidade	23%	100%	250	1 500	3 060	3 121	3 184	3 247	3 312
Combustíveis	23%	100%	300	1 800	3 672	3 745	3 820	3 897	3 975
Água	23%	100%	200	1 200	2 448	2 497	2 547	2 598	2 650
Ferramentas e Utensílios	23%	100%	50	300	612	624	637	649	662
Livros e doc. técnica	23%	100%	20	120	245	250	255	260	265
Material de escritório	23%	100%	40	240	490	499	509	520	530
Comunicação	23%	100%	50	300	612	624	637	649	662
Seguros	23%	100%	50	300	612	624	637	649	662
Transportes de mercadorias	23%	100%	150	900	1 836	1 873	1 910	1 948	1 987
Publicidade e propaganda	23%	100%	100	600	1 224	1 248	1 273	1 299	1 325
Outros fom. e serviços	23%	100%	250	1 500	3 060	3 121	3 184	3 247	3 312
TOTAL FSE				8 760	17 870	18 228	18 592	18 964	19 343

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

Anexo III

Gastos com Pessoal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Nº Meses	7	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)			10,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

Quadro de Pessoal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração	3	3	3	3	3	3
TOTAL	3	3	3	3	3	3

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

Remuneração Base Mensal	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração	635	635	699	733	770	809

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

Remuneração Base Anual	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Administração	13 335	26 670	29 337	30 804	32 344	33 962
TOTAL	13 335	26 670	29 337	30 804	32 344	33 962

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Segurança Social							
Gerência / Administração	23,75%	3 167	6 334	6 968	7 316	7 682	8 066
Outro Pessoal	23,75%						
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	133	267	293	308	323	340
Subsídio Alimentação	132,00	2 772	4 356	4 792	5 031	5 283	5 547
TOTAL OUTROS GASTOS		6 072	10 957	12 053	12 655	13 288	13 952
TOTAL GASTOS PESSOAL		19 407	37 627	41 390	43 459	45 632	47 914

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

Outros Gastos		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1 467	2 934	3 227	3 388	3 558	3 736
Retenção IRS Colaborador	6,00%	800	1 600	1 760	1 848	1 941	2 038
TOTAL Retenções		2 267	4 534	4 987	5 237	5 499	5 773

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

Anexo IV

Investimento		2021			
Ativos Intangíveis					
Programas de computador		1 000			
Outras Ativos Intangíveis		500			
Total Ativos Intangíveis		1 500			
Ativos Fixos Tangíveis	Descrição		Anos - VE	Tx. % AR	AR-Euros
Terrenos e Recursos Naturais		0			
Edifícios e Outras Construções		45 000	50	2,00%	900
Equipamento Básico		10 713		20,00%	2 143
Aroma & Boletos	Adaptador p/ Rebarbadora	60	5	20,00%	12
Leroy Merlin	Rebarbadora	447	5	20,00%	89
Aroma & Boletos	Fresa de inoculação	225	5	20,00%	45
Floresta Viva (REF: 002013)	Máquina de inoculação	1 140	5	20,00%	228
Aroma & Boletos	Medidor Humidade	123	5	20,00%	25
Aroma & Boletos	Medidor PH	138	5	20,00%	28
Leroy Merlin (REF: 13981023)	Cavalete	149	5	20,00%	30
Electro Star (REF:10033213)	Desidratador	932	5	20,00%	186
OLX (REF: 556981494)	Contentor frigorifico	5 000	5	20,00%	1 000
OLX (REF: 569740639)	Caixas	2 500	5	20,00%	500
Equipamento de Transporte		10 000		20,00%	2 000
Carrinha frigorifica	Veículo Comercial	10 000	5	20,00%	2 000
Ferramentas e Utensílios		0	5	20,00%	0
Equipamento Administrativo		0	4	25,00%	0
Taras e Vasilhame		0	5	20,00%	0
Outros Ativos Fixos Tangíveis		0	5	20,00%	0
Total Ativos Fixos Tangíveis		65 713			
Total Ativo não Corrente		67 213			

Fonte: (I.A.P.M.E.I)

Anexo V

Plano de Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	4 833	10 503	47 798	16 898	34 881	58 085
Capital Realizado (entrada de fundos)	50 000					
Financiamentos Obtidos	35 000					
Desinvestimento em FMN				2 266		
Financiamentos de sócios / suprimentos	15 000					
Proveitos Financeiros	235	248	504	516	683	980
Total das Origens	105 068	10 751	48 302	19 681	35 564	59 065
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Investimento Capital Fixo	67 213					
Investimento Fundo de Maneyo	3 914	805	3 086		1 512	1 921
Imposto sobre os Lucros		493	1 140	10 560	2 933	7 566
Reembolso de Empréstimos		7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Encargos Financeiros	324	648	518	389	259	130
Total das Aplicações	71 451	8 946	11 744	17 949	11 704	16 616
Saldo de Tesouraria Anual	33 617	1 805	36 557	1 732	23 860	42 449
Saldo de Tesouraria Acumulado	33 617	35 422	71 979	73 711	97 570	140 020
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	33 617	35 422	71 979	73 711	97 570	140 020

Fonte: (I.A.P.M.E.I.)

Financiamento	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capital em dívida (início período)	35 000	35 000	28 000	21 000	14 000	7 000
Taxa de Juro	1,85%	1,85%	1,85%	1,85%	1,85%	1,85%
Juro Anual	324	648	518	389	259	130
Reembolso Anual		7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Serviço da dívida	324	7 648	7 518	7 389	7 259	7 130
Valor em dívida	35 000	28 000	21 000	14 000	7 000	

Fonte: (I.A.P.M.E.I.)

Anexo VI

Demonstração de Resultados Previsional	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas	36 000	72 000	117 180	86 127	108 520	136 737
Volume de Negócios	36 000	72 000	117 180	86 127	108 520	136 737
CMVMC	3 000	6 000	9 765	7 177	9 043	11 395
Margem Bruta de Contribuição	33 000	66 000	107 415	78 950	99 477	125 342
	92%	92%	92%	92%	92%	92%
FSE- Gastos Fixos	8 760	17 870	18 228	18 592	18 964	19 343
Resultado Económico	24 240	48 130	89 187	60 358	80 513	105 999
Gastos com o Pessoal	19 407	37 627	41 390	43 459	45 632	47 914
% de Vendas	54%	52%	35%	50%	42%	35%
EBITDA (Resultados antes de juros, IRC, depreciações e amortizações)	4 833	10 503	47 798	16 898	34 881	58 085
Amortizações	2 771	5 543	5 543	5 293	5 043	3 043
EBIT (Resultado Operacional)	2 061	4 960	42 255	11 606	29 838	55 042
Juros e gastos similares suportados	324	648	518	389	259	130
Juros e rendimentos similares obtidos	235	248	504	516	683	980
RESULTADO FINANCEIRO	-88	-400	-14	127	424	851
RAI (Resultado antes de impostos)	1 973	4 561	42 241	11 733	30 262	55 893
Imposto sobre o rendimento do período	493	1 140	10 560	2 933	7 566	13 973
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	1 480	3 420	31 681	8 800	22 697	41 920

Fonte: (I.A.P.M.E.I.)

Anexo VII

Balço Previsional	2021	2022	2023	2024	2025	2026
ACTIVO						
Ativos						
Ativos Intangíveis	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Ativos Fixos Tangíveis	65 713	65 713	65 713	65 713	65 713	65 713
Amortizações Acumuladas	2 771	8 314	13 857	19 149	24 192	27 235
Inventários	42	83	136	100	126	158
Contas a Receber de Curto Prazo						
Dívidas de Clientes	3 180	6 360	10 351	7 608	9 586	12 078
Estado e Outros Entes Públicos	357					
Caixa e Depósitos Bancários	35 117	36 922	73 479	75 211	99 070	141 520
TOTAL DO ACTIVO	103 138	102 264	137 322	130 982	151 803	193 735
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Outros Instrumentos de Capital Próprio	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Reservas e Resultados Transitados		1 480	4 900	36 581	45 381	68 077
Resultado líquido do período	1 480	3 420	31 681	8 800	22 697	41 920
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	66 480	69 900	101 581	110 381	133 077	174 997
PASSIVO						
Passivo não Corrente						
Financiamentos Obtidos	35 000	28 000	21 000	14 000	7 000	
Passivo Corrente						
Dívidas a Fornecedores	1 165	2 365	2 786	2 556	2 784	3 062
Estado e Outros Entes Públicos	493	2 000	11 956	4 046	8 943	15 677
TOTAL DO PASSIVO	36 658	32 364	35 741	20 602	18 726	18 739
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	103 138	102 264	137 322	130 982	151 803	193 735

Fonte: (I.A.P.M.E.I.)

Anexo VIII

Fundo Maneiro	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Capitais Permanentes	101 480	97 900	122 581	124 381	140 077	174 997
Ativo Fixo	64 442	58 899	53 357	48 064	43 021	39 979
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO	37 038	39 001	69 224	76 317	97 056	135 018
Necessidades Cíclicas	3 579	6 443	10 487	7 708	9 712	12 237
Recursos Cíclicos	1 165	2 365	2 786	2 556	2 784	3 062
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO	2 414	4 079	7 701	5 152	6 928	9 175
Tesouraria Ativa	35 117	36 922	73 479	75 211	99 070	141 520
Tesouraria Passiva	493	2 000	11 956	4 046	8 943	15 677
TESOURARIA LÍQUIDA	34 624	34 922	61 523	71 165	90 128	125 843
CONTROLO: TRL = FML - NFM	34 624	34 922	61 523	71 165	90 128	125 843
Varição do FML		1 963	30 223	7 093	20 739	37 962
Varição das NFM		1 665	3 622	-2 549	1 776	2 247
Varição da TRL		298	26 601	9 642	18 963	35 715

Fonte: (I.A.P.M.E.I.)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta		66 000	107 415	78 950	99 477	125 342
Grau de Alavanca Operacional		1331%	254%	680%	333%	228%
Ponto Crítico		66 589	71 084	73 466	75 970	76 691
Margem de Segurança		8%	65%	17%	43%	78%

Fonte: (I.A.P.M.E.I.)

Anexo IX

WACC (Custo Médio Ponderado)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Passivo Remunerado	35 000	28 000	21 000	14 000	7 000	0
Capital Próprio	66 480	69 900	101 581	110 381	133 077	174 997
TOTAL	101 479,62	97 900,04	122 580,69	124 380,60	140 077,12	174 996,77
% Passivo remunerado	34,49%	28,60%	17,13%	11,26%	5,00%	0,00%
% Capital Próprio	65,51%	71,40%	82,87%	88,74%	95,00%	100,00%
Gasto						
Gasto Financiamento	1,85%	1,85%	1,85%	1,85%	1,85%	1,85%
Gasto financiamento com efeito fiscal	1,39%	1,39%	1,39%	1,39%	1,39%	1,39%
Custo Capital	10,00%	10,05%	10,18%	10,31%	10,45%	10,60%
Custo ponderado	7,03%	7,57%	8,67%	9,31%	10,00%	10,60%

Fonte: (I.A.P.M.E.I.)

Anexo X

Figura 11 – Localização da Sede e Armazéns



Fonte: (Elaboração própria. Retirada de Google Earth)

Figura 12 - Localização do Terreno Agrícola



Fonte: (Elaboração própria. Retirada de Google Earth)