

Fazer para Crescer

**Projeto de Estabelecimento Comercial de Crepes, Café e
Pastelaria na Cidade de Portalegre**

Fazer para Crescer

Projeto de Estabelecimento Comercial de Crepes, Café e Pastelaria na Cidade de Portalegre

Nome: **Carolina João Vieira Lopes**

Unidade Curricular: **Projeto/ Estágio**

Orientador: **Prof. Paulo Ferreira**

Curso: **Mestrado de Pequenas e Médias Empresas**

Ano Letivo: **2021 | 2022**

2025

"Tenho em mim todos os sonhos do mundo."

Fernando Pessoa, *Poema Tabacaria*

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Paulo Ferreira, por toda a sua disponibilidade, profissionalismo, dedicação e apoio dado durante todo o processo, desde a ideia do projeto e na forma como foi desenvolvido. Agradecer ainda pela transmissão de conhecimentos, técnicas, práticas e pela motivação dada para ultrapassar todas as dificuldades enfrentadas.

Quero deixar um agradecimento muito especial ao meu namorado por me apoiar e ajudar ao longo de todo o processo na realização deste projeto, sem ele a ideia e o desenvolvimento não teriam surgido e ao meu filho por me ajudar a perceber que sou capaz de enfrentar quaisquer desafios e obstáculos.

Por último, e muito importante para mim também, um agradecimento profundo e sincero aos meus familiares e amigos que sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades e conhecimentos em desenvolver e finalizar esta etapa.

Resumo

Fazer para crescer é um estabelecimento comercial de crepes, café e pastelaria, de produção de diversos produtos, como crepes e pastelaria de forma a oferecer serviços de qualidade para satisfazer as necessidades dos clientes e aumentar o mercado empreendedor na cidade de Portalegre.

O trabalho pretende analisar a viabilidade económico-financeira, cumprindo os seguintes objetivos específicos: o interesse e a procura do público-alvo, desenvolver o plano de negócios e criar estratégias de implementação do comércio local. Para o desenvolvimento do mesmo, foi selecionado o modelo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI).

Para a implementação do projeto, foi feita uma análise de pequenas e médias empresas existentes na cidade, do mesmo setor empresarial, e por fim, observar a procura e a oferta das mesmas, de acordo com as necessidades dos consumidores e o desejo do empreendedor. Este estudo faz compreender se a implementação do negócio local com as estratégias definidas, será fruto de sucesso, ou se existirem dificuldades, ajustar e apresentar novas propostas.

Pode-se concluir que existe interesse por parte dos consumidores não só na abertura de um novo setor de mercado, como também em haver um estabelecimento fixo de lazer com atendimento personalizado.

Após essa análise, fazendo um estudo de *boca em boca*, explicando o conceito, a dinâmica do projeto e os objetivos delineados com diversas pessoas, foi de notar que o negócio seria de interesse para muitos, não só para cumprir desejos espontâneos, como haver um local em que se possa estar em lazer com família e amigos.

Palavras-Chave: Serviços de pastelaria, empreendedorismo; inovação; negócio local.

Abstract

Fazer para crescer is a commercial establishment selling crepes, coffee and pastries, producing various products, such as crepes and pastries, in order to offer quality services to satisfy the needs of customers and increase the entrepreneurial market in the city of Portalegre.

The work aims to analyse the economic and financial viability, fulfilling the following specific objectives: the interest and demand of the target audience, developing the local business plan and creating business implementations strategies. For its development, the model of Institute for Support of Small and Medium-sized Enterprises (IPAMEI) was selected.

To implement the project, an analysis was made of small and medium-sized companies existing in the city, and finally, the demand and supply existing in them, within the same business sector, according to the needs of consumers and the desire of the entrepreneur. This study made it possible to understand whether the implementation of the local business with the defined strategies will be successful, or if there are difficulties, adjustments will be needed and new proposals will be presented.

It can be concluded that there is interest in the part of consumers not only in opening a new market sector, but also in having a permanent leisure establishment with personalized service.

After this analysis, doing a word-of-mouth study, explaining the concept, the dynamics of the project and the objectives outlined with several people, it was noted the business would be of interest to many, not only to fulfill spontaneous desires, but also to have a place where one could spend leisure time with family and friends.

Keywords: Confectionery services; entrepreneurship; innovation; local business.

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

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

PME's – Pequenas e Médias Empresas

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – Enquadramento teórico.....	3
1.1. Empreendedorismo	3
1.2. Plano de negócios	4
1.3. Estudos de mercado	4
1.4. Diagnóstico (interno e externo)	5
1.5. Fatores de sucesso e insucesso.....	7
1.6. Objetivos, metas e indicadores	8
1.7. Segmentação e posicionamento	8
1.8. Plano de marketing	9
1.9. Marketing mix	9
1.10. Indicadores utilizados na avaliação	10
CAPÍTULO II – Caracterização e diagnóstico da situação de partida	11
2.1. Mercado de creperia, cafetaria e pastelaria	11
2.2. Análise SWOT	12
CAPÍTULO III – Descrição do projeto.....	15
3.1. Sumário executivo	15
3.2. Posicionamento.....	15
3.3. Potencial de crescimento	15
3.4. Análise de mercado.....	16
3.5. Marketing-mix	18
3.5.1 Produto.....	18
3.5.2 Preço	18
3.5.3 Distribuição	19
3.5.4 Comunicação	19
3.6. Plano de Negócios	19
3.6.1 Investimento	19
3.6.2 Previsão de vendas.....	20

3.6.3 Fornecimentos e Serviços Externos	21
3.6.4 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	22
3.6.5 Gastos com o Pessoal.....	23
3.6.6 Demonstração de Resultados	24
3.6.7 Avaliação	25
CAPÍTULO IV – Implementação e controlo	26
4.1. Implementação.....	26
4.2. Controlo	29
Considerações finais	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS.....	1
ANEXO 1	2

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Modelo IAPMEI	48
--------------------------------------	----

ÍNDICE DE QUADROS

<u>Quadro 1 – Análise SWOT do Fazer para Crescer</u>	22
<u>Quadro 2 – Investimento</u>	20
<u>Quadro 3 – Previsão de vendas</u>	20
<u>Quadro 4 – Fornecimento e Serviços Externos</u>	21
<u>Quadro 5 – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</u>	21
<u>Quadro 6 – Demonstração de Resultados</u>	20

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar e avaliar a viabilidade económico-financeira de um estabelecimento comercial de crepes, café e pastelaria na cidade de Portalegre, um comércio local de produção de crepes e pastelaria e prestador de serviços para todo o público-alvo que deseja cumprir necessidades espontâneas e passar tempo de lazer em família e/ou amigos, com preços e estratégias mais competitivas que os seus concorrentes de mercado.

A aposta no setor de mercado local, de creparia e pastelaria, deve-se à pouca existência de estabelecimentos deste ramo e com a oportunidade de crescimento e satisfação de necessidades sentidas por parte de toda a população, colmatando a problemática e desejo de forma inovadora e empreendedora.

Keir (2020) defende que os empreendedores são atualmente mais importantes do que nunca no processo de recuperação da economia. Para isso, é necessário voltar a gerar empregos e formas de produzir riqueza satisfazendo as necessidades de todos.

Os empreendedores não agem apenas segundo a lógica de mercado (Duner, 2016). Um empreendedor atua de modo a responder a necessidades, quer sejam elas individuais, coletivas ou de interesse comum das massas (Teixeira, Andrade, Alcântara, & Oliveira, 2018).

Atualmente, a população da cidade de Portalegre e os milhares de estudantes de outras cidades do país que cá residem, não conseguem satisfazer as suas necessidades espontâneas e encontrar um espaço de lazer para estar em família e amigos.

Importa destacar ainda que os padrões de consumo tem sido referência para o crescimento deste setor, contemplando um maior conforto e qualidade no serviço. Com a implementação deste negócio, será possível criar mais valor à Cidade.

Para atingir esse objetivo, será necessário perceber quais as razões para a cidade ter poucas oportunidades de negócio e cada vez menos jovens empreendedores e, por conseguinte, analisar os interesses do público-alvo e o mercado em que o desejo de criação de negócio está inserido e

as suas inovações, desenvolvendo um plano de negócios com apoio do documento do IAPMEI e delinear estratégias de implementação do negócio local.

CAPÍTULO I – Enquadramento teórico

Em termos das suas diretrizes, a elaboração de um plano de negócios, no seu impacto económico-financeiro, desenvolve-se por diversas etapas, sendo uma delas, a análise do mercado onde o produto ou serviço se vai inserir, na identificação do público-alvo, no desenvolvimento de um plano de marketing e pela sua viabilidade, com estratégias de implementação, na satisfação das necessidades dos consumidores.

1.1. Empreendedorismo

A palavra empreendedorismo teve origem no termo francês "*entrepreneur*", que significa "aquele que assume riscos" ou "estar no mercado entre o fornecedor e o consumidor". Esse termo apareceu no século XVII pelo economista Richard Cantillon, que descreveu o empreendedor como "alguém que assumia riscos financeiros em busca de lucro". Mais tarde, no século XX, o economista Joseph Schumpeter expandiu o conceito, associando-o à inovação e à criação de valor económico, com base no livro "Teoria do Desenvolvimento Económico". Na época do capitalismo, a teoria terá sido desenvolvida com o intuito de explicar as transformações na criação de novos produtos e formas de os produzir e comercializar.

Em Portugal, o conceito de empreendedorismo ganhou importância há cerca de 10 anos com a crescente taxa de desemprego e a crise económica. Com os meios de comunicação a terem um crescimento contante, este fez com que as pessoas procurassem novas formas de pensar, transformar e reinventar, analisando outros empreendedores a crescerem gradualmente e “sem medo de arriscar”.

Sendo o empreendedor o principal sujeito, este tem o papel responsável pela criação ou inovação de novos produtos e/ou serviços com um "espírito selvagem".

O empreendedor foi, com o passar do tempo, tornando-se mais específico relacionando-o à inovação e criação no mercado, sendo criativo, versátil e ter capacidades técnicas de produzir e montar um negócio e ajudar internamente a desenvolver ou ajustar estratégias definidas.

Posto isto, o empreendedorismo é a capacidade de identificar oportunidades e transformá-las em um negócio ou projeto inovador. Envolve a criação, conhecimento, desenvolvimento e gestão de uma ideia com o objetivo de gerar valor, seja por meio de um novo produto, serviço ou melhoria em processos existentes. Além disso, exige habilidades como criatividade, resiliência, visão estratégica e disposição para assumir riscos.

1.2. Plano de negócios

O plano de negócios é um documento estratégico que descreve, detalhadamente, os objetivos de um empreendedor e as etapas necessárias para os alcançar. Este serve como um guia para a criação, desenvolvimento e gestão de um negócio, abordando aspectos como análise de mercado, público-alvo, concorrência, estrutura organizacional, planejamento financeiro e estratégias de marketing.

Este plano é essencial para reduzir riscos, cativar fornecedores e clientes e, ainda, garantir que a organização tenha um percurso organizado, com objetivos bem delineados. Além disso, pode ser atualizado conforme o crescimento do negócio e adequa-se às mudanças do mercado e as necessidades dos consumidores.

Segundo Santos (2022), “para elaborar um plano de negócios é necessário compreender diversos conceitos como o produto, o mercado subjacente, o posicionamento no mercado, estratégia comercial, investimento e projeções financeiras”. Com isto, foi possível recorrer à proposta do IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação para estruturar o plano de negócios e analisar diversos pontos estratégicos com os objetivos previamente definidos e, posteriormente, implementar estratégias de competitividade.

1.3. Estudos de mercado

O estudo de mercado é a análise constante de informações sobre um setor comercial, consumidores, concorrência e tendências, com o objetivo de compreender o negócio e tomar decisões estratégicas constantes em marketing. Este envolve a interpretação de dados sobre preferência dos clientes, preferência por produto ou serviço e fatores que influenciam a escolha do mesmo no mercado inserido.

O estudo de mercado faz a recolha de conhecimentos do mercado, de forma a serem definidas as melhores estratégias comerciais e assim, na tomada de decisão os riscos são minimizados (João Carvalho Santos, 2022).

Ou seja, o estudo de mercado tem como principal objetivo aprofundar os conhecimentos do setor de mercado onde o plano de negócios se vai inserir, ajudando na tomada de decisão e na implementação de estratégias delineadas no plano de marketing, correndo menos potenciais riscos de insucesso.

A recolha de informação pode ser feita de diversas formas, como primária, com estudos quantitativos como inquéritos, estudos experimentais com testes de mercado e estudos qualitativos, com entrevistas e discussões de grupo e/ou secundária analisando o ambiente de mercado externo onde o produto e serviço se vai inserir e identificando quem os irá comprar, o público-alvo.

O estudo de mercado com entrevistas e discussões de grupo é uma pesquisa qualitativa e uma forma mais direta de entender os potenciais consumidores e quais as suas necessidades. Pretende-se obter informações detalhadas sobre uma marca, produto ou serviço, dando oportunidade a todos os participantes de partilhar opiniões sobre um produto que ainda não existe no mercado ou comentar outros já existentes.

Esse estudo é essencial para as organizações que desejam criar ou inovar um produto, expandir os seus conhecimentos e estratégias de marketing, melhorando a sua competitividade, reconhecendo oportunidades e minimizar riscos.

1.4. Diagnóstico (interno e externo)

O diagnóstico interno e externo de uma organização é determinado como o processo de identificação de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades agem na empresa, de forma a atingir os objetivos previamente definidos, tomando decisões constantes.

O diagnóstico interno é um processo de avaliação sistemática de recursos internos, visando identificar aspetos que favorecem ou limitam o alcance dos objetivos da empresa (Chiavenato, 2005).

Para a elaboração de um plano de negócios é fundamental que o empreendedor conheça as características do seu negócio e do setor de mercado onde se quer inserir, analisando o seu

posicionamento com uma análise interna, destacando os pontos fortes e fracos em comparação aos seus concorrentes e elaborando estratégias de otimização de resultados.

Os pontos fortes identificam fatores de vantagem relativamente à sua concorrência, e podem ser eles a sua localização, o produto ou serviço que apresenta, as capacidades de investimento, entre outros, enquanto que os pontos fracos podem detetar fragilidades ao mesmo em relação aos seus opositores, sendo que a organização tem controlo sobre as mesmas e consegue torná-las em pontos fortes, arranjando estratégias competitivas sobre a sua concorrência.

Já a análise externa avalia as variáveis que estão fora do controlo da empresa, afetando o funcionamento e o desempenho, como o ambiente económico, político, tecnológico, social e concorrencial (Chavenato, 2005).

Para elaborar uma análise interna, existem diversos modelos, entre os quais o modelo das cinco forças de Porter para uma análise mais específica à empresa e análise *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) para uma análise mais generalizada.

O modelo das cinco forças de Porter tem como objetivo fazer uma análise da competitividade entre empresas, com base em cinco fatores: o poder negocial dos fornecedores, a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes e a ameaça de novos concorrentes.

O poder negocial dos fornecedores pode afetar a margem do lucro com o ajuste de prazos de entrega, preços e ainda os custos de mudanças. Isto é, se a empresa conseguir garantir o máximo de fornecedores, menor será o risco de esta se comprometer com um só e não conseguir negociar as melhores estratégias de custo. A rivalidade entre concorrentes permite analisar, constantemente, a concorrência no mercado onde está inserido com a diferenciação de produtos ou serviços, os custos fixos e variáveis dos produtos, em que os consumidores, facilmente, conseguem optar por uma oferta semelhante e com menor custo. A ameaça de produtos substitutos vai mais além do que anteriormente foi explícito. Com a análise feita aos concorrentes, consegue-se perceber que os consumidores têm a facilidade alterar o produto ou serviço para a concorrência pois a relação preço-qualidade existente no mercado será menor. Já o poder negocial do cliente influencia os preços e a qualidade, pois dela dependem a sua fidelização à marca, os custos de mudança e o elevado número de clientes já nela existentes. Por último, a ameaça de entrada de novos concorrentes pode implicar uma perda no mercado, pois analisa os aspetos que facilitam a entrada

dos mesmos e as suas barreiras, como os canais de distribuição, custos e o capital financeiro necessário.

Segundo Porter, a estratégia competitiva de uma empresa deve surgir após análise das regras feitas pela concorrência que definem a sua atratividade.

Já a análise SWOT é uma prática de gestão que ajuda a identificar pontos fortes e fracos de uma empresa, como as oportunidades e ameaças, com o intuito de criar um plano estratégico para tornar a organização mais eficiente e competitiva.

1.5. Fatores de sucesso e insucesso

Os fatores de sucesso são fatores fundamentais que contribuem de forma decisiva para que um negócio ou projeto atinja os seus objetivos previamente definidos. Esses fatores podem incluir um conhecimento do mercado aprofundado, inovação, estratégia bem definida e foco nas necessidades de satisfação dos clientes. Quando bem identificados e aplicados podem aumentar significativamente as oportunidades de crescimento e sustentabilidade da empresa.

O reconhecimento do mercado, a facilidade de controlo de custos, bom relacionamento com os fornecedores, o desenvolvimento ou inovação de produtos ou serviços e a criação de campanhas de divulgação são alguns dos fatores de sucesso na implementação de um negócio

Kotler e Keller (2012) afirmam que o entendimento profundo do mercado, oferta de valor superior ao cliente e uma execução eficiente das estratégias destacam o sucesso empresarial.

Os fatores de insucesso, são condições ou erros que dificultam ou impedem o cumprimento dos objetivos do negócio definidos. Entre os principais estão a falta de planeamento, desconhecimento do mercado onde está inserido, má gestão financeira, ausência de liderança eficaz, e estratégias comerciais mal-executadas. Esses fatores podem levar à perda de competitividade.

Segundo Drucker (1999), muitos negócios fracassam não pela ausência de oportunidades, mas pela incapacidade de aproveitá-las corretamente.

1.6. Objetivos, metas e indicadores

Na elaboração do plano de negócios, o plano de marketing usa indicadores métricos para direcionar as ações e calcular os resultados da estratégia implementada, sendo eles os objetivos, os indicadores e as metas.

Segundo Kotler (2006), os objetivos são as direções gerais que a empresa deseja alcançar com as suas ações de marketing. Estes devem ser claros, realistas e alinhados com a estratégia do negócio, já as metas são as características específicas dos objetivos, com prazos e valor definidos que devem seguir o critério SMART (específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais). Por fim, os indicadores são métricas utilizadas para avaliar o desempenho dos objetivos e verificar se as metas estão a ser alcançadas, garantindo assim uma estratégia eficiente.

Para medir os objetivos, as empresas devem estabelecer metas para esses indicadores de forma a determinar os resultados das estratégias executadas.

1.7. Segmentação e posicionamento

O processo de divisão de um mercado de consumidores amplo em grupos menores com características e necessidades semelhantes analisadas para obter o mesmo produto e/ou serviço é conhecido por segmentação.

Segundo Lamb, Hair e McDaniel (2011) afirmam que a segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos significativos, relativamente semelhantes e identificáveis.

Essa divisão de grupos tem como objetivo analisar o público-alvo específico à empresa, que possam potenciar o aumento de vendas, a proximidade com clientes, obtendo vantagem competitiva.

Já o posicionamento de mercado refere como a empresa quer que seja reconhecido o produto e/ou serviço por potenciais clientes (Trout e Ries, 2001).

Tem de ser definida uma estratégia sobre como potencializar o produto para os possíveis clientes, como a identificação do produto e a diferenciação do mesmo comparativamente aos seus concorrentes. Se o plano de marketing não estiver delineado, o público-alvo irá definir o posicionamento da organização. Com isto, pode defini-lo com base em dois conceitos, a

identificação, que responde de que produto se trata e a diferenciação, que analisa o produto e as suas características, em comparação aos concorrentes.

1.8. Plano de marketing

Segundo Lamb, Hair e McDaniel (2011), o plano de marketing é um guia estruturado que relata as atividades da organização, considerando o ambiente interno e externo, com o objetivo de alcançar os melhores resultados.

O plano de marketing é um documento estratégico que indica as ações de uma empresa para promover os seus produtos ou serviços no mercado segmentado, de acordo com os objetivos previamente definidos. Ele pormenoriza o público-alvo com a sua segmentação, as estratégias de comunicação, os canais de distribuição e o orçamento necessário para atingir as metas estabelecidas.

Para realizar um plano de marketing é preciso ter em atenção a análise de situação do setor de mercado onde o produto ou serviço se vai inserir, a definição de objetivos que pretendem demonstrar as práticas que serão usadas na sua implementação de forma a alcançar resultados positivos, as estratégias de marketing que deverão conter as habilidades de comunicação entre o produto e o mercado e a implementação e controlo dos mesmos de forma a maximizar as oportunidades de sucesso.

1.9. Marketing mix

Segundo Kotler e Keller (2012) o marketing mix é o conjunto de estratégias e ações que a empresa utiliza para alcançar os seus objetivos no mercado-alvo, posicionando os seus produtos no mercado, satisfazendo as necessidades dos consumidores. Tradicionalmente, essas ferramentas são agrupadas em quatro categorias: produto, preço, distribuição e comunicação.

O produtos descreve a qualidade, o design, os benefícios e as características do produto ou serviço oferecido ao cliente, o preço é a perceção de valor pelo consumidor, considerando os seus concorrentes e os custos associados, a distribuição diz respeito aos canais utilizados para disponibilizar o produto ao consumidor, como lojas físicas e intermediários e a comunicação abrange todas as estratégias e publicidade para divulgar e persuadir os clientes a adquirirem o produto.

O marketing mix de serviços, para além de incluir as variáveis *Product*, *Price*, *Promotion* e *Placement*, foi desenvolvido na década de 60 por Jerome McCarthy, no seu livro “The 7Ps of Marketing Mix”, mais 3 variáveis, sendo elas: *People*, *Process* e *Place* que relatam que as pessoas são a política de recursos humanos, os processos são o reconhecimento de procedimentos dos objetivos definidos e o local é a organização onde o serviço vai ser prestado, podendo ser de venda direta com loja física ou indireta com os meios tecnológicos.

1.10. Indicadores utilizados na avaliação

De forma a medir o desempenho e a eficácia das estratégias implementadas na organização, os indicadores utilizados na avaliação de um plano de negócio permitem acompanhar se os objetivos, previamente definidos, estão a ser alcançados, juntamente com as tomadas de decisão. Estes podem ser caracterizados em diferentes categorias como financeiras, de mercado, operacionais e de satisfação do cliente.

O indicador financeiro avalia diversos aspetos monetários, incluindo lucratividade, retorno sobre investimento (ROI) e o fluxo de caixa, já o de mercado tem o objetivo de calcular o desempenho em relação ao público-alvo e concorrência, como taxa de crescimento e participação de mercado. Por último, o indicador operacional analisa a eficácia dos processos internos, como a produtividade e o custo de produção e por fim, o indicador de satisfação ao cliente avalia a perceção dos consumidores sobre o produto ou serviço, relativamente aos seus concorrentes.

Posto isto, indicadores de desempenho são medidas que traduzem a estratégia da empresa em objetivos tangíveis, permitindo monitorizar o progresso e alinhar ações para alcançar os resultados desejados, tomando as melhores decisões (Kaplan e Norton, 1996).

CAPÍTULO II – Caracterização e diagnóstico da situação de partida

2.1. Mercado de creparia, cafetaria e pastelaria

O mercado de creparia e pastelaria tem crescido fortemente em Portugal e cada vez mais se assiste a um crescimento a nível mundial, apresentando-se como um segmento lucrativo da economia, sobretudo a nível da alimentação e lazer (Associação Empresarial de Portugal, AEP).

Os mercados principais de creparia e pastelaria são na Europa e Ásia-Pacífico. A nível Europeu, Espanha é o principal destino de vendas e exportação, com uma quota de 40% do total, seguindo a França com 25%.

A faturação do setor da pastelaria e creparia industrial na Europa cresceu 12.8%, atingindo os 1060 milhões de euros. As exportações totais do setor chegaram aos 358 milhões de euros, que corresponde a um crescimento de 14% face ao ano anterior, em que tinham totalizado 314 milhões.

Já na Ásia-Pacífico, existe uma demanda crescente pelo segmento devido ao aumento de rendimento disponível e a preferência por produtos inovadores, tornando-se assim, um mercado-chave, porque à medida que o rendimento disponível aumenta, as urbanizações apoiam o crescimento das vendas de produtos de creparia e pastelaria.

A maior parte das empresas são de reduzida dimensão. Mais de 85% dos operadores têm menos de 10 empregados e apenas 8 empregam mais de 250 pessoas. Nos últimos anos, a quota de mercado das maiores empresas do setor tem crescido significativamente, num contexto competitivo difícil com as organizações de menor dimensão.

Em Portugal, não existem dados específicos do setor de mercado de creparia, mas o setor de pastelaria alcançou vendas de 498 mil toneladas no mercado português em 2022, quantia que deverá aumentar para 524 mil toneladas em 2025, segundo dados da Euromonitor. Já as vendas de produtos de pastelaria somaram 46 mil toneladas e deverão representar 48.3 mil toneladas em 2025.

Devido à guerra entre Rússia e Ucrânia, o mercado sofreu um grande impacto nos custos dos materiais, aumentando inesperadamente os preços dos produtos finais.

Os principais desafios para os fabricantes de produtos de padaria e pastelaria em 2022 seria o aumento dos preços das matérias-primas, a dificuldade em obtê-las e o aumento dos custos de energia e transporte.

Relativamente ao mercado do café em Portugal, este tem um elevado crescimento constante desde 2021, depois de ter tido um decréscimo nas vendas devido à pandemia COVID-19.

Segundo a Informa, o mercado do café em Portugal cresceu 8.2% em 2023, acertando um valor de 660 milhões de euros. Este aumento teve como principal fator o aumento do preço e o consumo privado.

Espanha é o país destino principal das exportações portuguesas de café, com 28%, seguindo-se a França, Reino Unido e Rússia. O setor de mercado do café tem cerca de 88 operadores pelo país, sendo a zona Norte a que concentra o maior número de organizações (39%), seguindo Lisboa e Alentejo.

De forma geral, o poder de decisão de compra tem um peso cada vez maior, pois o consumidor procura produtos com ligações à saúde, bem-estar e sustentabilidade. O consumidor português procura, nos dias de hoje, estar cada vez mais informado sobre a qualidade do produto e das matérias-primas envolvidas.

Por último, é expectável que o mercado de creperia, cafetaria e pastelaria em Portugal continue a crescer, sendo que os *players* da indústria e retalhistas acreditam que, após guerra, os custos das matérias-primas tenham uma nova atualização (Euromonitor).

2.2. Análise SWOT

O Quadro 1 ilustra a análise *SWOT* do projeto *Fazer para Crescer*.

Quadro 1 – Análise SWOT Fazer para crescer

<i>Fazer para Crescer</i>	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Pouca concorrência direta	- Elevada ameaça de produtos substitutos - Crescimento Gradual

• Projeto inovador para a cidade de Portalegre • Localização • Atendimento Personalizado	• Setor de mercado desconhecido aos consumidores
Oportunidades • Plano de marketing boca-a-boca • Novidade na cidade • Aumento do número de estudantes na cidade • Campanhas de inovação do produto ou serviço	Ameaças • Aumento dos produtos substitutos • Concorrência direta e indireta • Negócios paralelos

A análise *SWOT* do *Fazer para Crescer* teve como fatores relativos a concorrência regional de forma a analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Relativamente aos pontos fortes, foram identificados fatores como a pouca concorrência direta no que respeita ao projeto no seu todo, pois não existe qualquer estabelecimento que contemple os setores de mercado de cafetaria *take-away*, creparia e pastelaria. Sendo o *Fazer para Crescer* um projeto inovador para a cidade de Portalegre, este tem o poder de ser uma novidade e cativar consumidores de toda a região, o atendimento personalizado visa criar um ambiente acolhedor, analisando diretamente a satisfação do cliente e as suas necessidades, melhorando a perceção do produto e ou serviço. Por último, ser um estabelecimento acessível a todos os segmentos de consumidores gerando um espaço de lazer para famílias, amigos e/ou estudantes com diferentes divisões, analisando as necessidades de cada um e a satisfação no serviço.

É de realçar que os pontos fracos definidos não traçam o insucesso do estabelecimento, mas viabilizam a necessidade de se realizar uma análise constante ao setor de mercado, de forma a observar as mesmas e procurar oportunidades. Com isto, foram identificados como pontos fracos, a elevada ameaça de produtos substitutos no serviço de creparia, o crescimento gradual e não imediato do estabelecimento pois numa fase inicial, pode haver o “medo” dos consumidores em conhecer um produto ou serviço inovador e, por último, a criação de um setor de mercado desconhecido aos consumidores como o café *take-away*.

Foram identificadas como oportunidades a criação de um plano de marketing que tenha o conceito de boca-em-boca, sendo um dos principais motivos de crescimento de estabelecimentos em regiões pouco desenvolvidas como a cidade de Portalegre, o aumento constante de estudantes, em que estes gostam de ter um espaço comum para executar trabalhos em grupo, estudar, entre outros e por ser um projeto inovador para a cidade, ou seja, sendo uma novidade, os consumidores irão ter interesse em provar os produtos e/ou serviços disponíveis e por último, a criação de campanhas de inovação do produto ou serviço, por exemplo, com datas festivas como o dia da família, dia do estudante, dia do amigo, dia da criança, entre outros.

Por último, as ameaças detetadas e que requerem atenção, com uma análise de mercado e tomada de decisões constantes, serão o aumento de estabelecimentos com produtos substitutos, ou seja, conseguirem competir com o projeto com produtos idênticos, a concorrência direta e indireta como todas as creparias, pastelarias e cafetarias na cidade de Portalegre e por fim, a criação de negócios paralelos após a primeira visita, com produtos idênticos e com preço-qualidade mais competitivo.

CAPÍTULO III – Descrição do projeto

3.1. Sumário executivo

O presente projeto tem por base a criação de um estabelecimento comercial de crepes, café e pastelaria na cidade de Portalegre, um comércio local de produção de crepes e pastelaria e prestador de serviços para todo o público-alvo que deseja cumprir necessidades espontâneas e passar tempo de lazer em família e/ou amigos, com preços e estratégias mais competitivas que os seus concorrentes de mercado.

O estabelecimento será físico e ao estilo de “*Starbucks*”, com a possibilidade de passar tempo de lazer no espaço ou usufruir do serviço de *take-away*, de forma aos consumidores terem um serviço personalizado e acelerado para a o início/ continuação do seu dia.

3.2. Posicionamento

Visto não existirem *players* a concorrer com o estabelecimento comercial a nível regional, o *Fazer para Crescer* deverá posicionar-se como um único estabelecimento que permite uma conexão única entre o público-alvo e as suas necessidades.

O estabelecimento terá um acesso fácil que irá gerar oportunidades aos consumidores e a possibilidade de ir com a família, ou em forma de trabalho, usufruindo de um serviço rápido e personalizado.

Pretende-se reconhecimento como pioneira no desenvolvimento de um novo setor empresarial na cidade, valorizando a confiança e satisfação do serviço.

3.3. Potencial de crescimento

O estabelecimento será orientado para um público regional, de forma a intensificar o empreendedorismo e o desenvolvimento da cidade de Portalegre. Dada as tendências e conhecimento do cliente, este requer um serviço personalizado, um cuidado especial a cada pedido e um produto único. Assim, prevê-se uma forte tendência de crescimento e possível expansão.

De mencionar diversos fatores que potencializarão o crescimento do estabelecimento *Fazer para Crescer*, entre os quais: a sua localização, a procura por um estabelecimento que possa

corresponder às necessidades dos consumidores, amplo, calmo e familiar, a oferta de diversos produtos e serviços e um serviço personalizado a cada consumidor.

Para além dos consumidores já recorrerem a espaços comerciais onde possam estar em família e com um conforto associado, o *Fazer para Crescer* possibilitará uma opção mais completa e atraente, em que o horário prolongado, o seguimento de tendências e a celebração de datas festivas terá um complemento superior nos serviços.

3.4. Análise de mercado

O mercado não tem um público-alvo específico, pois o serviço adapta-se a cada um e às suas necessidades específicas.

Após conversas com diferentes públicos, expôs-se que as famílias procuram um local seguro e confortável que demonstre passar tempo com os seus, onde as crianças possam ter um espaço de brincadeira e os pais e/ou familiares possam disfrutar desse tempo para relaxar e satisfazer as suas necessidades. Já os estudantes procuram um local onde possam trabalhar em grupo, estudar fora de casa e num estabelecimento que não lhes seja exigido uma hora para abandonar e ao mesmo tempo, que consigam aproveitar um pouco do tempo disfrutando de um serviço personalizado e acolhedor. Os empresários ou todos os trabalhadores que começam cedo o seu dia, que queiram um serviço *take-away* de cafetaria, pretendem um espaço que consigam ter um serviço personalizado, rápido e eficaz com o objetivo de começar o dia em segurança e tranquilidade. Por último, os grupos de amigos procuram um local onde possam estar em lazer e conforto com todos, satisfazendo em simultâneo as suas necessidades espontâneas.

Através do estudo de mercado de entrevistas, pode-se concluir que quando se identificou e descreveu a ideia do projeto, ficaram bastantes interessados por idealizar um espaço com serviço de cafetaria e pastelaria de *take-away*, espaço de lazer que soubesse identificar cada necessidade e ainda um local que conseguisse abranger segurança e tranquilidade em cada público-alvo.

É possível identificar que um serviço de cafetaria e pastelaria de *take-away* é cada vez mais uma tendência, pelo seu rápido e personalizado atendimento e o serviço de creparia que possa englobar num espaço só, diversos públicos em harmonia, produtos variados e serviços particularizados.

Para uma melhor análise ao mercado, o modelo das cinco forças de Porter será o apropriado pois tem como objetivo fazer uma análise da competitividade entre empresas, com base em cinco

fatores: o poder negocial dos fornecedores, a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes e a ameaça de novos concorrentes.

O Poder negocial dos fornecedores demonstra a dificuldade/facilidade de ajustar os preços dos produtos, afetando a margem de lucro, pois quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, mais difícil será ajustar os preços dos produtos.

No caso do projeto *Fazer para Crescer* o poder negocial dos fornecedores será fraco pois existem diversos armazéns de produtos selecionados e o poder de adquirir a matéria prima é imensa.

A rivalidade entre concorrentes, a nível regional, no que se refere à ideia do projeto no seu todo, não existe nenhum estabelecimento no distrito de Portalegre que tenha o serviço de creparia, café e pastelaria que tenha nos seus serviços, o *take-away* de cafetaria e um espaço abrangente a todos os públicos-alvo.

Segundo pesquisas, existe sim, e considerando esses fatores como concorrência direta, estabelecimentos de creparia e cafetaria no distrito, como “Nham Nham” e “Nutelícia Creparia” na cidade de Elvas, “À dos Prazeres”, “Café o Tarro” e “O conforto” na cidade de Portalegre.

Relativamente à concorrência indireta, é importante referir todos os locais de cafetaria e pastelaria na cidade.

A ameaça de produtos substitutos analisa com que simplicidade os consumidores conseguem modificar de um produto ou serviço para a concorrência. Quanto melhor for a relação preço-qualidade entre o setor de mercado, maior será a ameaça de abertura de novos negócios e produtos.

O projeto terá uma elevada ameaça de produtos substitutos no serviço de creparia, entendendo que os concorrentes terão de ajustar o preço, concluindo que se terá de realizar uma análise constante ao mercado que está inserido. Relativamente ao setor cafetaria *take-away*, essa ameaça não terá esse impacto por se tratar de uma inovação no setor de mercado.

O poder negocial dos clientes reforça a necessidade de se realizar uma análise constante ao mercado em que está inserido, pois os clientes influenciam a qualidade e os preços existentes no negócio. Como o projeto é inovador a nível regional, o poder negocial dos clientes, no serviço de creparia é elevado por conta dos seus concorrentes já existentes. Comparativamente ao setor cafetaria *take-away*, o poder é baixo porque não existe um concorrente direto para combater esse poder.

Por último, como o *Fazer para Crescer* será um mercado inovador na região, a ameaça de novos concorrentes será grande pois não existe, de momento, concorrentes diretos, no setor de cafetaria de *take-away*. Já no setor de creperia é necessário analisar, constantemente, os canais de distribuição, os custos e ofertas de forma a proporcionar uma evolução contínua na prestação dos serviços.

3.5. Marketing-mix

3.5.1 Produto

Relativamente ao mix do produto, este não diz respeito apenas ao serviço ou produto que é prestado, mas sim a todas as questões relacionadas com o mesmo, como a qualidade, as suas características e o design.

Não existe ainda uma marca nem logótipo em específico do *Fazer para Crescer*, apenas salientar que o importa, de momento, é a sua estrutura e os objetivos referentes a ela, como fazer a cidade de Portalegre crescer com uma ideia inovadora e criativa.

O estabelecimento terá diversas funcionalidades, tanto para o empreendedor como para o consumidor, entre as quais: a possibilidade de criar o seu próprio produto de crepe e personalizar o seu café com diversos ingredientes, obtendo um serviço exclusivo e personalizado; ter um contato direto e constante com o proprietário, desenvolvendo uma atenção especial a cada um e entender as suas necessidades e desejos; atribuir pontuação pelo serviço prestado e adicionar comentários do mesmo para uma próxima melhoria, contemplando uma análise ao serviço efetuado e as melhorias identificadas que poderão ser fundamentais para um próximo serviço de excelência.

3.5.2 Preço

Como o estabelecimento terá diversos produtos e serviços compostos, o preço é variável ao pedido do consumidor.

No que respeita ao serviço de cafetaria, o valor do café no estabelecimento fixo será de 1€ e no serviço de *take-away*, e dependendo do pedido do consumidor, o copo pequeno terá um custo de 1.90€, o copo médio 2.40€ e o copo grande 3.20€.

Quanto ao serviço de creperia, o valor do crepe simples (Açúcar e canela) terá um valor de 4€, um crepe com uma bola de gelado e *topping* 5.30€ e crepe com uma bola de gelado, fruta e *topping* 6.30€.

As identificações do preço dos diversos produtos foram estimadas de acordo com diferentes pesquisas a armazéns de fornecedores, o tipo de produto e a sua qualidade.

3.5.3 Distribuição

A distribuição do serviço é realizada no estabelecimento, com contato direto com o empregador mostrando a importância e o desenvolvimento do seu produto a ser criado.

O *Fazer para Crescer* terá lugar num estabelecimento fixo, no centro da Cidade de Portalegre, perto da rodoviária, onde se situava o espaço “*Coff & Company*”. A escolha deste local é relevante, pois situa-se na entrada e/ou saída da cidade, no centro da mesma, com um espaço amplo, fácil de reconhecimento, com disponibilidade de paragem de veículos e, acima de tudo, com vista sobre a Serra da Penha, recordando um pouco a história da cidade e o que ela nos oferece.

3.5.4 Comunicação

A garantia de sucesso do *Fazer para Crescer* passa por uma campanha de comunicação agressiva, utilizando uma diversidade de estratégias: apostar na divulgação em diversos pontos da cidade com os quadros tecnológicos existentes; estar presente em eventos relacionados com o mesmo, feiras medievais, festas locais, entre outros; desenvolver uma página nas redes sociais como *Facebook* e *Instagram* relatando todos os produtos existentes, o local do estabelecimento, as promoções desenvolvidas, entre outros e estabelecer parcerias com marcas de produtos de creperia e cafetaria.

3.6. Plano de Negócios

3.6.1 Investimento

O investimento previsto é apresentado no Quadro 2. O investimento inicial (2026), com capitais próprios, é realizado para o desenvolvimento do projeto, como o arrendamento do espaço, a compra de máquinas e produtos necessários, obras na zona, sistemas informáticos, sistemas de segurança, estratégias de marketing, entre outros 22.000€. No ano seguinte e dependendo do desenvolvimento do projeto, pretende-se investir em atualizações de estratégias de marketing e um

espaço pequeno móvel de forma a poder desenvolver e demonstrar o projeto em pequenas feiras, mercados e festas locais (5.000€). No ano 2028, estará previsto investir cerca de 2.000€ para outras atualizações necessárias para um melhor funcionamento do projeto Fazer para crescer, tais como, atualizações do sistema informático.

Quadro 2 - Investimento

	2026	2027	2028
Desenvolvimento do projeto	22.000€		
Estratégias de marketing		5.000€	
Sistemas informáticos			2.000€

Após a análise do investimento, é necessário observar o investimento em fundo de maneio, sendo que existirá 1.000€ de reserva de segurança de tesouraria, 10.250€ para clientes e 2.208€ para inventário, que irá concluir que o fundo de maneio necessário será de 3.183€ no primeiro ano e 10.919€ no último ano.

3.6.2 Previsão de vendas

Dada a tendência de adquirir café em *take-away* e seguir a rotina diária sem grandes impedimentos, o mercado de creperia ter um aumento significativo e a constante preocupação com a satisfação do cliente, o projeto oferece serviços inovadores para a cidade de Portalegre e a sua população. Com isso, é previsto um crescimento de vendas significativo no primeiro ano. Nos anos seguintes, pretende-se conquistar a confiança e fidelização dos clientes, esperando sempre uma maior adesão com a estratégia de marketing de boca-em-boca, embora o fator “*novidade*” tenha enfraquecido.

Utilizando os valores mais gerais de crepes e café *take-away* mencionados anteriormente, no tópico preço no marketing-mix, 2.40€ por um café médio e 5.30€ por um crepe com bola de gelado, e *topping*, a previsão de vendas nos primeiros anos é a seguinte:

Quadro 3 – Previsão de vendas

2026	2027	2028	2029	2030	2031
------	------	------	------	------	------

Café take-away	72.000€	73.080€	74.918€	76.802€	78.734€	80.714€
Crepes	159.000€	161.385€	165.444€	169.605€	173.870€	178.243€
Café	40.000€	40.600€	41.621€	42.668€	43.741€	44.841€

No quadro 3, é possível compreender a previsão de vendas nos seis primeiros anos do projeto, sendo que, é expectável um crescimento constante ao longo dos anos, com a taxa de crescimento das unidades vendidas de 1%, devido à proximidade constante com o consumidor e oferecer um serviço personalizado.

A previsão de vendas foi feita tendo em conta o consumo médio diário de café, sendo que um Português, em média, bebe 2,5 chávenas de café por dia e o consumo sazonal de crepes, que aumenta velozmente na estação do verão, de 2 a 3 crepes para 6 a 8.

Por fim, é de notar que o total do volume de negócio é de 271.000€ no primeiro ano e, 303.798€ no último ano, constando um crescimento gradual.

3.6.3 Fornecimentos e Serviços Externos

Para garantir a qualidade do serviço e do produto é prescindível adquirir subcontratos, como publicidade e propaganda, vigilância e segurança, ferramentas e utensílios de desgaste rápido, material de escritório, eletricidade, água, comunicação e seguros.

Os dados do seguinte quadro, foram adquiridos após diversas pesquisas de contratos, em empresas do mesmo setor de mercado na cidade de Portalegre, destacando que os mesmos diferem sempre consoante a localização, utilização e fornecedor.

Quadro 4 – Fornecimentos e Serviços Externos

	Valor Mensal	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Publicidade e Propaganda	75€	900€	913,50€	927,20€	941,11€	955,23€	969,56€

Vigilância e Segurança	50€	600€	609€	618,14€	627,41€	636,82€	646,37€
Ferramentas e Utensílios	75€	900€	913,50€	927,20€	941,11€	955,23€	969,56€
Material de Escritório	40€	480€	487,20€	494,51€	501,93€	509,45€	517,10€
Eletricidade	450€	5.400€	5.481€	5.563,22€	5.646,66€	5.731,36€	5.817,33€
Água	90€	1.080€	1.096,20€	1.112,64€	1.129,33€	1.146,27€	1.163,47€
Rendas e Alugueres	650€	7.800€	7.917€	8.035,76€	8.156,29€	8.278,64€	8.402,82€
Comunicação	50€	600€	609€	618,14€	627,41€	636,82€	646,37€
Seguros	50€	600€	609€	618,14€	627,41€	636,82€	646,37€

O quadro 4 apresenta os custos dos subcontratos, com valor aproximados, com o objetivo de compreender melhor os gastos ao longo dos anos. Assim, o valor mensal que é expectável despende em publicidade e propaganda é de 75€, em segurança e vigilância é 50€, ferramentas e utensílios, como espátulas, guardanapos, copos, entre outros, 75€, material de escritório como papel, canetas, rolos de multibanco, entre outros, 40€, eletricidade 450€, água 90€, rendas e alugueres 650€ após obter o contacto do senhor do estabelecimento e o mesmo ter estipulado esse valor, comunicação, como gestão de redes sociais, 50€ e seguros 50€.

É de notar ainda que os valores ao longo dos anos é de crescimento gradual, tendo definido uma taxa de crescimento de 1.5%, obtendo uma perceção do total de gastos nos seis anos de análise.

3.6.4 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Para definir a percentagem da margem bruta, é necessário compreender, primeiramente, o seu conceito. Assim, a margem bruta tem como objetivo avaliar a rentabilidade do negócio, ou seja, diferenciar, se, o negócio *Fazer para Crescer*, as receitas e os custos das mercadorias com o serviço prestado. A margem bruta determina, em percentagem, o lucro obtido em cada venda efetuada.

No quadro 5, é possível verificar que com uma margem bruta de 30% no produto café e café *take-away* e 40% no produto crepe, o negócio irá ter uma rentabilidade positiva e constante ao longo dos seis anos de análise, contemplando um total no ano 2026 de 173.800€ e no último ano, 2031, 194.834€.

Quadro 5 – CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	Bruta						
Café take-away	30%	50.400€	51.156€	52.443€	53.762€	55.114€	56.500€
Crepes	40%	95.400€	96.831€	99.266€	101.763€	104.322€	106.946€
Café	30%	28.000€	28.420€	29.135€	29.868€	30.619€	31.389€

3.6.5 Gastos com o Pessoal

Para uma boa gestão financeira, é imprescindível ter em conta os gastos que a empresa terá com os seus colaboradores, incluindo remunerações, encargos sociais e outros gastos.

No caso do negócio “*Fazer para Crescer*” e por ser uma microempresa, apenas 4 colaboradores, sendo eles, a administrativa, dois pasteleiros e, por último, o ajudante de pastelaria, serão necessários para prestar os serviços necessários. Todos terão funções fundamentais para o desenvolvimento do negócio, pois a administrativa irá tratar de toda a gestão financeira, fornecedores, redes sociais, entre outros, os pasteleiros terão a função de desempenhar as funções de criar os crepes e os cafés *take-away* e, por fim, o ajudante de pastelaria terá a cargo de recolher os pedidos dos clientes, indicar no sistema informático e, posteriormente, auxiliar o pedido desejado e garantir a satisfação do cliente.

Considerando os 12 meses de trabalho e uma percentagem de 3% no incremento anual, a base de remuneração será de 1.000€ para administrativa, 950€ para os pasteleiros e 935€ para o ajudante de pastelaria e o valor total anual será de 40.600€ em 2026 e 47.067€ em 2031.

Relativamente ao subsídio de alimentação, 147€ será o valor indicado para todos, sendo que no final do primeiro ano do exercício, o total de gastos com o pessoal será de 57.117€ no primeiro e 65.184€ no ano 2031.

3.6.6 Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados é o documento contabilístico que retrata, em suma, os resultados obtidos das operações financeiras da entidade durante um determinado período de tempo.

No caso do negócio “*Fazer para crescer*” é possível analisar que o resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos tem um decréscimo no segundo ano do exercício, ou seja, no ano 2027, e posteriormente um aumento gradual.

O resultado operacional apresenta o mesmo crescimento que o anterior, sendo que no primeiro ano obteve 16.164€ e no ano 2027, uma descida para 15.067€ e, nos anos seguintes, um desenvolvimento, atingindo, em 2031, 18.211€.

Por fim, é possível analisar que o resultado líquido do período apresenta valores positivos, mas com um decrescimento até 11.879€, no 2028 e, a partir do ano 2029 um aumento de 12.882€ e no ano 2030 um valor de 13.367€ e, no último ano apresenta um valor de 14.386€, sendo expectável a viabilidade económica bastante positiva.

Quadro 6 – Demonstração de Resultados


IAPMEI
 Parceiros para o Crescimento

Empresa: Fazer para Crescer
 Euros

Demonstração de Resultados Previsional

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e serviços prestados	271 000	275 065	281 983	289 075	296 345	303 798
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	173 800	176 407	180 844	185 392	190 054	194 834
Fornecimento e serviços externos	21 225	21 635	21 915	22 244	22 577	22 916
Gastos com o pessoal	57 117	58 636	60 201	61 813	63 474	65 184
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	18 859	18 387	19 023	19 626	20 240	20 864
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 695	3 320	3 986	3 320	3 320	2 653
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	16 164	15 067	15 037	16 306	16 920	18 211
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	16 164	15 067	15 037	16 306	16 920	18 211
Imposto sobre o rendimento do período	3 394	3 164	3 158	3 424	3 553	3 824
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	12 770	11 903	11 879	12 882	13 367	14 386

3.6.7 Avaliação

De forma a entender a viabilidade económica do projeto “*Fazer para crescer*”, é necessário fazer a análise de todos os elementos do indicador avaliação, nas perspetivas do projeto pré-financiamento, pós-financiamento e investidor, tais como os fluxos atualizados acumulados, o valor atual líquido e a taxa interna de rentabilidade.

Posto isto, na perspetiva do projeto pré-financiamento, pós-financiamento e do investidor, os valores dos fluxos atualizados acumulados são exatamente os mesmos, sendo que, nos dois primeiros anos os valores são negativos e nos restantes positivos, mas com taxa de crescimento, sendo que no primeiro ano apresenta um valor de -17.125€ e no último ano, 2031, o valor é de 35.318€.

O valor atual líquido depende dos fluxos de caixa, reconhecendo se o projeto é viável economicamente ou não. Como o projeto “*Fazer para crescer*” não dispõe de financiamento, apenas capital próprio, na perspetiva do projeto pré-financiamento o valor é de 41.406€, na perspetiva do projeto pós-financiamento, o valor é de 41.408€ e na perspetiva do investidor esse é 64.742€, então o projeto é considerado viável e seguro de implementação.

O cálculo da taxa interna de rentabilidade é consoante os fluxos de caixa e o investimento, identificando quais os retornos obtidos ao longo tempo. Com isso, a taxa interna de rentabilidade, na perspetiva do projeto pré-financiamento e pós-financiamento é de 73.39% e na perspetiva do investidor é de 79.13%.

A partir desta análise, o projeto “*Fazer para crescer*” é viável economicamente tendo um período de recuperação do investimento de 2 anos, cumprindo com todos os objetivos anteriormente definidos.

CAPÍTULO IV – Implementação e controle

4.1. Implementação

O presente projeto será implementado de acordo com o conceito de *Lean Startup*, que consiste em criar produtos ou serviços que terão uma elevada taxa de procura por parte dos consumidores.

O empreendedor norte-americano Eric Ries criou a metodologia de empreendedorismo *Lean Startup* com o objetivo de impulsionar empresas recém-criadas. É um processo em que o produto ou serviço que será criado tende a atender às necessidades dos consumidores.

Segundo Ries (2011), existem cinco princípios de conceito de *Lean Startup* que os empreendedores necessitam ter em atenção, sendo eles: 1) Empreendedores estão em toda a parte. O Empreendedorismo não se limita a fundadores mas sim a todos os que procuram criar valor e inovação; 2) Empreender é administrar e fundamenta que a gestão é prescindível para o sucesso do negócio, incluindo a utilização de recursos, a tomada de decisão, a análise constante dos resultados e a possível adaptação às mudanças do mercado; 3) Aprendizagem validada que procura utilizar os recursos estritamente necessários para o projeto, podendo ajustar o produto, preço ou serviço de acordo com o mercado que nele se insere; 4) Construir-Medir-Aprender, através da construção ou criação do produto ou serviço, medir o desempenho e qualidade com o *feedback* dos consumidores e aprender com os resultados obtidos; 5) Contabilidade para a inovação, destacando a importância de utilizar dados para analisar o processo e desempenho da *Startup*, identificando oportunidades de melhoria e ajustes estratégicos.

Eric Ries definiu para o processo *Lean Startup* fases do ciclo, sendo elas a visão, direção e aceleração. A visão é tudo o que o consumidor está disposto a comprar e necessita, respondendo com a oferta do projeto. Este método pretende ajudar os empreendedores a dirigir uma *startup*, fazendo ajustes, ao longo do tempo, à estratégia definida. A direção estabelece 3 fases: construir-medir-aprender. A construção ou criação do produto e/ou serviço passa pela definição do Produto Mínimo Viável (MVP). Após a sua conceção e apresentando aos clientes, a organização deve medir os resultados e, por fim, fazer uma análise do produto e/ou serviço apresentado ao consumidor, verificando se o mesmo vai ter progresso ou não e aprender com as estratégias elaboradas anteriormente, se será necessário implementar mudanças. Por fim, a fase de aceleração

que desenvolve, inicialmente, a produção de pequenas quantidades do produto com o objetivo de analisar a possibilidade de atualizar o mesmo, evitando grandes investimentos.

Comparando o modelo *Lean Startup* com o modelo tradicional, pode-se chegar à conclusão que o modelo *Lean* aposta no desenvolvimento do produto diretamente com os clientes e no mercado que está inserido e não em criar um plano pormenorizado e delineado.

O autor Olsen criou um processo interativo de hierarquização de cinco fatores-chave para a melhoria entre o mercado e o produto, *Lean Product Process*, sendo eles: o público-alvo, as necessidades dos clientes não satisfeitos, a proposta de valor, conjunto de características do produto e a experiência do consumidor. (Olsen, 2025)

Definição do público-alvo

Quando existe um modelo do produto ou serviço a ser criado, a identificação do público-alvo será mais precisa. Contudo, existem diversos casos em que é definido um público-alvo, mas no desenvolvimento do produto ou serviço no plano de negócios, o mesmo pode ter interesse num diferente.

Identificar necessidades dos clientes

O objetivo de identificar as necessidades dos clientes, pretende idealizar uma proposta para o serviço e/ou produto desenhado, sendo que é possível fazer essa análise através de entrevistas ou questionários.

A função do empreendedor é criar ou inovar um produto ou serviço e por isso, tem de fazer uma análise das necessidades sentidas pelos clientes, sendo que as prioridades do empreendedor passam pelo tempo de resposta rápida e, a mais importante, o produto tem de estar disponível quando o cliente o deseja.

Definir a proposta de valor

Após a análise das necessidades dos clientes, é necessário selecionar as prioritárias, não desperdiçando recursos desnecessários. A deliberação da proposta de valor visa identificar as necessidades específicas dos clientes e se o produto irá saciar, salientando a qualidade do produto, relativamente aos seus concorrentes. Posto isto, é necessário, inicialmente, determinar o produto mínimo viável.

Como o nome indica, o produto mínimo viável pretende reconhecer a funcionalidade mínima do produto de forma a ser lançado. Para alcançar o objetivo, é necessário compreender qual o tipo de cliente, o que deseja fazer e qual o benefício desejado.

No caso do projeto *Fazer para Crescer*, o cliente são as famílias, os estudantes, os amigos e empresários que pretendem encontrar um espaço de café e creperia e o benefício seria saciar a necessidade espontânea e passar tempo de lazer ou em trabalho.

Conjunto de características do produto

O produto para ser criado tem de conter um conjunto de características e atributos que os consumidores esperam ao encontrá-lo, distinguindo-os em comparação aos seus concorrentes. O conjunto de características do produto é fundamental para que o consumidor consiga compreender a finalidade do produto e como se irá diferenciar dos outros, identificar os pontos fortes e fracos e definir se vale a pena investir no mesmo, compreendendo as suas expectativas.

As particularidades físicas, a excelência, durabilidade, segurança, a funcionalidade e os resultados positivos que o produto tem proporciona ao consumidor a decisão do seu investimento.

Experiência do consumidor

O consumidor tem cada vez mais um papel relevante no negócio, não só no atendimento, mas em toda a experiência de consumo. A experiência do consumidor possui um conjunto de impressões sobre um determinado negócio após a sua interação com ela.

Envolve uma grande quantidade de etapas nessa ida, desde o momento do conhecimento da marca até ao contato direto com a mesma de forma a finalizar uma compra e posteriormente, a avaliação do serviço prestado.

As estratégias de forma ao consumidor ter uma experiência de excelência, aplicam-se os pilares de esforço, emocional e sucesso. O pilar de esforço não se aplica à organização, mas ao esforço que o cliente tem até chegar ao produto, englobando o atendimento rápido e efetivo e à linguagem clara e acessível utilizada. O pilar emocional define-se como um vínculo emocional entre a empresa e o cliente. Ter um atendimento personalizado e uma atenção redobrada, torna o cliente fiel. Já o pilar de sucesso implica que todo o processo de atendimento faça para que sejam cumpridos os objetivos e as necessidades sentidas e tornar a interação com o consumidor mais completa.

4.2. Controlo

O controlo de implementação no plano de negócios ajuda a compreender o desenvolvimento da empresa, desde o rendimento dos recursos humanos até à otimização dos materiais e de todos os processos na prestação do serviço. O controlo do projeto será composto através de métricas de avaliação de resultados.

Para medir a eficiência da comunicação online, em caso de redes sociais, pode-se conhecer o número de visitantes que visitam a página online, quais as publicações que tem mais interesse para o cliente e as suas reações. Através de um programa de gestão de redes sociais é possível analisar a performance com o objetivo de obter melhores resultados, como agendar publicações e partilhar os conteúdos com os seus consumidores. Após a obtenção da informação, esta é analisada permitindo um controlo de sucesso da mesma. Os dados recolhidos são fundamentais para alcançar publicidade e investidores.

Segundo Dionísio (2009), a análise dos *media* pretende analisar e procurar fatores que possibilitam entender a importância do tempo de interação e o número de interações dos consumidores.

Para além de todas as métricas mencionadas, pretende-se fazer uma análise manual com os consumidores, através do contato direto no estabelecimento fixo com o intuito de entender se as suas necessidades foram saciadas e se ficaram satisfeitos com a prestação do serviço e ainda, obtendo ainda sugestões de melhoramento. Este controlo será realizado através da avaliação da satisfação dos consumidores, com o intuito de questionar os mesmos acerca da sua satisfação e de possíveis melhorias no serviço e no produto.

Considerações finais

O projeto *Fazer para Crescer* pretende analisar e avaliar a viabilidade económico-financeira de um estabelecimento comercial de crepes, café *take-away* e pastelaria na cidade de Portalegre, um comércio local de produção de crepes e pastelaria e prestador de serviços para todo o público-alvo que deseja cumprir necessidades espontâneas e passar tempo de lazer em família e/ou amigos, com preços e estratégias mais competitivas que os seus concorrentes de mercado.

A aposta no setor de mercado local, de creparia e pastelaria, deve-se à pouca existência de estabelecimentos deste ramo e com a oportunidade de crescimento e satisfação de necessidades sentidas por parte de toda a população, colmatando a problemática e desejo de forma inovadora e empreendedora.

Embora existam organizações com serviços de creparia, o projeto *Fazer para Crescer* visa com sucesso o lançamento do negócio, ao agrupar todos os segmentos de consumidores como as famílias, estudantes, empresários e amigos. Ao agrupar diversos produtos e serviços num estabelecimento fixo na cidade de Portalegre, o poder negocial dos fornecedores seria fraco porque existem diversos armazéns com a matéria prima necessária, a rivalidade entre concorrentes seria pequena pois não existe uma concorrência direta mas, existiria uma elevada ameaça de produtos substitutos pelo que, será necessário fazer ajustamentos de preços e análises constantes ao mercado em que está inserido e a ameaça de novos concorrentes será imensa.

Como principais forças do *Fazer para Crescer* são a pouca concorrência direta na organização, a criação de um projeto inovador na cidade de Portalegre com uma localização no centro da cidade, na entrada ou saída da mesma com vista para a Serra da Penha acompanhando a história e por fim, o atendimento personalizado em cada pedido de forma a compreender as necessidades de cada cliente e analisar a satisfação das mesmas. O crescimento gradual e a inovação de um setor de mercado desconhecido aos consumidores são vistos como fraquezas do negócio. Já a elaboração de um plano de marketing boca-a-boca, a criação de campanhas de inovação e/ou produto são consideradas como oportunidades de crescimento e os negócios paralelos com a concorrência direta e indireta são as ameaças.

Com um investimento de 22.000€ para o desenvolvimento do projeto no primeiro ano para arrendamento do espaço, obras, sistemas informáticos, sistemas de segurança e estratégias de marketing e 5.000€ no segundo ano, para atualizações de estratégias de marketing e um espaço móvel para feiras, mercados e festas locais e, no último ano, um investimento de 2.000€ para atualizar os sistemas informáticos de forma a obter um melhor funcionamento.

A previsão de vendas apresenta um crescimento constante nos serviços de café *take-away*, crepes e café, tendo em conta o consumo médio diário de café e um aumento sazonal, na altura do verão, de crepes, mostrando, no primeiro ano, 72.000€ de quantidades vendidas de café, 159.000€ de crepes e 40.000€ de café.

É possível ainda verificar que, com o cálculo dos gastos com os subcontratos, conclui-se que será necessário despende de 75€ para publicidade e propaganda, 50€ em segurança e vigilância, 75€ em ferramentas e utensílios, 40€ em material de escritório, 450€ em eletricidade, 90€ para água, 650€ para o aluguer do espaço, 50€ para comunicações e 50€ para seguros.

Considerando ainda, como margem bruta do negócio “*Fazer para crescer*” em 30% no café *take-away*, 40% em crepes e 30% no café, é expectável um aumento gradual nos seis anos do exercício, atingindo, em 2031, um valor de 56.500€ em café *take-away*, 106.946€ para crepes e 31.389€ para café.

Contando com 4 colaboradores para o negócio, 1 administrativa que tratará de toda a gestão financeira, fornecedores, redes sociais, entre outros, 2 pasteleiros que terão a função de executar os pedidos dos clientes e 1 ajudante de pastelaria que terá de recolher os pedidos dos clientes, indicar no sistema informático e auxiliar o pedido desejado, garantindo a satisfação dos clientes.

A base de remuneração será de 1.000€ para a administrativa, 950€ para os pasteleiros e 935€ para o ajudante de pastelaria e o subsídio de alimentação de 147€, o total de gastos com o pessoal será de 57.117€ no primeiro ano e 65.184€ em 2031.

O “*Fazer para Crescer*”, com base na análise de resultados da demonstração de resultados, apresenta uma viabilidade económica com valores positivos, mas com um decréscimo até 11.879€ no ano 2028, e a partir do ano 2029, um aumento de 12.882€ e no ano 2030, 13.367€ e no último ano do exercício um valor de 14.365€.

Por fim, a análise do indicador avaliação, é perceptível compreender que na perspectiva do projeto pré-financiamento, pós-financiamento e do investidor, os valores dos fluxos atualizados acumulados são exatamente os mesmos, sendo que, nos dois primeiros anos os valores são negativos e nos restantes positivos, mas com taxa de crescimento, sendo que no primeiro ano apresenta um valor de -17.125€ e no último ano, 2031, o valor é de 35.318€.

O valor atual líquido, no caso do projeto “*Fazer para crescer*” não dispõe de financiamento, apenas capital próprio, na perspectiva do projeto pré-financiamento o valor é de 41.406€, na perspectiva do projeto pós-financiamento, o valor é de 41.408€ e na perspectiva do investidor esse é 64.742€, já a taxa interna de rentabilidade, na perspectiva do projeto pré-financiamento e pós-financiamento é de 73.39% e na perspectiva do investidor é de 79.13%.

Para a implementação do projeto, o conceito de *Lean Startup* de Eric Ries permitiu uma abordagem mais efetiva e acelerada, tendo em atenção os seguintes princípios: 1) Empreendedores estão em toda a parte; 2) Empreender é administrar e fundamenta a gestão do sucesso do negócio; 3) Aprendizagem validada que procura utilizar os recursos estritamente necessários; 4) Construir-Medir-Aprender; 5) Contabilidade para a inovação identificando oportunidades de melhoria e ajustes estratégicos constantes.

Já o autor Olsen criou um processo iterativo de hierarquização de cinco fatores-chave para a melhoria entre o mercado e o produto, o *Lean Product Process*, sendo eles: o público-alvo, as necessidades dos clientes não satisfeitos, a proposta de valor, conjunto de características do produto e a experiência do consumidor.

Por fim, é necessário fazer o controlo da implementação do negócio com a análise de métricas de avaliação de resultados. De forma geral, é necessário fazer uma gestão de redes sociais com um programa específico e uma análise manual com os consumidores, através do contato direto no estabelecimento, entendendo se as necessidades foram saciadas e o nível de satisfação do serviço e do produto, obtendo sugestões de melhoramento.

É desta forma que o projeto “Fazer para crescer”, com todas as análises terminadas, tem expectativa de crescimento, sendo viável economicamente e com um período de recuperação de investimento de 2 anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. (2024) Mercado do café cresceu mais de 80% em 2023. Disponível em: <https://portugalglobal.pt/noticias/2024/abril/mercado-do-cafe-cresceu-mais-de-8-em-2023/> [Consultado em: 22/04/2025]

Andrade, M. (1997). *Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos de graduação* (2ª ed.) Atlas. [Consultado dia: 05/03/2025]

APD, Redação (2023). *O que é o método Lean Startup e como aplica-la na sua empresa?* Disponível em: <https://www.apd.pt/o-que-e-o-metodo-lean-startup-e-como-aplica-lo-na-sua-empresa/> [Consultado em: 17/04/2025]

Blog, Salesforce (2024). As cinco forças de Porter: *o que são e como usá-las?* Disponível em: <https://www.salesforce.com/br/blog/5-forcas-de-porter/> [Consultado dia 10/03/2025]

Chiavenato, I. (2021). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*, 5ª edição. [Consultado em: 14/03/2025]

Cinco forças de Porter (2023). *Cinco forças de Porter: o que são e como podem ser usadas nas empresas*. Disponível em: <https://www.santander.pt/salto/5-forcas-de-porter> [Consultado em: 05/04/2025]

Estudos Setoriais (2024). *Vendas da Panificação e pastelarias industriais ultrapassaram os mil milhões de euros em 2023*. Disponível em: <https://blog.informadb.pt/2024/07/vendas-da-panificacao-e-pastelaria-industriais-ultrapassaram-os-mil-milhoes-de-euros-em-2023/> [Consultado em: 17/04/2025]

Ferreira, M., Reis, N., Santos, J, Serra, R. (2022). *Empreendedorismo – Conceitos e fundamentos para a criação da nova empresa* [Consultado dia: 07/03/2025]

Gonçalves, R. (2023). Pão e pastelaria com projeções de crescimento até 2025. Disponível em: <https://www.hipersuper.pt/2023/02/17/pao-pastelaria-projecoes-crescimento-ate-2025> [Consultado em: 17/04/2025]

IPAMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Disponível em: [https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-\(1\)/DOCS_Emp/GuiaEmpreendedor_sd.aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo-(1)/DOCS_Emp/GuiaEmpreendedor_sd.aspx) [Consultado dia 05/03/2025]

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *Strategic Learning: The Balanced Scorecard*. Indicadores de avaliação (pp 70-75).[Consultado em: 14/03/2025]

Keller, K., Kotler, P. (2012). *Administração de marketing*, 14ª edição. [Consultado em: 13/03/2025]

Keller, K., Kotler, P. (2012). *Administração de Marketing*, 14ª edição. [Consultado em: 01/03/2025]

Kotler, P. (2005) *Marketing Essencial* [Consultado em 10/03/2025]

Lamb, C., JR., J., McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Disponível em: https://fir.bsu.by/images/departments/ee/ee-materials/ee-materials/drozd/drazd_Lamb.Marketing%2011%20edition.pdf [Consultado em: 10/03/2025]

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*, 1ª edição. [Consultado em: 18/04/2025]

Rodrigues, V., Dionísio, P., Faria, H., Canhoto, R., Nunes, R. (2009). *B-Mercator- Blended marketing*, 1ª edição [Consultado em: 21/04/2025]

Schumpeter, J. (1934). *Teoria do Desenvolvimento Económico* (pp. 23-74). [Consultado em: 13/03/2025]

Swonkie (2020). *Gestão de redes sociais*. Disponível em: https://swonkie.com/pt/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=&utm_content={adgroupname}&utm_term=gerenciamento%20de%20redes%20sociais&utm_concept={adheadline}&gad_source=1&gbraid=0AAAAAC7JkGxxRmXhCa7fablhTGN7JNxVE&gclid=CjwKCAjwwqfABhBcEiwAZJjC3rlCNGQPDsIv-t5mY1QPpyFYthXYpkz9b0g7tf3-0q_kYqvBH6-48WhoCqlYQAvD_BwE [Consultado em: 20/04/2025]

Teixeira, A (2020). *Empreendedorismo: Origem, definição e tipologias* [Consultado dia 07/03/2025]

Trout, J., Ries, A. (2001). *The marketing classic positioning* (pp.53-95). [Consultado em: 15/03/2025]

Zhukova, N. (2022). *Como fazer análise SWOT*. Disponível em: <https://pt.semrush.com/blog/analise-swot/> [Consultado dia 07/03/2025]

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo Financeiro do Plano de Negócios

IAPMEI

*Fazer para Crescer - Projeto de Estabelecimento Comercial de
Crepes, Café e Pastelaria na Cidade de Portalegre*

2025

Regras de utilização

Para a melhor utilização do presente modelo o empreendedor deverá dominar conceitos básicos de análise económica e financeira ou, não sendo esse o caso, deve explorar as potencialidades do presente modelo acompanhado por alguém conhecedor desses conceitos. Por outro lado, este modelo Económico Financeiro deve ser acompanhado de informação qualitativa detalhada sobre o projecto e de explicação dos pressupostos de cálculos efectuados.

Principais regras de utilização:

- ⇐ Só devem ser inseridos valores nas células com fundo branco;
- ⇐ Os valores que se encontrem a azul, poderão ser alterados, mas dentro dos mesmos parâmetros;
- ⇐ A utilização deste modelo tem por base um trabalho prévio por parte do utilizador no que diz respeito à previsão de proveitos e de
- ⇐ No caso de pretender efectuar uma análise de sensibilidade, utilize este mesmo modelo, mas com diferentes valores.

Passos para preenchimento:

1	Para que o possa tirar partido de todas as funcionalidades do modelo, deverá confirmar se o nível de segurança das Macros está em Médio. Para isso basta ir às Ferramentas - Macro - Segurança e no Nível de Segurança escolher / confirmar se está no Médio. Caso não esteja coloque a opção já indicada e feche o ficheiro. Quando reabrir, seleccione Aceitar Macro.
2	Colocar o nome da empresa na célula E1 na sheet de "Pressupostos";
3	Estimar o volume de negócios da empresa, através das quantidades vendidas, preço de venda dos produtos e de prestação de serviços. Caso pretenda utilize folha de cálculo anexa e faça apenas as respectivas ligações de acordo com a classificação contabilística do seu volume de negócios;
4	Colocar na sheet CMVMC na célula correspondente, as margens brutas de negócio para cada um dos produtos vendidos;
5	Na sheet FSE, estimar um valor médio mensal para cada umas das rubricas que se adaptem à empresa / negócio;
6	Na sheet Gastos com Pessoal, definir os colaboradores (Gerência e Pessoal) da empresa e respectivas remunerações brutas mensais. Para além disto, definir, caso se aplique um valor para a formação e outros custos com pessoal;
7	Posteriormente, definir o quadro de investimento da empresa / projecto na sheet de Investimentos, repartida pelas diferentes rubricas de investimento em activo fixo;
8	Na sheet de Fundo Maneio, definir a Reserva de Segurança de Tesouraria. Esta rubrica representa um valor minimo de disponibilidades a manter ao longo do projecto;
9	Após a definição de todos estes pressupostos tem que definir a forma de financiamento do projecto na sheet Financiamento. Deverá indicar o valor de capital social inicial e eventuais aumentos, bem como o nível de suprimentos da empresa e / ou o valor dos empréstimos bancários;
10	Os inputs do modelo estão inseridos, sendo necessário apenas fazer o acerto de disponibilidades. Assim sendo, na sheet de Plano Financeiro carregar no rectângulo que indica "Acerto do modelo"
11	No caso de pretender considerar um nº superior de produtos serviços do que os previstos na folha VN - recomenda-se: a) copiar a folha VN para uma folha desprotegida em que poderá considerar todos os produtos b) Meter o valor total dos produtos para o mercado interno em VN - Produto A e o Valor total de produtos exportados em Exportações - Produto A.
12	Aconselha-se considerar as Imparidades em 0%, pelas implicações a nível de interpretação, já que apenas serão contabilizadas imparidades sobre Clientes com consequência no valor do F de Maneio.
13	Na folha Financiamento é possível considerar valores positivos (aumentos) ou valor negativos (reembolsos) para as rubricas * Outros instrumentos de capital (+/-) * Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios (-)

Pressupostos Gerais

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

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2026	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir 4 = trim; 1 = mensal
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	Em vigor no ano base	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%		
Taxa média de IRS	15,00%	A definir em função da Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.	
Taxa de IRC	21,00%	Definido por Lei - ler em função Localização e condições específicas da atividade	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancária	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo			
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%		
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:	
Prémio de risco de mercado = (Rm-Rf) ou pº	10,00%	Um valor para o prémio de risco (pº) adequado ao projecto	
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER: Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.	
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)			
Métodos de avaliação considerados:			
Free Cash Flow to Firm			
Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras - o valor de uma empresa = Valor presente (atual) dos fluxos FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm). $FCFF = CFL = EBITx(1-t)+Amortiz -Investimento$ (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário).			
Na ótica do Investidor o Valor = Valor da Empresa - Dívida Financeira Líquida de Ativos Financeiros.			
AVALIAÇÃO DO PROJETO: $FCFF = CFL = EBITx(1-t)+Amortiz -Investimento$ (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário) + valor residual investim (ano n)			
1. Na análise do projeto ou pré-financiamento em que se ignora a forma de financiamento o que é = 100% Cap Próprio) a tx de utilização $R = Rf + Bu*(Rm - Rf)$.			
2. Na análise pós-financiamento, considerando os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de utilização , utiliza-se o $wacc (cmddc) = Rcd*CP / (CP+CA)+ Rca*(1-t)*CA / (CP+CA)$ em que $Rcd = Rf + Bo*(Rm- Rf)$. $Bo = Bu*(1+(1-t)*(CA/CP))$ com CA e CP do projeto			
3. Na análise na Ótica do Investidor (Free Cash Flow to Equity)			
No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.			
Na avaliação do projeto na ótica do Investidor ou do Capital Próprio:			
$FCFE_t = Result. Liquidot + Amortiz t - Investimento t$ (Cap Fixo e FMN) + Financiamento alheio t (CA) - Reembolsos Financiamento t.			
em que a taxa de atualização $R = Rf + Bu*(Rm - Rf)$			

Vendas + Prestações de Serviços

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Taxa de variação dos preços		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Café	40 000	40 600	41 621	42 668	43 741	44 841
Quantidades vendidas	40 000	40 000	40 400	40 804	41 212	41 624
Taxa de crescimento das unidades vendidas			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	1,00	1,02	1,03	1,05	1,06	1,08
Crepes	159 000	161 385	165 444	169 605	173 870	178 243
Quantidades vendidas	30 000	30 000	30 300	30 603	30 909	31 218
Taxa de crescimento das unidades vendidas			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	5,30	5,38	5,46	5,54	5,63	5,71
Cafeteria Take-Away	72 000	73 080	74 918	76 802	78 734	80 714
Quantidades vendidas	30 000	30 000	30 300	30 603	30 909	31 218
Taxa de crescimento das unidades vendidas			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	2,40	2,44	2,47	2,51	2,55	2,59
Produto D *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	271 000	275 065	281 983	289 075	296 345	303 798

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Produto A *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto B *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Preço Unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	0	0	0	0	0

* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

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

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Serviço A		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	0	0	0	0	0	0

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		2026	2027	2028	2029	2030	2031
Serviço A			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
Serviço B			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
Serviço C			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
Serviço D			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
TOTAL		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		271 000	275 065	281 983	289 075	296 345	303 798
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS		271 000	275 065	281 983	289 075	296 345	303 798
IVA VENDAS	23,00%	62 330	63 265	64 856	66 487	68 159	69 874
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		271 000	275 065	281 983	289 075	296 345	303 798
IVA		62 330	63 265	64 856	66 487	68 159	69 874
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		333 330	338 330	346 839	355 562	364 504	373 672
Perdas por imparidade	%	0,00%	0	0	0	0	0

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

Nº Meses	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Taxa de crescimento	12	12	12	12	12	12
		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		75,00	900,00	913,50	927,20	941,11	955,23	969,56
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82	646,37
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Matérias										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%		75,00	900,00	913,50	927,20	941,11	955,23	969,56
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		40,00	480,00	487,20	494,51	501,93	509,45	517,10
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%		450,00	5 400,00	5 481,00	5 563,22	5 646,66	5 731,36	5 817,33
Combustíveis	23,0%	100,0%								
Água	6,0%	100,0%		90,00	1 080,00	1 096,20	1 112,64	1 129,33	1 146,27	1 163,47
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		650,00	7 800,00	7 917,00	8 035,76	8 156,29	8 278,64	8 402,82
Comunicação	23,0%	100,0%		50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82	646,37
Seguros	23,0%	100,0%		50,00	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82	646,37
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%								
Outros serviços	23,0%	100,0%			2 864,50	3 000,00	3 000,00	3 045,00	3 090,68	3 137,04
TOTAL FSE					21 224,50	21 635,40	21 914,93	22 243,65	22 577,31	22 915,97
FSE - Custos Fixos					21 224,50	21 635,40	21 914,93	22 243,65	22 577,31	22 915,97
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					21 224,50	21 635,40	21 914,93	22 243,65	22 577,31	22 915,97
IVA					2 107,20	2 138,81	2 170,89	2 203,45	2 236,51	2 270,05
FSE + IVA					23 331,70	23 774,21	24 085,82	24 447,11	24 813,82	25 186,02

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2026	2027	2028	2029	2030	2031
MERCADO NACIONAL		173 800	176 407	180 844	185 392	190 054	194 834
Café	30,00%	28 000	28 420	29 135	29 868	30 619	31 389
Crepes	40,00%	95 400	96 831	99 266	101 763	104 322	106 946
Cafeteria Take-Away	30,00%	50 400	51 156	52 443	53 762	55 114	56 500
Produto D *							
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		173 800	176 407	180 844	185 392	190 054	194 834
IVA	23,00%	39 974	40 574	41 594	42 640	43 713	44 812
TOTAL CMVMC + IVA		213 774	216 981	222 438	228 032	233 767	239 646

NOTA: Mapa construído caso a caso:

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

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

Gastos com o Pessoal

Nº Meses	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	14	14	14	14	14	14
		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Administração / Direcção						
Administrativa	1	1	1	1	1	1
Distribuidor						
Padeiro/Pasteleiro	2	2	2	2	2	2
Ajudante Pastelaria/Padaria	1	1	1	1	1	1
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	4	4	4	4	4	4

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Administração / Direcção						
Administrativa	12	12	12	12	12	12
Distribuidor						
Padeiro/Pasteleiro	12	12	12	12	12	12
Ajudante Pastelaria/Padaria						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

Remuneração base mensal	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Administração / Direcção						
Administrativa	1 000	1 030	1 061	1 093	1 126	1 159
Distribuidor						
Padeiro/Pasteleiro	950	979	1 008	1 038	1 069	1 101
Ajudante Pastelaria/Padaria	935	963	992	1 022	1 052	1 084
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Administração / Direcção						
Administrativa	14 000	14 420	14 853	15 298	15 757	16 230
Distribuidor						
Padeiro/Pasteleiro	26 600	27 398	28 220	29 067	29 939	30 837
Ajudante Pastelaria/Padaria						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	40 600	41 818	43 073	44 365	45 696	47 067

Outros Gastos	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%					
Pessoal	23,75%	9 643	9 932	10 230	10 537	11 178
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	406	418	431	444	471
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia	147,00	6 468	6 468	6 468	6 468	6 468
N.º meses subsídio alimentação (meses)	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS	16 517	16 818	17 128	17 448	17 778	18 117

TOTAL GASTOS COM PESSOAL		57 117	58 636	60 201	61 813	63 474	65 184
QUADRO RESUMO		2026	2027	2028	2029	2030	2031
Remunerações							
Órgãos Sociais							
Pessoal		40 600	41 818	43 073	44 365	45 696	47 067
Encargos sobre remunerações		9 643	9 932	10 230	10 537	10 853	11 178
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		406	418	431	444	457	471
Gastos de acção social		6 468	6 468	6 468	6 468	6 468	6 468
Outros gastos com pessoal							
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		57 117	58 636	60 201	61 813	63 474	65 184
Retenções Colaboradores		2026	2027	2028	2029	2030	2031
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	9,30%						
Outro Pessoal	11,00%	4 466	4 600	4 738	4 880	5 027	5 177
Retenção IRS Colaborador	15,00%	6 090	6 273	6 461	6 655	6 854	7 060
TOTAL Retenções		10 556	10 873	11 199	11 535	11 881	12 237

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Cilindriles	27 778	28 194	28 903	29 630	30 375	31 139
Inventários	7 242	7 350	7 535	7 725	7 919	8 118
Estado						
*						
*						
TOTAL	36 019	36 544	37 438	38 355	39 294	40 257
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	19 759	20 063	20 544	21 040	21 548	22 069
Estado	5 671	6 337	6 803	6 987	7 176	7 370
*						
TOTAL	25 430	26 400	27 347	28 027	28 725	29 440
Fundo Maneio Necessário	10 589	10 145	10 091	10 327	10 569	10 818
Investimento em Fundo de Maneio	10 589	-444	-54	236	242	248
* A considerar caso seja necessário						
ESTADO	5 671	6 337	6 803	6 987	7 176	7 370
SS	1 007,75	1 037,98	1 069,13	1 101,20	1 134,24	1 168,27
IRS	435,00	448,05	461,49	475,34	489,60	504,29
IVA	4 228,45	4 850,63	5 272,78	5 410,90	5 552,58	5 697,90

Investimento

Investimento por ano	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	7 500					
Equipamento Básico	10 000	5 000				
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	2 500					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	20 000	5 000				
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento			2 000			
Programas de computador	2 000					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	2 000		2 000			
Total Investimento	22 000	5 000	2 000			
IVA	23%	3 335	1 150			

Valores Acumulados	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500
Equipamento Básico	10 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	20 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento			2 000	2 000	2 000	2 000
Programas de computador	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	2 000	2 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Total	22 000	27 000	29 000	29 000	29 000	29 000

Taxas de Depreciações e amortizações						
Propriedades de investimento						
Edifícios e Outras construções	4,00%					
Outras propriedades de investimento	20,00%					
Activos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções	5,00%					
Equipamento Básico	12,50%					
Equipamento de Transporte	25,00%					
Equipamento Administrativo	16,13%					
Equipamentos biológicos	20,00%					
Outros activos fixos tangíveis	20,00%					
Activos Intangíveis						
Projectos de desenvolvimento	33,330%					
Programas de computador	33,330%					
Propriedade Industrial	20,000%					
Outros activos intangíveis	33,330%					
* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%						
N.º meses actividade primeiro ano	12					
Total Depreciações & Amortizações	2 695	3 320	3 986	3 320	3 320	2 653
Depreciações & Amortizações acumuladas	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	2 028	4 682	7 335	9 988	12 641	15 295
Activos Intangíveis	667	1 333	2 666	3 333	4 000	4 000
TOTAL	2 695	6 015	10 001	13 321	16 641	19 294
Valores Balanço	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	17 972	20 319	17 665	15 012	12 359	9 706
Activos Intangíveis	1 333	667	1 334	667	0	0
TOTAL	19 305	20 985	18 999	15 679	12 359	9 706

Financiamento

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Investimento	32 589	4 556	1 946	236	242	248
Margem de segurança	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Necessidades de financiamento	33 200	4 600	2 000	200	200	300

Fontes de Financiamento	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Meios Libertos	15 465	15 223	15 865	16 202	16 686	17 040
Capital	22 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	37 465	15 223	15 865	16 202	16 686	17 040

N.º de anos reembolso	5,00
Taxa de juro associada	9,00%
N.º anos de carência	

2026

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2027

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2028

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2030

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2031

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

Capital em dívida						
Juros pagos com Imposto Selo incluído						
Reembolso						

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e serviços prestados	271 000,00	275 065,00	281 982,88	289 074,75	296 344,98	303 798,06
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	173 800,00	176 407,00	180 843,64	185 391,85	190 054,46	194 834,33
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	97 200,00	98 658,00	101 139,25	103 682,90	106 290,53	108 963,73
Ponto Crítico	225 933,29	233 057,78	240 059,58	243 612,46	249 171,52	253 025,76

Demonstração de Resultados Previsional

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e serviços prestados	271 000	275 065	281 983	289 075	296 345	303 798
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	173 800	176 407	180 844	185 392	190 064	194 834
Fornecimento e serviços externos	21 225	21 635	21 915	22 244	22 577	22 916
Gastos com o pessoal	57 117	58 636	60 201	61 813	63 474	65 184
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	18 859	18 387	19 023	19 626	20 240	20 864
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 695	3 320	3 986	3 320	3 320	2 653
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	16 164	15 067	15 037	16 306	16 920	18 211
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	16 164	15 067	15 037	16 306	16 920	18 211
Imposto sobre o rendimento do período	3 394	3 164	3 158	3 424	3 553	3 824
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	12 770	11 903	11 879	12 882	13 367	14 386

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	12 770	11 903	11 879	12 882	13 367	14 386
Depreciações e amortizações	2 095	3 320	3 980	3 320	3 320	2 653
Provisões do exercício	15 465	15 223	15 865	16 202	16 686	17 040
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-10 589	444	54	-236	-242	-248
CASH FLOW de Exploração	4 875	15 667	15 919	15 966	16 444	16 792
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-22 000	-5 000	-2 000			
Free cash-flow	-17 125	10 667	13 919	15 966	16 444	16 792
CASH FLOW acumulado	-17 125	-6 458	7 461	23 427	39 871	56 663

Plano de Financiamento

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	18 859	18 387	19 023	19 626	20 240	20 864
Capital Social (entrada de fundos)	22 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		444	54			
Provetos Financeiros						
Total das Origens	40 859	18 831	19 077	19 626	20 240	20 864
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	22 000	5 000	2 000			
Inv Fundo de Maneio	10 589			236	242	248
Imposto sobre os Lucros		3 394	3 164	3 158	3 424	3 553
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	32 589	8 394	5 164	3 394	3 666	3 801
Saldo de Tesouraria Anual	8 270	10 436	13 913	16 232	16 573	17 063
Saldo de Tesouraria Acumulado	8 270	18 706	32 619	48 851	65 424	82 487
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	83 166	201 143	307 120	385 050	443 931	509 682
Soma Controlo	-74 896	-182 436	-274 501	-336 199	-378 506	-427 195

Acerto do modelo

Balanço Previsional

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
ACTIVO						
Activo Não Corrente	19 305	20 985	18 999	15 679	12 359	9 706
Activos fixos tangíveis	17 972	20 319	17 665	15 012	12 359	9 706
Propriedades de Investimento						
Activos Intangíveis	1 333	667	1 334	667	0	0
Investimentos financeiros						
Activo corrente	119 185	237 687	344 558	423 405	483 225	549 939
Inventários	7 242	7 350	7 535	7 725	7 919	8 118
Clientes	27 778	28 194	28 903	29 630	30 375	31 139
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	84 166	202 143	308 120	386 050	444 931	510 682
TOTAL ACTIVO	138 490	258 672	363 557	439 084	495 584	559 645
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000	22 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		12 770	24 672	36 551	49 433	62 800
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	12 770	11 903	11 879	12 882	13 367	14 386
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	34 770	46 672	58 551	71 433	84 800	99 186
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	28 824	29 564	30 505	31 452	32 278	33 264
Fornecedores	19 759	20 063	20 544	21 040	21 548	22 069
Estado e Outros Entes Públicos	9 066	9 501	9 961	10 412	10 730	11 195
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	28 824	29 564	30 505	31 452	32 278	33 264
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	63 594	76 236	89 056	102 885	117 078	132 450
	74 896	182 436	274 501	336 199	378 506	427 195

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Taxa de Crescimento do Negócio		1%	3%	3%	3%	3%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	5%	4%	4%	4%	5%	5%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Return On Investment (ROI)	9%	5%	3%	3%	3%	3%
Rendibilidade do Activo	12%	6%	4%	4%	3%	3%
Rotação do Activo	196%	106%	78%	66%	60%	54%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	37%	26%	20%	18%	16%	15%
INDICADORES FINANCEIROS	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Autonomia Financeira	25%	18%	16%	16%	17%	18%
Solvabilidade Total	480%	875%	1192%	1396%	1535%	1682%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Liquidez Corrente	4,13	8,04	11,30	13,46	14,97	16,53
Liquidez Reduzida	3,88	7,79	11,05	13,22	14,73	16,29
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Margem Bruta	75 976	77 023	79 224	81 439	83 713	86 048
Grau de Alavanca Operacional	470%	511%	527%	499%	495%	473%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow to Firm	-17 125	10 667	13 919	15 966	16 444	16 792	10 574
Taxa de atualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	11,60%	11,62%	11,65%	11,67%	11,70%	11,72%	11,75%
Fator de atualização	1,00	1,116	1,246	1,392	1,555	1,737	-
Fluxos atualizados	-17 125	9 556	11 169	11 472	10 578	9 668	6 000
Fuxos atualizados acumulados	-17 125	-7 569	3 600	15 072	25 650	35 318	41 406
Valor Actual Líquido (VAL)	41 406						
Taxa Interna de Rentabilidade	73,39%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	2 Anos						

* + 1. ou + 2.
Por defeito
= 2.

	CF	CF Acum	
Ano 0	-17 125	-17 125	FALSO
Ano 1	9 556	-7 569	FALSO
Ano 2	11 169	3 600	3,9
Ano 3	11 472	15 072	15,8
Ano 4	10 578	25 650	29,1
Ano 5	9 668	35 318	43,8

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g

261 220

ou

2. (Ativo Cap Fixo não depreciado N + Fundo de Maneio Necessário N)/ fator atualiz (n12*(1+11))

10 574

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow to Firm	-17 125	10 667	13 919	15 966	16 444	16 792	10 577
WACC	11,60%	11,62%	11,65%	11,67%	11,70%	11,72%	11,72%
Fator de atualização	1	1,116	1,246	1,392	1,555	1,737	-
Fluxos atualizados	-17 125	9 556	11 169	11 472	10 578	9 668	6 090
Fuxos atualizados acumulados	-17 125	-7 569	3 600	15 072	25 650	35 318	41 408
Valor Actual Líquido (VAL)	41 408						
Taxa Interna de Rentabilidade	73,39%						
Pay Back period	2 Anos						

* + 1. ou + 2.
Por defeito
= 2.

	CF	CF Acum	
Ano 0	-17 125	-17 125	FALSO
Ano 1	9 556	-7 569	FALSO
Ano 2	11 169	3 600	3,9
Ano 3	11 472	15 072	15,8
Ano 4	10 578	25 650	29,1
Ano 5	9 668	35 318	43,8

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g

262 225

ou

2. (Ativo Cap Fixo não depreciado N + Fundo de Maneio Necessário N)/ fator atualiz (n32*(1+131))

10 577

Na perspectiva do Investidor

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow to Equity	-17 125	10 667	13 919	15 966	16 444	16 792	51 104
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,62%	1,65%	1,67%	1,70%	1,72%	1,75%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Atualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	11,60%	11,62%	11,65%	11,67%	11,70%	11,72%	11,75%
Fator de atualização	1	1,116	1,246	1,392	1,555	1,737	-
Fluxos Atualizados	-17 125	9 556	11 169	11 472	10 578	9 668	29 424
Fuxos atualizados acumulados	-17 125	-7 569	3 600	15 072	25 650	35 318	64 742
Valor Actual Líquido (VAL)	64 742						
Taxa Interna de Rentabilidade	79,13%						
Pay Back period	2 Anos						

* + 1. ou + 2.
Por defeito
= 2.

	CF	CF Acum	
Ano 0	-17 125	-17 125	FALSO
Ano 1	9 556	-7 569	FALSO
Ano 2	11 169	3 600	4
Ano 3	11 472	15 072	15,8
Ano 4	10 578	25 650	29,1
Ano 5	9 668	35 318	43,8
Ano 6	29 424	64 742	26,4

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g

261 220

ou

2. Cap Próprio N=(Ativo não depreciado + F Maneio - Passivo)/(1+541+533)

51 104

Cálculo do WACC	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	34 770	46 672	58 551	71 433	84 800	99 186
TOTAL	34 770	46 672	58 551	71 433	84 800	99 186
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Beta $p = B_u \cdot (1 + (1 - i) \cdot CA/CP)$	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
Custo						
Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Custo financiamento com efeito fiscal	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$	11,60%	11,62%	11,65%	11,67%	11,70%	11,72%
Custo ponderado	11,60%	11,62%	11,65%	11,67%	11,70%	11,72%

Cálculos Auxiliares

Consumo de Unidades de Matérias-Primas por Unidade de Produto Acabado

Matérias Primas e Subsidiárias (descrição)	Unidade de Medida	4 Crepes			
Farinha T65	Gr	67,0000			
Ovos	Unid	1,0000			
Leite	l	133,00000			
Óleo	Colher de Sopa	0,5000			
Extrato de Baunilha	Colher de Sobremesa	0,50			
Sal	Q. b				

Produção (em Quantidades)

		Unidades físicas					
Produtos		2026	2027	2028	2029	2030	2031
Crepes		30000					
TOTAL		30000					